

Наукове видання

**Нижник Віктор Михайлович
Чорна Людмила Олександрівна
Ткачук Ольга Михайлівна
та ін.**

**Інноваційне управління
промисловими підприємствами
в системі ефективного викорис-
тання конкурентного потенціалу**

*Опубліковано за кошти державного бюджету України в межах виконання теми
5Б-2012 “Підвищення конкурентного потенціалу в системі
ефективного управління промисловими підприємствами”
(держ. реєстрація № 0112U002248)*

Відповідальний за випуск: **В.С. Яремчук**

Художнє оформлення обкладинки: **О.С. Ванчурова**

Комп'ютерна верстка: **О.В. Чопенко**

Підписано до друку 14.11.2014
Формат 30×42/2. Папір офс. Гарн. Times New Roman
Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 31,97. Обл.-вид. арк. – 28,90
Тираж 300. Зам. № 175/14

Віддруковано в редакційно-видавничому центрі ХНУ
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1
Свідцтво про внесення в Державний реєстр,
серія ДК № 4489 від 18.02.2013

УДК 330.341.1:65.018
ББК 30.604
І-66

*Рекомендовано Вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 12 від 26.06.2014*

Авторський колектив:

*Нижник В. М., д.е.н., проф. (вступ, розд. 10); Чорна Л. О., д.е.н., проф. (розд. 11);
Ткачук О. М., д.е.н., проф. (розд. 6); Васильківський Д. М., к.е.н., доц. (розд. 12);
Харун О. А., к.е.н., доц. (розд. 4); Полінкевич О. І., к.е.н., доц. (розд. 3);
Громова О. Є., к.е.н. (розд. 1); Нижник І. В., к.е.н. (розд. 5);
Шарко В. В., к.е.н. (розд. 9); Терехов Д. С., к.е.н. (розд. 7);
Радіонова І. В., м.н.с. (розд. 2); Климчук А. О., м.н.с. (розд. 10);
Турчак В. В., м.н.с. (розд. 6); Драч О. І., м.н.с. (розд. 11);
Співак В. В., м.н.с., Нижник Т. Т., н.с. (розд. 8); Подра Л. О., м.н.с. (розд. 1);
Оксенюк Т. М., м.н.с. (розд. 7); Фют А. А., м.н.с. (розд. 10)*

Рецензенти:

*Козюк В. В. – д-р екон. наук, проф., зав. каф. економічної теорії,
Тернопільський національний економічний університет;
Бельтюков Є. А. – д-р екон. наук, проф., засл. діяч науки і техніки України,
зав. каф. економіки підприємств ОНПУ,
Одеський національний політехнічний університет*

**І-66 Інноваційне управління промисловими підприємствами
в системі ефективного використання конкурентного по-
тенціалу : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф.
В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с.
ISBN 978-966-330-212-6**

Розкрито результати дослідження інноваційного управління
промисловими підприємствами в системі ефективного викорис-
тання конкурентного потенціалу.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері економіки
та менеджменту підприємств, аспірантів і студентів економічних
спеціальностей ВНЗ.

**УДК 330.341.1:65.018
ББК 30.604**

ISBN 978-966-330-212-6

© Авт. кол., 2014
© ХНУ, оригінал-макет, 2014

ВСТУП

Сучасні ринкові відносини відкривають перед промисловими підприємствами нові комерційні можливості, створюють доступ до світових матеріальних, інноваційних, інтелектуальних і фінансових ресурсів. Однак, з іншого боку, вони призводять до підвищення ризикованості діяльності вітчизняних підприємств, загострюючи конкурентну ситуацію та посилюючи залежність виробничих систем від світових фінансових процесів.

Господарська діяльність підприємств в умовах ринкової економіки перебуває під дією різноманітних чинників, головними чинниками з яких, однак, є дія конкуренції. Саме зростання чисельності виробників та насичення ринку різноманітними товарами вимагає від підприємств пошуку шляхів забезпечення своєї діяльності від ринкових ризиків, тобто пошуку способів підтримання стабільного попиту на товари, що виготовляються.

Інноваційне управління ефективністю промислових підприємств, на сьогодні, є найважливішим засобом забезпечення умов виходу з економічної кризи, структурних зрушень у виробництві, забезпеченні технічного переоснащення вітчизняних підприємств, і в результаті формування конкурентоспроможного потенціалу промислового підприємства. Існуюча в Україні економічна ситуація значно ускладнює інноваційне управління, через порушення процесу відтворення, спостерігається спад у відновленні основних фондів. Вирішення цих питань пов'язано з урахуванням особливостей господарювання окремих підприємств і фінансовим забезпеченням їх інноваційної діяльності, що неможливо без концентрації і раціонального використання наявних фінансових ресурсів.

Конкурентний потенціал являє собою організаційно-економічну структуру, яка включає сукупність маркетингових, виробничо-технічних, організаційних, трудових, інноваційно-інвестицій-

них, фінансових можливостей і ресурсів підприємства для досягнення конкурентних переваг на зовнішніх ринках. За сучасних умов господарювання він формується під впливом конкуренції та опосередкований багатьма організаційними, економічними і соціальними факторами. Як складна економічна система відносин конкурентний потенціал містить велику кількість взаємоузгоджених елементів, тому головне в його характеристиці – визначення властивостей зв'язків між ними, а також можливих наслідків їх взаємодії. Оцінка окремих результатів при цьому може бути різною в залежності від цілей і завдань функціонування підприємства, що визначається за допомогою кількісних і якісних характеристик.

На сьогодні для промислових підприємств необхідно здійснювати пошук шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Найважливішим фактором виживання є стратегічне управління, хоча в діях підприємств різних галузей можна спостерігати відсутність в механізмах підвищення стратегічного конкурентного потенціалу.

Необхідність використання підприємствами стратегічного менеджменту обґрунтовували у своїх дослідженнях зарубіжні науковці: Ф. Котлер, М. Портер, В. Кінг, Дж. Еванс, Б. Берман, А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Ансофф та ін., а також їх вітчизняні послідовники: А. Міщенко, В. Василенко, А. Войчак, В. Герасимчук, Г. Кіндрацька, З. Шершньова, С. Оборська та інші вчені та практики.

Конкурентний потенціал промислового підприємства в умовах активізації конкурентних відносин виступає однією з визначальних характеристик ефективності його господарської діяльності і, водночас, можливостей подальшого розвитку. Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг і складових конкурентного потенціалу.

Визначення ефективних напрямів інтенсивного розвитку виробництва промислових підприємств є найбільш інноваційним способом підвищення конкурентоспроможності і забезпечення сталого розвитку країни. Досягнення конкурентоспроможності продукції підприємств легкої промисловості обумовлене необхідністю онов-

лення та вдосконалення виробничих технологій, розробкою та виробництвом інноваційної продукції, використанням нових підходів до управління та організації виробництва, зумовлює потребу в розробці дієвого механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості.

Сучасним процесам відтворення суспільного продукту притаманні закономірності і особливості, що обумовлені передусім переходом економіки на ринкові засади господарювання і, відповідно, на інтенсивний шлях розвитку, так як інтенсифікація промислового виробництва і підвищення конкурентоспроможності продукції промислових підприємств потребують постійного удосконалення їх технічної бази, що сприятиме підвищенню ефективності використання основних виробничих фондів. Підвищення якості управління пов'язане з опануванням сучасними методами оцінювання стану основних виробничих фондів, аналізу та планування їхнього розвитку, формування комплексного підходу до оцінювання взаємовпливу показників фінансово-господарської діяльності промислових підприємств і показників інтенсифікації використання основних виробничих фондів.

Сучасні ринкові умови господарювання промислових підприємств зумовлюють важливість розгляду інтенсифікації виробництва як найбільш дієвого важеля підвищення конкурентоспроможності і забезпечення його подальшого розвитку. Проте незважаючи на деяке покращання інвестиційних та інноваційних процесів на підприємствах легкої промисловості України, вони все ще реалізуються не досить жваво. Незаперечним є той факт, що на зріла гостра потреба в інтенсифікації виробництва у легкій промисловості для збереження встановлених позитивних тенденцій та забезпечення подальшого стійкого економічного їх зростання.

Практичне значення описаних у монографії наукових результатів полягає у розробці науково-методичних рекомендацій щодо шляхів та методів інноваційного управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу, розробки і застосування мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, розробки шляхів та підходів щодо оптимізації економічного обґрунтування вибору інноваційних процесів для формування кластера промислових підприємств, формування інноваційного трудового потенціалу за сучасних умов розвитку конкуренції, розробки ефективного управління логістичною системою підприємств, аналізу і стану

факторів активізації управління персоналом промислових підприємств, формування ефективної структури механізму підвищення економічного потенціалу в інноваційному управлінні підприємством.

У виданні виконано ретельний відбір і систематизовано величезний за обсягом статистичний і фактичний матеріал, що характеризує стан соціально-економічних процесів економіки промислових підприємств. При цьому широко використаний метод статистичних порівнянь динамічних процесів у діяльності промислових підприємств, що дало можливість визначити й проаналізувати сучасні тенденції їх економічного розвитку і визначити шляхи та методи інноваційного управління ефективністю в системі формування конкурентоспроможного потенціалу промислових підприємств.

Висвітлені наукові положення ілюстровано фактичним матеріалом і результатами дослідження методологічних проблем інноваційного управління ефективністю в системі формування конкурентного потенціалу промислових підприємств. На основі одержаних результатів наукового аналізу дослідження проблеми, обґрунтовуються висновки і напрями вдосконалення методичних підходів щодо управління ефективністю в системі формування конкурентного потенціалу.

Окрім загальноприйнятих методів дослідження, видання містить графічні методи подання теоретичних, організаційних і методологічних прийомів інноваційного управління ефективністю в системі формування конкурентоспроможного потенціалу промислових підприємств, що дає можливість наочно відображати дані процеси і сприймати структурно їх системність.

В якості інформаційної бази використані статистичні та аналітичні дані промислових підприємств, законодавчі та нормативні документи України з питань управління підприємствами, авторські результати дослідження за держбюджетною темою (ДР 0112U002248) “Підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами”, що виконуються науковцями Хмельницького національного університету.

Розділ I

МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Складові елементи структурної моделі механізму мотивації інноваційної діяльності підприємств

Метою розділу є визначення основних складових, які будуть покладені в основу мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств. Дослідження проблем, пов'язаних із необхідністю стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності сучасних машинобудівних підприємств і пошук шляхів їх вирішення, сприяли відпрацюванню відповідного підходу до формування такого мотиваційного механізму. Такий підхід буде враховувати найбільш важливі методи, способи та важелі, які дозволять дійсно активізувати інноваційно-інвестиційну діяльність машинобудівних підприємств та отримати відповідний результат залежно від визначеної цілі.

Елементи мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств наведено на рис. 1.1.

Побудова самого мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств має враховувати найбільш важливі питання. Зокрема, відомо, що більшості підприємств машинобудування необхідні інвестиційні ресурси та спроможність (здатність) підприємства до інвестицій. Крім того важливим є і питання вибору найбільш ефективного реального інвестиційного проекту та прийняття рішення щодо його реалізації.

На сьогодні все ж не існує єдиного визначення суті цього поняття. Крім того, наша робота пов'язана з дослідженням механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Якщо зробити узагальнення, то під механізмом активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств слід розуміти сис-

тему управління інвестиціями та інноваціями підприємства з метою досягнення максимального ефекту. В основі такого механізму – дії важелів, що виражені в організації, плануванні й стимулюванні ефективного використання інвестиційних ресурсів та їх успішного вкладання в об'єкти для досягнення як найвищого результату.

З точки зору зовнішнього впливу (стимулу) мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності може бути виражений через систему встановлених державою форм, видів і методів організації відносин, пов'язаних з інвестуванням.



Рис. 1.1. Елементи мотиваційного механізму

інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства

На сьогодні машинобудівні підприємства мають потреби у подальшому розвитку, розвитку матеріально-технічної бази, виробництві конкурентоспроможної продукції. Тому внутрішній вплив цього механізму (мотиви) проявляється в способах мобілізації фінансових ресурсів, їх розподілу та ефективного інвестування інновацій. Як бачимо з рисунка, мотиваційний механізм поєднує взаємозалежні елементи, такі як методи, важелі, нормативно-правове та інформаційне забезпечення.

У контексті сутності мотиваційного механізму необхідно розкрити склад його елементів. До основних методів відносять такі методи, як планування; оподаткування; інвестиційне кредитування; венчурне фінансування; дисконтування тощо. Іншим важливим складовим елементом є інструменти, що слугують для реалізації цих методів, – важелі, які характеризують дії таких методів, як податковий кредит; банківський кредит та лізинг; венчурний капітал; грошові цільові фонди, грошові потоки від інвестиційної діяльності. На нашу думку, плануванню інноваційно-інвестиційної діяльності слід надати значну увагу, оскільки саме планування є критерієм оцінки ефективності діяльності підприємства. Це дозволить активізувати провадження інновацій та інвестицій на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах.

Реалізація на практиці різноманітних методів мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств завдяки дії важелів, дозволить отримати результати, до яких прагне (має мотиви) підприємство. Такими результатами можуть бути впровадження новітніх технологій у виробництво; розвиток (оновлення) матеріально-технічної бази, підвищення ефективності виробничої діяльності, виробництво нової (конкурентоспроможної) продукції, диверсифікація діяльності підприємства та його вихід на міжнародний ринок. Мотиваційний механізм значною мірою залежить від компетенцій керівництва підприємства та кваліфікації його персоналу. Тому, в процесі реалізації мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств необхідно розробляти заходи, спрямовані на раціональне поєднання праці усіх категорій персоналу машинобудівного підприємства, його технологій, наявних економічних і фінансових ресурсів.

Зважаючи на викладене, пропонуємо формувати мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності ма-

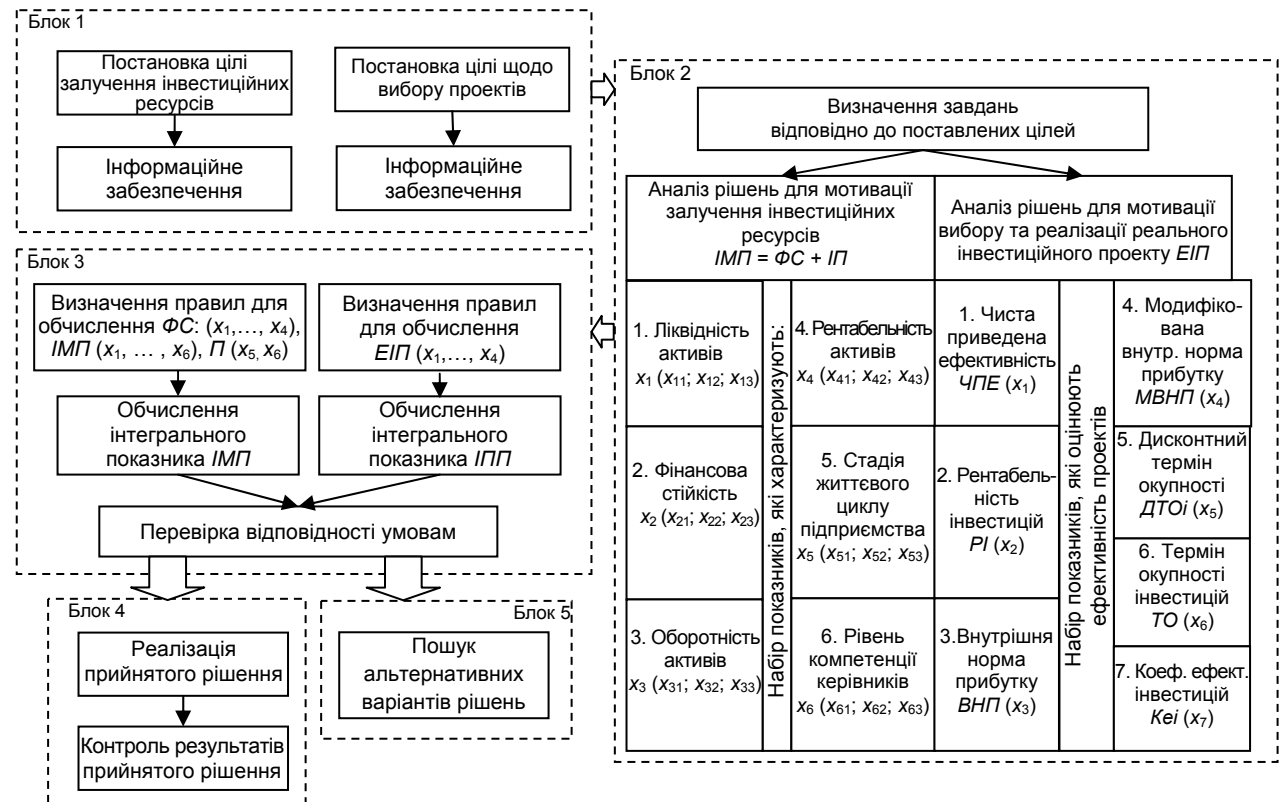


Рис. 1.2. Мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств

Як видно з рисунка, перший блок передбачає постановку цілей. Такими цілями є залучення необхідних для інвестування ресурсів, вибір та оцінка ефективності реальних інвестиційних проєктів, тобто визначається пріоритетна ціль і основним мотивом для підприємства є притягнення інвестицій. Для цього необхідна відповідна інформаційна база (використовується фінансова та статистична звітності конкретного підприємства).

Другий блок включає основні завдання, визначення яких залежить від поставлених цілей і наявного інформаційного забезпечення. У випадку, коли основна мета залучити кошти для здійснення інвестицій, в такому випадку формується набір відповідних показників, які дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства ФС, які ми наведемо нижче.

$ПЛ(x_1)$ – група показників, за допомогою яких визначається ліквідність активів підприємства: x_{11} – коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності); x_{12} – коефіцієнт загального покриття; x_{13} – коефіцієнт загальної заборгованості.

$ПС(x_2)$ – група показників, що характеризує фінансову стійкість підприємства, яка визначається структурою капіталу підприємства: x_{21} – коефіцієнт автономії, що показує, у якій мірі використовуються цим підприємством його активи, сформовані за рахунок власного капіталу; x_{22} – коефіцієнт фінансування; x_{23} – коефіцієнт маневреності (мобільності), показує, яка частина власного капіталу не закріплена у цінностях і мобільного характеру та знаходиться у формі, що дозволяє вільно маневрувати цими коштами.

$ПО(x_3)$ – група показників, що дозволяє проаналізувати оборотність активів підприємства: x_{31} – коефіцієнт оборотності активів; x_{32} – тривалість обороту всіх активів, розраховується у днях.

$ПО(x_4)$ – група показників, що характеризують рівень рентабельності активів підприємства: x_{41} – коефіцієнт прибутковості всіх використовуваних активів підприємства (%), характеризує рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства і які знаходяться в його користуванні по балансу; x_{42} – рівень рентабельності оборотних активів; x_{43} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу або коефіцієнт фінансової рентабельності, характе-

ризує рівень прибутковості власного капіталу, який вкладений у підприємство; x_{44} – коефіцієнт прибутковості реалізації продукції характеризує прибутковість виробничої діяльності підприємства.

Суттєвим якісним аспектом активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства є його імідж *III*, для характеристики якого обрано наступні показники:

– *ЖЦ* (x_5) – стадія життєвого циклу підприємства;

– *ПЗК*(x_6) – рівень кваліфікації (компетенції) та особисті якості керівника підприємства.

Ці показники обчислимо експертним методом. Стадія життєвого циклу нами визначена шляхом проведення динамічного аналізу, до уваги взято показники: динаміку обсягу продукції, динаміку загальної суми активів, динаміку суми власного капіталу, динаміку суми прибутку. Зазначимо наступне: фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від компетенції і професіоналізму керівників підприємства, їх вміння враховувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, зокрема: вплив економічних умов господарювання, розвиток техніки і технології, платоспроможний попит і рівень доходів споживачів, податкову і кредитну політику уряду України, законодавчі акти з контролю за діяльністю підприємства, зовнішньоекономічні зв'язки, систему цінностей у суспільстві.

З метою активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, підприємство маючи потреби в залученні коштів для інновацій, та отримавши необхідні інвестиційні ресурси, зазвичай буде приймати рішення щодо вибору та оцінки ефективності реального інвестиційного проекту (блок 2 механізму). Використання для цього відповідних методів дасть змогу усебічно оцінити ефективність інвестиційного проекту.

Таким чином, другий блок передбачає визначення двох основних завдань, пов'язаних із активізацією інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств. Пропонуються дві групи методів, перша група *МД* ($x_1, \dots, x_5$) базується на дисконтних оцінках, друга *МТ* (x_6, x_7) – на облікових, які наведені на рис. 1.3.

Третій блок пропонованого механізму є важливим, адже саме тут визначаються основні правила для ідентифікації кожного показника та подальшого їх врахування.

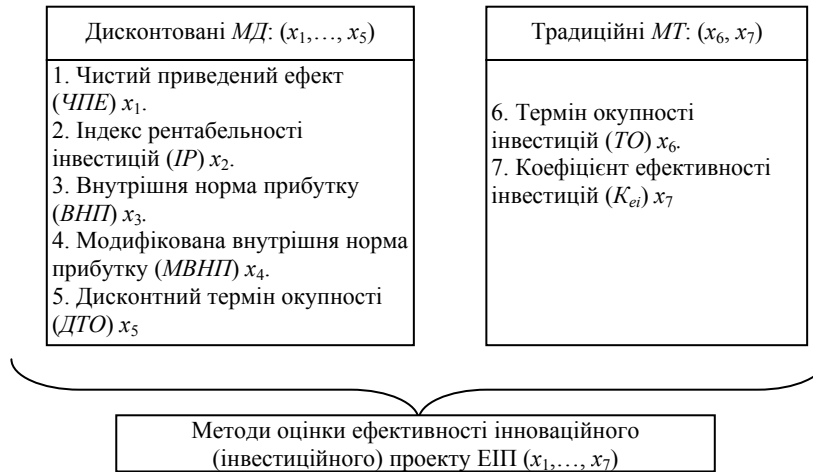


Рис. 1.3. Основні методи, які дозволяють прийняти рішення щодо вибору та реалізації реального інвестиційного проекту

Інтегральний показник *ІМП* $(x_1, \dots, x_6)$ визначається на основі окремих правил. Основні правила для кількісних показників фінансового стану (ФС).

Для *ПЛ* (x_1) :

x_{11} – коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності), рекомендоване значення цього показника $x_{11} \geq 0,2$;

x_{12} – коефіцієнт загального покриття, рекомендоване значення $x_{12} \geq 1$;

x_{13} – коефіцієнт загальної заборгованості має нормативне значення $x_{12} \geq 0,2$.

За умови відповідності рекомендованому значенню кожного із показників x_{11} , x_{12} , x_{13} кількість балів становитиме (за кожним показником) три бали, у протилежному випадку – один бал.

Для показника *ПС* (x_2) :

x_{21} – коефіцієнт автономії, що показує у якій мірі використовуються цим підприємством його активи, сформовані за рахунок власного капіталу. Рекомендоване значення показника $x_{21} \geq 0,5$;

x_{22} – коефіцієнт фінансування, рекомендовано $x_2 \geq 0,5$;

x_{23} – коефіцієнт маневреності (мобільності), рекомендовано $x_{23} \leq 1$.

За умови відповідності рекомендованому значенню кожного із показників x_{21} , x_{22} , x_{23} кількість балів становитиме (за кожним показником) три бали, якщо ні – один бал.

Для показника $ПО(x_3)$: коефіцієнт оборотності активів x_{31} повинен мати тенденцію до підвищення; коефіцієнт x_{32} повинен мати тенденцію до зниження.

За умови відповідності рекомендованому значенню кожного із показників x_{31} , x_{32} кількість балів становитиме (за кожним показником) три бали, у протилежному випадку – один бал.

Для показника $ПП(x_4)$:

x_{41} – коефіцієнт прибутковості всіх використовуваних активів (тенденція до підвищення);

x_{42} – коефіцієнт прибутковості всіх оборотних активів (тенденція до підвищення);

x_{43} – коефіцієнт рентабельності власного капіталу або коефіцієнт фінансової рентабельності (тенденція до підвищення);

x_{44} – коефіцієнт прибутковості реалізації продукції (тенденція до підвищення).

За умови відповідності рекомендованому значенню кожного із показників x_{41} , x_{42} , x_{43} , x_{44} кількість балів становитиме (за кожним показником) три бали, якщо ні – один бал.

Врахування показника $\Phi C:(x_1, \dots, x_4)$ рекомендується здійснювати шляхом обчислення суми всіх балів і беручи до уваги всі варіанти. Отже отримаємо таблицю 1.1, яка дає можливість оцінити фінансовий стан підприємства і в якій наведені коефіцієнти фінансового стану підприємства, що мають відповідні значення і залежать від стійкості фінансового стану. Значення цих показників визначені експертним методом.

Визначимо правила для якісних показників III з використанням експертного методу. Визначення якісних мотивів проводиться на основі аналізу наявної економічної, соціологічної інформації (анкетування працівників). Так, $ЖЦ(x_5)$ – життєвий цикл підприємства; $ПЗК(x_6)$ – рівень кваліфікації та особисті якості керівника підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення фінансового стану підприємства

Рівень мотивації на основі оцінки показників фінансового стану	Інтервал зміни, бали	Значення, бали
1. Високий рівень мотивації. Фінансовий стан у відмінній формі	25–33	$\Phi C_1 = 2$
2. Середній рівень мотивації. Фінансовий стан у хорошій формі	16–24	$\Phi C_2 = 1$
3. Низький рівень мотивації. Фінансовий стан з середнім ризиком	9–15	$\Phi C_3 = 0,5$

За даними таблиці здійснимо врахування якісного показника $ІП(x_5, x_6)$, при обчисленні якого будемо брати значення тих показників, які найбільш суттєво зможуть охарактеризувати імідж підприємства. Правила якісних показників: найвищий бал 3, найбільш значимий, найнижчий 1.

Таким чином, можна скласти таблицю (табл. 1.2) інтегрального якісного показника $ІП(x_5, x_6)$, в основі якого пропонується набір відповідних показників, які отримують оцінку в балах. Сума балів за всіма показниками дають підставу визначити той чи інший рівень іміджу підприємства.

Таблиця 1.2

Рівні якісних показників

Низький рівень $ІП(x_5, x_6)$	Середній рівень $ІП(x_5, x_6)$	Високий рівень $ІП(x_5, x_6)$
$0 \leq ІП \leq 2$	$2 \leq ІП \leq 4$	$4 \leq ІП \leq 6$
$ІП_{\min} = 0$	$ІП_{\text{дон.}} = 1$	$ІП_{\max} = 1,5$

Інтегральний показник $ІМП$, який включає $\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$ та $ІП(x_5, x_6)$ (третій блок) обчислюється на основі даних таблиць 1.1 та 1.2. Запропонуємо співвідношення, яке дозволить оцінити сумарний допустимий рівень спроможності підприємства до здійснення інвестицій (див. рис. 1.1) у вигляді показника $ІМП(x_1, \dots, x_6)$, що матиме наступний вигляд:

$$ІП_{\min} + \Phi C_3 \leq ІМП(x_1, \dots, x_6) \leq ІП_{\max} + \Phi C_1. \quad (1.1)$$

Підставивши дані таблиць отримаємо:

$$0,5 + 0,5 \leq ІМП(x_1, \dots, x_6) \leq 1,5 + 2. \quad (1.2)$$

Інтегральний показник $(x_1, \dots, x_6)$ становитиме:

$$1 \leq ІМП(x_1, \dots, x_6) \leq 3,5. \quad (1.3)$$

Блок 3 (рис. 1.1) передбачає й обчислення інтегрального показника $ІІІП(x_1, \dots, x_7)$, який проводиться на основі обраних найбільш важливих (залежно від цілі, яка ставиться) методів (наведені у блоку 2). Узагальнення здійснюється з врахуванням усіх взаємозв'язків між розглянутими показниками. Можливе різне впорядкування реальних інвестиційних проектів за пріоритетністю вибору залежно від критерію, що використовується. Прийняте остаточне рішення на основі сформованого вирішального правила має відповідати поставленій меті.

Визначимо основні правила для $ІІІП(x_1, \dots, x_7)$.

Показник x_1 (*ЧПЕ*) дозволяє отримати узагальнену характеристику результату інвестування, рекомендоване значення $x_1 \geq 0$:

x_2 – індекс рентабельності інвестицій (*PI*) має нормативне значення показника $x_2 \geq 0$;

x_3 – показник внутрішньої норми прибутку (*ВНП*), рекомендоване значення $x_3 \geq ВКС$ (*ВКС* – середньозважена вартість капіталу).

Значення показника x_4 модифікованої внутрішньої норми прибутку (*МВНП*): $x_4 \geq ВКС$.

Показник x_5 – дисконтний термін окупності інвестиції (*ДТО*), його значення: $x_5 \geq ІС$.

Обчислення показника x_6 , що визначає показник терміну окупності інвестицій (*РР*), що входить до традиційної групи показників, його значення: $x_6 \geq ІС$.

Коефіцієнт ефективності інвестицій (*KEI*) порівнюється (найчастіше) з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу P_K , який розраховується шляхом ділення загального чистого прибутку підприємства на загальну суму коштів, що авансовані в його діяльність (результат середнього балансу – нетто).

За умови відповідності рекомендованому значенню кожного із показників $x_1 - x_7$ кількість балів становитиме (за кожним показником) три бали, в протилежному випадку – один бал. На основі зазначених правил, обчислення показника $III(x_1, \dots, x_7)$ будемо здійснювати залежно від того, який критерій ефективності реального інвестиційного проекту вибраний головним на підприємстві.

Враховуючи розглянуті усі варіанти та взаємозв'язки, отримаємо таблицю 1.3, яка дозволяє здійснити вибір для реалізації найбільш ефективного реального інвестиційного проекту.

Таблиця 1.3

Значення ефективності інвестиційного проекту, балів	
Взаємозв'язок між показниками	Значення ЕПП, бали
1. Якщо $ЧПЕ \geq 0$, то одночасно $ВНП \geq ВКС$ і $IP \geq 1$	3
2. Якщо $ЧПЕ = 0$, то одночасно $ВНП = ВКС$ і $IP = 1$	2
3. Якщо $ЧПЕ \leq 0$, то одночасно $ВНП \leq ВКС$ і $IP \leq 1$	1
4. Якщо $PP \geq IC$	3
5. Якщо $PP \leq IC$	1

Беручи до уваги усі варіанти значень показників $МД$ та $МТ$ в балах, отримаємо таблицю 1.4, яка дає можливість здійснити вибір того чи іншого реального інвестиційного проекту III

Таблиця 1.4

Рівні показників ефективності реальних інвестиційних проектів	
Інвестиційний проект неефективний	Інвестиційний проект ефективний
Якщо $III \leq 3$	Якщо $III \geq 6$

Використовуючи дані таблиці 1.4, отримаємо числовий вираз інтегрального показника:

$$3 \leq III(x_1, \dots, x_7) \leq 6. \quad (1.4)$$

Четвертий блок пропонованого механізму враховує при найбільших значеннях інтегральних показників (відповідно до визначених правил): реалізацію прийнятих рішень та контроль їх результатів. У першому випадку машинобудівне підприємство є спроможним для інвестицій і може розраховувати на залучення необхідних інвестиційних ресурсів (може зацікавити інвестора). У другому – інвестиційний проект є ефективним і може бути реалізованим. І, навпаки, при невідповідності визначеним правилам та числом зна-

ченням, керівництву підприємства необхідно вишукувати альтернативні варіанти рішень.

Таким чином, запропонований мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств дозволяє залучити необхідні інвестиційні ресурси для здійснення ефективної інноваційно-інвестиційної діяльності (внутрішні мотиви) та здійснити вибір реального інвестиційного проекту, оцінити можливі ефекти та ризики від практичного його втілення на машинобудівному підприємстві.

Основні показники, які дозволяють оцінити мотивацію підприємства до здійснення інвестицій представлені на рис. 1.4 та визначені як найбільш важливі мотиви.

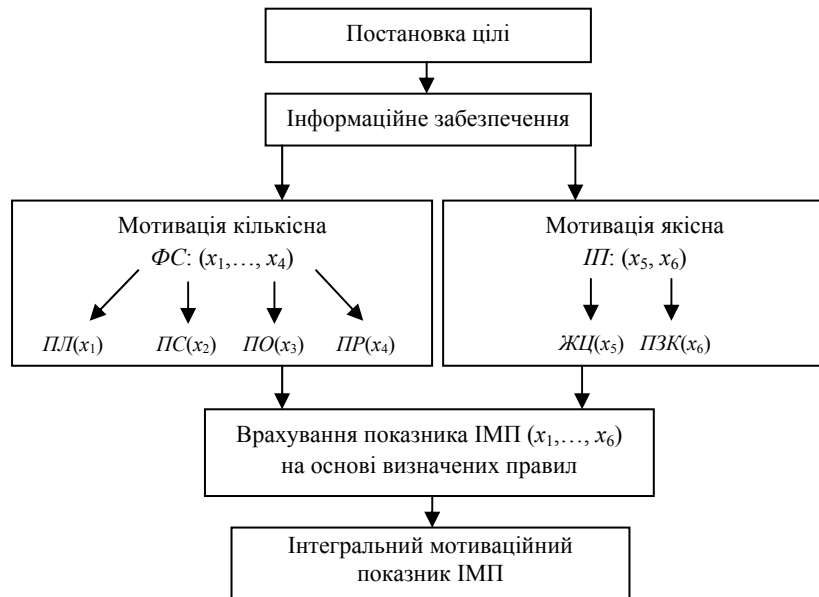


Рис. 1.4. Процес прийняття мотивованих управлінських рішень щодо залучення інвестицій на підприємство

На рис. 1.1 був запропонований мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, структура якого вміщує п'ять блоків. Однак, для зручності (рис. 1.4 та 1.5) окремо виділимо сам процес прийняття мотивованих управлінських рішень щодо ефективного інвестування інновацій. Як бачимо, такий процес складається також з п'яти етапів.

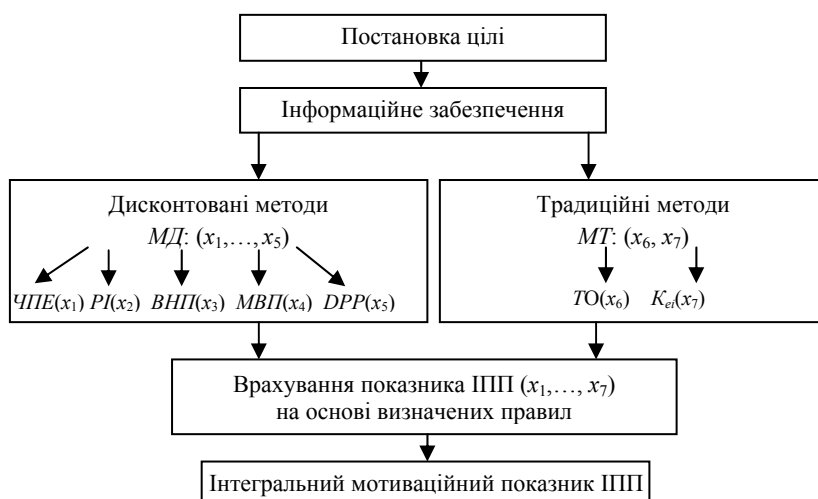


Рис. 1.5. Процес вибору ефективного реального інвестиційного проекту

Для зручності інформативного опису запропонованого мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, на нашу думку, слід подати модель процесу прийняття мотивованого інвестиційного рішення у вигляді окремих, відносно самостійних структурно-функціональних блоків: інформаційного, оцінно-аналітичного, блоку моделювання, експертно-рекомендаційного блоку, блоку управління та коригування (рис. 1.6), яка враховує усі п'ять блоків пропонуваного механізму та усі процеси, які описані детально за кожним з них і представлені на рис. 1.4 та 1.5.

У першому блоці уточнюються вихідні цілі та завдання, формується загальний інформаційний блок даних як ретроспективних, так і поточних, визначається структура організації, а також інші організаційні моменти. Другий блок – вибір методик, способів і прийомів аналізу, тобто вибір необхідних показників, критеріїв та дій з обробки, аналізу, порівняння, узагальнення зібраного матеріалу для дослідження проблеми.

Блок моделювання є основним (третій блок). Саме в ньому виконується логічна послідовність операцій, які моделюються, визначаються правила, на основі яких, приймається інвестиційне рішення в результаті чого відбувається побудова базової моделі. Наступний блок – прийняття рішення на основі визначеного інтегрального показника.

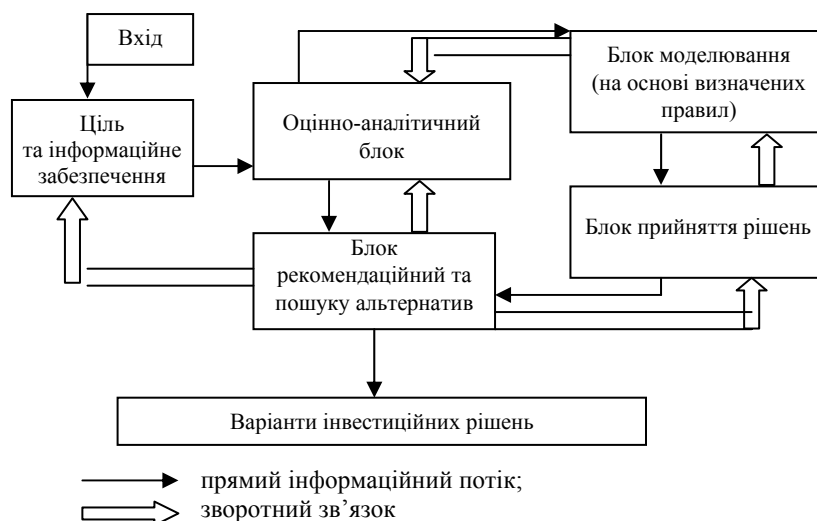


Рис. 1.6. Блок-схема структурно-функціонального прийняття інвестиційного рішення у процесі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності промислового підприємства

Завершує структурно-логічну послідовність технологічних операцій рекомендаційний блок, оскільки будь-яке завдання моделювання та прогнозування виконується з метою кінцевої реалізації (досягнення поставленої цілі).

Таким чином, формування мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства включає сукупність наукових методів та практичних прийомів розв'язання завдань, пов'язаних із стимулюванням здійснення інвестицій на підприємстві. Визначальним тут є сукупність мотивів (критеріїв) та формування сукупності варіантів досягнення поставленої цілі, визначення їх узагальненого значення.

Можливість кількісної мотивації, що базується на основних фінансових показниках має безперечні переваги: по-перше, дозволяє виявляти тенденції зміни динамічного ряду окремих факторів (мотивів) і на основі обробки отриманої аналітичної інформації приймати рішення щодо можливостей залучення інвестиційних ресурсів для здійснення інновацій; з іншого боку – кількісні оцінки дозволяють порівняти альтернативні об'єкти між собою та мотивувати вибір найкращого. Разом з тим, формування системи мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності вима-

гає використання принципу не тільки системності, але і комплексності. Це означає, що всі визначені мотиви-показники, в сукупності являють собою визначену мотиваційну систему з внутрішніми зв'язками і закономірностями розвитку. І якщо кожен комплексний мотив інноваційно-інвестиційної діяльності того чи іншого підприємства характеризується кількісними параметрами, то можлива і кількісна оцінка результативності дії всієї мотиваційної системи. Серед усієї сукупності показників, що характеризують фінансових стан, шляхом ранжування необхідно обрати найбільш суттєвий. Існує декілька модифікацій методу ранжування. Проте, на нашу думку, заслуговує уваги метод послідовних порівнянь. Так, підсумовування рангів та оцінок (балів) визначених показників є найбільш доцільним, оскільки цей принцип найчастіше використовується при вирішенні практичних завдань та значно спрощує вибір переважного рішення.

Однією з переваг цього методу є можливість співставлення та вимірювання якісно різних критеріїв, загальним же недоліком є те, що недостатність якості по одному з факторів можна компенсувати за рахунок іншого, отримуючи один і той же результат при різній значимості факторів. Зважаючи на це, важливе значення має виявлення зв'язків і встановлення кількісних залежностей між усіма значними показниками. Також слід зауважити, що адитивність оцінок притаманне шкалі відносин і при деяких умовах – шкалі інтервалів. Саме тому, підсумовування балів, розрахунок результативних рангів та оцінок повинні базуватись не тільки на їх упорядкованості, але й на деяких логічних припущеннях про залежності, використовуючи які, можна обґрунтовано приписувати якісно різним показникам ваги в однакових одиницях по загальній шкалі виміру.

Таким чином, застосування методу послідовних порівнянь базується на тому, що коли заданий деякий інтервал дійсної змінної, наприклад від 0 до 1, то експерт, беручи до уваги наявну інформацію, може встановити попередні оцінки для кожної події, а потім уточнити їх на основі порівняння із допомогою певної логічної процедури. У нашому випадку, методичне забезпечення формування мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства являє собою сукупність способів здійснення аналізу чітко визначених мотивів, які мають кількісний та якісний характер та ґрунтуються на основі певних правил та алгоритмів, які визначають порядок розрахунків і дій щодо обробки інформації.

Таким чином, у цьому підрозділі здійснений опис формалізації запропонованих мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства.

1.2. Реалізація механізму активізації інноваційної діяльності підприємств

Для практичного застосування мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, який розроблений та описаний у попередньому підрозділі, обрано підприємства, які наведені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Підприємства машинобудування, обрані для дослідження	
Підприємство	Вид економічної діяльності
1. ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”	Машинобудування (пневмоприводи та регулятори тиску)
2. ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”	Машинобудування (автотракторне електрообладнання)
3. ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”	Сільськогосподарське машинобудування
4. ПАТ “Брацлав”	Виробництво машин та обладнання для тваринництва
5. Турбівське АТВТ “Атеко”	Машинобудування

Виходячи із пропонованого механізму відповідно до блоків (див. рис. 1.1), для кожного із зазначених підприємств по кожному із завдань, що ставляться, сформовано деякі інтегральні показники $ИМП(x_1, \dots, x_6)$. Для цих підприємств важливою метою в нинішніх умовах є формування інвестиційних ресурсів з різних джерел та їх ефективне використання, їх вкладання у реальні об'єкти. Джерелами інформації для нас стали дані фінансової та статистичної звітності цих підприємств, а також дані опитування експертів.

Нашими експертами були представники Головного управління економіки облдержадміністрації, керівники підприємств, представники різних категорій персоналу даних підприємств, представники фінансово-кредитних установ. Використовуючи наявну інформацію, обчислено фінансовий стан ($ФС$) та імідж підприємств ($ИП$). Ідентифікація показників $ФС:(x_1, \dots, x_4)$, що характеризують фінансовий стан представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ідентифікація показників машинобудівних підприємств (2009–2011 рр.)

Показник	Бал (за визначеними правилами)	
<i>I</i>	<i>2</i>	
ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”		
<i>ФС : (x₁,...,x₄)</i>		
Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<i>x₁₁</i>	1
Коефіцієнт загального покриття	<i>x₁₂</i>	3
Коефіцієнт загальної заборгованості	<i>x₁₃</i>	3
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	<i>x₂₁</i>	3
Коефіцієнт фінансування	<i>x₂₂</i>	3
Коефіцієнт мобільності	<i>x₂₃</i>	1
Показники оборотності активів		
Оборотність активів, об.	<i>x₃₁</i>	1
Період обороту активів, дні	<i>x₃₂</i>	1
Показники рентабельності		
Прибутковість активів	<i>x₄₁</i>	3
Прибутковість оборотних активів	<i>x₄₂</i>	3
Прибутковість власного капіталу	<i>x₄₃</i>	3
Прибутковість діяльності	<i>x₄₄</i>	3
<i>ІІ(х₅,х₆)</i>		
1. Життєвий цикл підприємства (визначається на основі врахування динаміки розвитку активів підприємства)	<i>x₅</i>	1
2. Професійні здібності (рівень кваліфікації та особисті якості) керівника підприємства	<i>x₆</i>	3
ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”		
<i>ФС : (x₁,...,x₄)</i>		
Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<i>x₁₁</i>	1
Коефіцієнт загального покриття	<i>x₁₂</i>	1
Коефіцієнт загальної заборгованості	<i>x₁₃</i>	1
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	<i>x₂₁</i>	1
Коефіцієнт фінансування	<i>x₂₂</i>	1
Коефіцієнт мобільності	<i>x₂₃</i>	1

Продовження таблиці 1.6

1		2
Показники оборотності активів		
Оборотність активів, об.	x_{31}	3
Період обороту активів, дні	x_{32}	3
Показники рентабельності		
Прибутковість активів	x_{41}	3
Прибутковість оборотних активів	x_{42}	3
Прибутковість власного капіталу	x_{43}	3
Прибутковість діяльності	x_{44}	3
$III(x_5, x_6)$		
1. Життєвий цикл підприємства (визначається на основі врахування динаміки розвитку активів підприємства)	x_5	3
2. Професійні здібності (рівень кваліфікації та особисті якості) керівника підприємства	x_6	3
ЗАТ "Вінницький агрегатний завод"		
$\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$		
Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	x_{11}	3
Коефіцієнт загального покриття	x_{12}	3
Коефіцієнт загальної заборгованості	x_{13}	1
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	x_{21}	3
Коефіцієнт фінансування	x_{22}	3
Коефіцієнт мобільності	x_{23}	3
Показники оборотності активів		
Оборотність активів, об.	x_{31}	3
Період обороту активів, дні	x_{32}	3
Показники рентабельності		
Прибутковість активів	x_{41}	3
Прибутковість оборотних активів	x_{42}	3
Прибутковість власного капіталу	x_{43}	1
Прибутковість діяльності	x_{44}	3
$III(x_5, x_6)$		
1. Життєвий цикл підприємства (визначається на основі врахування динаміки розвитку активів підприємства)	x_5	1
2. Професійні здібності (рівень кваліфікації та особисті якості) керівника підприємства	x_6	3

Продовження таблиці 1.6

1		2
ПАТ “Брацлав”		
ФС : (x ₁ , ..., x ₄)		
Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	x ₁₁	1
Коефіцієнт загального покриття	x ₁₂	3
Коефіцієнт загальної заборгованості	x ₁₃	1
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	x ₂₁	3
Коефіцієнт фінансування	x ₂₂	3
Коефіцієнт мобільності	x ₂₃	3
Показники оборотності активів		
Оборотність активів, об.	x ₃₁	3
Період обороту активів, дні	x ₃₂	3
Показники рентабельності		
Прибутковість активів	x ₄₁	1
Прибутковість оборотних активів	x ₄₂	1
Прибутковість власного капіталу	x ₄₃	1
Прибутковість діяльності	x ₄₄	1
ІП(x ₅ , x ₆)		
1. Життєвий цикл підприємства (визначається на основі врахування динаміки розвитку активів підприємства)	x ₅	1
2. Професійні здібності (рівень кваліфікації та особисті якості) керівника підприємства	x ₆	3
Турбівське АТБТ “Атеко”		
ФС : (x ₁ , ..., x ₄)		
Показники ліквідності (платоспроможності)		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	x ₁₁	1
Коефіцієнт загального покриття	x ₁₂	3
Коефіцієнт загальної заборгованості	x ₁₃	1
Показники фінансової стійкості		
Коефіцієнт автономії	x ₂₁	3
Коефіцієнт фінансування	x ₂₂	3
Коефіцієнт мобільності	x ₂₃	3
Показники оборотності активів		
Оборотність активів, об.	x ₃₁	3
Період обороту активів, дні	x ₃₂	3

Продовження таблиці 1.6

1		2
Показники рентабельності		
Прибутковість активів	x_{41}	1
Прибутковість оборотних активів	x_{42}	1
Прибутковість власного капіталу	x_{43}	1
Прибутковість діяльності	x_{44}	1
$III(x_5, x_6)$		
1. Життєвий цикл підприємства (визначається на основі врахування динаміки розвитку активів підприємства)	x_5	3
2. Професійні здібності (рівень кваліфікації та особисті якості) керівника підприємства	x_6	3

У цьому контексті хочемо відмітити, що аналіз фінансового стану є важливим завданням виявлення можливостей активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. При цьому, адекватна інформаційно-методична база є необхідною умовою якісного проведення аналізу фінансового стану. На практиці використовується система фінансових коефіцієнтів, які відображають різні аспекти стану активів і пасивів підприємства, суттєве значення тут має порівняння фактичних значень показників з нормативними рівнями, причому висновки на основі таких порівнянь повинні бути зваженими і враховувати специфіку функціонування окремих машинобудівних підприємств; порівняння фактичних значень у динаміці – дадуть змогу визначити тенденції, що відбулися у зміні фінансової стійкості підприємства [1].

Для кожного підприємства обчислимо інтегральний показник $ІМП(x_1, \dots, x_6)$, для цього, використовуючи дані таблиці 1.6, отримаємо узагальнену таблицю 1.7.

Таблиця 1.7

Рівні складових ІМП для машинобудівних підприємств Вінниччини

$ІМП(x_1, \dots, x_8)$	Кількість балів, всього	Інтервал зміни в балах, за правилами	Рівень показника
1	2	3	4
ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”			
1. $\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$	28	25–33 (табл. 1.1)	$\Phi C_1 = 2$
2. $ІІІ(x_5, x_6)$	4	$2 \leq ІІІ \leq 4$ (табл. 1.3)	$ІІІ_{доп.} = 1$

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4
ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”			
1. $\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$	24	16–24 (табл. 1.1)	$\Phi C_2 = 1$
2. $III(x_5, x_6)$	6	$4 \leq III \leq 6$ (табл. 1.3)	$III_{\max} = 1,5$
ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”			
1. $\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$	32	25–33 (табл. 1.1)	$\Phi C_1 = 2$
2. $III(x_5, x_6)$	4	$2 \leq III \leq 4$ (табл. 1.3)	$III_{\text{доп.}} = 1$
ПАТ “Брацлав”			
1. $\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$	24	16–24 (табл. 1.1)	$\Phi C_1 = 2$
2. $III(x_5, x_6)$	6	$4 \leq III \leq 6$ (табл. 1.3)	$III_{\max} = 1,5$
Турбівське АТБТ “Атеко”			
1. $\Phi C : (x_1, \dots, x_4)$	18	16–24 (табл. 1.1)	$\Phi C_1 = 2$
2. $III(x_5, x_6)$	6	$4 \leq III \leq 6$ (табл. 1.3)	$III_{\max} = 1,5$

З урахуванням таблиці 1.7, визначимо інтегральний показник $ІМП(x_1, \dots, x_6)$, який подамо у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

**Інтегральний показник ІМП
для машинобудівних підприємств Вінниччини**

Сумарне значення $ІМП(x_1, \dots, x_6)$, балів	Відповідність умовам
ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”	
3	$1 \leq III(x_1, \dots, x_6) \geq 3$
ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”	
2,5	$1 \leq III(x_1, \dots, x_6) \geq 3$
ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”	
3	$1 \leq III(x_1, \dots, x_6) \geq 3$
ПАТ “Брацлав”	
3,5	$1 \leq III(x_1, \dots, x_6) \geq 3$
Турбівське АТБТ “Атеко”	
3,5	$1 \leq III(x_1, \dots, x_6) \geq 3$

Таким чином, як бачимо з таблиці 1.8, найнижче значення у 2,5 бали є для ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”. Підприємства ТОВ “Вінницький завод “Пневматика” та ЗАТ “Вінницький

агрегатний завод” отримали сумарне значення у 3 бали, найвище значення 3,5 бали – у ПАТ “Брацлав” та Турбівське АТВТ “Атеко”. В цілому, сумарні значення усіх п’яти підприємств відповідає умові $1 \leq \text{ІМП}(x_1, \dots, x_6) \leq 3$, а це означає – підприємства мають можливості щодо формування та більш ефективного використання інвестиційних ресурсів з різних джерел та здатні повернути інвестору вартість інвестованого капіталу у вигляді прибутку.

Це означає, що в основі функціонування машинобудівних підприємств Вінниччини лежать мотиви щодо виготовлення конкурентоспроможності, виходу на інші ринки для здобуття максимуму прибутку з метою підвищення своєї ринкової вартості. Крім того мотивація діяльності машинобудівних підприємств залежить і від таких нематеріальних чинників, зокрема, таких як прагнення до суспільного визнання, підвищення іміджу підприємства тощо, які можуть бути і мають бути потужним мотивом для будь-якої діяльності, особливо в сучасних умовах реформування економіки країни.

В рамках практичного втілення пропонованого мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, на наш погляд доцільно навести приклад вибору інвестиційного проекту. Така робота здійснена вибірково для конкретного підприємства, що залежало від інформації яку можна було отримати. Так, на основі інформації, наданої у ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”, основний зміст якої наступний: вартість автоматизованого обладнання становить 960000 грн, для його доставки і встановлення необхідно ще 15000 грн, тому загальний обсяг капіталовкладень, необхідних для реалізації інвестиційного проекту складає 975000 грн, з них власних 300000 грн, запозичених 675000 грн, які є кредитом на чотири роки під 17 % річних. Кредит береться на початку 2010 року, а відсотки за користування ним протягом поточного року виплачуються на початку наступного року щорічно (за формулою складних відсотків), сума кредиту має бути повернута в останній рік сплати відсотків. Сума річних амортизаційних відрахувань становить 124000 грн, дисконтна ставка складає 8 %. Грошові потоки розраховуються як різниця між надходженнями від проекту та витратами у відповідному році, сюди ж включаються амортизаційні відрахування і віднімаються початкові інвестиції. Зважаючи на те, що грошові потоки крім амортизаційних відрахувань враховують прибуток, у ТОВ “Вінницький завод “Пневматика” нам надана така інформація: прогнозована величина прибутку становитиме 118000 грн, приріст якого протягом

чотирьох років становитиме в середньому 12 %. Через те, що грошові потоки генеруються на початку року (пренумерандо), усі розрахунки будемо приводити до цієї дати, тоді прибуток, амортизація і фінансові витрати на початку 2010 року будуть дорівнювати 0 (розрахунки здійснюємо у гривнях).

Зважаючи на те, що у нашому випадку інвестиційний процес являє собою нерегулярні грошові потоки, визначимо продисконтовану загальну суму інвестицій, вона складає 796145; підсумуємо послідовно члени ряду доходів D_i , що продисконтовані за ставкою d , яку позначимо через C_j . Зазначимо, що підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме, або більше за $\sum_{i=0}^4 \frac{IB_i}{(1+q)^i} = 796145$. Якщо ця величина буде дорівнювати C_j , то період окупності буде j , тобто $x_5 = j = i$, якщо ні, то треба знаходимо значення C_j та C_{j+1} , щоб вони задовольняли умові:

$$C_j = \sum_{s=0}^j \frac{D_s}{(1+q)^s}, \quad (1.5)$$

$$C_j < \sum_{i=0}^n \frac{IB_i}{(1+q)^i} < C_{j+1}. \quad (1.6)$$

Тоді показник ДТО будемо розраховувати як:

$$ДТО = DPP = j + \frac{\frac{\sum_{i=0}^n IB_i}{(1+q)^i} - C_j}{\frac{D_{j+1}}{(1+q)^j}}. \quad (1.7)$$

Таким чином, у ТОВ “Вінницький завод “Пневматика” можна прийняти рішення щодо вибору для реалізації цей проект, оскільки в результаті буде отримано прибуток достатньо великий порівняно з витратами. ЧПЕ свідчить про мотивацію – отримання від інвестиційного проекту прибутку, PI вказує, що на одиницю вкладених в інвестиційний проект коштів, буде отримано 1,4 грн доходу, VNP перевищує дисконтну ставку (8 %) і відсоток банківського кредиту (17 %), тому інвестиційний проект не є збитковим, ДТО свідчить, що період окупності проекту становитиме 5,5 років.

Прийняття до реалізації цього реального інвестиційного проекту у ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”, забезпечить зростання обсягів виробництва і разом з тим, дозволить оптимізувати витрати що, в кінцевому рахунку, збільшить вартість активів на даному підприємстві.

Отже, на прикладі окремих машинобудівних підприємств Вінниччини нами реалізований пропонований мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. Підприємства мають усі мотиви для постановки цілей (зародження мотивації) та отримання фінансових результатів (завершення мотивації) від інноваційно-інвестиційної діяльності. Основна функція пропонованого мотиваційного механізму виявляється у можливості, на основі оцінки різноманітних методів та показників, виявити і забезпечити ефективність вкладеного капіталу та (в певній мірі) врахувати ступінь готовності взяти на себе ризик. Основними важелями активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств є, в більшості випадків (на сьогодні) банківський кредит та лізинг; венчурний капітал; грошові цільові фонди та грошові потоки.

Реалізація пропонованого механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини дозволить отримати різноманітні ефекти, серед яких значущими, на наш погляд є насамперед розвиток (оновлення) матеріально-технічної бази підприємства, а також впровадження новітніх технологій у виробництво та виробництво нової конкурентоспроможної продукції; вихід на міжнародний ринок; підвищення ринкової вартості підприємства.

1.3. Контролінг процесів активізації інноваційної діяльності промислових підприємств

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю сучасного машинобудівного підприємства зумовлює необхідність побудови цілісної концепції, що дасть змогу на підставі об'єктивної і суб'єктивної інформації приймати оптимальні та реальні рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Для збору, систематизації і обробки великого обсягу різноманітної інформації про стан діяльності підприємства, а також для

постійного проведення аналізу ситуації, обліку великого обсягу додаткової інформації потрібно розробити і створити автоматизовані засоби проведення аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності і вироблення управлінських рішень. Такі засоби можуть бути реалізовані у вигляді системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Звернемо увагу на те, що під моніторингом процесів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства ми маємо на увазі спеціально організоване систематичне і безупинне спостереження за фінансовим станом об'єкта, за здійсненням ним інновацій, формуванням необхідних інвестиційних ресурсів та оперативну їх оцінку. Тобто систему такого моніторингу ми розглядаємо як інформаційну модель, яка об'єднує стратегічний облік, стратегічне планування, стратегічний аналіз і контроль із метою ефективного забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень. Основними структуроутворюючими елементами моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства є механізми, що забезпечують організаційні структури інформацією як про нормальний стан середовища діяльності конкретного підприємства, так і про потенційно небезпечний, негативний стан. Такі механізми мають відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному стану.

З метою чіткого формування концепції моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства, доцільним, на нашу думку, є виявлення наступних категорій. Так, у працях [2, 3] відмічено, що моніторинг інновацій являє собою безперервне, комплексне спостереження і контроль за створенням, впровадженням, поширенням і використанням інновацій. У Законі України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" визначено, що моніторинг інноваційної діяльності – це систематична обробка та аналіз інформації про перебіг інноваційних процесів, практичні наслідки заходів держави щодо стимулювання, регулювання інноваційної діяльності в країні, результати реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності.

Моніторинг інноваційної діяльності здійснюється на підставі даних державної статистичної звітності, аналітичної інформації центральних та регіональних органів державного управління, матеріалів спеціальних обстежень з окремих питань стосовно заданого об'єкта моніторингу. Щодо моніторингу інноваційного проекту, то він являє собою процес спостереження за ходом його виконання і використанням ресурсів, попередження можливих відхилень від

запланованих результатів, а також внесення змін для коригування цих відхилень. Сама система моніторингу інноваційних проектів містить три основних елементи: технічні й якісні характеристики проекту; терміни його виконання; використання кошторису витрат на нього. А одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність і результативність проекту в цілому, є досягнення всіх технічних і якісних його характеристик, встановлених в технічному завданні на його виконання. Моніторинг інноваційного проекту в цьому напрямі полягає в комплексі управлінських, технічних та технологічних заходів щодо перевірки виконання поставлених технічних завдань, аналізу отриманих результатів і внесення коригувальних дій на усунення знайдених відхилень від запланованих техніко-економічних показників.

До завдань моніторингу входить систематичний контроль за технічними характеристиками інноваційного проекту, порівняння фактичного стану з заданими значеннями. Головною умовою є наявність чіткої мети, вимог, параметрів інновацій, які визначено в кількісних показниках, і організація надходження відповідної інформації про хід їх виконання до менеджера проекту. Порівняння дає змогу розробити плани заходів щодо виконання технічних характеристик проекту.

Вихідними принципами, на основі і з урахуванням яких має будуватися система фінансування інновацій, є:

- чітка цільова орієнтація системи – її зв'язок із завданням швидкого й ефективного впровадження інновацій;
- логічність, обґрунтованість і юридична захищеність використовуваних прийомів і механізмів;
- множинність джерел фінансування;
- широта і комплексність системи, тобто охоплення максимально широкого кола технічних і технологічних новинок і напрямів їх практичного використання;
- адаптивність і гнучкість, що припускають постійне настроювання як усієї системи фінансування, так і її окремих елементів на умови зовнішнього середовища, що змінюються динамічно, з метою підтримки максимальної ефективності.

Рациональна система фінансування завжди націлена на підвищення обсягу й ефективності використання фінансових ресурсів. Зростання фінансової віддачі – це той найважливіший показник, на основі якого оцінюється не тільки дієвість проведеної фінансової політики, а й кінцеві результати конкретної практичної роботи.

Основні положення концепції створення системи моніторингу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, будуть такі:

1) систему моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності варто розглядати як щось більше, ніж просто здійснення аналітичного заходу, її варто уявляти як сукупність облікових операцій, аналізу, діагностики виявлених результатів і прогнозування на перспективу;

2) система моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності здатна функціонувати досить оперативно лише в тому разі, якщо буде в достатньому обсязі аналітична база для повноти відображення сформованої ситуації, а також будуть зроблені підбір і класифікація видів і груп фінансово-економічних показників;

3) при впровадженні системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві варто враховувати, що ця система є гнучким і визначеним інструментом для виявлення негативних або позитивних аспектів інвестиційної діяльності підприємства і здатна забезпечити необхідним обсягом інформації різні рівні управлінської ієрархії за їх вимогами у динаміці;

4) формування механізму (набору інструментів) для забезпечення функціонування системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності має здійснюватися на основі сукупності таких відомих принципів: достатності та інваріантності інформації, наступності, достовірності і зіставності, ймовірності, комплексності, гнучкості реагування;

5) цілісність і продуктивність системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності повинна залежати від узгодженості нормативно-правової бази, тому що одержані на аналітичному рівні системи дані мають реально відображати інноваційні процеси, які відбуваються на підприємстві, повно і всебічно;

6) система моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності має бути адаптована до нових умов ведення діяльності з урахуванням наявності, узгодженості й порівнянності фінансово-економічних показників, тобто систематизації і ранжування за ступенем значущості, періодичності зміни, відповідності цілям і завданням проведених моніторингових досліджень;

7) особливість системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності полягає у комплексному охопленні всіх сфер діяльності підприємства з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ із метою вироблення оптимальних варіантів оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень;

8) ця система спрямована на постійне (безперервне) відстеження економічної інформації з метою виявлення як негативних, так і позитивних аспектів інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, подальше зіставлення яких може привести до альтернативності у виборі варіантів прийняття управлінських рішень;

9) системі моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності притаманна здатність визначення циклічності появи нестандартних ситуацій з метою класифікації і обліку на перспективу;

10) система моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності повинна бути оперативною, тобто визначати на будь-який момент поставлені цілі для розв'язання різноманітних завдань із інвестиційними ресурсами, необхідними для їхнього досягнення;

11) між елементами системи існують причинно-наслідкові зв'язки, які зумовлюють потребу в більш ефективній діяльності підприємства, раціоналізації витрат;

12) система моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності динамічна, тобто має здатність змінювати свій якісний стан.

Враховуючи викладене формування системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності представимо на рис. 1.7.

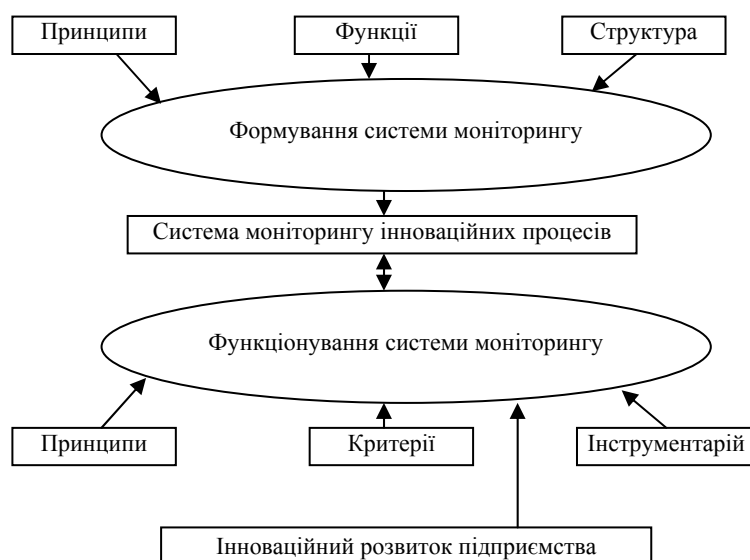


Рис. 1.7. Схема формування системи моніторингу активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Першим правилом формування системи моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності є принцип достатності інформації, який означає, що в кожній окремій системі (моделі) повинна використовуватися тільки відома інформація (нормативна, довідкова, прогнозна) з необхідною точністю для моделювання результатів діяльності підприємства. Виконання принципу достатності дає змогу переходити від загальних моделей до докладніших, поступово уточнюючи і конкретизуючи результати.

Принцип інваріантності інформації полягає в тому, щоб вхідна інформація не залежала від параметрів моделювання системи, що, як правило, не відомі на стадії дослідження. Варіантність ефективності використання інвестиційних ресурсів може бути досягнута лише за умови досить повного розгляду множини можливих альтернатив досягнення цілей.

Наприклад, для формування механізму ефективного регулювання інноваційних процесів і визначення процедур прийняття рішень з управління бюджетом підприємства з метою прогнозування його інвестиційної діяльності пропонується розробити механізм прогнозування залучення необхідних фінансових ресурсів, що дасть змогу проводити ефективний аналіз рішень управління на підставі інформації прогнозу, а також оцінювати різні стратегії і варіанти інноваційної політики щодо їхнього фактичного застосування в реальній системі.

Принцип наступності передбачає, що кожна наступна система не повинна порушувати властивостей об'єкта і критеріїв, встановлених або розрахованих у попередніх системах.

Також відмітимо, що принцип імовірності помилок дає змогу слідкувати за помилками, що виникають у процесі побудови системи (моделювання), а також у межах розробленої системи оцінити ризик можливої помилки та її наслідки, виробити основні методи реагування на помилку. Принцип комплексності, передбачає взаємозумовлений і пропорційно узгоджений розвиток системи як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність аналізу органічно узгоджує всі аспекти функціонування системи як сукупності цілісних систем.

Отже, система моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності спрямована на прийняття оптимальних управлінських рішень на підставі отриманої економічної інформації, яка ранжується за своєю значущістю. Ця система виконує такі функції: облікову (облік і збір аналітичної інформації), аналітичну (прове-

дення аналітичних розрахунків), діагностичну (трактування різного роду відхилень, видача рекомендацій), контрольну (контроль виконання запропонованих рекомендацій, втілених в управлінських рішеннях). Дослідження показали, що для розвитку підприємств машинобудування необхідні значні інвестиційні ресурси. Вибір оптимального варіанта їх формування має ґрунтуватися на особливостях діяльності конкретного підприємства. Тільки тоді буде досягнуто мети реального спрямування грошей на інноваційний розвиток такого підприємства. У більшості випадків для здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства звертаються за кредитами до банківських установ, які, в свою чергу спрямовують надані кошти у найефективніші підприємства та інвестиційні проекти. Інвестора (або банківську установу), перш за все, цікавить фінансовий стан підприємства, тому постає питання розробки єдиної науково обґрунтованої моделі оцінки його фінансового стану.

Вирішенню проблем залучення інвестиційних ресурсів на підприємства машинобудування доцільним було б, на нашу думку, створити єдину інформаційну базу підприємств машинобудівного комплексу, до якої за результатами аналітичної роботи цих підприємств, заносилися б дані про оптимальні критеріальні значення показників їх фінансового стану, що в результаті дало б можливість більш точно прорахувати і вагові значення різних коефіцієнтів. Значної уваги потребує також оцінка професіоналізму та ділових якостей керівництва підприємства (вік, освіта, стаж роботи, термін перебування на керівній посаді).

Очевидно, що оцінка підприємства не повинна обмежуватись виключно оцінкою ліквідності і фінансової стійкості, позаяк отримання повної, вичерпної інформації про діяльність підприємства, якість управління, ефективність організації виробничого процесу є необхідним в силу тієї ключової ролі, яку відіграє дана аналітична робота у створенні базових передумов для ефективності організації взаємовідносин з інвестором.

Враховуючи те, що кредит для конкретного машинобудівного підприємства – це інвестиція, яку потрібно вкласти з метою отримання прибутку, то лише за умови прибутковості такого підприємства можливе повернення кредиту та нарахованих відсотків комерційному банку. Адже, на сьогодні, коли половина підприємств машинобудівного комплексу є збитковими, комерційні банки

дуже обережно ставляться до видачі кредитів, адже існує ризик неповернення кредиту.

З таких позицій, система моніторингу процесів інноваційно-інвестиційної діяльності має передбачати по суті використання показників, котрі характеризували б реальні можливості ефективного використання та повернення підприємством коштів. Йдеться про необхідність оцінки того аспекту діяльності підприємства, який визначає, наскільки раціонально сформована структура джерел коштів, що використовуються для інвестування конкретного інноваційного проекту.

Зважаючи на те, що запропонований мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності практично реалізуються на підприємствах машинобудування Вінниччини, хочемо зазначити наступне. Вагомий внесок у машинобудування Вінниччини роблять ТОВ “Вінницький завод “Пневматика”, ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”, ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”. Основним завданням діяльності цих підприємств, на сьогодні, є формування та зміцнення виробничого процесу завдяки залученню інвестицій. Виявлення реальної ситуації здійснення цими підприємствами інноваційно-інвестиційних процесів передбачає дослідження наявних і доступних джерел інвестування. Як показала проведена нами аналітична робота, зокрема за джерелами фінансування інноваційних проектів, відбувається процес стабільного зменшення частки бюджетних коштів, як державних, так і коштів місцевих бюджетів. Така ситуація, звичайно, пояснюється загальним економічним станом в країні. Власні кошти більшості машинобудівних підприємств Вінниччини залишаються основним джерелом фінансування їх капітальних вкладень. Фактично домінування частки власних коштів підприємств у фінансуванні їх інвестицій в основний капітал фактично означає закритий характер економічного відтворення. Хочемо тут відмітити, що тут є як позитивні, так і негативні сторони. Тенденція зростання інвестиційної діяльності за рахунок власних коштів машинобудівних підприємств, зокрема такі позитивні моменти: підвищення фінансової стійкості за рахунок додатково сформованого з прибутку власного капіталу; формування і використання власних коштів, що відбувається стабільно впродовж року; мінімізація витрат на зовнішнє фінансування (обслуговування боргу за кредитом). Тобто, можливість інвестування за рахунок власних фінансових коштів дає можливість машинобудівному підприємству отримати більшу суму прибутку, яку знову

можна вкласти в проект, і таким чином нарощувати свою грошову масу, прискорювати її оборот, скорочувати цикли оборотів та підвищувати їх ефективність (як результат: кінцева мета інвестицій – отримання прибутку перетворюється на початковий пункт нового фінансового потоку. В такому випадку, відносна величина коштів стрімко зростає та значно перевищує їх абсолютну суму, тобто грошову масу, яка насправді існує і знаходиться в обороті. Це означає, що і в якісному, і в кількісному вимірі найефективнішими є власні джерела фінансування.

Проте, погоджуємось з думкою І.О. Бланка [4], що використання лише власного капіталу забезпечує найвищу фінансову стійкість, проте обмежуються темпи розвитку, не використовуються потенційні можливості підприємства через відсутність умов формування необхідного додаткового обсягу активів, не використовуються фінансові можливості приросту прибутку на вкладений капітал. На нашу думку, залучення позикових коштів дозволяє мотивувати підприємство до інвестування, так як дозволяє забезпечити ріст його інвестиційного потенціалу та суттєво підвищує темпи росту обсягів виробництва. Позикові інвестиційні ресурси мають здатність генерувати приріст фінансової рентабельності, проте, слід враховувати, що їх використання також генерує найбільш небезпечні фінансові ризики: зниження фінансової стійкості та втрати платоспроможності. Вважаємо, що на кожному підприємстві необхідно використовувати як власний капітал, так і позиковий, при цьому дотримуючись вимог оптимізації їх співвідношення. Необхідно звертати увагу на джерела поповнення власних фінансових ресурсів, що безстроково інвестуються в подальший розвиток підприємства, в зростання його основного та власного оборотного капіталу. Слід також забезпечити оптимальність формування та використання внутрішніх власних джерел, серед яких слід назвати насамперед – чистий прибуток, амортизаційні відрахування основних фондів та нематеріальних активів, кошти фондів спеціального призначення, тощо. Поповнення власного капіталу може відбуватися і за рахунок зовнішніх джерел, тобто залучення в господарську діяльність підприємства на безстроковий період власних фінансових ресурсів інших суб'єктів господарювання чи заощаджень фізичних осіб, отримання додаткових внесків в поповнення статутного фонду, або проведення додаткової емісії акцій підприємства (в акціонерних товариствах).

Слід значну увагу приділяти амортизаційній політиці, адже саме вона вважається важливим внутрішнім джерелом формування

капіталу та істотно впливає на результати діяльності підприємства. Такий істотний вплив виявляється у зростанні вартості власного капіталу, адже амортизаційні відрахування входять до складу чистого грошового потоку та беруть участь у процесі безперервного обігу інвестиційних коштів.

Також варто зауважити, що ефективна амортизаційна політика підприємства взаємопов'язана із податковою політикою та, зокрема, впливає на її ефективність. Це, зокрема, виявляється у максимізації потоку власних фінансових ресурсів, що сформований на підприємстві за рахунок внутрішніх джерел і який здійснюється шляхом формування амортизаційного фонду за рахунок амортизаційних відрахувань та шляхом зменшення суми податку на прибуток, що сплачується. Зважаючи на це, амортизаційна політика підприємства представляє собою складову частину загальної політики формування власних інвестиційних ресурсів підприємства. Основна її суть полягає у максимізації власних коштів, які направляються на здійснення основної (операційної) діяльності. Рівень поточної потреби в інвестиційних ресурсах та готовність підприємства до реалізації окремих інвестиційних проектів визначається тим чи іншим методом амортизації.

За своєю суттю амортизація є цільовим джерелом фінансування інвестиційного процесу, а прибуток є джерелом фінансування, різних за економічним змістом, потреб. Можливості утворення грошових ресурсів тісно пов'язані з обсягами та ефективністю здійснення інвестиційної діяльності, що залежить від переліку найбільш доцільних для реалізації інвестиційних проектів. Формування грошових ресурсів підприємства може здійснюватись завдяки продажу частини його постійних активів, тобто частини основних фондів, нематеріальних активів.

Проте потенційна можливість залежить від таких умов, як: відповідність постійних активів стратегічним цілям та потребам цього підприємства; наявність надмірних та не використовуваних у господарській діяльності основних фондів (чи нематеріальних активів); ступінь ліквідності постійних активів та наявність попиту на них. На потенційні можливості надходження коштів на підприємство справляє й інвестиційна привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів, а також його кредитоздатність щодо обслуговування зовнішніх боргів, оптимальна структура капіталу, імідж та ділова репутація.

В сучасних умовах господарювання машинобудівним підприємствах вкрай необхідний інтенсивний (інноваційний) розвиток,

що досягається шляхом якісного вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного і управлінського персоналу тощо.

Слід зазначити, що хоча прибуток підприємств є важливим і найменш ризикованим засобом поповнення інвестицій, проте сьогодні прибуток є джерелом фінансування інвестицій лише на окремих, високорентабельних машинобудівних підприємствах. Однак, як показали дослідження, більшість машинобудівних підприємств Вінниччини є нерентабельними, на їх розвиток впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх фінансових проблем, серед яких можна назвати: відсутність достатнього фінансування (інвестування) для впровадження інновацій; висока вартість оборотних активів, деяке розбалансування фінансових потоків. Слід пам'ятати, що прибуток може бути джерелом інвестицій лише для підприємств, які мають стабільний розвиток, однак такий механізм є неможливим для підприємств, що одержали збитки. Проведені нами дослідження по підприємствах Вінниччини: ТОВ "Вінницький завод "Пневматика", ПАТ "Сутиський завод "Електроапаратура", ЗАТ "Вінницький агрегатний завод", ПАТ "Брацлав", Турбівське АТБТ "Атеко", ПАТ "Брацлав" показали, що цими підприємствами використовується значна частина фізично зношеного обладнання і морально застарілих основних фондів, розмір зносу щороку зростає, відповідно, коефіцієнт придатності зменшується. З огляду на ситуацію, що склалася, найбільш актуальними залишаються проблеми застарілих основних засобів, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції, що виробляється цими підприємствами.

Через тенденції до зниження рентабельності цих підприємств спостерігається низький рівень їх інноваційної активності. Рівень розвитку інвестиційних процесів пов'язаний з впровадженням на підприємствах інновацій.

Їх потенціал, а, відповідно, і здатність залучати інвесторів суттєво залежить від орієнтації на найновітніші досягнення в техніці та технології в машинобудуванні, що водночас впливає на реалізацію вже існуючого потенціалу. За даними управління статистики Вінницької області, за останні роки кількість машинобудівних підприємств [5], які впроваджують інновації, залишається незначною, а рівень їх інноваційної активності – доволі низьким.

Протягом останніх років скоротилася кількість інноваційно-активних підприємств, якщо у 2008 році їх було 17, то у 2011 –

таких залишилося лише 14, з яких десять працювало над виробництвом машин і устаткування, два були зайняті електричним, електронним та оптичним устаткуванням, а решта – виробляло транспортні засоби [6].

Таким чином, можемо стверджувати, що на більшості машинобудівних підприємств Вінниччини спостерігається різноманітність їх розвитку через низький рівень рентабельності, значну частину застарілих основних фондів і недостатність коштів для здійснення інвестицій.

Вагомим мотивом активізації інноваційно-інвестиційної діяльності цих підприємств є формування та раціональне використання інвестиційних ресурсів. Зважаючи на це, в основі більшості пропонує нами мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств машинобудування слід керуватись ключовими показниками, які формують орієнтири та відображають тенденції розвитку таких підприємств. Ці показники, на нашу думку, доцільно об'єднати у декілька груп.

1. Показники фінансової результативності (прибуток/збиток) підприємства, які відображають його здатність відтворювати вкладений капітал і ефективність його діяльності на певному етапі життєвого циклу.

2. Показники платоспроможності (показники ліквідності, кредиторська заборгованість, залишок коштів на розрахунковому рахунку та в касі підприємства, тощо), – відображають здатність підприємства розраховуватись за минулими, теперішніми та майбутніми зобов'язаннями. Отримані тенденції значень цих показників значною мірою свідчать про стабільність діяльності того чи іншого машинобудівного підприємства.

3. Показники кредитного забезпечення (балансова вартість наявного та потенційного майна підприємства, обсяги депозитних резервів у банках тощо) відображають потенційну здатність даного підприємства залучати кредитні ресурси у короткотерміновому та довгостроковому періодах через отримання кредиту, гарантуючи кредиторам повернення залучених коштів завдяки наявності застави.

4. Показники інвестиційного залучення (обсяг прибутку на вкладений інвестиційний капітал, структура власності) відображають можливість залучення інвестиційних ресурсів для фінансування розвитку конкретного підприємства і зміну структури його капіталу.

5. Показники резервного забезпечення (обсяги внутрішніх цільових фондів підприємства: амортизаційного, резервного), містять

інформацію про можливості щодо фінансування технічного оновлення та модернізації за рахунок коштів наявних цільових фондів. На нашу думку, відноситись до формування цільових фондів слід більш уважно, так як саме вони є додатковими джерелами фінансування інноваційного розвитку підприємства.

6. Показники фінансової безпеки підприємства (коефіцієнт автономії, фінансового левериджу, пакети акцій тощо) відображають залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливості самофінансування діяльності та розвитку.

7. Показники балансової та ринкової вартості надають інформацію про інтенсивність розвитку та можливості розширення статутного фонду у формі додаткової емісії акцій, а також містять інформацію про гудвіл досліджуваного підприємства (ринкова вартість за мінусом балансової).

8. Інтегральні показники виявлення загрози банкрутства, які, як правило, визначаються на основі економіко-математичних моделей (методики Альтмана, Таффлера, Фулмера, Спрінгейта, та інших розробників) та які залежать від переліку вищерозглянутих груп показників та описані у працях [7, 8].

Узагальнюючи дослідження щодо необхідності залучення фінансових ресурсів для впровадження інновацій (нагадаємо, що найбільш суттєвою проблемою є недостатність чи відсутність фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств) пропонуємо наступну модель оцінки інвестиційної спроможності машинобудівного підприємства, яка дозволить залучити відповідні інвестиційні ресурси (у цьому випадку кредитні) для реалізації конкретного інноваційного проекту.

Сьогодні головною проблемою ефективного функціонування більшості машинобудівних підприємств є відсутність комплексної системи оцінки фінансової стійкості, яка б справді допомагала керівництву підприємства виявляти “больові точки” та ухвалювати правильні управлінські рішення, а зі сторони комерційного банку – ухвалювати правильне рішення щодо доцільності надання кредиту. Відтак, особливого значення набуває своєчасна та об’єктивна оцінка фінансового стану, оскільки жодний власник не повинен нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку (доходу), які можна виявити тільки на підставі своєчасного і об’єктивного аналізу фінансового стану.

Перелік характеристик, які можуть бути покладені в основу оцінки фінансового стану конкретного машинобудівного підпри-

ємства, наведений нижче. Цей набір не претендує на право бути єдино правильним, однак, на нашу думку, є показовим для ухвалення рішення про притягнення інвестицій на те чи інше підприємство: якісні мотиви; 2) фінансово-економічні показники (кількісні мотиви).

Отже, аналіз зазначених двох груп показників має своєю метою дати якісну оцінку мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства. Зважаючи на те, що більшість машинобудівних підприємств для інвестицій використовує кредити банків, нами зроблена спроба включити до системи мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності і підхід, який випрацюваний нами спільно з ПАТ "Кредитпромбанк" та який дозволяє оцінити здатність і готовність підприємства повернути узяті ним у борг кошти відповідно до умов кредитного договору.

До того ж сформулюємо вимоги, яким повинна відповідати система фінансових коефіцієнтів з точки зору ефективності оцінки фінансової стійкості самого підприємства, яке прагне здійснити інвестиції:

- 1) фінансові коефіцієнти повинні бути максимально інформативними і давати цілісну картину фінансової стану підприємства;
- 2) для всіх фінансових коефіцієнтів повинні бути вказані нормативи мінімально задовільного рівня або діапазону змін;
- 3) фінансові коефіцієнти повинні давати можливість проводити рейтингову оцінку підприємства.

Пропонована нами модель також дозволяє виявити закономірності між індивідуальними особливостями конкретного підприємства та його платоспроможністю для більш ефективного визначення ступеня ризику, пов'язаного із здійсненням інноваційно-інвестиційної діяльності.

Отже сформуємо якісні показники, які будуть оцінюватись за певною шкалою, але яка для кожного критерію буде різною. Опишемо ці критерії:

- A1 – місцезнаходження підприємства;
- A2 – досвід роботи підприємства у машинобудівній галузі;
- A3 – професійні здібності (компетентність) керівника підприємства;
- A4 – кваліфікація працівників підприємства;
- A5 – продуктивність праці працівників підприємства;
- A6 – матеріальне та моральне стимулювання праці працівників підприємства.

Кількісні показники характеризують фінансовий стан підприємства, який оцінюється за чотирма групами показників. Проте, численності таких фінансових коефіцієнтів, рекомендуємо здійснювати розрахунок тільки тих фінансових показників, які допоможуть оцінити дійсний стан підприємства, яке готове для залучення інвестицій. Для цього пропонуємо наступні показники, алгоритми розрахунку яких є загальновідомими, а тому ми не наводимо їх окремо, а будемо використовувати в подальшому для конкретного підприємства (ці показники є обов'язковими для оцінки підприємства як позичальника банку і рекомендовані представниками "Кредит-промбанку").

1) коефіцієнт загальної ліквідності KL_1 , який показує чи вистачить у підприємства оборотних коштів, тобто ліквідних активів для швидкого погашення всіх своїх зобов'язань. KL_1 , як правило, повинен бути не менше 1;

2) коефіцієнт абсолютної ліквідності KL_2 , значення якого вказує наявність у підприємства, що аналізується, грошей для миттєвого погашення усіх своїх короткострокових зобов'язань;

3) частка власного капіталу $ЧВК$ відноситься до показників, які дають інформацію про довгострокову стабільність клієнта. Чим більше строк залучення коштів для інвестицій, тим більше уваги потрібно приділяти значенню цього коефіцієнта. У випадку коли береться довгостроковий кредит цей коефіцієнт, як правило, не повинен бути менше 0,5. У будь-якому випадку, значення цього коефіцієнта не може бути нижче 0,3 з урахуванням необхідних фінансових ресурсів, які залучаються;

4) коефіцієнт маневреності KM дає інформацію про фінансову стабільність (незалежність) підприємства, він показує, яка частина власного капіталу направлена на формування оборотних коштів. KM , як правило, повинен бути позитивним;

5) оборотність оборотного капіталу $ООК$ виражається кількістю днів, яка потрібна для повного обороту оборотних коштів. Коефіцієнт дає інформацію про ефективність використання оборотних коштів;

6) оборотність кредиторської заборгованості $ОКЗ$ виражається кількістю днів, сума виручки яких дозволяє підприємству розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Значення коефіцієнта має бути не більше за кількість днів, протягом яких підприємство повинно погасити свої зобов'язання згідно з договорами з постачальниками матеріальних ресурсів чи споживачами продукції;

7) оборотність дебіторської заборгованості $ОДЗ$ виражається кількістю днів, протягом яких дебітори гасять свої зобов'язання перед підприємством. Коефіцієнт дає інформацію про можливі ускладнення в отриманні дебіторської заборгованості і, відповідно, у русі грошових коштів. Нормальна величина цього показника – 30–60 днів, однак, може існувати значна різниця між окремими підприємствами машинобудівного комплексу;

8) коефіцієнт покриття внеску вільними коштами $КП_1$ вимірює, у скільки разів вільні грошові кошти перевищують щомісячний внесок за кредитом. Нормативне значення показника – 1,5;

9) коефіцієнт покриття внеску грошовим оборотом $КП_2$ дає інформацію про те, чи сумісним є внесок за кредит з грошовими оборотами і виражається кількістю днів, необхідних для того, щоб накопичити внесок за кредитом. Цей коефіцієнт повинен бути не більше п'яти днів;

10) співвідношення між сумою оборотних коштів і сумою кредиту $СОК$ дає інформацію про те, наскільки оборотні кошти покривають суму кредиту. Він відіграє значну роль при фінансуванні оборотних коштів. Не можна кредитувати оборотні кошти на суму більшу, ніж має конкретне підприємство. У таких випадках він повинен бути не менше 1. Проте, у випадку здійснення реальних інвестицій робиться виняток, цей показник може мати значення менше 1;

11) співвідношення між сумою власного капіталу і сумою необхідних інвестиційних коштів $ВКСК$, не може бути менше 1.

Оскільки кожен коефіцієнт має певні числові характеристики, то зрозуміло, що існують певні граничні суми, при яких можна визначити спроможне підприємство до інвестицій. Критерії, які обрані для мотивації підприємства до здійснення інвестицій пропонується оцінюватись за наступними правилами, які створені з урахуванням вимог “Кредитпромбанку”.

1. Якщо $КЛ_1 \leq 1$, то оцінка коефіцієнта – три бали, якщо $1 \leq КЛ_1 \leq 1,5$ – 10 балів, якщо $КЛ_1 \leq 1,5$ – 15 балів.

2. Якщо $КЛ_2 \leq 1$, то оцінка коефіцієнта 5 балів, якщо $1 \leq КЛ_2 \leq 1,5$ – 15 балів, якщо $КЛ_2 \leq 1,5$ – 20 балів.

3. Для $ЧВК \leq 0,3$ оцінка коефіцієнта буде дорівнювати двом балам, якщо значення коефіцієнта потрапляє у проміжок (0,3–0,5), то оцінка коефіцієнта – 5 балів, якщо ж значення вище 0,5, то оцінка – 15 балів.

4. Якщо $KM \geq 0$, то оцінка коефіцієнта буде дорівнювати 10 балам, якщо ж $KM \leq 0$, то оцінка – 5 балів.
5. Якщо $OOK \leq 5$, то коефіцієнт оцінюється в 20 балів, якщо $5 \leq OOK \leq 10$, то сума одержаних балів – 15 балів, якщо $OOK \geq 10$, то оцінка – 5 балів.
6. Якщо $OK3 \leq 5$, то коефіцієнт оцінюється в 20 балів, якщо ж значення $OK3$ потрапляє в проміжок (5–10), то сума одержаних балів – 15, якщо $OK3 \geq 10$, то оцінка коефіцієнта – 5 балів.
7. Якщо $OD3 \leq 30$, то коефіцієнт оцінюється в 20 балів, якщо $0 \leq OD3 \leq 60$, то сума одержаних балів – 15, якщо ж $OD3 \geq 60$, то оцінка – 5 балів.
8. Якщо $KP_1 \geq 1,5$, то оцінка коефіцієнта – 15, якщо значення $KP_1 \leq 1,5$, то оцінка – 5 балів.
9. Якщо $KP_2 \leq 7$, то коефіцієнт оцінюється в 25 балів, якщо $7 \leq OD3 \leq 10$, то сума одержаних балів – 20, якщо ж $KP_2 > 10$, то оцінка – 10 балів.
10. Якщо $SOK \geq 1$, то оцінка коефіцієнта – 15 балів, інакше – 5 балів.
11. Якщо $BKCK \geq 1$, то оцінка коефіцієнта – 15 балів, інакше – п'ять.
12. Залежно від місцезнаходження підприємства критерій A1 оцінюватиметься таким чином:
 - обласний центр (м. Вінниця) – 10 балів;
 - Вінницька область – 5 балів;
 - інша область – 1 бал.
13. Залежно від досвіду роботи в галузі машинобудування, критерій A2 оцінюватиметься:
 - до 2 років – 1 бал;
 - від 2 до 5 років – 5 балів;
 - від 5 до 10 років – 8 балів;
 - більше 10 років – 10 балів.
14. Професійні здібності (компетентність) керівника підприємства (критерій A3) оцінюватимуться:
 - низький рівень – від 1 до 5 балів;
 - середній рівень – від 5 до 10 балів;
 - високий рівень – понад 10 балів.

15. Кваліфікація працівників підприємства як критерій А4 оцінюється наступним чином:

- низький рівень – від 1 до 5 балів;
- середній рівень – від 5 до 10 балів;
- високий рівень – понад 10 балів.

16. Продуктивність праці працівників підприємства А5 оцінюватиметься таким чином: зростання – 2 бали; зниження – 1 бал.

17. Матеріальне та моральне стимулювання праці працівників підприємства А5 оцінюється:

- темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання заробітної плати Числове значення коефіцієнта випередження має бути більшим за одиницю, за такої умови – 5 балів;
- темпи збільшення заробітної плати випереджають темпи зростання продуктивності праці, за такої умови – 1 бал.

Як бачимо, із запропонованої моделі, критерії мають різну фізичну природу, тому різну розмірність, а, отже, просто підсумувати їх буде некоректно. Тому буде вестись розрахунок за методом адитивного критерію, за яким цільова функція виходить шляхом додавання нормованих значень критеріїв.

У загальному вигляді цільова функція має вигляд:

$$f(X) = \sum_{i=1}^n C_i \frac{F_i(X)}{F_i^0(X)} = \sum_{i=1}^n C_i f_i(X) \rightarrow \max, \quad (1.8)$$

де n – кількість факторів, які впливають на визначення кредитоспроможності; C_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію; $F_i(X)$ – числове значення i -го критерію; $F_i^0(X)$ – i -й нормуючий дільник; $f_i(X)$ – нормоване значення i -го критерію.

У зв'язку з цим у формулі (1.8) числові значення критеріїв діляться на нормуючі дільники, які призначаються таким чином:

- у якості нормуючих дільників приймаються значення параметрів або критеріїв, задані експертом (на основі директивних вимог Вінницької філії ПАТ “Кредитпромбанку”);
- у якості нормуючих дільників приймаються максимальні значення критеріїв, що досягають в області допустимих рішень.

Розмірності самих критеріїв і відповідних дільників, що нормують, однакові, тому в підсумку узагальнений адитивний критері-

рій виходить безрозмірною величиною. Отже, в результаті всіх підрахунків, що отримані при обробці загальних даних та фінансових показників, будуть отримані результати, наведені у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

**Ранжування мотивації надання кредитних ресурсів
машинобудівним підприємствам для інвестування**

Оцінка фінансового стану підприємства, %	Відповідна характеристика підприємства з огляду на його спроможність (здатність) до інновацій
80–100	Фінансовий стан у відмінній формі. Підприємство має високий рівень спроможності до інновацій. Високий рівень мотивації надання кредитних ресурсів банком
70–80	Фінансовий стан у хорошій формі. Підприємство має середній рівень спроможності до інновацій. Середній рівень мотивації надання кредитних ресурсів банком
45–70	Фінансовий стан з середнім ризиком. Підприємство має низький рівень спроможності до інновацій. Низький рівень мотивації надання кредитних ресурсів банком
0–45	Підприємство не спроможне до інновацій. Банк не надасть кредитні ресурси, відсутність мотивації

Таким чином, запропонована модель дозволила визначити рівень мотивації надання банком кредитних ресурсів позичальнику – машинобудівному підприємству для здійснення інвестицій (інновацій). Слід зауважити, що така модель надає можливість регулювати рівень ризику.

Роботу програми, створеної на основі описаної моделі оцінки спроможності до інновацій конкретного підприємства машинобудівного комплексу, можна подати у вигляді блок-схеми, яка представлена на рис. 1.8.

Сама суть кредиту вимагає ефективного капіталовкладення в інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства, а тому крім моніторингу кредиту з боку банківської установи, підприємство самостійно повинно оцінювати результати, зважаючи на сигнальні показники рентабельності, оборотності коштів тощо.

Запропонована модель розглядається як один з перспективних варіантів вирішення поставленої проблеми, адже сьогодні значно зростає роль своєчасного залучення інвестицій на машинобудівні підприємства Вінниччини і необхідні інвестиційні ресурси є особливим мотивом для здійснення інновацій.

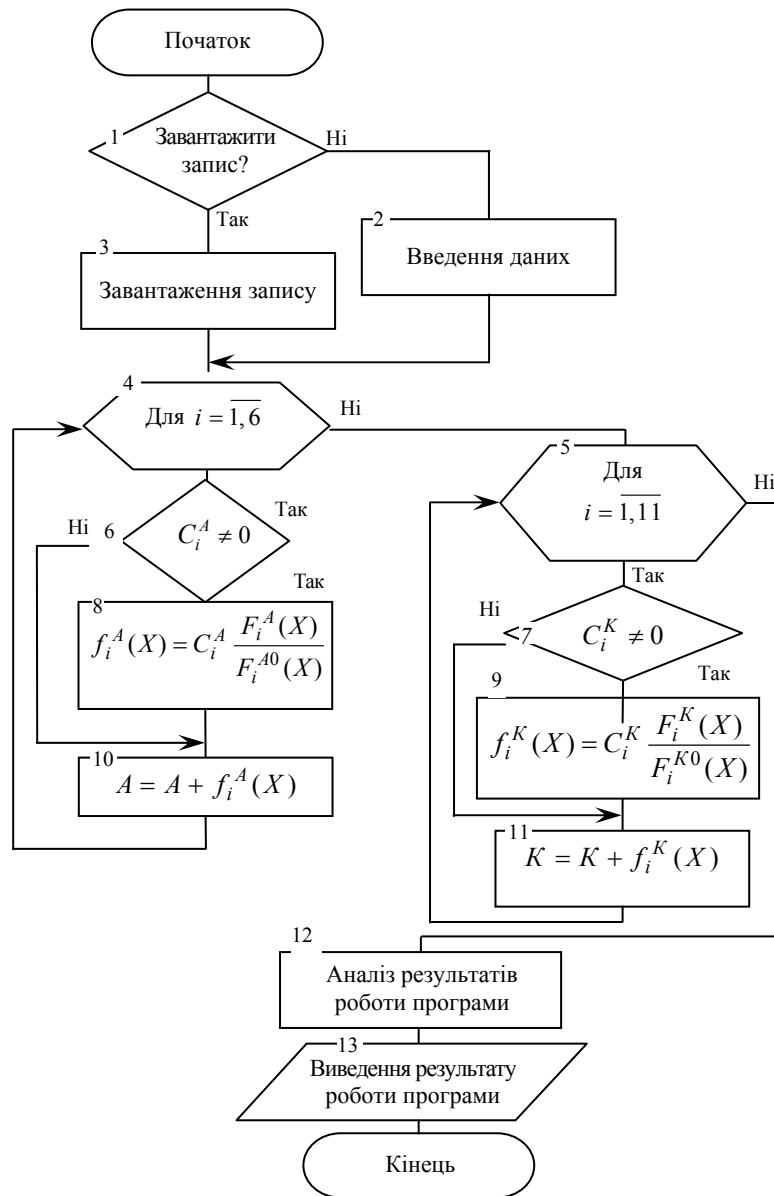


Рис. 1.8. Схема алгоритму роботи моделі механізму активізації

Для практичного застосування пропонованого алгоритму роботи моделі оцінки мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства ми обрали одне з машинобудівних підприємств Вінниччини – ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”, яке прагне отримати схвальне рішення на отримання кредитних ресурсів у сумі 3000000 гривень, строком на три місяці та ставкою 25 % річних для інвестування у розвиток своєї матеріально-технічної бази.

Відповідно до цих умов, місячний внесок за кредитом складатиме 1250000 гривень. Обчислимо фінансові показники, які дозволять здійснити моніторинг дійсного стану інвестиційної діяльності ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності, який показує, чи вистачить у ЗАТ “Вінницький агрегатний завод” оборотних коштів, тобто ліквідних активів для швидкого погашення всіх своїх зобов’язань: $KL_1 = 20494000 / 23413000 = 0,88$, як правило, повинен бути не менше 1.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – значення якого вказує на наявність у підприємства, що аналізується, грошей для миттєвого погашення усіх своїх короткострокових зобов’язань, розраховується як: $KL_2 = 8973000 / 23413000 = 0,38$.

3. Частка власного капіталу – відноситься до показників, які дають інформацію про довгострокову стабільність підприємства. Чим більше строк надання кредитних інвестиційних ресурсів, тим більше уваги потрібно приділяти значенню цього коефіцієнта. Для видачі довгострокового кредиту цей коефіцієнт, як правило, не повинен бути менше 0,5. Розрахуємо $ЧВК$ для ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”: $ЧВК = 16429000 / 39846000 = 0,41$.

У будь-якому випадку, значення цього коефіцієнта не може бути нижче 0,3 з урахуванням ресурсів, що запитуються цим підприємством у банку. Таким чином, частка власного капіталу повинна бути не менше 50 % на момент фінансового аналізу або не менше 30 % після видачі кредиту.

4. Коефіцієнт маневреності дає інформацію про фінансову стабільність (незалежність) ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”, він показує, яка частина власного капіталу направлена на формування оборотних коштів. $КМ$, як правило, повинен бути позитивним: $КМ = (16429000 - 19352000) / 16429000 = -0,18$.

Значення коефіцієнта свідчить про недостатню можливість досліджуваного підприємства оперувати власними коштами.

5. Оборотність оборотного капіталу – виражається кількістю днів, яка потрібна для повного обороту оборотних коштів. Коефіцієнт дає інформацію про ефективність використання оборотних коштів: $ООК = 90 \cdot 20494000 / 114421000 = 16$.

6. Оборотність кредиторської заборгованості – виражається кількістю днів, сума виручки яких дозволяє підприємству розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями.

Значення коефіцієнта повинне бути не більше за кількість днів, протягом яких підприємство повинно погасити свої зобов'язання згідно з договорами з постачальниками/покупцями товару (продукції, послуг). Інакше потенційний позичальник не виконає свої зобов'язання перед партнерами, що може призвести до розриву відносин з ними і, як наслідок, негативно вплинути на можливість повернення кредитних ресурсів: $ОКЗ = 90 \cdot 1306600 / 114421000 = 11$.

7. Оборотність дебіторської заборгованості – виражається кількістю днів, протягом яких дебітори гасять свої зобов'язання перед підприємством. Коефіцієнт дає інформацію про можливі ускладнення в отриманні дебіторської заборгованості і, відповідно, у русі грошових коштів. Якщо значення коефіцієнта перевищує кількість днів за договорами, це може негативно вплинути на здатність клієнта погасити кредит: $ОДЗ = 90 \cdot 16058000 / 114421000 = 12$.

Нормативна величина цього показника – 30–60 днів, однак, існує значна різниця між галузями і навіть між окремими підприємствами. З цієї точки зору ЗАТ “Вінницький агрегатний завод” має бездоганний показник.

8. Коефіцієнт покриття внеску вільними коштами вимірює, у скільки разів вільні грошові кошти перевищують щомісячний внесок за кредитом: $КП_1 = 2721000 / 1250000 = 2,18$.

Нормативне значення показника – 1,5. Як бачимо з отриманого результату, вільні ЗАТ “Вінницький агрегатний завод” цілком покривають передбачуваний внесок.

9. Коефіцієнт покриття внеску грошовим оборотом дає інформацію про те, чи сумісним є внесок за кредит з грошовими оборотами і виражається кількістю днів, необхідних для того, щоб накопичити внесок за кредитом: $КП_2 = 30 \cdot 125000 / 8415000 = 4$.

Цей коефіцієнт повинен бути не більше п'яти днів.

10. Співвідношення між сумою оборотних коштів і сумою кредиту дає інформацію про те, наскільки оборотні кошти покривають суму кредиту. Він відіграє значну роль при фінансуванні оборотних коштів: $COK = 20494000 / 3000000 = 6,83$.

Не можна кредитувати оборотні кошти на суму більшу, ніж має досліджуване підприємство. У таких випадках він повинен бути не менше 1. Виняток становлять випадки, коли кредитуються основні кошти або вид бізнесу – послуги.

11. Співвідношення між сумою власного капіталу і сумою кредиту: $BKCK = 16429000 / 3000000 = 5,48$, і не може бути менше 1.

Одним з основних принципів надання кредитних ресурсів підприємству є те, що сума кредиту не повинна перевищувати суму власного капіталу. Якщо сума кредиту перевищує суму власного капіталу, то ПАТ “Кредитпромбанк” ризикуватиме більшою сумою капіталу, ніж ЗАТ “Вінницький агрегатний завод”.

У рамках пропонованої нами системи формування мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, на наш погляд, одним із варіантів вирішення проблеми своєчасного залучення інвестицій може бути використання “Моделі Дюпона” [13]. Ця модель є одним з найпоширеніших методів оцінки прибутковості інвестованого капіталу, який визначається відношенням суми чистого прибутку до інвестованого капіталу.

Автори цієї моделі ввели в структуру вказаного співвідношення показники прибутковості реалізації і оборотності активів, аналіз окремих елементів якої дозволяє відслідковувати ступінь впливу на узагальнюючий показник багатьох чинників, що характеризують операційну, інвестиційну та фінансову діяльність підприємства.

Використання моделі Дюпона дозволить оцінити вплив на рентабельність власного капіталу коефіцієнта фінансової залежності, що свідчить про збільшення частки позикових коштів відносно власних і про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел.

Використання факторної моделі Дюпона в системі формування мотиваційних механізмів активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств дозволить звернути увагу на планування оптимальної структури капіталу, тобто оптимального співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом; здійснити прогнозування діяльності; переглянути організаційну структуру управління підприємством; проводити ефективний інвестицій-

ний менеджмент, тобто організовувати такі фінансові відносини, які б дозволяли створювати можливості для здійснення інновацій та високих темпів приросту виробництва та продажу, забезпечувати постійне зростання власного капіталу та стабільний економічний розвиток підприємства; приймати об'єктивні управлінські рішення щодо цільового використання інвестиційних ресурсів (позичкового і власного капіталу) організовувати чітке інформаційне, нормативне та правове забезпечення. Факторна модель, дозволила виявити взаємозв'язок ефективності використання факторів виробництва – матеріальних, трудових та фінансових ресурсів та їх вплив на активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства на прикладі машинобудівного підприємства ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”.

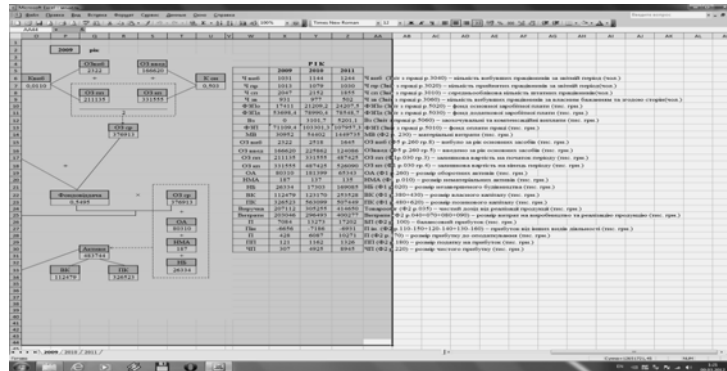
Зручність запропонованої моделі визначається тим, що за допомогою стандартної офісної програми електронного розрахунку (використання програми Excel), можна здійснити прогноз зміни результативних показників при впровадженні заходів мотивації здійснення інвестицій (див. рис. 1.9, а–в).

ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура” має на своєму балансі незавершене будівництво у розмірі 169085 тис. грн, якщо ці кошти направити у збільшення кількості устаткування, то підприємство отримує нові можливості покращення ефективності використання матеріально-технічної бази.

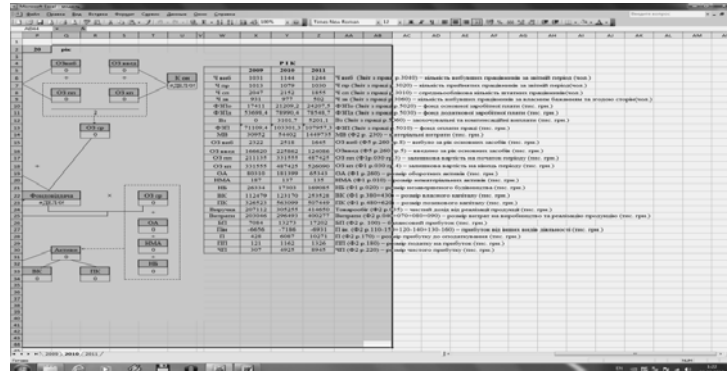
Таким чином, введення в дію нових основних фондів (початкова мотивація) дає змогу реалізувати резерви збільшення випуску продукції і фондівіддачі у ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура”, завдяки чому збільшиться розмір чистого прибутку з 8945 тис. грн до 12957,5 тис. грн (кінцева мета: завершення мотивації).

Як бачимо, запропонована модель схематично (див. рис. 1.9) зображує вплив показників ефективності використання виробничих факторів ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура” на кінцевий фінансовий результат його діяльності. ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура” мотивоване для вкладання чималих коштів на оновлення основних засобів, зокрема оновлення технічного обладнання, що вказує на спроможність розвитку та розширення виробничих потужностей (див. рис. 1.10). З рисунка можна зробити висновок про те, що ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура” є прикладом підприємства, яке для отримання максимального результату своєї діяльності повною мірою використовує усі можливі резерви збільшення обсягів виробництва за рахунок збільшення виробничих потужностей.

а



б



в

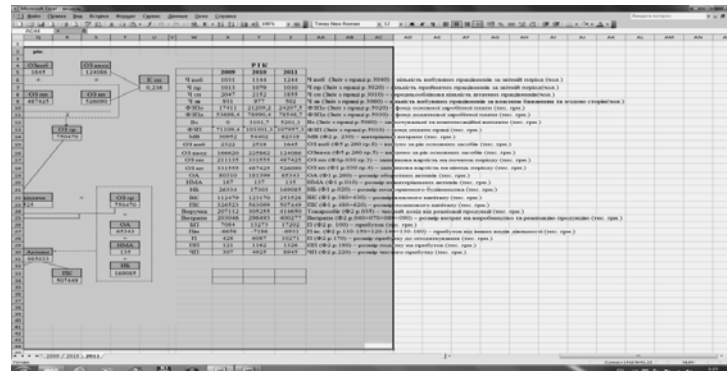


Рис. 1.9. Використання факторної моделі для оцінки можливостей активізації інноваційно-інвестиційної діяльності у ПАТ “Сутиський завод “Електроапаратура” (на основі показників: а – 2009 р., б – 2010 р., в – 2011 р.)

Тільки здійснення у 2010 році капітального будівництва у розмірі 182253 тис. грн забезпечило перспективний розвиток підприємства (вартості його активів). Очевидно, що у 2009 і 2010 роках зменшились вкладення у придбання основних засобів, і всі кошти були направлені на нове будівництво.

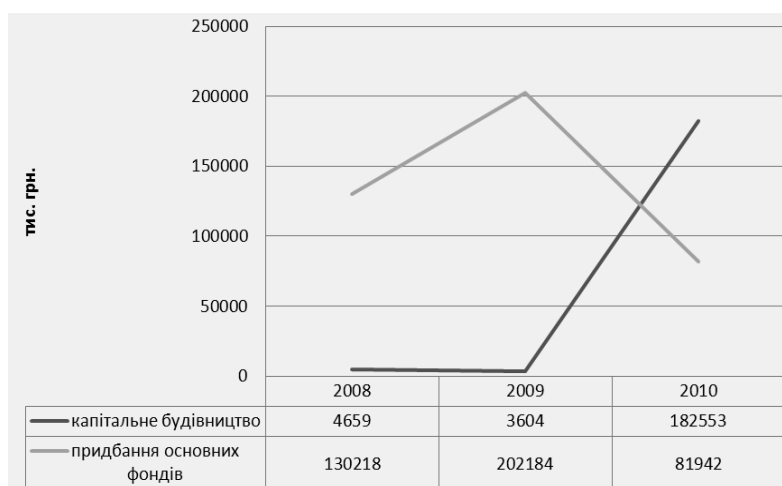


Рис. 1.10. Здійснення річних капітальних інвестицій ПАТ "Сутиський завод "Електроапаратура" у розвиток матеріально-технічної бази

Пошук шляхів вирішення проблем, пов'язаних із необхідністю активізації інноваційно-інвестиційної діяльності сучасних машинобудівних підприємств сприяло розробці мотиваційного механізму, складові елементи якого, залежать від мети, яка ставиться. Такий мотиваційний механізм складається із п'яти блоків, які взаємопов'язані між собою. Для активізації інноваційної діяльності більшості підприємств машинобудування необхідні інвестиційні ресурси, а тому одним із завдань є залучення інвестицій. Залучивши необхідні для інновацій інвестиційні ресурси перед підприємством постає необхідність оцінки ефективності реального інвестиційного проекту. Для вирішення цих завдань запропоновані дієві методи, способи та важелі, використання яких дозволить отримати відповідний результат (ефект).

Інтегрованість процесу формування мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобу-

дівних підприємств враховує певні особливості, серед яких слід назвати: процес мотивування підприємств до інвестицій (від зародження мотивації до її завершення), що є процесом динамічним; а також є стохастичним, тобто не піддається дуже точній та детальній оцінці. Пропонований механізм включає завдання, що можуть змінюватись залежно від цілей, які ставляться. Запропоновано та окремо виділені етапи розрахунку інтегральних показників, на основі яких можна прийняти рішення щодо підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Розкриті основні елементи мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств. Одним із суттєвих складових елементів визначені методи, такі як планування; оподаткування; інвестиційне кредитування; венчурне фінансування; дисконтування; тощо. Іншим важливим складовим елементом є інструменти, що слугують для реалізації цих методів, – важелі, які характеризують дії таких методів, як податковий кредит; банківський кредит та лізинг; венчурний капітал; грошові цільові фонди, грошові потоки від інвестиційної діяльності. Реалізація на практиці різноманітних методів мотиваційного механізму активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств завдяки дії наведених важелів, дозволить отримати результати, до яких прагне підприємство. Такими результатами можуть бути: впровадження новітніх технологій у виробництво; розвиток (оновлення) матеріально-технічної бази, підвищення ефективності виробничої діяльності, виробництво нової (конкурентоспроможної) продукції, диверсифікація діяльності.

Розроблено мотиваційний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств, структура якого вміщує п'ять блоків та дозволить вирішити ряд важливих завдань: залучити необхідні інвестиційні ресурси для здійснення ефективної інноваційно-інвестиційної діяльності; здійснити вибір реального інвестиційного проекту, оцінити можливі ефекти і ризики від практичного його втілення на машинобудівному підприємстві.

Розкрито основні положення концепції створення системи моніторингу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, під яким розуміється спеціально організоване систематичне і беззупинне спостереження за станом інноваційно-інвестиційної діяльності об'єкта, здійсненням ним інновацій, формування необхідних інвестиційних ресурсів та оперативну їх оцінку. Систему такого моніторингу запропоновано розглядати як інформаційну модель,

яка об'єднує стратегічний облік, стратегічне планування, стратегічний аналіз і контроль із метою ефективного забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень. Саме тому розроблено модель оцінки спроможності до інновацій конкретного підприємства машинобудівного комплексу, яку подано у вигляді блок-схеми (запропоновано специфічну програму для оцінки машинобудівного підприємства як позичальника банку з метою залучення ним необхідних для інвестування фінансових ресурсів).

Список використаних джерел

1. Чернелевський Л. М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підручник / Л. М. Чернелевський. – К., 2003 – 312 с.
2. Білоброва Т. О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії / Т. О. Білоброва // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 78. – С. 9–13.
3. Вильський Г. Инновационная деятельность и эффективность использования промышленной собственности на предприятии / Г. Вильский, А. Гурченков, Т. Калинюк // Економіст. – 2007. – № 1. – С. 52–55.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : ИТЕМ ЛТД, 2003. – С. 94–112.
5. Шарко М. В. Впровадження європейських стандартів у інноваційну діяльність України / М. В. Шарко // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 2–8.
6. Петрович Й. М. Напрями формування економічного механізму управління інноваційними процесами на промисловому підприємстві / Й. М. Петрович, Н. І. Ніронович // Молодь і ринок: щокварт. наук.-екон. та пед. журнал. – Дрогобич, 2002. – № 1. – С. 5–11.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО Изд-во “Экономика”, 2005. – 504 с.
8. Федоренко В. Г. Вплив інвестицій на формування співвідношення між нагромадженням і споживанням в Україні / В. Г. Федоренко // Економіка & держава. – 2006. – № 3. – С. 5–7.

Розділ II

МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Структура механізму підвищення інноваційного потенціалу промислових підприємств у системі трансферу технологій

Для підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій необхідно сформувати дієву систему, основою якої є організаційно-управлінські перетворення, що забезпечуватимуть послідовність виконання робіт, формування відповідних організаційних структур, в рамках яких здійснюється інноваційна діяльність у системі трансферу технологій; нормативно-правові перетворення, що покликані формувати єдину систему нормативних актів, які визначають права та обов'язки усіх учасників процесу трансферу технологій; економічні перетворення, в компетенцію котрих входить: регулювання економічних взаємовідносин між підприємствами та галузями у напрямі досягнення поставлених цілей в області інноваційної діяльності та трансферу технологій; компенсація витрат в процесі реалізації інновацій; фінансування інноваційної діяльності.

Ефективний механізм підвищення інноваційного потенціалу є основним засобом успішної адаптації підприємства до невизначених і швидко мінливих умов зовнішнього середовища і забезпечує формування та реалізацію такої схеми розвитку, при якій досягаються найкращі та оптимальні в конкретній ситуації кінцеві результати.

Зазначимо, що на вітчизняних підприємствах легкої промисловості процес створення механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств не відпрацьований внаслідок недостатності теоретичних і методичних напрацювань, адаптованих саме для цих підприємств. З огляду на те, що будь-який механізм являє собою

здійснення певних дій задля досягнення визначеної мети, під механізмом підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій будемо розуміти сукупність функцій та принципів, підсистем, методів, важелів та ресурсів, які використовуються для формування, реалізації та відтворення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій, що дозволяє досягати поставлених цілей підприємства [1].

Побудову механізму слід розпочинати з визначення інноваційної мети, беручи за основу сформульовану місію підприємства та його основні цінності. Мета може полягати в тому, щоб стати лідером на ринку з продажів інноваційної продукції, забезпечити ринкову стабільність на основі конкурентних переваг, досягти зростання конкурентоспроможності через освоєння нових ринків тощо [2].

Основна мета побудови механізму полягає у розробці та запровадженні організаційних, економічних та нормативно-правових заходів забезпечення сприятливих умов для підвищення інноваційного потенціалу на основі здійснення трансферу технологій.

У загальному випадку процес побудови механізму підвищення інноваційного потенціалу (МПП) підприємства в системі трансферу технологій передбачає реалізацію таких основних завдань: обґрунтування бази для інноваційного зростання підприємства; забезпечення неперервності впровадження інноваційних змін та їх підтримка всередині підприємства; забезпечення відповідності цілей, стратегії підприємства і вимог споживачів із системою підвищення інноваційного потенціалу на основі трансферу технологій; забезпечення зв'язків між складовими елементами інноваційного потенціалу, а також безперервного обміну знаннями між постачальниками та споживачами технологій; контроль та аналіз доцільності впровадження технологій у зв'язку зі зміною рівня конкурентоспроможності підприємства.

Створення механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємства забезпечуватиме комплексне використання системи економічних законів і принципів управління та інноваційності, які необхідні при створенні цього механізму (див. табл. 2.1).

Функції, які застосовуються при формуванні МПП підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій, пропонуємо розглянути у таблиці 2.2.

Загальним результатом роботи механізму є чітко сформована послідовність кроків, яка забезпечуватиме подальшу реалі-

зацію інноваційних та технологічних зрушень на підприємстві.

Таблиця 2.1

Принципи механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій

Принцип	Характеристика
Системності	Механізм є системою, яка забезпечує інноваційний пошук і впровадження інноваційних продуктів з можливою їх передачею чи обміном між підприємствами; орієнтацію трансферу технологій на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства і максимальне задоволення потреб споживача
Рівноваги	Механізм має забезпечувати компенсаторне поєднання протилежних одне одному його компонентів інноваційного потенціалу між собою, а також відносно зовнішнього середовища підприємства
Комплексності	Механізм має забезпечувати узгоджений розвиток підприємства як єдиного цілого, що забезпечує спрямування зусиль усіх підрозділів на досягнення поставленої цілі – підвищення інноваційного потенціалу за рахунок створення, передачі чи обміну прогресивними технологіями
Цілеспрямованості	Механізм має орієнтуватись на забезпечення єдності множини елементів, кожен з яких відіграє свою часткову роль, невід’ємну для всього механізму. Механізм є засобом досягнення місії підприємства та його стратегічної мети
Управління	Механізм створюється з метою забезпечення управління процесом підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій
Самоорганізації	Механізм повинен самостійно забезпечувати підтримку умов функціонування – самопідтримку обміну знаннями, ресурсами між структурними підрозділами підприємства і зовнішнім середовищем
Балансу інтересів учасників	Механізм має забезпечувати отримання вигоди всіма учасниками процесу підвищення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій – розробником, споживачем технологій, задіяними працівниками підприємства, інвестором, посередником, державою, суспільством в цілому
Наявності зворотного зв’язку	Механізм має забезпечувати можливість отримання інформації про відповідність досягнутого рівня цільовим настановам
Динамізму та гнучкості	Механізм має адекватно реагувати на зміни зовнішнього інноваційного та технологічного середовища, своєчасно коригувати непередбачувані зміни, що відбуваються при формуванні та реалізації механізму

Джерело: розроблено на основі [3–5]

Таблиця 2.2

Функції механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій

Функція	Характеристика
Організація	Забезпечує формування інноваційної діяльності та трансферу технологій, розподіл завдань, повноважень підприємства, що включає відповідальність за досягнення загальної мети всіма учасниками інноваційного процесу та процесу трансферу технологій
Моніторинг	Здійснює акумулювання та оброблення інформації про систему відносин в процесі інноваційної діяльності та трансферу технологій; прийняття ефективних рішень, здійснення контролю за їх виконанням і коректування ходу виконання рішень. Завершується моніторинг аналізом його ефективності
Стимулювання	Передбачає розроблення та реалізацію стимулюючих важелів впливу на працівників у напрямі забезпечення належного виконання ними своїх посадових обов'язків, спрямованих на підвищення інноваційного потенціалу підприємства та ефективного здійснення трансферу технологій
Інформація	Здійснює оцінку швидкості і своєчасності акумулювання, оброблення і розповсюдження інформації, її повноти, достовірності та об'єктивності, яка необхідна для повноцінного функціонування механізму
Аналітики	Включає в себе оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища і прогнозування його розвитку; аналіз і кількісну оцінку ризику на всіх етапах інноваційного розвитку підприємства
Планування та прогнозування	Забезпечує планування інноваційної діяльності та трансферу технологій за обраними пріоритетними напрямками; розробку перспективних і поточних планів інноваційної діяльності в системі трансферу технологій підприємства; виявлення потреби в технологічних, фінансово-інвестиційних, наукових, виробничих, кадрових, маркетингових та інформаційних ресурсах підприємства; визначення цільових орієнтирів доцільності діяльності підприємства; відбір угод з трансферу технологій, підготовка і реалізація яких забезпечує досягнення поставленої мети підприємства; проведення аналізу ситуаційних змін, очікуваних після впровадження угод з трансферу; розподіл завдань між виконавцями угод з трансферу технологій; оцінка рівня використання інноваційного потенціалу
Контролю	Забезпечує виявлення керівниками підприємства правильності прийнятих рішень і те, наскільки ретельно підлегли виконують ці рішення, а також визначення напрямів здійснення коректив. Основним завданням контролю є забезпечення до-

	сягнення цілей підприємства

Продовження таблиці 2.2

Функція	Характеристика
Регулювання	Є складовою планування, організації, стимулювання та контролю. Наприклад, після контролю здійснюється зворотний зв'язок з метою усунення вад, відхилень, збоїв тощо, які і виконує завдання регулювання

Джерело: розроблено на основі [6–8]

Механізм підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій характеризується необхідністю адаптації внутрішнього середовища підприємства до якісно змінених умов зовнішнього середовища, його життєдіяльності. Саме тому, нами запропоновано для підприємств легкої промисловості використовувати сукупність підсистем, що являють собою раціонально спланований і контрольований процес комплексної трансформації та адаптації підприємства до зовнішнього середовища, що дозволить не тільки підприємствам вийти з кризового стану, але зайняти лідируюче місце у своїй галузі.

Необхідною умовою при формуванні підсистем механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій є забезпечення наступних завдань: визначення мети підприємства, яка повинна відображати результати удосконалення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій та виступати носієм принципів та цінностей підприємства; аналіз зовнішнього середовища, що визначається сукупністю факторів світового, національного та галузевого рівнів, що здійснюють прямий або непрямий вплив на можливість і здатність підприємства досягати поставлених цілей розвитку; аналіз факторів внутрішнього середовища здійснюється з метою пошуку шляхів виявлення резервів та можливостей підприємства, за допомогою яких доцільно здійснювати інноваційні перетворення в системі трансферу технологій.

Таким чином, запропоновані підсистеми механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій представлені на рис. 2.1. Для більш повного уявлення важливості підсистем механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості на основі трансферу технологій розглянемо кожен з них більш детально.

Від ринкового середовища залежать умови здійснення інно-

ваційної діяльності та технологічного трансферу, що склалися у внутрішньому оточенні підприємства.



Рис. 2.1. Підсистеми механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості у системі трансферу технологій

Вище керівництво підприємства під впливом ринкового та внутрішнього середовища запроваджує заходи щодо вибору інноваційних рішень і їх реалізації у підсистемі стратегічного забезпечення.

Підсистеми механізму мають тісні прямі і зворотні зв'язки. Інноваційне рішення, сформоване в підсистемі стратегічного забезпечення передається до підсистеми організаційного забезпечення, де відбувається підготовка до його виконання:

- розподіл завдань між функціональними керівниками та консолідація персоналу для досягнення рішень керівництва, організація роботи згідно з поставленими завданнями;
- формування інноваційної культури та відповідної системи стимулювання інноваційної діяльності.

Підсистема організаційного забезпечення впливає на роботу інших підсистем: трансферу технологій, інформаційну, фінансово-інвестиційну, методичну.

Інформаційна підсистема забезпечення спрямована на збір, обробку та накопичення інформації стосовно процесу втілення інноваційних рішень керівництва, що забезпечує гнучкість у реагуванні на різні обставини, що особливо стосується інноваційних ризиків. Використання найсучасніших інформаційних технологій забезпечує можливості швидкої адаптації до змін. Налагоджена система документообігу та зручні канали засобів комунікацій надають оперативності передачі інформації.

Підсистема забезпечення трансферу технологій спрямована на ефективну діяльність підприємства шляхом розвитку інноваційних процесів, які в свою чергу:

- прискорюють участь в обміні технологіями на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- створюють послідовність у проведенні ефективної державної науково-технічної та інноваційної політики;
- удосконалюють вітчизняне законодавство, щодо визначення та захисту прав інтелектуальної власності учасників інноваційного процесу.

Оскільки підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості ми пропонуємо здійснювати на основі процесів трансферу технологій, то важливу роль забезпечення реалізації механізму відіграватиме його організація, удосконалення якої можливе за рахунок створення Центру трансферу технологій на

підприємстві. Таким чином, пропонуємо наступні відділи центру: інтелектуальної власності, технологічного планування та розвитку, комерціалізації технологій, юридичного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Створення таких центрів доцільне на великих підприємствах легкої промисловості, які володіють потужним портфелем технологій. Для забезпечення гнучкості, оперативності та якості управління процесами трансферу технологій у цих центрах доцільно організовувати команди трансферу технологій під конкретний технологічний проект, учасниками якого можуть бути спеціалісти різних підрозділів центру та підприємства. В якості альтернативи технологічним центрам на підприємствах з меншими обсягами робіт пропонуємо створювати патентно-ліцензійні відділи або відділи трансферу технологій.

На нашу думку, також для ефективного здійснення трансферу технологій на підприємстві необхідними є забезпечення джерелами фінансування, досвіду щодо розробки і реалізації інноваційних стратегій, міжнародного співробітництва та безліч інших істотних чинників.

Підсистема фінансово-інвестиційного забезпечення є невід'ємною частиною успішного розвитку інноваційного потенціалу підприємства. Тому, важливого значення набуває грамотне використання фінансово-інвестиційних інструментів (ціни, прибутку, відсотків за кредити, чистого грошового потоку, дивідендів). Взаємодія і взаємозв'язок функціональних підрозділів підприємства та рівнів управління забезпечується системою методів, а також оцінкою рівня інноваційного потенціалу та ефективністю його реалізації.

Забезпечення умов для підвищення інноваційного потенціалу підприємства на основі гармонійного поєднання інтересів всіх його учасників можливе за рахунок застосування методологічного апарату. Відповідно до поданої схеми пропонуємо виділяти такі групи цих методів: економічні, адміністративні, технологічні, соціально-психологічні.

До економічних методів управління трансфером технологій, на наш погляд, можна віднести:

- планування трансферу технологій – розробка відповідної системи показників, які б відображали результативність інноваційної діяльності та процесів трансферу;
- економічні стимули – розподіл прибутків від реалізації інноваційної діяльності та процесу трансферу технологій;
- формування бюджету – складання фінансового плану над-

ходження та використання коштів, необхідних для забезпечення процесів трансферу та ефективного використання інноваційного потенціалу.

Адміністративні методи передбачають систему способів і прийомів, що використовуються для організації та координації працівників у сфері забезпечення ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій шляхом організаційного, розпорядчого, дисциплінарного впливу та проявляють себе шляхом:

- формалізація завдань з підвищення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій завдяки виконанню певних розпорядчих дій (наказів, розпоряджень, вказівок);
- організація та забезпечення дисципліни при здійсненні трансферу технологій на підприємстві;
- прийняття управлінських рішень, що стосуються вибору ефективної інноваційної стратегії на підприємстві.

Технологічні методи стосуються саме процесу трансферу технологій та визначаються впливом на працівників підприємства через відповідні документи: інструкції проведення технологічного моніторингу, патентного пошуку, формування супровідних технологічних документів, що визначають відповідність нових технологій потребам споживачів, вказівки щодо дотримання технологічного процесу, тощо.

Соціально-психологічні методи підвищення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій включають: забезпечення культури працівників щодо усвідомлення важливості інноваційного та технологічного розвитку, формування інноваційного типу мислення у працівників; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; розробка соціальних планів (забезпечення сприятливих умов праці, відпочинку, охорони праці тощо).

Зауважимо, що при формуванні та реалізації механізму велике значення мають важелі механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємства – засоби, що приводять систему в стан, який відповідає умовам поставленої мети.

До важелів механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій віднесемо наступні:

- фінансові – механізм бюджетного та позабюджетного фінансування інноваційної діяльності та трансферу технологій; пільгові позики, гранти, дотації; державне замовлення на інноваційні

продукти; інститути кредитування підприємств, що займаються інноваційною діяльністю; кошти приватних (зокрема, венчурних) інвесторів; страхування інноваційних ризиків;

- фінансові – зниження ставок податку на прибуток підприємств; надання податкового кредиту підприємствам, що займаються інноваційною діяльністю; введення пільгової амортизації для інноваційних підприємств;

- інституціональні – система сертифікації та стандартів на інноваційні технології; інфраструктура доступу до інформаційних джерел – банків та баз даних; патентні підрозділи;

- регуляторні – різноманітні методики та нормативні документи; центри інжинірингу, венчурні підприємства, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні технологічні центри;

- стимулюючі важелі державного регулювання пропонуємо використовувати на трьох рівнях: макrorівні (введення податкових пільг; підвищення ефективності суспільних інститутів і державного апарату; децентралізація державної підтримки, створення мережі “інститутів розвитку”; створення технопарків, технополісів відповідно до вимог національної економіки); мезорівні (підтримка в сфері навчання персоналу, сприяння стандартизації та сертифікації технологій; забезпечення доступу до науково-технічної інформації та результатів НДПКР; надання приміщень на території державних вузів або НДІ на пільгових умовах); макrorівні (погашення частини відсоткових ставок за кредитами на дослідження та наукові розробки; формування інноваційних кластерів, що сприятимуть спільному навчанню та ефективному обміну кращим досвідом між різними за розмірами підприємствами).

На наш погляд, до складу механізму потрібно додати складову взаємодії учасників інноваційного процесу та трансферу технологій. До складу таких учасників можуть входити “інсайдери” (керівники різних рівнів підприємства, фахівці – економісти, інженери, конструктори, технологи, а також пересічні робітники) та “аутсайдери” (банки, представники регіональних, місцевих органів влади та громадських організацій, науково-дослідних організації і провайдерів технологій, інші підприємства).

Таким чином, на основі проведених досліджень, для підприємств легкої промисловості пропонується механізм (рис. 2.2), реалізація якого дасть змогу підвищити їх інноваційний потенціал та стати конкурентоспроможними на ринку, в тому числі на зовнішньому.

Для ефективної роботи механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій необхідним є виконання наступних кроків:

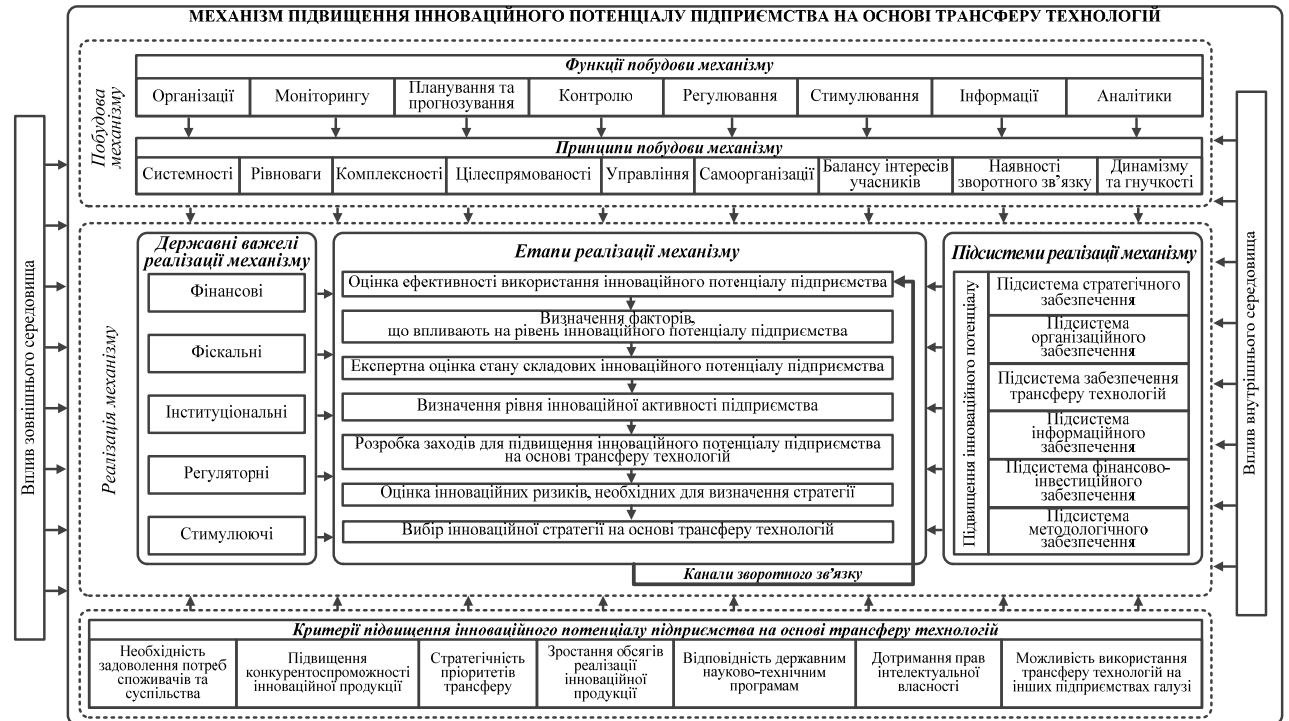


Рис. 2.2. Механізм підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій

- розробка завдань, необхідних для реалізації механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій;
- мінімізація економічних ризиків через побудову гнучкого механізму контролю за реалізацією інноваційної стратегії на кожному її етапі;
- розробка інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технологій.

Для ефективного функціонування механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств в системі трансферу технологій потрібно задіяти всі складові його елементи, які ми вже розглядали в попередніх розділах: технологічний, науковий, кадровий, виробничий, фінансово-інвестиційний та маркетинговий.

Використання запропонованого механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості на основі трансферу технологій дозволить, спрямовуючи діяльність підприємства в напрямі визначених шляхів інноваційного розвитку систематизувати інноваційні перетворення, організувати раціональну взаємодію усіх внутрішніх елементів системи, здійснювати контроль за інноваціями на підприємствах впродовж всього їх життєвого циклу, забезпечуючи конкурентоспроможність товарів, зростання обсягів реалізації та заробітної плати працівників, надання споживачам продукції з новими показниками високої якості.

2.2. Оцінка інноваційних ризиків на підприємстві як передумова реалізації інноваційної стратегії в системі трансферу технологій

Підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості потребує інвестиційного забезпечення на основі визначення економічної доцільності придбання чи впровадження інноваційних технологій на кожному окремому підприємстві. Разом з тим, вибір оптимального варіанта техніко-технологічного відновлення виробництва залежить від багатьох факторів впливу, зокрема, від конкретної ситуації, характеру нововведення, його відповідності всім складовим інноваційного потенціалу підприємства, вимогам ринку, стадіям життєвого циклу техніки й технології, особливостям розвитку легкої промисловості як галузі. На нашу думку, це потребує проведення комплексу робіт інноваційного характеру

щодо промислового підприємства, пов'язаних із розробкою (чи придбанням), освоєнням, впровадженням та комерціалізацією технологій. Це досить складний процес і вміщує велику кількість завдань, напрямів вивчення, етапів тощо [9].

Одним із інструментів механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості є формування та реалізація інноваційної стратегії, що здійснюється на основі трансферу технологій. Проте вибір такої стратегії неможливий без оцінки інноваційного ризику, що виникає в умовах зростання невизначеності. Оскільки відмова від вибору стратегії означає невиконання завдань щодо формування механізму підвищення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій, то це може призвести до втрати підприємством своїх ринкових позицій. Тому, з метою уникнення проблем, які можуть виникнути при виконанні завдань при реалізації інноваційної стратегії на основі трансферу технологій, спрямованої на підвищення інноваційного потенціалу на підприємстві легкої промисловості, варто розглянути, що саме являє собою інноваційний ризик.

Високий рівень ризику є характерною ознакою інноваційних процесів підприємств легкої промисловості. Під час здійснення інноваційної діяльності підприємства (на кожному етапі при розробці, впровадженні та використанні нововведень) існує ймовірність виникнення несприятливої ситуації або відхилення реального результату від запланованого, що може спричинити незаплановані збитки, котрі виникають при вкладенні підприємством коштів у виробництво нових товарів, розробку нової техніки і технології, при вкладенні коштів у розроблення управлінських інновацій, які не дадуть бажаного ефекту. Цей процес і є інноваційним ризиком [8, с. 150].

Високий рівень ризику в інноваційній діяльності підприємств легкої промисловості пояснюється тим, що інноваційні рішення, з одного боку, потребують значного фінансування, а з іншого – не всі інновації приносять очікуваний економічний ефект підприємству. Визначення ризиків, які необхідно враховувати при реалізації інноваційної стратегії на основі трансферу технологій полягає в усвідомленні того, які події можуть негативно вплинути на реалізацію інноваційної стратегії, тобто визначення потенційних джерел інноваційного ризику. Перелік таких негативних подій повинен враховувати усі події, які входять до зони ризику, та можуть настати, незалежно від наслідків цих подій чи від їх ймовірності настання. Такий перелік повинен уточнюватися протягом усього пе-

ріоду реалізації інноваційної стратегії. Тому на початковому етапі визначення ризиків інноваційної діяльності важливо виділити види інноваційних ризиків залежно від наслідків, які вони можуть мати для підприємства, та запропонувати алгоритм оцінки інноваційних ризиків щодо доцільності прийняття інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технологій (рис. 2.3).

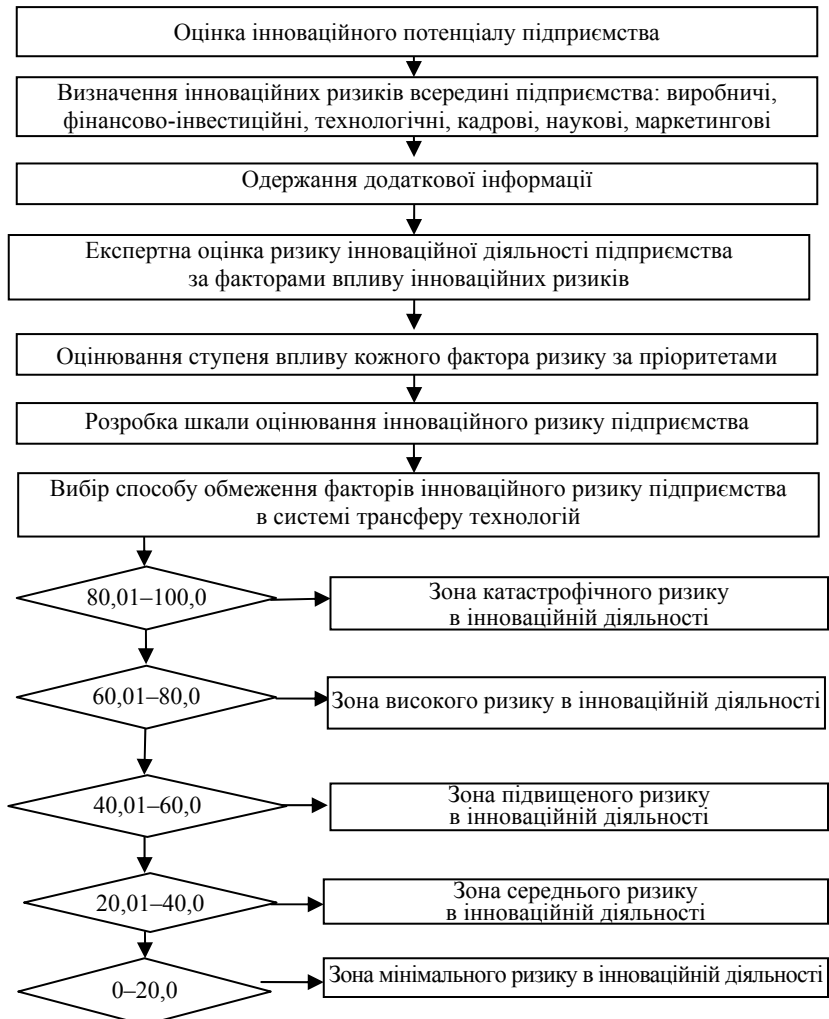


Рис. 2.3. Алгоритм оцінки інноваційних ризиків щодо доцільності прийняття інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технологій

Надзвичайно важливо окремо досліджувати ризик всередині підприємства легкої промисловості, величина якого визначається особливостями організації управління та функціонування підприємства. Зокрема, до чинників впливу на ризики інноваційної діяльності підприємства легкої промисловості можна віднести фінансове забезпечення, наявне виробниче устаткування, техніко-технологічний стан підприємства, виробничі площі, кваліфікація персоналу, його наукове та інформаційне забезпечення тощо.

Існують ще й ризики зовнішнього середовища (прогнозування кон'юнктури на державному та світовому рівнях, зміна валютних курсів, відсоткових ставок, принципів оподаткування, митних правил, політичні обставини, зміни смаків та пріоритетів споживачів, зниження їх рівня купівельної спроможності), які мають значний вплив за наслідками на формування інноваційної стратегії на основі трансферу технологій.

Для оцінки інноваційних ризиків на підприємствах легкої промисловості важливо виділити види інноваційних ризиків залежно від наслідків, які вони можуть мати для підприємства у процесі його роботи. В результаті проведених досліджень було виявлено, що вагомий вплив на формування інноваційної стратегії підприємств легкої промисловості та реалізацію механізму можуть мати наступні ризики, які пропонуємо класифікувати наступним чином:

- виробничі (виникнення проблем, пов'язаних із організацією виробничого процесу, зростання собівартості продукції, зниження продуктивності праці, зривів у роботі постачальників, аварія на виробництві та поломки в обладнанні, низький рівень автоматизації та механізації обладнання порівняно з конкурентами);

- фінансово-інвестиційні (брак коштів для фінансування проекту технологічного оновлення, можливість неплатоспроможності підприємства, непередбачені витрати та зниження доходів підприємства, неправильний розрахунок вартості інноваційної продукції, нерентабельність вартості інноваційної продукції, можливість підняття процентної ставки і не вигідних умов кредитування);

- кадрові (недостатній рівень кваліфікації персоналу, неспроможність штатних працівників освоювати нове обладнання та технології, плінність кадрів, неспроможність робітників підприємства самостійно реалізувати інноваційний проект);

- технологічні (невідповідність нової технології потребам споживачів, невідповідність характеристик прогресивних технологій, що застосовуються, та обладнання вимогам виробництва но-

вих товарів, можливість невиконання партнером умов контракту з купівлі-продажу технологій, застарілість чи низький рівень якості придбаної технології, можливість копіювання нових технологій конкурентами чи партнерами);

– наукові (невідповідність наукових та науково-технічних робіт і послуг поставленим інноваційним цілям, виникнення непередбачених проблем при проведенні науково-технічних робіт, можливість порушення прав інтелектуальної власності, високі витрати від проведення фундаментальних та прикладних досліджень) [10].

– маркетингові (брак потрібної інформації про ринкову ситуацію, а також тенденції технологічного розвитку, невідповідність технологій потребам ринку та інноваційної продукції вимогам споживачів, поява нових конкурентів на ринку, зростання витрат на освоєння ринку та проникнення на ринок).

Наступним етапом після виявлення усіх можливих ризиків, яким може піддаватись підприємство при виборі інноваційної стратегії на основі трансферу технологій є так звана кількісна оцінка ймовірності виникнення кожного такого ризику, що дає сигнал підприємству про те, чи варто підприємству дотримуватись вибраної стратегії (див. рис. 2.3).

Через те, що кількісну оцінку ризику здійснюють досить часто в умовах обмеженого доступу до повної та об'єктивної інформації, а також через те, що на неї істотно впливає суб'єктивний чинник експертів, доцільно результати оцінювання ризику розуміти не як абсолютно істинні розрахунки можливих втрат, а лише як підставу для поділу інноваційних ризиків на вагомі (які варто брати до уваги та застосовувати відповідні засоби реагування) та невагомі (які можна проігнорувати або не вживати щодо них жодних засобів реагування). На цьому етапі можливим є застосування експертного методу. Тому для ефективного підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій потрібно досліджувати інноваційні ризики на всіх етапах і сферах встановлення інновацій. Інтегральний показник інноваційного ризику є функцією груп факторів:

$$R_i = f(R_1, R_2, R_3, R_4, R_5, R_6), \quad (2.1)$$

де R_1 – множина факторів фінансово-інвестиційних ризиків; R_2 – множина факторів маркетингових ризиків; R_3 – множина факторів технологічних ризиків; R_4 – множина факторів виробничих ризиків; R_5 – множина факторів кадрових ризиків; R_6 – множина факторів наукових ризиків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Експертний аналіз інноваційних ризиків ПАТ “Володарка”

[illegible]

Продовження таблиці 2.3

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
Виробничі ризики R_4											
4.1. Ризик виникнення проблем, пов'язаних з організацією виробничого процесу	0,26	20	25	20	15	20	20	15	20	19,38	5,04
4.2. Ризики зростання собівартості продукції, зниження продуктивності праці та інше	0,27	45	50	45	60	60	65	65	55	55,63	15,02
4.3. Ризик аварії на виробництві та поломки обладнання	0,21	40	45	30	30	35	40	40	35	36,88	7,75
4.4. Ризик низького рівня автоматизації та механізації обладнання порівняно з конкурентами	0,26	30	35	30	40	45	35	30	45	36,25	9,43
Разом	1										37,24
Кадрові ризики R_5											
5.1. Ризик недостатнього рівня кваліфікації персоналу	0,29	60	65	65	60	60	60	70	75	64,38	18,67
5.2. Ризик недостатньо великої частки персоналу освоювати нове обладнання та технології	0,26	45	40	40	55	55	40	45	40	45,0	11,7
5.3. Ризик плинності кадрів	0,24	45	45	40	40	45	55	50	50	46,25	11,1
5.4. Ризик неспроможності робітників підприємства самостійно реалізувати інноваційний проект	0,21	35	45	40	45	45	30	55	45	42,5	8,93
Разом	1										50,3
Наукові ризики R_6											
6.1. Ризик невідповідності виконаних наукових та науково-технічних робіт та послуг поставленим інноваційним цілям	0,34	40	55	50	45	40	35	30	35	41,25	14,03
6.2. Ризик порушення прав інтелектуальної власності	0,19	20	15	10	15	25	20	15	20	17,5	3,33
6.3. Ризик виникнення непередбачених проблем при проведенні науково-технічних робіт	0,19	30	30	35	35	20	20	30	30	28,75	5,46
6.4. Ризик високих втрат від проведення фундаментальних та прикладних досліджень	0,29	30	35	30	25	35	30	30	35	31,25	8,75
Разом	1										31,57

Джерело: складено на основі експертного опитування

За допомогою експертних оцінок на прикладі ПАТ “Володарка” здійснено оцінювання інноваційних ризиків. Важливим моментом при застосуванні цього методу є достовірність експертизи, яка залежить від кількості та якості експертів.

У нашому випадку для відповідної достовірності інформації було залучено вісім експертів: 1) начальник бюро з інтелектуальної власності; 2) провідний інженер з нової техніки; 3) інженер з комп’ютерних систем; 4) заступник начальника інструментального виробництва; 5) головний бухгалтер підприємства; 6) заступник директора з нової техніки та розвитку персоналу; 7) заступник начальника інструментального виробництва; 8) заступник головного конструктора підприємства.

Для розрахунку показника інноваційного ризику спеціалістами підприємства здійснено оцінювання ступеня впливу кожного ризику. Варто пам’ятати, що не можна ігнорувати будь-які варіанти, пов’язані з кожним фактором ризику, оскільки це може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Тому на підставі виконаних досліджень, визначимо на прикладі ПАТ “Володарка” ймовірність настання кожного з ризиків для підприємства за 100-бальною шкалою (крок оцінки – п’ять балів).

У процесі аналізу результатів нами було перевірено ступінь узгодженості думок восьми експертів за кожним з факторів ризику (див. табл. 2.3). У результаті оцінювання було виявлено, що загальний показник ризикованості інноваційної діяльності на підприємстві становить 45,5 балів, тобто відповідно до рис. 2.3, це є зоною підвищеного ризику, що свідчить про те, що при розробці інноваційних стратегій на інноваційні ризики потрібно звертати особливу увагу. Результати моніторингу за основними факторами інноваційного ризику на ПАТ “Володарка” представлені у таблиці 2.4 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.4

Класифікація інноваційних ризиків ПАТ “Володарка”

Вид ризику	Значення	Шкала ризику
Фінансово-інвестиційні ризики R_1	28,94	Зона середнього ризику
Маркетингові ризики R_2	71,64	Зона високого ризику
Технологічні ризики R_3	54,45	Зона підвищеного ризику
Виробничі ризики R_4	37,24	Зона середнього ризику
Кадрові ризики R_5	50,30	Зона підвищеного ризику
Наукові ризики R_6	31,57	Зона середнього ризику
Загальний інноваційний ризик	45,50	Зона підвищеного ризику

Джерело: складено на основі експертного опитування



Рис. 2.4. Оцінка інноваційних ризиків на ПАТ “Володарка”

Джерело: розроблено на основі експертного опитування

Як бачимо, в зоні високого ризику перебувають маркетингові, в зоні підвищеного – кадрові та технологічні ризики, в зоні середнього ризику знаходяться наукові, фінансово-інвестиційні та виробничі ризики ПАТ “Володарка”.

Як видно з рисунка, найвищими є маркетингові ризики, які становлять 71,64 %, а найменший відсоток становлять фінансово-інвестиційні ризики – приблизно 29 %. Наукові ризики становлять 31,57 %, а виробничі ризики – 37,24 % і перебувають в зоні середнього інноваційного ризику. Щодо кадрових ризиків, то вони становлять 50,3 %, а технологічні ризики – 54,45 % відповідно та перебувають у зоні підвищеного інноваційного ризику.

Підприємству особливу увагу треба звернути на маркетинговий ризик, що перебуває в зоні високого ризику, оскільки якими б ефективними не були інноваційна діяльність підприємства та процеси трансферу технологій, про їх успішність можна говорити лише тоді, коли вони принесуть економічну вигоду підприємству у вигляді прибутку через здобуття стабільної ринкової ніші, а також за рахунок посилення конкурентних ринкових позицій. Тому, з метою мінімізації впливу маркетингового ризику на рівень інноваційного потенціалу підприємства пропонуємо наступні рекомендації:

- здійснення моніторингу та прогнозування дій конкурентів та виявлення сильних і слабких сторін у проведенні їх політики;
- планування відповідної реакції на дії конкурентів;
- проведення маркетингових досліджень ринку технологій на стадії придбання технологій, аналіз напрямів розвитку ринку;
- співпраця з технологічними посередниками на ринку;
- дослідження та оцінка альтернативних ринків збуту продукції;

- прогнозування появи на ринку нових товарів та технологій та оцінка попиту на них.

Віднесення кадрового ризику ПАТ “Володарка” до зони підвищеного дозволяє запропонувати наступні рекомендації щодо їх мінімізації:

- проведення ретельного відбору кадрів, здатного до освоєння інноваційних процесів на підприємстві та виконання тих задач, які перед ним планується поставити;
- формування корпоративності працівників та можливості роботи у команді над розробкою інноваційних проектів;
- формування інноваційної технологічної культури на підприємстві;
- введення системи матеріального та інших видів стимулювання до інноваційної діяльності, які працівник не зможе отримати на підприємствах-конкурентах;
- забезпечення змішаного стилю керівництва, що не повинен визначатись лише авторитарним стилем роботи керівників;
- створення і зміцнення на підприємстві морально-психологічного клімату, сприятливого для ефективної роботи кожного;
- проведення періодичного навчання, підготовки та перепідготовки працівників в напрямку підвищення їх можливостей щодо освоєння інноваційних та технологічних процесів на виробництві;
- взяття підписки про нерозголошення службової інформації і необхідності дотримання правил поведінки, що перешкоджають випадкам прояву ненадійності;
- організаційні заходи, що сприяють збереженню комерційної та іншої службової таємниць.

Для мінімізації впливу технологічного ризику, що перебуває в зоні підвищеного, необхідними є виконання наступних вимог:

- експертиза безпеки придбаних технологій, які виступають як джерела ризику;
- дотримання вимог щодо сертифікації та стандартизації технологій та підвищення контролю за їх якістю;
- дотримання вимог щодо відповідності технологій нормам техногенної та екологічної безпеки;
- прогнозування конкурентоспроможності технологій та продукції, що виготовляється із застосуванням цих технологій;
- контроль за організацією виробничого процесу.

Отже, для ПАТ “Володарка” з метою підвищення інноваційного потенціалу можна і необхідно вибирати інноваційну стра-

тегію на основі трансферу технологій, проте підприємству задля зменшення впливу інноваційних ризиків необхідно вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, поліпшувати наукове та інформаційне забезпечення, підвищувати кваліфікацію та рівень освоєння технологій працівниками. В цьому аспекті кожна успішно реалізована інновація розширює можливості підприємства, пристосовуючись порівняно з конкурентами до змін зовнішнього середовища.

Важливим завданням процесу мінімізації негативних наслідків інноваційних ризиків є визначення способів реагування на виявлені та оцінені ризики. Аналіз літературних джерел до способів реагування на ризики інноваційної діяльності дає змогу віднести наступні [11–15]:

- уникнення інноваційних ризиків, найчастіше через усунення причини таких ризиків (наприклад, придбання прав власності на готові інноваційні розробки, залучення до реалізації інноваційної стратегії кваліфікованого працівника тощо);
- прийняття інноваційних ризиків, яке може бути як пасивним (коли свідомо приймаються ті ризики, які мають низький рівень негативного впливу на реалізацію інноваційної стратегії), так і активним (коли розробляється план дій у випадку настання ризиків, що загрожують інноваційній стратегії розвитку підприємства);
- уникнення інноваційних ризиків (наприклад, через створення відповідних резервів, страхування ризиків тощо).

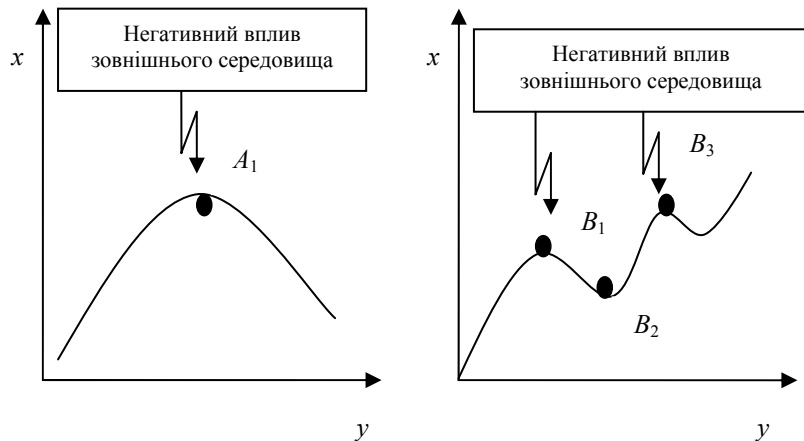
2.3. Вибір інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технологій

Одним з дієвих інструментів механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій є інноваційні стратегії. У стратегії інноваційного розвитку підприємства центральне місце посідає її наявний інноваційний потенціал, від можливостей використання якого залежить як ефективність впровадження інноваційної стратегії, так і результативність функціонування всього механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій.

Вибір досить ефективної інноваційної стратегії вимагає розуміння її особливостей, методів, знань і специфічних підходів, оскільки стратегія є цілісною системою взаємозалежних напрямів і

рішень, які представляють органічний комплекс погоджених дій [16, с. 82]. Вибір інноваційної стратегії повинен здійснюватись на основі забезпечення ефективних процесів трансферу технологій та полягати в тому, щоб забезпечити постійне впровадження у виробництво нових, сучасніших виробів, техніки та технологій як зарубіжних, так і вітчизняних розробників; постійно скорочувати всі види витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

З метою обґрунтування впливу інноваційної стратегії підприємства на його інноваційний потенціал, пропонуємо для розгляду наступні два графіки життєвого циклу підприємства без вибору інноваційної стратегії і життєвий цикл підприємства з вибором інноваційної стратегії (рис. 2.5).



а) без вибору інноваційної стратегії б) з вибором інноваційної стратегії

Рис. 2.5. Життєвий цикл підприємства в результаті вибору/відмови від інноваційної стратегії

Джерело: розроблено на основі [11, 15, 17–19]

Аналізуючи рис. 2.5, а, зазначимо, що фактично тут зображено підприємство без стратегічного інноваційного розвитку. Точка A_1 є піком розвитку підприємства, яка під впливом певних негативних зовнішніх факторів його діяльності починає поступово знижуватися. Цей графік підтверджує, що підприємство без стратегічного інноваційного розвитку не є гнучким і має слабкі позиції на ринку, а також є безперспективним без запровадження інноваційної стратегії.

Розглянемо графік життєвого циклу підприємства зі стратегічним інноваційним розвитком, зображений на рис. 2.5, б). З досягненням підприємством певного піку свого розвитку (точка B_1), вплив негативних факторів зовнішнього середовища є неминучим, тому ефективність його діяльності йде на спад (точка B_2). Якщо вплив зовнішніх факторів був несподіваний, то на шляху від точки B_1 до точки B_2 керівництво зобов'язане, по-перше, провести аналіз конкурентних можливостей і позиції підприємства. По-друге, необхідною є розробка комплексу інноваційних стратегій і поступового застосування їх до підприємства (шлях від точки B_2 до точки B_3).

Для формування та реалізації інноваційної стратегії на основі трансферу технологій пропонуємо алгоритм, який включає наступні етапи (див. рис. 2.6).

1. Етап виявлення цілей інноваційної стратегії – формується місія та мета інноваційного розвитку підприємства, визначається політика підприємства, у яких підкреслюється прихильність до здійснення трансферу технологій.

На основі дослідження загальних тенденцій науково-технологічного розвитку ринку, технологічного моніторингу, аналізу чинників зовнішнього середовища підприємства (економічного, науково-технічного, політичного, соціального оточення) формуються цілі трансферу технологій.

Основними цілями інноваційної стратегії, які відповідають місії підприємства, мають бути:

- прогнозування та швидка реакція підприємства на зміни потреб ринку, а також задоволення вимог споживачів;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства у передових технологіях;
- вибір способу трансферу технологій, що має відповідати потребам підприємства і забезпечувати загальну стратегію розвитку;
- створення умов для постійного оновлення виробничої бази та впровадження передових технологій, розвиток інноваційного потенціалу підприємства;
- надання підприємству додаткових прибутків на основі комерціалізації технологій, які максимально відповідають потребам споживача;
- зростання прибутків та ринкової вартості підприємства, отримання соціального ефекту завдяки впровадженню нових залучених технологій;
- запобігання високого ступеня ризику, пов'язаного із купівлею чи продажем технологій.

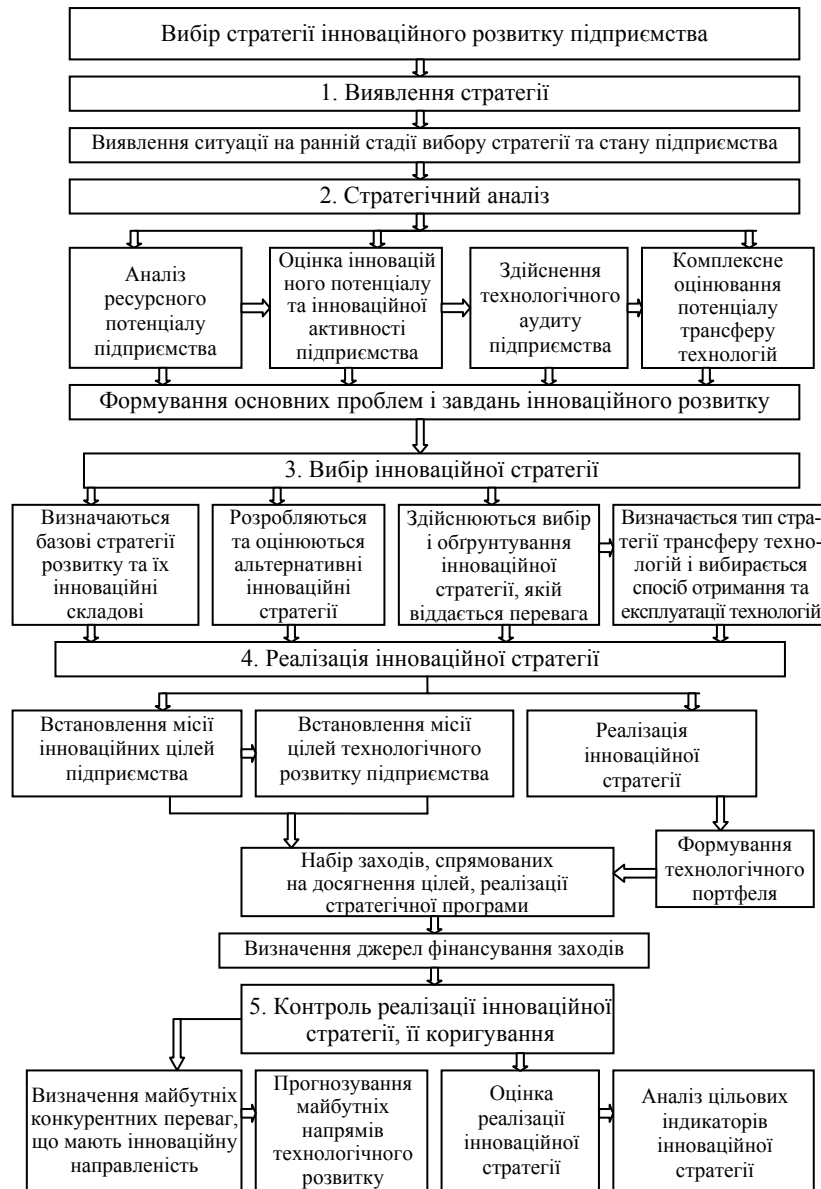


Рис. 2.6. Алгоритм вибору та реалізації інноваційної стратегії підприємств легкої промисловості на основі трансферу технологій

2. Етап стратегічного аналізу – оцінюється стан внутрішнього та зовнішнього середовища, а також оцінюється інноваційний потенціал підприємства. До цього етапу слід віднести здійснення технологічного аудиту, основною метою якого є аналіз поточного технологічного статусу підприємства, ідентифікація сильних та слабких позицій технологічних активів підприємства, оцінювання ефективності використання нової технології як засобу досягнення технологічної конкурентоспроможності та стратегічних цілей підприємства. Технологічний аудит є важливим інструментом стимулювання технологічного розвитку підприємства, що сприяє процесам систематичної обробки знань та перетворення їх в технологічні активи.

3. Етап вибору інноваційної стратегії – розробка, аналіз і оцінка альтернатив, а також вибір і обґрунтування інноваційної стратегії, якій надається перевага.

Основною метою етапу визначення типу інноваційної стратегії на основі трансферу технологій є розробка оптимальних способів отримання та експлуатації технологій підприємства, зорієнтованих на зростання, заміщення чи реалізацію існуючих технологічних активів в контексті інноваційної стратегії підприємства.

4. Етап реалізації інноваційної стратегії – встановлення місії інноваційних цілей підприємства, встановлення місії цілей технологічного розвитку підприємства, реалізація інноваційної стратегії.

В основі формування технологічного портфеля покладено розрахунок економічної ефективності проекту (співставлення витрат та прибутків від придбання, комерціалізації технологій).

5. Контроль реалізації інноваційної стратегії, її коригування – визначення майбутніх конкурентних переваг, що мають інноваційну направленість, прогнозування майбутніх напрямів технологічного розвитку, оцінка реалізації інноваційної стратегії, аналіз цільових індикаторів інноваційної стратегії.

Відповідно до запропонованого автором алгоритму, в рамках нашого дослідження пропонуємо комплексну методику вибору інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технологій.

На основі проведеного аналізу існуючих методичних підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства [21–24], нами запропоновано власну комплексну методику оцінки інноваційного потенціалу підприємства, що входить до механізму і базується на визначенні показників, за якими здійснюється оцінка. Так, окрім стандартних показників, які включають оцінку лише кадрового, фі-

нансового та техніко-технологічного потенціалу підприємства, на основі складових інноваційного потенціалу, було запропоновано показники оцінки наукового, виробничого, кадрового, фінансово-інвестиційного, маркетингового та технологічного потенціалу.

Певні групи показників у науковій літературі були виділені вже раніше, проте в контексті узагальнених складових інноваційного потенціалу підприємства вони або зовсім не містили у собі конкретних показників та методики їх розрахунку, або потребували доопрацювання.

На основі викладеного, для підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій потрібно визначити сукупний інтегральний показник інноваційного потенціалу III , що розраховується за формулою як середнє арифметичне інтегральних індикаторів інноваційного потенціалу:

$$III = \frac{H_c + B_c + K_c + \Phi I_c + M_c + T_c}{n_i}, \quad (2.2)$$

де n_i – загальна кількість показників; H_c – наукова потенційна спроможність підприємства; B_c – виробнича потенційна спроможність підприємства; K_c – кадрова потенційна спроможність підприємства; ΦI_c – фінансово-інвестиційна потенційна спроможність підприємства; M_c – маркетингова потенційна спроможність підприємства; T_c – технологічна потенційна спроможність підприємства.

Запропонована система показників для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства (див. табл. 2.5) повинна відповідати таким вимогам:

- дозволяти не лише проаналізувати інноваційну діяльність і визначити величину інноваційного потенціалу підприємства, але виявити можливості та резерви зростання продуктивності, визначити стимулювання інноваційного розвитку підприємства;
- включати показники, що характеризують інноваційний потенціал за всіма складовими;
- забезпечувати можливість порівняння показників, які використовуються для аналізу на різних підприємствах;
- спрямовувати на виконання підприємством поточних і перспективних задач;
- узгоджувати з існуючою на підприємстві звітністю;
- мінімізувати витрати на збір та обробку інформації згідно з обраною системою показників;

Таблиця 2.5

Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Показник	Формула розрахунку	Умовне позначення	Примітка
1	2	3	4
1. Наукова потенційна спроможність, $H_c = H_1 + H_2 + H_3$			
Частка патентно-ліцензійної діяльності H_1	$H_1 = \frac{K_{вл.}}{O_{пл.}} \cdot 100$	$K_{вл.}$ – кількість впроваджених патентів і ліцензій, шт.; $O_{пл.}$ – загальний обсяг патентів і ліцензій у певній галузі, шт.	Характеризує частку доступу підприємства до використання технічної документації або запатентованих винаходів по відношенню до загального обсягу патентів і ліцензій у галузі легкої промисловості
Частка забезпеченості науковими кадрами H_2	$H_2 = \frac{K_{вч.}}{Ч_{прац.}} \cdot 100$	$K_{вч.}$ – кількість працівників, які мають вчений ступінь, осіб; $Ч_{прац.}$ – чисельність працівників зайнятих на підприємстві, осіб	Характеризує частку забезпеченості підприємства співробітниками, зайнятими у науково-дослідній діяльності, по відношенню до загальної кількості працівників на підприємстві
Рівень винахідницької активності H_3	$H_3 = \frac{K_{мін.}}{K_{вч.} \cdot Ч_{прац.}}$	$K_{мін.}$ – кількість запропонованих творчих ідей і нововведень, шт.	Характеризує кількість впроваджених чи запропонованих винаходів з боку працівників, зайнятих у науково-дослідній діяльності
2. Виробнича потенційна спроможність, $B_c = B_1 + B_2$			
Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності B_1	$B_1 = \frac{B_{факт.}}{ВП_{ср.}}$	$B_{факт.}$ – фактичний річний випуск товарної продукції, грн; $ВП_{ср.}$ – середньорічна виробнича потужність	Характеризує рівень використання діючої виробничої потужності, що проявляється у максимально можливому випуску продукції при реально наявному обсязі виробничих ресурсів і досягнутому рівні техніки, технології та організації виробництва
Коефіцієнт гнучкості виробництва B_2	$B_2 = 1 - \frac{T_{мс.}}{\Phi_{еф.}}$	де $T_{мс.}$ – середній час налаштування та переналаштування технологічної системи; $\Phi_{еф.}$ – ефективний фонд часу її роботи	Характеризує рівень спроможності без будь-яких істотних змін техніки, технології і організації виробництва забезпечувати перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових та матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
3. Кадрова потенційна спроможність, $K_c = K_1 + K_2 + K_3$			
Частка зайнятості персоналу інноваційною діяльністю K_1	$K_1 = \frac{U_{n.d.}}{U_{прац.}}$	$U_{n.d.}$ – чисельність персоналу, зайнятого інноваційною діяльністю, осіб; $U_{прац.}$ – загальна чисельність працівників зайнятих на підприємстві, осіб	Характеризує здатність залучення персоналу до інноваційної діяльності на підприємстві.
Кваліфікація виробничого персоналу K_2	$K_2 = \frac{U_{квп.}}{U_{прац.}}$	$U_{квп.}$ – чисельність працівників, зайнятих у виробничій сфері, що має необхідну для впровадження інновацій кваліфікацію, осіб	Характеризує рівень кваліфікації персоналу, здатного займатись інноваційною діяльністю на підприємстві
Коефіцієнт перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу K_3	$K_3 = \frac{U_{кв.}}{U_{прац.}}$	$U_{кв.}$ – кількість працівників, що пройшли навчання, підвищення кваліфікації і перекваліфікацію, осіб	Характеризує рівень підвищення кваліфікації персоналу, здатного займатись інноваційною діяльністю на підприємстві
4. Фінансово-інвестиційна потенційна спроможність, $\Phi I_c = \Phi I_1 + \Phi I_2 + \Phi I_3$			
Частка інвестування інноваційної діяльності ΦI_1	$\Phi I_1 = \frac{U_{id.}}{I_3}$	$U_{id.}$ – кошти для інвестування інноваційної діяльності, грн; I_3 – загальний обсяг інвестицій, грн	Характеризує обсяг коштів, які інвестуються в інноваційну діяльність підприємства, відносно до загального обсягу інвестицій
Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції ΦI_2	$\Phi I_2 = \frac{B_{дос.}}{O_{пр.}}$	$B_{дос.}$ – внутрішні витрати на дослідження, грн; $O_{пр.}$ – обсяг реалізованої продукції, грн	Характеризує рівень залучення коштів на дослідження, за допомогою яких здійснюється реалізація продукції підприємства
Частка власних інвестицій в інноваційні проекти та програми ΦI_3	$\Phi I_3 = \frac{B_{вл.ін.}}{K_{ін.}}$	$K_{вл.ін.}$ – власні інвестиції в інноваційні проекти та програми, грн; $K_{ін.}$ – загальні інвестиції в інноваційні проекти та програми, грн	Характеризує рівень залучення власних коштів в інноваційні проекти та програми до загального обсягу інвестицій в інноваційні проекти та програми

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
5. Маркетингова потенційна спроможність, $M_c = P_1 + P_2$			
Частка реалізації інноваційної продукції на ринку M_1	$M_1 = \frac{O_{in.}}{O_{заг.}}$	$O_{in.}$ – обсяг реалізації інноваційної продукції на ринку, грн; $O_{заг.}$ – загальний обсяг реалізації продукції, грн	Характеризує рівень реалізації інноваційної продукції на ринку до загального обсягу реалізованої продукції
Частка витрат на маркетинг інновацій до собівартості реалізованої продукції M_2	$M_2 = \frac{B_{м.}}{C_{рп.}}$	$B_{м.}$ – витрати на маркетинг інновацій, грн; $C_{рп.}$ – собівартість реалізованої продукції, грн	Характеризує частку витрат спрямованих на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розробку на цій основі нових товарів та технологій, їх просування на ринку, що входить в собівартість реалізації продукції підприємства
6. Технологічна потенційна спроможність, $T_c = T_1 + T_2 + T_3$			
Частка оновлення продукції T_1	$T_1 = \frac{O_{нп.}}{O_{змп.}}$	$O_{нп.}$ – обсяг випуску продукції за новітніми технологіями, од.; $O_{змп.}$ – загальний обсяг випущеної продукції, од.	Характеризує можливість підприємства випускати оновлену продукцію за допомогою передових технологій, тобто рівень оновлення інноваційної продукції
Частка оновлення технології T_2	$T_2 = \frac{K_{нмп.}}{K_{змп.}}$	$K_{нмп.}$ – впроваджено нові технологічні процеси, шт.; $K_{змп.}$ – загальна кількість технологічних процесів, шт.	Характеризує спроможність підприємства випускати продукцію при використанні передової техніки і технології виробництва за допомогою здійснення процесів трансферу
Рівень співвідношення власних і придбаних розробок T_3	$T_3 = \frac{K_{вр.}}{K_{пр.}}$	$K_{вр.}$ – власні розробки, од.; $K_{пр.}$ – придбані розробки, од.	Характеризує рівень забезпеченості підприємства власними розробками по відношенню до загальної кількості придбаних розробок

– визначити складові інноваційного потенціалу для розробки подальшої стратегії розвитку підприємства.

За результатами запропонованої методики оцінки інноваційного потенціалу можна визначити не лише його величину, але й виявити як реальні, так і потенційні можливості підприємства здійснювати заходи, що сприяють активізації інноваційного розвитку та трансферу технологій, поліпшенню конкурентних позицій підприємства та збільшенню його доходів тощо.

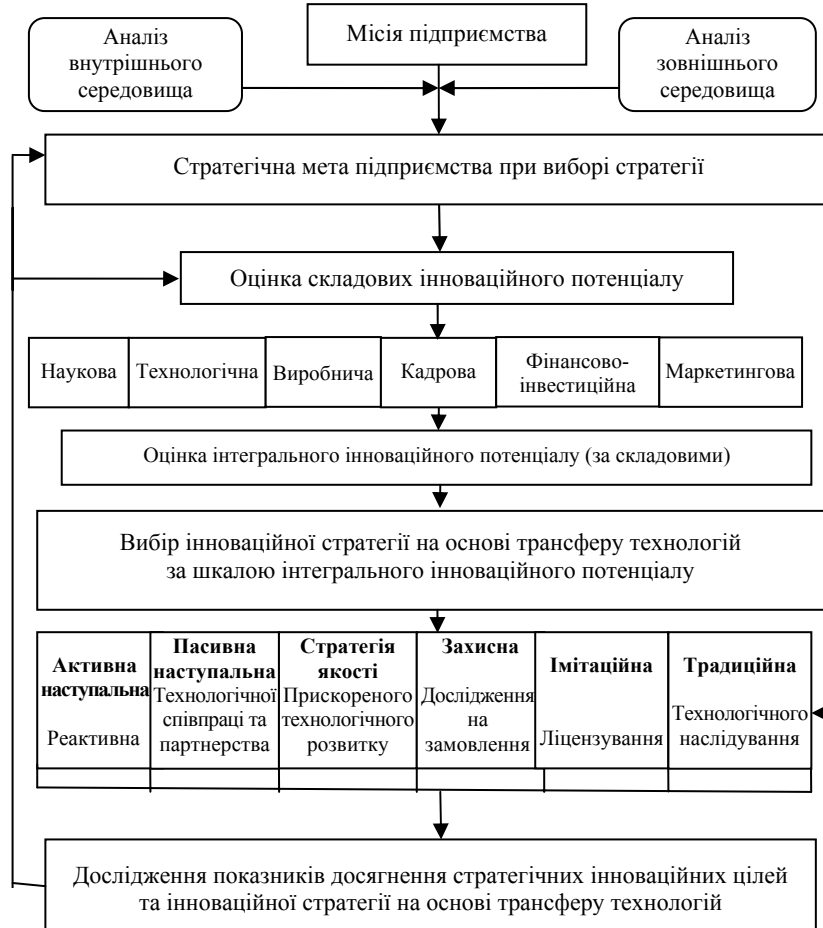


Рис. 2.7. Вибір інноваційної стратегії на основі трансферу технологій для ПАТ “Володарка”

Джерело: розроблено на основі [8, 25–27]

Враховуючи визначення інтегрального показника інноваційного потенціалу на основі його складових, пропонуємо доповнити алгоритм (див. рис. 2.6) схемою, що розширює поняття про вибір найбільш оптимальної стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємства на основі трансферу технологій (рис. 2.7).

Для більшості підприємств легкої промисловості існує однаковий набір інноваційних ресурсів, що можуть бути задіяні для досягнення поставленої стратегічної мети. Але наскільки ефективно вони реалізовуватимуться, залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на можливості їх використання. Сильні та слабкі сторони підприємства пропонуємо оцінювати за складовими інноваційного потенціалу підприємства: наукова, технологічна, виробнича, кадрова, фінансово-інвестиційна, маркетингова.

Для комплексної оцінки стану інноваційного потенціалу ПАТ “Володарка” розрахуємо систему показників, запропонованих у таблиці 2.5, а дані розрахунку занесемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки ефективності використання
інноваційного потенціалу ПАТ “Володарка” (2013 р.)**

Група показників	Значення
1. Наукова потенційна спроможність H_c	0,51
Частка патентно-ліцензійної діяльності H_1	0,082
Частка забезпеченості науковими кадрами H_2	0,338
Рівень винахідницької активності H_3	0,009
2. Кадрова потенційна спроможність K_c	0,293
Частка зайнятості персоналу інноваційною діяльністю K_1	0,042
Коефіцієнт кваліфікації персоналу K_2	0,234
Коефіцієнт перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу K_3	0,017
3. Виробнича потенційна спроможність B_c	0,906
Коефіцієнт використання виробничих потужностей B_1	0,438
Коефіцієнт гнучкості виробничої системи B_2	0,468
4. Фінансово-інвестиційна потенційна спроможність ΦI_c	0,769
Частка інвестування інноваційної діяльності Φ_1	0,218
Частка витрат на дослідження до обсягу реалізованої продукції Φ_2	0,025
Частка власних інвестицій в інноваційні проекти та програми Φ_3	0,527
5. Маркетингова потенційна спроможність M_c	0,308
Коефіцієнт реалізації інноваційної продукції на ринку M_1	0,21
Частка витрат на маркетингову діяльність M_2	0,098
6. Технологічна потенційна спроможність T_c	0,577
Частка оновлення продукції T_1	0,201
Частка оновлення технології T_2	0,188
Коефіцієнт співвідношення власних і придбаних розробок T_3	0,187

Таблиця 2.7

**Вибір стратегії підвищення інноваційного потенціалу
в системі трансферу технологій на ПАТ “Володарка”**

Стратегія трансферу технологій	Інноваційна стратегія	Сутність стратегії	Технологія	
			Тип	Спосіб отримання
1	2	3	4	5
0,91–1,0				
Реактивна	Активна наступальна	– бути першими в розробках та виробництві інноваційної продукції; – постійні та значні інвестиції у НДПКР; – високий ризик	Унікальна	Внутрішні НДПКР
0,81–0,90				
Технологічної співпраці та партнерства	Пасивна наступальна	– друге місце після лідера; – постійні та значна інвестиції у НДПКР; – виведення поліпшеної продукції після апробації її у підприємств-лідерів	Висока	Спільні підприємства, стратегічні альянси та інші форми партнерства
0,71–0,80				
Прискореного технологічного розвитку	Опортуністична (стратегія якості)	Орієнтація на продукт – лідер на ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Висока	Придбання інноваційних підприємств, злиття і поглинання
0,61–0,70				
Дослідження на замовлення	Захисна	– оптимізація у виробничому процесі співвідношення “витрати–випуск”; – вдосконалення та масове виробництво новації після апробації її у конкурентів; – середній ризик	Специфічна чи вдосконалена	Прямі іноземні інвестиції, дослідження на замовлення
0,41–0,60				
Ліцензування	Імітаційна	Придбання ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Специфічна чи базова	Купівля ліцензій, перехресне ліцензування, франчайзинг. Передача прав на ОІВ. Отримання “ноу-хау” і технічного досвіду

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
0,21–0,40				
Техно-логічного-наслідування	Традиційна	– висока рентабельність унікальної продукції; – підвищення якості цієї продукції; – удосконалення форм обслуговування цієї традиційної продукції	Вдосконалена, базова	Купівля готових технологій, технологічного обладнання, субконтрактинг
0–0,20				
–	Здійснення інноваційної стратегії не можливе	–	–	–

На основі проведених розрахунків, що характеризують ефективність використання інноваційного потенціалу ПАТ “Володарка”, пропонуємо обирати стратегію, що визначається на основі розрахунку інтегрального показника, значення котрого варіюється від 0 до 1. Чим ближче значення цього показника до 1, тим краще розвинутий інноваційний потенціал, на основі якого обирається більш передова стратегія для підприємства (рис. 2.8).

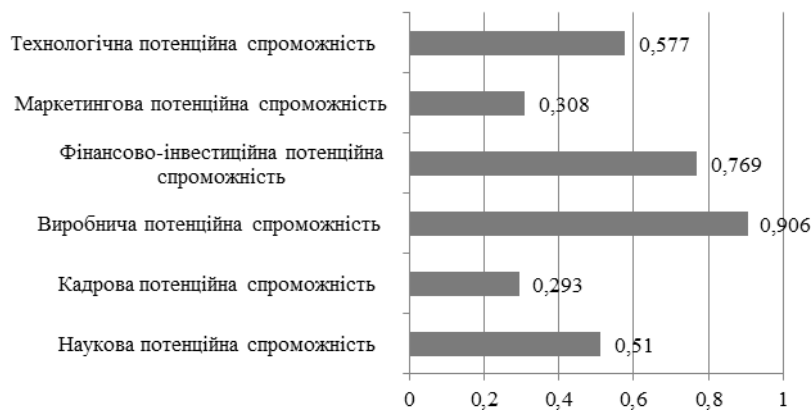


Рис. 2.8. Потенційна спроможність складових інноваційного потенціалу ПАТ “Володарка” (2013 р.)

За розрахованими показниками можна зробити висновок, що на ПАТ “Володарка” найбільшою є виробнича потенційна спроможність – 0,906. Найменшою є кадрова потенційна спроможність – 0,293. Розрахуємо інтегральний показник для комплексної оцінки за формулою (2.2). Для підприємства ПАТ “Володарка” інтегральний показник буде наступний:

$$ІІІ = \frac{0,51 + 0,293 + 0,906 + 0,308 + 0,769 + 0,577}{6} = 0,56,$$

що вказує на імітаційну стратегію або стратегію ліцензування.

За здійсненими підрахунками інтегральний показник ПАТ “Володарка” становить 0,56 для якого необхідна імітаційна стратегія та за стратегією трансферу технологій обираємо стратегію ліцензування. Ця стратегія обирається при середньому рівні використання інноваційного потенціалу. Імітаційна стратегія доцільна для підприємств легкої промисловості, які не є лідерами ринку продуктових, технологічних, чи управлінських нововведень. Відповідно до цієї стратегії змінюються певні якісні характеристики продукції, удосконалюється виробнича та управлінська структура. Разом з тим, відбувається копіювання основних споживчих властивостей нововведень, випущених на ринок інноваційними підприємствами чи підприємствами-лідерами. Як правило, досить часто підприємства-імітатори займають лідируючі позиції у певних сегментах, випереджаючи підприємство-новатора. За умов правильного дотримання імітаційної стратегії, підприємство може стати достатньо успішним і отримувати високі прибутки.

Оскільки ця стратегія повинна бути пов’язаною зі стратегією трансферу технологій підприємства, то варто зауважити, що імітаційна інноваційна стратегія спрямована на закупівлю ліцензій на певні технології, що застосовується при наявності власних ресурсів та високої кваліфікації фахівців для освоєння нової технології.

Стратегію ліцензування доцільно застосовувати підприємствам з метою прискорення початкового етапу виробництва, зниження витрат, одержання доступу до додаткових ресурсів, розширення ринків збуту своєї продукції. На нашу думку, для підприємств легкої промисловості прийнятною також є практика обміну технологіями між підприємствами, замість того, щоб вести конкурентну боротьбу з кожного виду продукції і на окремих ринках. Такий варіант ліцензування називається перехресним ліцензуванням і є вигідним для всіх учасників завдяки освоєнню взаємодопов-

новальних технологій, скороченню витрат на реалізацію угод, зняттю блокуючих умов і запобіганню дорогим патентним суперечкам.

На нашу думку, виконання вказаних стратегій вимагає злагоджених дій як керівників підприємства, так і працівників. Те, наскільки ефективно вони використовуватимуться, залежить насамперед від системи управління підприємством, від вміння керівників стратегічно мислити, розглядати всі альтернативні варіанти використання ресурсів і вибирати найкращий. Разом з тим, розуміння і сприйняття працівниками підприємства стратегічних заходів, пов'язаних із вибором стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємства на основі трансферу технологій має вплинути на підвищення їхньої інноваційної активності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Стратегічні заходи для реалізації імітаційної стратегії
та стратегії ліцензування на ПАТ “Володарка”**

Ресурсна складова інноваційного потенціалу	Стратегічний захід
1	2
1. Виробнича	– виробництво нових видів продукції внаслідок купівлі ліцензії; – зростання обсягів виробництва інноваційної продукції; – ефективність використання виробничої потужності; – удосконалення техніко-технологічної бази виробництва; – покращення якості продукції
2. Наукова	– зростання внутрішніх НДПКР, що здійснюються на рівні підрозділів підприємства; – співробітництво в придбанні ліцензії із зарубіжними партнерами
3. Технологічна	– освоєння нових видів продукції на основі нових технологій; – скорочення термінів і витрат на розробку нової технології внаслідок купівлі ліцензії; – збільшення кількості придбаних ліцензій на використання високотехнологічної продукції та устаткування
4. Кадрова	– впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників; – стимулювання працівників до здійснення інноваційної діяльності; – відбір персоналу високої кваліфікації для вирішення інноваційних завдань; – впровадження інноваційних форм і методів організації праці

Продовження таблиці 2.8

1	2
5. Фінансово-інвестиційна	– інвестиції у придбання ліцензій на певні нововведення; – отримання прибутку внаслідок купівлі ліцензії; – оптимізація організаційної структури управління фінансовою діяльністю; – залучення зовнішніх джерел фінансування на купівлю ліцензії
6. Маркетингова	– підвищення якості маркетингової діяльності та ринкових досліджень; – збільшення ринків внаслідок купівлі ліцензії на нову технологію; – зменшення ціни на технологію в ході переговорів між продавцем і покупцем про укладання ліцензійної угоди; – оновлення асортименту продукції

Отже, вибір стратегії підвищення інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій підприємств легкої промисловості визначається рівнем інноваційного потенціалу, що визначається сукупністю його складових та містить низку економічних показників, які характеризують можливості підприємства в освоєнні нових чи удосконалених технологій та виробництві нової чи удосконаленої продукції. Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії для підвищення інноваційного потенціалу підприємств, зокрема легкої промисловості, необхідно враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку підприємства, прийнятність за рівнем ризику, передбачати готовність ринку до сприйняття новинки.

Необхідно зазначити, що підвищення інноваційного потенціалу на підприємстві не повинно обмежуватися лише вибором інноваційної стратегії та стратегії трансферу технологій. Необхідно оцінити всі можливості підприємства щодо реалізації цих стратегій.

Отже, інноваційна стратегія та стратегія трансферу технологій визначають напрями інноваційної діяльності, стратегічні інноваційні цілі та інноваційну програму дій підприємства, спрямовану на реалізацію його загальних стратегічних завдань щодо забезпечення та розвитку інноваційного потенціалу в системі трансферу технологій.

В результаті проведених досліджень нами запропоновано рекомендований перелік заходів, спрямованих для функціонування механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій, що включає такі складові елементи в області їх підвищення, як оновлення іннова-

ційних технологій, інноваційна активність, структура джерел фінансування та співвідношення результатів та витрат підприємства.

Проведені дослідження дозволили побудувати алгоритм вибору та реалізації інноваційної стратегії підприємств легкої промисловості на основі трансферу технологій; запропонувати комплексну методику оцінки інноваційного потенціалу підприємства; обрати інноваційну стратегію на основі трансферу технологій за допомогою розрахунку інтегрального показника; запропонувати стратегічні заходи для реалізації імітаційної стратегії та стратегії ліцензування на ПАТ “Володарка”, а також заходи, спрямовані на реалізацію механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості в системі трансферу технологій.

Список використаних джерел

1. Родіонова І. В. Формування механізму підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості / І. В. Родіонова // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємства : зб. матеріалів наук.-практ. Інтернет-конференції, 8–9 листоп. – Д., 2012. – С. 48–49.
2. Родіонова І. В. Роль інноваційного потенціалу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в системі трансферу технологій / І. В. Родіонова // Вісн. Хмельниц. нац. університету. – Хмельницький, 2013. – № 4, т. 2. – С. 174–176.
3. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія / Н. І. Чухрай ; за ред. Н. І. Чухрай. – Л. : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2002. – 316 с.
4. Шовкалюк В. Стимулювання інноваційної активності в науці та промисловості / В. Шовкалюк // Інтелектуальна власність. – 2009. – № 5. – С. 4–7.
5. Янковець Т. М. Формування механізму розвитку інноваційного потенціалу підприємства / Т. М. Янковець // Вісн. Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – К., 2011. – № 5 (60). – С. 159–163.
6. Денисенко М. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : монографія / М. П. Денисенко ; за ред. М. П. Денисенка, Л. І. Михайлової. – Суми : Університетська книга, 2008. – 1050 с.
7. Денисенко М. П. Методологічні основи розвитку постіндустріальної економіки : монографія / М. П. Денисенко ; за ред. М. П. Денисенка, А. П. Гречан, В. В. Лойко. – К. : Фітосоціоцентр. – 2010. – 688 с.

8. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько ; за ред. В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
9. Родіонова І. В. Розробка інноваційного технологічного проекту як передумова підвищення інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості / І. В. Родіонова // Геоекономічні проблеми міжнародних відносин: оцінки, прогнози, сценарії : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конференції, 15–16 листоп. – К., 2013. – С. 113–116.
10. Родіонова І. В. Оцінка інноваційних ризиків на підприємствах легкої промисловості та шляхи їх мінімізації / І. В. Родіонова // Міжнар. наук. журн. Сум. держ. університету. – Суми, 2013. – № 4. – С. 204–209.
11. Баранов О. Г. Інноваційний процес як об'єкт державного регулювання / О. Г. Баранов // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 173–178.
12. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібник / П. Г. Клівець. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
13. Лойко Д. М. Формування інноваційної стратегії промислового підприємства в постіндустріальній економіці / Методологічні основи розвитку постіндустріальної економіки : монографія / за ред. В. В. Лойко, М. П. Денисенка, А. П. Гречан. – К. : Фітосоціоцентр, 2010. – С. 162–171.
14. Фицтрой П. Т. Инструменты стратегического планирования / П. Т. Фицтрой // Совр. управл. энциклопедич. справоч. Т. 1. – М. : Издат-центр, 1997. – 584 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
16. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : підруч. [для студ. ВНЗ] / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с.
17. Капітан І. Б. Формування стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємств на засадах маркетингу / І. Б. Капітан // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 11 (65). – С. 137–143.
18. Менюк Ю. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Ю. В. Менюк, В. Ю. Саєнко // Сучасні проблеми економіки: нові погляди науковців : матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції (м. Дніпропетровськ, 24–25 лютого 2012 р.) : у 2 ч. – Д. : НО “Перспектива”, 2012. – Ч. 1. – С. 104.
19. Мороз Л. І. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства / Л. І. Мороз, О. Р. Адельшінова // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 318–325.

20. Родіонова І. В. Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства в системі трансферу технологій / І. В. Родіонова // Чотирнадцята всеукр. наук. Інтернет-конференція : зб. наук. праць, 27–28 вересня. – Т. : Терноп. нац.-екон. університет, 2012. – С. 39–42.
21. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
22. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 448 с.
23. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика : монографія / Л. І. Федулова ; за ред. Л. І. Федулової. – К. : Основа, 2005. – 552 с.
24. Карюк В. І. Методика вибору стратегічних альтернатив у процесі формування інноваційної стратегії підприємства / В. І. Карюк // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць / за заг. ред. Ю. І. Сханурова, А. В. Шегди. – К. : ВПЦ “Київський університет”, 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 385–392.
25. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 308 с.
26. Денисюк В. Міжнародний трансфер технологій: сучасний зміст, аналіз закордонної та національної статистики / В. Денисюк // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 42–47.
27. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія / Т. В. Калінеску ; за ред. Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

Розділ III

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИБОРУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Інноваційні процеси як результативний показник розвитку промислових підприємств

Інноваційні процеси національної економіки впливають на формування та використання нововведень у суб'єктів господарювання, які працюють у цьому економічному просторі. На перший план інноваційна модель розвитку економіки висуває гуманний, а не основний капітал. Він сприяє поширенню інновацій на промислових підприємствах, створення сприятливих умов для їхньої реалізації, впровадження їх у всіх бізнес-процесах організацій. Крім того, в економіці спостерігається кластеризація підприємств, яка сприяє покращенню економічних показників підприємств-учасників кластера, підвищує конкурентоспроможність та інноваційну спроможність суб'єктів господарювання. Зважаючи на ці процеси, важливим є економічне обґрунтування вибору інноваційних процесів в кластері промислових підприємств, вибір найбільш ефективних та окупних напрямів вкладення коштів.

Оптимізацію економічного обґрунтування вибору інноваційних процесів у кластері промислових підприємств проведемо на основі критеріальної бази. Кожний із запропонованих критеріїв застосуємо до окремих бізнес-процесів промислового підприємства та в цілому по підприємству. Оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська пропонують проводити на основі коефіцієнтів упевненості [1, с. 181; 2; 5; 6].

Згрупуємо дані за коефіцієнтами упевненості на основі експертного дослідження у матрицю SWOT-аналізу та за допомогою правил комбінування підрахуємо загальний результат (табл. 3.1) [8].

Підсумковий коефіцієнт упевненості свідчить про майже

повну відповідність внутрішніх умов розвитку зовнішнім.

Таблиця 3.1

**Характеристика зовнішнього та внутрішнього середовища
на основі коефіцієнтів упевненості**

Показник	ПАТ “Луцьк Фудз”	ПАТ “Ковель- сільмаш”	ПАТ “Електро- термометрія”	СП ПАТ “Теріхем- Луцьк”
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Ринкові можливості				
1. Рівень задоволення споживачів	0,57	0,6	0,48	0,72
2. Використання інновацій у практичній діяльності	0,49	0,32	0,37	0,67
3. Відсутність вітчизняних конкурентів на ринку	0,21	0,23	0,2	0,23
4. Наявність висококваліфікованих працівників	0,38	0,43	0,51	0,39
Ринкові загрози				
1. Зміна економічної і соціальної ситуації	-0,25	-0,25	-0,25	-0,25
2. Поява конкурентів на ринку	-0,27	-0,27	-0,27	-0,27
Слабкі сторони				
1. Високий ступінь зносу обладнання	-0,55	-0,59	-0,55	-0,98
2. Велика кількість бізнес-процесів	-0,96	-0,95	-0,97	-0,33
3. Вузькоспеціалізований характер виробничої діяльності	-0,76	-0,89	-0,98	-0,65
4. Ненадійність постачання	-0,57	-0,68	-0,78	-0,85
Сильні сторони				
1. Висока довіра з боку споживачів	0,32	0,15	0,17	0,41
2. Гнучка цінова політика	0,47	0,35	0,28	0,45
3. Сучасне обладнання та технології	0,27	0,29	0,18	0,68
4. Широкий асортимент продукції	0,89	0,12	0,18	0,59
5. Укладення довгострокових контрактів і тендерів	0,27	0,18	0,16	0,89
6. Наявність збутової мережі та після-продажного сервісу	0,2	0,91	0,92	0,45

Коефіцієнт упевненості K_v | 0,957672886 | 0,951467915 | 0,950504152 | 0,993013801 |

Таблиця 3.2

**Значення критеріїв оцінки інноваційних процесів
в управлінні підприємством, %**

Показник	ПАТ “Луцьк Фудз”	ПАТ “Ковель- сільмаш”	ПАТ “Електро- термометрія”	СП ПАТ “Теріхем- Луцьк”
Збільшення обсягу продукції, що випускається	2	3	2,6	3,5
Розширення ринків збуту (внутрішніх і зовнішніх)	4,23	4,85	4,95	0,70
Підвищення конкурентоспроможності продукції	1,3	1,5	2,1	1,8
Збільшення продуктивності праці	3	4,5	2,8	3,1
Зменшення собівартості продукції	2	1	1,5	2
Падіння енергоємності виробництва	1	1,5	1,8	1,3
Відновлення виробничих потужностей	2	2,2	2,3	2,1
Разом	15,53	18,55	18,05	14,50

Якщо підприємства ранжувати за його спаданням, то отримаємо такий ряд: СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”, ПАТ “Луцьк Фудз”, ПАТ “Ковельсільмаш”, ПАТ “Електротермометрія”. До одиниці не вистачає 4,23 % на ПАТ “Луцьк Фудз”, на 4,86 % – ПАТ “Ковельсільмаш”, 4,95 % – на ПАТ “Електротермометрія”, СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” – 0,7 %. Ця величина і буде визначати можливості розширення ринків збуту (внутрішніх і зовнішніх), див. табл. 3.2. Значення за іншими критеріями у таблиці отримане на основі експертних оцінок на підприємствах. Впровадження інновацій у бізнес-процеси підприємств сприятиме зростанню виручки від реалізації на 15,53 % – для ПАТ “Луцьк Фудз”, 18,55 % – ПАТ “Ковельсільмаш”, 18,05 % – ПАТ “Електротермометрія”, 14,5 % – СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”. Відповідно до цього можна зробити висновок, що промислові підприємства мають економічний потенціал до запровадження інновацій. Розрахуємо кошторис витрат на реалізацію інноваційних проектів за цими підприємствами. Кошторис витрат розроблений з урахуванням рівня відповідності внутрішніх умов зовнішнім та прогнозованого рівня зростання виручки від реалізації

від запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на впровадження інновацій, тис. грн

Показник	ПАТ “Луцьк-Фудз”	ПАТ “Ковель-сільмаш”	ПАТ “Електро-термометрія”	СППАТ “Теріхем-Луцьк”	Склад витрат
Розробка технічної документації на інноваційну продукцію	5500	4700	4950	5380	На пошук організації з розробки технічної документації, оплати та реєстрацію винаходу, оформлення документів
Освоєння виробництва нової продукції	9480	12370	11320	10410	На підготовку приміщень, закупівлю сировини і матеріалів для дослідних зразків, навчання працівників, на пошук ринків збуту, рекламу, провайдинг
Створення експериментально-дослідних комплексів	1180	1190	1210	1250	На створення експериментальних зразків, технологій, побудова нейронних сіток технологічних процесів
Впровадження прогресивних технологічних процесів	280	310	300	315	На розробку нових технологічних процесів, удосконалення технологій
Збереження і нарощення виробничого потенціалу	9438	10231	8391	10390	На закупівлю обладнання, пуско-налагоджувальні роботи
Удосконалення організації виробництва	1890	1937	2010	1089	На впорядкування ланцюга команд “керівник–майстер–робітник”
Оптимізація кількості бізнес-процесів	100	130	180	160	На дослідження кількості бізнес-процесів, побудови нейронної сітки оптимальної їх кількості, реструктуризація шляхом ліквідації або укрупнення зі звільненням чи без звільнення працівників
План організаційно-технічних заходів, що забезпечують впровадження інновацій	180	79	130	98	Розробка кошторисів з впровадження нових виробів і технологій у виробництво, пошук ринків збуту
Всього витрат	28048	30947	28491	29092	
Очікувані надходження від інноваційної продукції	111167,87	61933,52	67997,84	96376,74	
Економічний ефект від впровадження інновацій	83119,87	30986,52	39506,84	67284,74	

На ПАТ “Луцьк Фудз” потрібно покращити технологію виробництва за закупити нове обладнання для випуску елітних яблучних оцтів 6 %, на ПАТ “Ковельсільмаш” – машин для очищення зернових МНС-1,25, ПАТ “Електротермометрія” – крильчатий лічильників води (гаряча та холодна вода) КВ 1,5, на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” – коекстудована БОПП плівка з твіст-ефектом. Підприємства та інноваційні процеси на них відрізняються не лише специфікою виробництва, але й обсягом капіталовкладень, очікуваним ефектом, видом економічної діяльності, категорією кінцевих споживачів.

Припустимо, що на регіональному рівні сформувався кластер бізнес-процесів промислових підприємств, який обслуговує досліджувані нами суб’єкти господарювання. Потрібно обґрунтовано вибрати найприбутковіший проект, який сприятиме поширенню інновацій в ньому. Якщо бюджет фінансових ресурсів дозволяє виконати його підприємству власними силами, не порушуючи договірних відносин щодо надання послуг іншим організаціям, то може бути обраний не один інноваційний напрям розвитку у кластерній системі.

При глибокому спаді замовлень не очікується. Цей стан ідентифікується з кризовим станом. Незначний спад та стабільний стан характеризується частковим відпрацюванням замовлень за інноваційними процесами і вони ідентифікуються з критичним станом та станом невизначеності. Незначне та потужне піднесення характеризується повним відпрацюванням замовлень, виконання робіт понад запланований обсяг, наявність попиту на інноваційну продукцію. За рівнями достатності інтерфесійної складової інноваційного потенціалу, запропонованою Янченко З.Б. [9, с. 199] можна виділити такі оцінні параметри відпрацювання замовлень за інноваційними процесами:

– песимістичний сценарій: глибокий спад (0 %), незначний спад (26 %), стабільний стан (51 %), незначне піднесення (76 %), потужне піднесення (106 %);

– оптимістичний сценарій: глибокий спад (25 %), незначний спад (50 %), стабільний стан (75 %), незначне піднесення (105 %), потужне піднесення (115 %).

Розрахуємо очікуване значення результату E , абсолютний σ та відносний δ розміри ризику. Результати розрахунку та вихідні дані згруповані у таблиці 3.4 для песимістичного та оптимістичного сценаріїв.

Таблиця 3.4

**Прибуток для різних варіантів розвитку подій
(з розрахунку на очікуваний обсяг замовлень)**

Варіант розвитку події	Імовірність <i>P</i>	Прибуток підприємств			
		ПАТ “Луцьк Фудз”	ПАТ “Ковель- сільмаш”	ПАТ “Електро- термометрія”	СП ПАТ “Теріхем- Луцьк”
<i>Песимістичний сценарій</i>					
Глибокий спад	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Незначний спад	0,2	21611,17	8056,50	10271,78	17494,03
Стабільний стан	0,5	42391,14	15803,13	20148,49	34315,22
Незначне піднесення	0,2	63171,10	23549,76	30025,20	51136,40
Потужне піднесення	0,05	88107,07	32845,72	41877,25	71321,82
<i>E</i> , тис. грн		42557,38	15865,10	20227,50	34449,79
<i>σ</i> , тис. грн		19158,36	7142,11	9105,96	15508,51
<i>δ</i>		0,45	0,45	0,45	0,45
<i>σ</i> , уніф. коеф.		4217,54	−319,03	214,35	−112,68
<i>δ</i> , уніф. коеф.		0,10	−0,02	0,01	0,00
<i>E</i> , уніф. коеф.		9368,63	−708,68	476,15	−250,30
<i>Оптимістичний сценарій</i>					
Глибокий спад	0,05	20779,97	7746,63	9876,71	16821,19
Незначний спад	0,2	41559,94	15493,26	19753,42	33642,37
Стабільний стан	0,5	62339,91	23239,89	29630,13	50463,56
Незначне піднесення	0,2	87275,87	32535,85	41482,18	70648,98
Потужне піднесення	0,05	95587,86	35634,50	45432,86	77377,45
<i>E</i> , тис. грн		62755,50	23394,83	29827,66	50799,98
<i>σ</i> , тис. грн		18766,51	6996,03	8919,71	15191,31
<i>δ</i>		0,30	0,30	0,30	0,30
<i>σ</i> , уніф. коеф.		4131,28	−312,51	209,97	−110,37
<i>δ</i> , уніф. коеф.		0,07	−0,01	0,01	0,00
<i>E</i> , уніф. коеф.		13815,07	−1045,02	702,14	−369,09

У таблиці запропоновані значення абсолютного та відносного ризиків із застосуванням уніфікованих коефіцієнтів, які дають можливість порівнювати інноваційні процеси на підприємствах, які відрізняються чисельністю працюючих, величиною основних фондів, рівнем оплати праці, індексом інфляції та цін виробників у промисловості. Тобто ці показники скориговані на техносціальну продуктивність підприємства. Під техносціальною продуктивністю підприємства розуміють результат роботи працівника промислового підприємства, який формується під впливом інтенсивності праці, рівня використання засобів виробництва, рівня освіченості і духовності працівників. На ПАТ “Луцьк Фудз” середньоарифметична техносціальна продуктивність складає 0,220141, на ПАТ “Ковельсільмаш” – 0,04467, ПАТ “Електротермометрія” – 0,02354, СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” – 0,00727. Очікуваний прибуток від інноваційних процесів визначається за формулами, які запропоновані в роботі [1, с. 240].

Таким чином, найбільший очікуваний прибуток за песимістичним сценарієм отримаємо від реалізації інноваційного проекту на ПАТ “Луцьк Фудз”, далі СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”, а найменший – на ПАТ “Електротермометрія”. Рівень відносного розміру ризику однаковий для всіх проектів, а абсолютний ризик найменший на ПАТ “Ковельсільмаш” та ПАТ “Електротермометрія”. Якщо застосувати уніфіковані коефіцієнти до розмірів ризиків, то отримаємо, що найбільший рівень ризику на ПАТ “Луцьк Фудз”, а найменший – на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”. Таким чином, доцільно вкладати кошти в інноваційні процеси на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”.

Аналогічна ситуація простежується за оптимістичним сценарієм. Позитивний результат впровадження інновацій у бізнес-процеси промислових підприємств, сучасний стан розвитку підприємства забезпечать такий середньоарифметичний загальний результат їхньої діяльності для:

– ПАТ “Луцьк Фудз” – збільшиться середній очікуваний прибуток на 9368,63 тис. грн за песимістичним сценарієм (на 13815,07 тис. грн – за оптимістичним сценарієм);

– ПАТ “Ковельсільмаш” сповільнить зменшення середнього рівня збитковості на 708,68 тис. грн за песимістичним сценарієм (на 1045,02 тис. грн – за оптимістичним сценарієм);

– ПАТ “Електротермометрія” збільшить середній очікуваний прибуток на 476,15 тис. грн за песимістичним сценарієм (на 702,14 тис. грн – за оптимістичним сценарієм);

– СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” сповільнить зменшення середнього рівні збитковості на 250,30 тис. грн за песимістичним сценарієм (на 369,09 тис. грн – за оптимістичним сценарієм).

У таблиці 3.5 наведені основні дані за песимістичним і оптимістичним сценаріями для розрахунку показника ефективності напрямів інноваційного розвитку. Він розраховується за формулою, запропонованою у роботі [1, с. 214].

Таблиця 3.5

Дані за варіантами інноваційного розвитку*

Підприємство	Очікуваний інноваційний капітал**, тис. грн			Очікуваний ефект, тис. грн						
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік	7-й рік	8-й рік	9-й рік	10-й рік
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
Песимістичний сценарій, ставка дисконтування, 22,63 %										
ПАТ “Луцьк Фудз”	6860	9580	11608	42557,38	42557,38	42557,38	42557,38	42557,38	42557,38	42557,38
ПАТ “Ковельсьільмаш”	5969	12500	12478	15865,10	15865,10	15865,10	15865,10	15865,10	15865,10	15865,10
ПАТ “Електро-термометрія”	6290	11500	10701	20227,50	20227,50	20227,50	20227,50	20227,50	20227,50	20227,50
СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”	6728	10570	11794	34449,79	34449,79	34449,79	34449,79	34449,79	34449,79	34449,79
Ефективність інноваційного розвитку $K_{нр}$: ПАТ “Луцьк Фудз”	4,25	—	—							
ПАТ “Ковельсьільмаш”	1,45									
ПАТ “Електро-термометрія”	1,98									
СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”	3,32									

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Оптимістичний сценарій ставка дисконтування, 22,63 %										
ПАТ “Луцьк Фудз”	6860	9580	11608	62755,50	62755,50	62755,50	62755,50	62755,50	62755,50	62755,5
ПАТ “Ковельсільмаш”	5969	12500	12478	23394,83	23394,83	23394,83	23394,83	23394,83	23394,83	23394,8
ПАТ “Електро- термометрія”	6290	11500	10701	29827,66	29827,66	29827,66	29827,66	29827,66	29827,66	29827,7
СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”	6728	10570	11794	50799,98	50799,98	50799,98	50799,98	50799,98	50799,98	50799,9
Ефективність ін- новаційного роз- витку $K_{нir}$: ПАТ “Луцьк Фудз”	6,26									
ПАТ “Ковель- сільмаш”	2,14									
ПАТ “Електро- термометрія”	2,92									
СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”	4,89									

Примітки: * не включені витрати на придбання комплектуючих частин, сировини, матеріалів, інших операційних витрат, що формують собівартість продукції (крім витрат, пов'язаних з організацією і реалізацією інноваційних процесів);

** розроблено автором.

Ставку дисконтування вибираємо на основі середньоарифметичної кредитної ставки серед банків, у яких обслуговуються промислові підприємства. Таким чином, всі напрями інноваційного розвитку є економічно доцільними, оскільки $K_{нir} > 1$. Враховуючи умови оптимальності варіанта ($K_{нir} \rightarrow \max$), більш вигідним з позиції підприємства-новатора є вибір інноваційних процесів на ПАТ “Луцьк Фудз”. Порівняно з ним на ПАТ “Ковельсільмаш” процес у 2,9 рази менш вигідний, у 2,1 рази на ПАТ “Електротермометрія” та у 1,3 рази на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” за песимістич-

ним та оптимістичним сценаріями. Проте результати аналізу ризикованості інноваційних процесів на підприємствах свідчать, що впровадження і реалізація інновацій у бізнес-процеси на ПАТ “Луцьк Фудз” є найбільш ризикованими, але з огляду на те, що особа, яка приймає рішення є схильною до ризику, перевагу можна надати впровадженню та реалізації інновацій на ПАТ “Луцьк Фудз”. Якщо за критерій прийняття рішень вибрати мінімальний рівень ризику, то доцільно віддати перевагу впровадженню інновацій у бізнес-процеси на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”.

З позицій споживачів дослідження потрібно проводити на основі середньої ціни продукції, коефіцієнта співвідношення цін, коефіцієнта вигод, коефіцієнта споживацької привабливості. На основі маркетингових досліджень ринку натуральних яблучних оцтів встановлено, що середня їх ціна 43,12 грн/л, ринку пакувальних матеріалів коекструдованих плівок з твіст ефектом – 22,25 грн/м², ринку сільськогосподарських машин типу очисних зернових – 63610 грн/шт., ринку крильчатих водолічильників КВ 1,5 (гаряча та холодна вода) – 99 грн/шт. Порівнюючи встановлену ціну з середньою на ринку виявляємо, що мінімальною є ціна на ПАТ “Луцьк Фудз”, ПАТ “Електротермометрія”, а вищою за мінімальну на 17,9 % є продукція на ПАТ “Ковельсьільмаш” і на 3,8 % на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”.

3.2. Характеристика інноваційних процесів і складові їх обґрунтування

Коефіцієнт співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни наявної на ринку продукції обрховують за формулами [1, с. 218]:

$$K_u = \frac{U_{\min}}{U}; K_u = \frac{U_{\min}}{U} \cdot (1 + \overline{TСП}), \quad (3.1)$$

де U – ціна інноваційної продукції, грн; $U_{\min}$ – мінімальна з цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна з цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн; $\overline{TСП}$ – середньоарифметична техносціальна продуктивність окремого підприємства.

Показник K_e , який ураховує оцінку вигод, отриманих споживачем у результаті використання інноваційних продуктів розрховують за формулами: $K_e = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\min}}{P_j}$ [1, с. 218] та

$$K_{\epsilon} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\min}}{P_j} \cdot (1 + \overline{ТСП}), \quad (3.2)$$

$$K_{\epsilon} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_j}{P_{\max}} [1, \text{с. 218}];$$

$$K_{\epsilon} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_j}{P_{\max}} \cdot (1 + \overline{ТСП}), \quad (3.3)$$

де P_j – j -й показник вигод ($j = 1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару; $P_{\max}$ – максимальне значення показника вигод товару з усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами); $P_{\min}$ – мінімальне значення показника вигод товару з усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами); V_j – коефіцієнт вагомості (значущість) показника вигод j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Показник привабливості споживача інноваційного процесу визначається за формулою [1, с. 218]:

$$K_{cn} = K_{\epsilon} \cdot K_{\epsilon}. \quad (3.4)$$

Набір оцінних параметрів щодо цих показників наведений у таблиці 3.6. Коефіцієнти вагомості одиничних показників вигод визначено експериментальним шляхом із застосуванням методу парних порівнянь. Роль експертів виконували керівники інноваційних проектів, бізнес-процесів, яким необхідно було заповнити оцінні таблиці. Якщо проводити порівняння по уніфікованих коефіцієнтах, то за цінним параметром пріоритетним є інноваційний процес на СП ПАТ “Теріхем Луцьк” та ПАТ “Електротермометрія” (вони досягнули максимального значення, зважаючи на техносотціальну продуктивність).

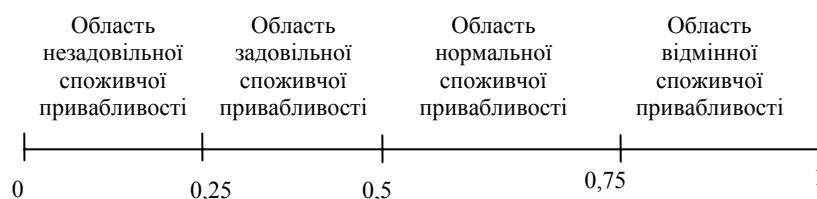
Як бачимо, значення коефіцієнта привабливості споживача свідчить про те, що у ПАТ “Луцьк Фудз”, ПАТ “Ковельсьільмаш” є задовільна привабливість споживача (значення знаходиться у проміжку 0,25–0,5), СП ПАТ “Теріхем Луцьк” – відмінна привабливість споживача (значення знаходиться у проміжку 0,75–1), ПАТ “Електротермометрія” – незадовільна привабливість споживача (значення знаходиться у проміжку 0–0,25). Порівнюємо ситуацію за уніфікованими коефіцієнтами. Для цього використаємо шкалу значень показника привабливості споживача (рис. 3.1). ПАТ “Луцьк Фудз” попадає в область нормальної привабливості споживача, а ПАТ “Теріхем-Луцьк” – область відмінної, ПАТ “Ковельсьільмаш” – об-

ласть задовільної, а ПАТ “Електротермометрія” – область незадовільної привабливості споживача. Це означає, що у ПАТ “Луцьк Фудз”, СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” є сприятливі умови для реалізації і споживачі зацікавлені в придбанні інноваційних товарів, що значно збільшує їх вигод і досить повно відповідає потребам.

Таблиця 3.6

Оцінні параметри та споживча привабливість інноваційних процесів

Підприємство	ПАТ “Луцьк Фудз”	ПАТ “Ковель-сільмаш”	ПАТ “Електро-термометрія”	СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”
Середня ціна $C_{сер}$	43,12	63610	128,4	22,25
Ціна інноваційного продукту	32,91	75000	99	23,1
Коефіцієнт співвідношення цін K_c	0,7632	1	0,771	1
Коефіцієнт вигод K_v	0,52	0,35	0,27	0,89
Коефіцієнт привабливості споживача $K_{сп}$	0,40	0,35	0,21	0,89
Договірна ціна, грн	33	75600	100	23,8
Маса виробу, кг	1	890	0,59	64
Термін корисного використання (до першого капітального ремонту чи перевірки) або термін придатності, рік	1,16	33	4	1
Коефіцієнт співвідношення цін K_c , уніф. коеф.	0,9312	0,95533	0,78918	0,9927
Коефіцієнт вигод K_v , уніф. коеф.	0,6375	0,33492	0,2791	0,8812
Коефіцієнт привабливості споживача $K_{сп}$, уніф. коеф.	0,5936	0,31996	0,22028	0,8748

**Рис. 3.1. Шкала значень показника споживчої привабливості**

Джерело: розроблено за [1, с. 219]

Таким чином, як з позиції підприємства-інноватора, так і з позицій споживачів економічно вигідними є ці процеси, а найбільш вигідним є процес по СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” та ПАТ “Луцьк Фудз”. Для вибору найбільш прийняттого інноваційного процесу критеріями оцінки є оптимізація середньозважених за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій таких показників: чистого приведеного доходу NPV , індексу рентабельності PI , періоду окупності PP , внутрішньої норми доходності IRR .

Чистий приведений дохід визначається як [3; 7; 10]:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(1+r)^n}; \quad (3.5)$$

$$NPV = \left(\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n} \cdot \sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(1+r)^n} \right) \cdot \overline{TCП}, \quad (3.6)$$

де n – горизонт розрахунку, тривалість розрахункового періоду, що дорівнює номеру року розрахунку; r – коефіцієнт дисконтування, %; CF_i – грошовий потік в i -му році; C_{oi} – інвестиційний капітал в i -му році, тис. грн.

Строк окупності обрахуємо $PP = \sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(CF_i)/n}$ [3; 7; 10]:

$$PP = \left(\sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(CF_i)/n} \right) \cdot (1 + \overline{TCП}). \quad (3.7)$$

Внутрішня норма доходності визначається: $IRR=r$, при якому

$$NPV=0, \text{ тобто } \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n} = \sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(1+r)^n} \quad [3; 7; 10]; \quad IRR=r, \text{ при якому:} \\ NPV \cdot \overline{TCП} = 0. \quad (3.8)$$

Індекс доходності обраховується $PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(1+r)^n}}$ [3; 7; 10];

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^n}}{\sum_{i=1}^n \frac{C_{oi}}{(1+r)^n}} \cdot (1 + \overline{TCП}). \quad (3.9)$$

За оптимальними та песимістичними сценаріями інноваційні процеси на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”, ПАТ “Луцьк Фудз”, ПАТ “Ковельсьільмаш”, ПАТ “Електротермометрія” є економічно доцільними та ефективними, оскільки $NPV > 0$, $PI > 1$, а інвестиції в інноваційні процеси окупаються за 1,5–2 роки (табл. 3.7). При розрахунку показників ми виходили з припущення, що протягом першого року фінансуються лише інноваційні витрати. А в двох наступних роках – до інвестиційних витрат додаються ще й витрати на виробництво дослідних зразків продукції, витрати, що формують собівартість інноваційної продукції.

Таблиця 3.7

Показники оцінки ефективності інноваційних процесів

Показник	ПАТ “Луцьк Фудз”	ПАТ “Ковель- сільмаш”	ПАТ “Електро- термометрія”	СП ПАТ “Теріхем- Луцьк”
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Песимістичний сценарій				
Чиста приведена вартість NPV , тис. грн	10944,23	21821,71	18156,74	16481,45
Індекс доходності PI	1,14	1,56	1,41	1,25
Внутрішня норма прибутковості IRR , %	26,02	34,93	31,84	28,65
Строк окупності PP , років	2,05	1,49	1,66	1,87
Чиста приведена вартість NPV , тис. грн, уніф. коеф.	2409,28	-974,75	427,41	-119,75
Індекс доходності PI , уніф. коеф.	1,39	1,49	1,44	1,24
Внутрішня норма прибутковості IRR , %, уніф. коеф.	31,75	33,37	32,59	28,44
Строк окупності PP , років, уніф. коеф.	2,51	1,43	2,03	1,85
Середньозважена чиста приведена вартість NPV , тис. грн	25282,81	26687,13	24359,99	27046,31
Середньозважений індекс доходності PI	1,32	1,69	1,54	1,41
Середньозважена внутрішня норма прибутковості IRR , %	30,21	36,11	34,50	31,98
Середньозважений строк окупності PP , років	1,80	1,39	1,52	1,67
Оптимістичний сценарій				
Чиста приведена вартість NPV , тис. грн	39621,39	31552,54	30563,24	37611,16

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Індекс доходності PI	1,51	1,82	1,68	1,57
Внутрішня норма прибутковості IRR , %	34,39	37,28	37,16	35,31
Строк окупності PP , років	1,55	1,28	1,39	1,48
Чиста приведена вартість NPV , тис. грн, уніф. коеф.	8722,30	-1409,42	719,45	-273,27
Індекс доходності PI , уніф. коеф.	1,84	1,73	1,72	1,56
Внутрішня норма прибутковості IRR , %, уніф. коеф.	41,96	35,61	38,04	35,05
Строк окупності PP , років, уніф. коеф.	1,89	1,23	1,42	1,47
Середньозважена чиста приведена вартість NPV , тис. грн, уніф. коеф.	5565,79	-1192,09	573,43	-196,51
Середньозважений індекс доходності PI , уніф. коеф.	1,61	1,61	1,58	1,40
Середньозважена внутрішня норма прибутковості IRR , %, уніф. коеф.	36,86	34,49	35,31	31,74
Середньозважений строк окупності PP , років, уніф. коеф.	2,20	1,33	1,72	1,66

За уніфікованими коефіцієнтами для двох сценаріїв маємо такі результати. На СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” та ПАТ “Ковельсільмаш” $NPV < 0$, на ПАТ “Луцьк Фудз”, ПАТ “Електротермометрія” – $NPV > 0$, причому для них $PI > 1$, а інвестиції в інноваційні процеси окупаються за 1,2–2,5 роки. Отже, проекти є економічно доцільними для ПАТ “Луцьк Фудз”, ПАТ “Електротермометрія” і лише економічно доцільним для двох інших. За середньозваженими показниками існують аналогічні тенденції відповідно до форм розрахунку.

Найбільш вигідним за показниками доходності, рентабельності, окупності є інвестиційний процес на ПАТ “Ковельсільмаш” та СП ПАТ “Теріхем-Луцьк” за коефіцієнтним аналізом, а за уніфікованими коефіцієнтами – ПАТ “Луцьк Фудз”. Якщо аналізувати середньозважені показники, то за коефіцієнтами є вигідним інвестиційний процес на ПАТ “Ковельсільмаш” та СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”, а за середньозваженими уніфікованими коефіцієнтами – ПАТ “Луцьк Фудз”. Зважаючи на це, доцільно впроваджувати інно-

ваційні процеси на СП ПАТ “Теріхем-Луцьк”, які за показниками оцінки мають друге місце, тобто: нижчий рівень ризику, високі показники прибутковості, рентабельності, швидка окупність. Реалізація пропонувананих проектів пришвидшить розвиток інноваційних процесів на всіх підприємствах кластера. Особливість впровадження інновацій у бізнес-процеси таких підприємств у кластерній системі полягає у тому, що інновації позитивно впливають не лише на нього, але й на суміжні підприємства, створюються стимули у них для впровадження нововведень на власних бізнес-процесах.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
2. Методичні підходи до оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slv.com.ua/darom/invest/007.html>.
3. Основні показники ефективності інвестиційних проектів і методи їхньої оцінки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tviybiznes.com/main/0_4_4
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Спец. литература, 1996. – 510 с.
5. Телетов О. С. Аналіз тенденцій розвитку ринку дизельного палива / О. С. Телетов, В. В. Клименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 74–89.
6. Управління інноваційною діяльністю : монографія / [за заг. ред. О. М. Ястремської, І. В. Верещагіної]. – Х. : Інжект, 2010. – 404 с.
7. Швець Л. П. Особливості та проблеми застосування модифікованих показників оцінки ефективності інвестиційних проектів / Л. П. Швець, О. В. Пилипак // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т.1. – С. 154–160.
8. Экспертные системы и логическое программирование / А. А. Бакаев, В. И. Гриценко, Д. Н. Козлов. – К. : Наукова думка, 1992. – 220 с.
9. Янченко З. Б. Оцінка достатності інноваційного потенціалу аграрних підприємств / З. Б. Янченко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 13. – С. 196–201.
10. Яценко В. Ф. Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика [Електронний ресурс] / В. Ф. Яценко, Г. О. Земська // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 1. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural>

Розділ IV

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

4.1. Основи формування трудового потенціалу та його складових в інноваційному розвитку підприємства

У світовому господарстві формується новий погляд на фактори економічного зростання. Досвід розвинених країн показав, що основа стійкого економічного зростання забезпечується рівнем розвитку й динамізмом інноваційної сфери і відбувається на базі використання знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів. Саме інновації приводять до формування нових галузей і виробництв, а ініціатором їх є творчість людини-новатора.

Активізація людського фактора і прискорення науково-технічного прогресу – це взаємозалежні проблеми збалансованості та динамічного інноваційного розвитку факторів виробництва. Сучасні технології мають ряд особливостей: вони вузько спеціалізовані, швидко застарівають, вимагають постійного удосконалення, їх неможливо впровадити без ефективного використання трудового потенціалу та інтелектуального капіталу, тобто без людини – носія “ноу-хау”. Тому доцільно вести мову саме про трудовий потенціал та особливості його формування на різних рівнях як фактор ефективності його реалізації.

Відмітимо, що розробка значної кількості визначень у сфері дослідження трудового потенціалу значною мірою обумовлена багатогранністю змісту базового поняття – “потенціал”, яке використовується як у природничих науках, так і гуманітарних дослідженнях. В останньому випадку потенціал переважно розглядається як “ступінь потужності у певному відношенні”, а також як “сукупність засобів, можливостей, необхідних для чогось”.

Такий перелік початкових значень надає переваги розгляду

потенціалу об'єкта дослідження як сукупності: 1) можливостей; 2) засобів; 3) характеристик потужностей (здатностей), визначених у певному відношенні та з певною метою, із можливістю розширення набору цих критеріїв за будь-якими, властивими їм, ознаками [1, с. 571].

У найзагальнішому вигляді в економіці термін “потенціал” (лат. *potentia*) означає “приховані можливості, потужність, силу”. Цей термін означає наявність у будь-кого (людини, підприємства, галузі, суспільства) можливостей або здібностей у певних сферах діяльності [2].

На початку 1960-х років до наукового обігу увійшов термін “трудова потенція”. Це було викликано необхідністю трансформації традиційних поглядів на роль і місце людини у процесі виробництва при постійному розвитку НТП та характером демографічного процесу, якому притаманне поступове зниження частки населення у працездатному віці.

Введення поняття “трудова потенція” спричинило необхідність перегляду поглядів на значення у виробничому процесі людини, визнання ролі інтелектуального потенціалу та інтелектуального капіталу, накопиченого безпосередньо на підприємстві і в суспільстві в цілому [3].

На сьогодні у вітчизняній науці відсутній однозначний підхід до розуміння економічної категорії “трудова потенція”. Визначення, запропоновані науковцями, мають суперечливий характер. Проаналізовані підходи для спрощення сприйняття нами було зведено до таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Існуючі погляди на трактування терміна “трудова потенція”

Автор	Визначення терміна “трудова потенція”
Д. Богиня, О. Грішнова	...інтегральна оцінка кількісних та якісних характеристик економічно активного населення [4, с. 71]
Р. Колосова	...це трудовий ресурс в якісному вимірі [5, с. 24]
В. Васильченко, А. Гриненко, О. Грішнова, Л. Керб	...наявна і можлива в майбутньому кількість та якість праці, якою володіє суспільство, колектив організації, індивід за даного рівня розвитку науки і техніки, яка визначається чисельністю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем [6, с. 83]
О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк	...існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими харак-

	теристиками персоналу підприємства [7, с. 153]
Продовження таблиці 4.1	
Автор	Визначення терміна “трудоий потенціал”
Л. Янковська	...можливості його працівників за певних умов забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів: технічних, матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових [8, с. 203]
В. Онікієнко	...сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку, застосовує працю в народному господарстві з урахуванням їх технологічної та технічної оснащеності [9, с. 34]
Б. Генкін	...часткове поняття в системі категорій “потенціал людини”, “робоча сила”, “людський капітал”, “трудоий потенціал”; ...частина потенціалу людини, який формується на основі природних даних (здібностей), освіти, виховання та життєвого досвіду [10, с. 121]
В. Адамчук, О. Романов, М. Сорокіна	...гранична величина можливої участі працюючих у виробництві з урахуванням їх психологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду [11, с. 25]
О. Панкратов	...можливість суспільства використовувати живу працю у просторі та часі [12]
Б. Райзберг, Л. Лозовський	...наявні на певний час і перспективні трудові можливості (країни, регіону, підприємства), що характеризуються чисельністю працездатного населення, його професійно-освітнім рівнем, іншими якісними характеристиками [13, с. 286]
І. Джаїн	...сукупні здібності економічно активного населення певної території забезпечити виробництво споживчих вартостей, які відповідають потребам суспільства на цьому етапі його розвитку в конкретних соціально-економічних та науково-технічних умовах [14, с. 17]
В. Лишиленко, Н. Остролуцький, К. Якуба	...запаси праці відповідної кількості і якості, які є в розпорядженні галузі [15, с. 103]
О. Грішнова	...вихідна категорія для вивчення людського капіталу, вияв цілісного, інтегрального підходу до людини [16, с. 48]
В. Лук'янихін	...сукупність характеристик людини, що виникли в результаті матеріальних і духовних вкладень у неї [17, с. 46]
М. Кім	...повна характеристика усіх здібностей до праці, якими володіє індивід, колектив і суспільство в цілому [18, с. 14]
Н. Каленіна	...наявні та потенційні можливості його працівників забезпечити реалізацію цілей підприємства з найраціональнішими витратами всіх виробничих ресурсів за умови впливу сприятливих соціально-демографічних і еконо-

мічних факторів [19, с. 113]

Як видно з таблиці, єдине загальновизнане тлумачення змісту категорії трудовий потенціал відсутнє. Деякі науковці пояснюють це наявністю різних підходів до визначення цієї категорії, які найбільш повно відображають еволюцію поглядів стосовно його суті.

Загалом можемо визначити таку їх класифікацію (табл. 4.2): демографічний: соціально-демографічний; демоекономічний; економічний; управлінський (політекономічний); ресурсний: ресурсно-маржинальний; етимологічний; діяльнісний [20, с. 16].

Таблиця 4.2

Класифікація підходів до визначення категорії “трудова потенціал”

Підхід	Представник	Характеристика
1. Демографічний	І. Лукінов	Визначає трудовий потенціал як зведену економіко-демографічну характеристику трудової активності людей, що визначається середнім числом людино-років, яке це покоління проживає в складі економічно активного населення при заданому рівні смертності [21, с. 102]
1.1. Соціально-демографічний	С. Пирожков, В. Піскунов, О. Хомра	Поєднання демографічних підходів з соціальними проявами – відзначаються соціально-демографічним спрямуванням у визначенні ролі демографічних параметрів населення для трудового потенціалу [22]
1.2. Демо-економічний	Л. Чвертко	Передбачає поєднання демографічного й економічного підходів і доводить вплив демоекономічних параметрів населення на формування трудового потенціалу [23]
2. Економічний	Р. Колосова, С. Бектуров, Д. Карпукін, І. Маслова	Передбачає розгляд трудового потенціалу як складову потенціалу економічного і який є формою прояву людського фактора [24; 25]

3. Управлінський (політекономічний)	В. Врублевський, М. Долішній, С. Злупко	В умовах індустріального суспільства передбачав розгляд зв'язку людини-носія трудового потенціалу з продуктивними силами суспільства. Трудовий потенціал представлений як сукупний працівник в єдності з продуктивними силами [26; 27]

Продовження таблиці 4.2

Підхід	Представник	Характеристика
4. Ресурсний	В. Костаков, Г. Сергєєва, В. Онікієнко, Л. Чиждова	Передбачає розуміння трудового потенціалу як ресурсів, запасів праці (трудо- вий потенціал – сукупність працездатного населення, яке має відповідну професійно-кваліфікаційну підготовку) [28; 29; 30]
4.1. Ресурсно-маржинальний	Л. Шевчук	Трудовий потенціал – це гранична кількість і якість запасів праці в конкретних умовах геопросторово-часових координат, якими володіє людина, група людей, суспільство [31]
5. Етимологічний	Н. Тітова	Передбачає розгляд трудового потенціалу як можливостей, тобто трудовий потенціал розглядається як інтегральна сукупність можливостей населення до трудової, у т.ч. підприємницької, інноваційної активності як її суб'єктів [32]
6. Діяльнісний	С. Вовканич	Передбачає розгляд інтелектуальної компоненти трудового потенціалу, процесів формування соціального інтелекту та ролі духовної, інтелектуальної еліти в поступі суспільства й її інноваційної діяльності, створення і використання інтелектуальної власності, людського капіталу та його духовно-інформаційної генези [33]

На нашу думку, більш об'єктивною є позиція Л. Шевчук, яка проаналізувавши визначення дефініції “трудо-
вий потенціал” провідними вченими в межах різних наукових підходів (авторська класифікація цих підходів є досить детальною, а саме: демографічний, соціально-демографічно-політекономічний, соціально-демографічно-економічний, демографічно-економічний, трудовресурсний, ресурсно-економічний, політекономічний, регіонально-економіч-

ний, соціально-економічний, соціально-економіко-технологічний, ресурсно-виробничий, ресурсно-маржинальний), дійшла висновку, що дефініції різних авторів важко звести до єдиного тлумачення навіть у межах подібних підходів [31, с. 396–397].

Таким чином, пояснити різноманіття та різнонаправленість визначень категорії “трудоий потенціал” лише наявністю в науці різних підходів чи різних шкіл.

Зазначимо, що в економічній енциклопедії трудовий потенціал визначається як людські можливості, ресурси праці, найповніша та всебічна характеристика працездатного населення як продуктивної сили. В енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера сформульовано наступне визначення поняття “трудоий потенціал” – це забезпеченість виробництва трудовими ресурсами, кваліфікація і рівень професійної підготовки яких відповідає його виробничому потенціалу [34]. Проте офіційного визначення термін “трудоий потенціал” набув, починаючи з Указу Президента “Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року”, де зазначено, що трудовий потенціал – це “сукупна чисельність громадян працездатного віку, які за певних ознак (стан здоров'я, психологічні особливості, освітній, фаховий та інтелектуальний рівні, соціально-етнічний менталітет) здатні й мають намір проводити трудову діяльність” [35]. Отже, різні тлумачення поняття, наведені в економічній літературі, зумовлені визнанням важливості трудового потенціалу у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, розвитку людського фактора.

Переважає більшість авторів наголошує на необхідності врахування при оцінці процесу виробництва не лише кількісної сторони забезпечення його трудовими ресурсами, але й їх якісні параметри соціального та економічного характеру, передусім освіти, професійно-кваліфікаційної підготовки, стану здоров'я, фізичного розвитку, психологічних особливостей людини та ін. Однак, трудовий потенціал людини визначається не стільки переліком та кількістю окремих її якостей, скільки раціональністю їх поєднання.

Після конкретизації суті та змісту трудового потенціалу підприємства варто виділити його структурні елементи, які його формують як на рівні окремої людини-працівника, так і на рівні суспільства, окремого регіону, країни. У вітчизняній науковій думці з приводу цього також сформульовані дискусійні підходи (табл. 4.3).

На думку професора Б. Генкіна [10], і з ним погоджуються О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк [7], В. Васильченко, А. Гриненко,

О. Гришкова, Л. Керб [6], компоненти трудового потенціалу характеризують психофізіологічні можливості участі у суспільно корисній діяльності; можливості нормальних соціальних контактів; можливості генерації нових ідей, методів, образів, уявлень; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт; пропозиція на ринку праці.

Таблиця 4.3

Складові формування трудового потенціалу	
Дослідник	Складові трудового потенціалу
<i>Складові, що формують трудовий потенціал працівника</i>	
М. Семикіна	Здоров'я, освіта, інтелектуальні здібності та нахили, рівень культури та трудовий менталітет, рівень кваліфікації, професійний досвід і навички, рівень компетенції, стан мотивації до трудової діяльності, здатність до інтенсивної трудової діяльності, організованість, трудова активність, мобільність, здатність до навчання, здатність до розробки і впровадження інновацій [36]
В. Смолюк	Потенціали фізичний (стать, вік, стан здоров'я, працездатність тощо), соціально-психологічний (тип, риси характеру, емоції, почуття, активність, комунікабельність, дисциплінованість тощо), інтелектуальний (пізнавальні здібності, аналітичне мислення тощо), кваліфікаційні (освіта, професійна підготовка тощо), культурно-моральний (моральні орієнтири, загальна культура тощо), інноваційний (креативні здібності, ініціатива, здатність розробки і впровадження інновацій) [37]
В. Горбунов	Здібності і бажання до праці, стан здоров'я, тип нервової системи, обсяг загальних і спеціальних знань людини, її трудових навичок і вмінь, здатність до певного виду діяльності, рівень свідомості, відповідальності, інтересів, потреб [38]
<i>Складові, що формують трудовий потенціал суспільства</i>	
В. Костів	Загальнодемографічні, медико-біологічні, кваліфікаційні, екологічні, науково-технічні, соціальні, психологічні та ін. [39]
М. Долішній	Валеологічні та демоекономічні, соціально-професійні, інформаційні, соціально-мотиваційні, організаційно-управлінські, екологічні [27]
У. Садова	Здоров'я, мораль, активність (пасіонарність), інтелект, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу [40]
В. Горбунов	Демографічні, соціальні, освітні, охорона здоров'я [38]
В. Міга	Ціннісно-орієнтаційна, організаційна, адаптаційна, статусна, інноваційна, екогенологічна [41]
М. Семикіна	Географічні, природно-ресурсні; культурно-історичні, полі-

	тичні; демографічні, міграційні; економічні; соціальні, соціальний ризик; рівень експлуатації праці, умови та безпека праці; організаційно-технічні, науково-технологічні, інформаційні, ментальний; екологічний, стан охорони здоров'я; конкурентні, глобалізаційні [36]

Наведеним аспектам відповідають такі компоненти трудового потенціалу: здоров'я; моральність і вміння працювати в колективі; творчий потенціал; активність; організованість; освіта; професіоналізм; ресурси робочого часу. В свою чергу Г. Баб'як, В. Файфура, Д. Шушпанов роблять акцент на демографічних, соціальних, духовних його компонентах [42].

І. Джаін [43] розглядає трудовий потенціал території як сукупність демографічного, етнокультурного потенціалів та потенціалу суспільної організації праці. На думку автора, потенціал суспільної організації праці характеризується формами поєднання індивідуальних потенціалів у суспільному виробництві та забезпечується відповідним рівнем спеціалізації, концентрації, кооперації виробництва та розміщення продуктивних сил по території регіону.

Л. Шевчук встановлено [31, с. 27], що більшість вчених виділяють близько чотирьох компонентів трудового потенціалу, різних за змістом і назвою. Якщо ці компоненти об'єднати, то їх загальна кількість досягне одинадцяти:

- біологічну (вага; зріст; вік; стать; фізичний стан);
- демографічну (населення молодше працездатного віку; працездатного віку, старше працездатного віку);
- інтелектуальну (здібності до творчості; кількість геніальних осіб; талант);
- сакральну (святість у відношенні до довкілля; примітивний матеріалізм; науковий матеріалізм);
- історичну (традиції, рівень розвиненості суспільної системи);
- культурну (рівень культури, вихованість);
- освітню (рівень освіти, світогляд);
- соціальну (стартова соціальна позиція, орієнтація в соціальному середовищі, урахування законів поведінки);
- економічну (рівень доходів, рівень життя, умови праці);
- мотиваційну (особливості поведінки у процесі праці, особливості поведінки в побуті, поведінка під час відпочинку);
- здоров'я.

На нашу думку, до цього переліку можна додати ще такі складові, як: політична, технічна, наукова, кваліфікаційна, професійна тощо. Загалом, власні дослідження свідчать про стійку тенденцію до збільшення кількості компонент під час аналізу трудового потенціалу регіонів України зі зміщенням акценту під час його вивчення на якісні складові. Окремі науковці розглядають творчу складову як основу інноваційної активності персоналу, інші пропонують розглядати в структурі цього потенціалу: моральність, організованість (В. Лич) [44]. С. Засанська виділяє психофізіологічну складову, суспільно-соціальну, економічну, освітньо-професійну [45]. Також за допомогою сукупності демографічних, медико-біологічних, кваліфікаційних, екологічних, науково-технічних, соціальних, психологічних, ідейно-політичних складових пропонують аналізувати трудовий потенціал представники Львівської трудової школи [46, с. 131].

Львівські науковці [47, с. 51] під час аналізу трудового потенціалу регіону рекомендують вивчати такі його підсистеми – “Демографія”, “Зайнятість”, “Активність”, “Професіоналізм”, “Освіта”, “Науковий потенціал”, “Здоров’я”, “Екологія”, “Моральність”.



Рис. 4.1. Взаємозв'язок складових трудового потенціалу та видів діяльності персоналу

О. Серікова в системі управління підприємством та використання трудового потенціалу виділяє його структурні складові та наводить види діяльності, на які, в більшій мірі, спрямована та чи інша складова (див. рис. 4.1) [48]. Отже, структура трудового потенціалу являє собою співвідношення демографічних, медико-біологічних, інтелектуальних, освітніх, економічних, культурних, соціальних, психологічних, мотиваційних та організаційних характеристик груп працівників і відносин між ними.

Загальну характеристику складових, що формують трудовий потенціал підприємства, наведено в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Складові трудового потенціалу та їх характеристика

Складова	Суть
Демографічна	Відображають демографічні характеристики всього населення: вік, стать, сімейний стан, природний та механічний прирости тощо
Біологічна	Відображають стан здоров'я населення
Інтелектуальна	Відображають інтелектуальний розвиток, що є наслідком ефективізації освітньої складової, у т.ч. штучний інтелект
Освітня	Відображають освіченість населення (передусім якісний аспект), що детермінує інтелектуальну складову
Економічна	Відображають умови праці через загальний економічний стан країни
Мотиваційна	Відображають умови праці через персоніфіковані стимули
Культурна	Відображають особливості духовного розвитку, релігійні переконання, систему цінностей
Соціальна	Відображають соціальні відносини, у т.ч. у відношенні до визначених соціальних груп незахищених категорій осіб
Психологічна	Відображають особистісні риси людини як базового носія трудового потенціалу, що є вродженими чи сформованими (набутими) в процесі трудової діяльності
Організаційна	Відображають середовище функціонування носіїв трудового потенціалу, в т.ч. діяльність відповідних інституцій

Зауважимо, що розмежування окремих елементів трудового потенціалу працівника має важливий практичний зміст, оскільки результативність праці робітників залежить від ступеня взаємного узгодження в розвитку кваліфікаційного, психофізіологічного й особистісного потенціалу механізм керування кожним з яких істотно різняться.

Таким чином, трудовий потенціал підприємства – це наявні й потенційні можливості працівників щодо реалізації їх кількісних та якісних характеристик у конкретних соціально-економічних і виробничо-технічних умовах. Такий підхід до визначення трудового потенціалу підприємства дозволяє узгоджувати цілі діяльності та особисті очікування працівників. В свою чергу, структурно трудовий потенціал характеризується системою елементів (компонентів), які тією чи іншою мірою відображають вкладений у нього зміст.

4.2. Оцінка трудового потенціалу промислового підприємства

У сучасних умовах інноваційних науково-технічних переворотень, випуск високоякісної продукції та успішність розвитку бізнесу безпосередньо залежить від компетентності наявного персоналу. Найважливішими ресурсами підприємства виступають саме трудові ресурси. Тому для керівництва необхідно мати адекватне уявлення про рівень ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Оцінка трудового потенціалу – завдання надзвичайно складне, пов'язане з необхідністю враховувати вплив багатьох чинників, що виступають у різних аспектах. Багато складових якості трудового потенціалу на стадіях формування і реалізації взагалі не піддаються кількісному виміру [49]. Об'єктивно виміряти трудовий потенціал підприємства можна, лише використовуючи систему показників, яка поєднує не тільки кількісні, а й якісні показники.

На думку Ю. Одегова та Л. Карташова, система показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства – це відкрита система, що являє собою сукупність взаємозалежних елементів (показників), які дають всебічну характеристику трудової складової ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання [50, с. 76].

Визначаючи систему показників трудового потенціалу працівників підприємства необхідно використовувати комплексний, динамічний та кількісний підходи. При комплексному підході повинні враховуватись особистісний, психофізіологічний, демографічний аспекти трудового потенціалу. Якщо знехтувати хоча б одним з обов'язкових аспектів системи показників, проблема не буде вирішена. Динамічний підхід передбачає здійснення ретроспективного аналізу минулих і сучасних теоретичних і практичних досліджень, використання науково-дослідної літератури з цієї проблеми та виконання перспективного аналізу (прогноз).

Застосування кількісного (математичного) підходу передбачає можливість переходу від якісних оцінок до кількісних за допомогою математичних і статистичних методів [14]. Відмітимо, що показники оцінки трудового потенціалу повинні бути:

- аналізованими, тобто придатними для економіко-статистичного та статистико-математичного аналізу;
- аналітичними, тобто пояснювати причини явищ, відображуваних аналізованими показниками;
- коректними, тобто забезпечувати потрібну для практичних цілей вірогідність відображуваного досліджуваного об'єкта;

- прогностичними і динамічними, тобто придатними для відображення зміни чи процесу явища в часі;
- однозначними, тобто при інтерпретації допускати тільки одне тлумачення;
- вимірними, тобто піддаватися кількісному вимірюванню;
- документальними, тобто ґрунтуватися на достовірних даних первинного обліку та звітності;
- ефективними, тобто результат при застосуванні повинен перевищувати витрати, пов'язані з одержанням цього результату [18].

Аналізувати трудовий потенціал можна за кількісними та якісними характеристиками (див. рис. 4.2).

Відмітимо, що кількісна оцінка трудового потенціалу підприємства заснована на показниках чисельності промислово-виробничого персоналу й персоналу непромислових підрозділів, віковому та кваліфікаційному складі персоналу, структурі персоналу, показниках руху робочої сили, кількості робочого часу, можливого до відпрацювання при нормальному рівні інтенсивності праці та показниках ефективності праці. Отже, при оцінці трудового потенціалу підприємства можна визначити величину кількісної складової, проте із позиції вимог сьогодення цього не досить. Тому в умовах інноваційного розвитку основний акцент робиться на якісний склад, який представлений: фізіологічною, соціально-психологічною, кваліфікаційною, інтелектуальною, інноваційною та культурно-моральною складовими.

Р. Набока виокремлює проблеми якісної оцінки трудового потенціалу: визначення еталона вимог (норм, стандартів) до кожної групи співробітників підприємства, відповідно до якого буде проводитися порівняння; відсутність цілісної програми обліку і звітності про якісну структуру персоналу організації; велика розмаїтість набору якісних параметрів трудового потенціалу [51].



Рис. 4.2. Показники оцінки трудового потенціалу промислового підприємства

Т. Калінеску та Ю. Романовська відмічають, що якісні й кількісні компоненти трудового потенціалу знаходяться у тісному взаємозв'язку, зберігаючи при цьому свою унікальність. На їх думку, аналіз і оцінювання якісних та кількісних показників трудового потенціалу підприємства як цілісної системи необхідні для:

- розробки прогнозів у сфері праці;
- прийняття відповідних управлінських рішень щодо усунення дисбалансу між якістю трудового потенціалу людини й конкретним робочим місцем;
- максимального використання здібностей працівника до відповідної праці;
- визначення напрямів кадрової політики, які потребують першочергового фінансування;
- підвищення ефективності управління персоналом (мінімізації частки нереалізованих можливостей працівників, скорочення плинності кадрів, забезпечення умов для відтворення трудового потенціалу) [53].

На думку Е. Маслова, використання якісних оцінок у рамках здійснення різних порівнянь кількісної інформації переводить результати досліджень кількісної інформації в розряд якісної. В свою чергу якісні показники дають змогу знайти причини неефективності, що полягають у недотриманні якісних вимог. Проте, що в реальній практиці на підприємствах застосовуються лише деякі, найважливіші для певних умов або найдоступніші для вимірювання показники, за якими можна розглядати про реальний стан трудового потенціалу підприємства [25].

Величину трудового потенціалу як базової основи розрахунку трудового потенціалу, можна виразити формулою:

$$\Phi_n = \Phi_k - T_{np} \quad (4.1)$$

або

$$\Phi_n = \mathcal{C} \cdot \mathcal{D} \cdot T_{зм}, \quad (4.2)$$

де Φ_n – сукупний потенційний фонд робочого часу підприємства, годин; Φ_k – величина календарного фонду часу, год.; T_{np} – нерезервоутворюючі неявки і перерви, год.; $\mathcal{C}$ – чисельність працюючих, осіб; $\mathcal{D}$ – кількість днів роботи в періоді, днів; $T_{зм}$ – тривалість робочого дня, год.

Потенціальна величина виробничого колективу в годинах – це множина чисельності працюючих $\mathcal{C}$ на законодавчо встановлену

тривалість робочого дня в годинах $T_{зм}$ з врахуванням кількості днів D в періоді. І. Бажан для визначення чисельності трудового потенціалу використовує розрахунки, які враховують якісні характеристики за окремими віковими і статевими групами [54]:

$$T_n = (C_{не} - C_{инв}) + C_{пн} + C_{п.під}, \quad (4.3)$$

де T_n – трудовий потенціал; $C_{не}$ – працюючі у працездатному віці; $C_{инв}$ – інваліди; $C_{пн}$ – працюючі пенсіонери; $C_{п.під}$ – працюючі підлітки.

М. Виноградський [55, с. 400] відмічає, що найбільш важливими показниками якісного складу трудового потенціалу підприємства є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації: рівень загальної і спеціальної освіти; середній вік працівника; стать; стаж роботи за цією спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на підприємстві; чисельність працівників, які опанували сумісні професії, та соціальна активність працівників.
2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.
3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.
4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.
5. Тривалість використання працівника на одній посаді.

Отже, основним аналітичним способом визначення якісного складу трудового потенціалу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю.

Оцінювання трудового потенціалу працівника мають перебачати визначення кількості, якості, відповідності та ступеня використання потенціалу в інтересах підприємства [56]. Для цього необхідно вирішити три взаємозалежні завдання, пов'язані:

- з формуванням таких продуктивних здібностей людини, які найбільше відповідали б вимогам, що висуваються якості робочої сили щодо конкретного місця роботи;
- зі створенням таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов на виробництві, які сприяли б максимальному використанню здібностей працівника щодо певного виду роботи;
- ці процеси не повинні шкодити організму і порушувати права працівника як особистості.

Варто відмітити, що для промислових підприємств найбільш ефективною та уніфікованою є коефіцієнтна методика оцінювання трудового потенціалу (гібрид витратних і порівняльних підходів до його оцінки).

Всі коефіцієнти оцінювання трудового потенціалу інтегруються в такі групи показників: професійної компетентності; творчої активності; кількості, якості та оперативності виконаних робіт; трудової дисципліни, колективної роботи тощо [57].

Оцінюють трудовий потенціал промислового підприємства за такими коефіцієнтами як коефіцієнти оцінювання робітників; службовців і фахівців, а також керівників.

Система оцінки трудового потенціалу робітників, службовців і фахівців промислового підприємства включає показники, представлені у таблиці 4.5 (крім п. 3) [58; 59].

Таблиця 4.5

Показники оцінки трудового потенціалу промислового підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Складові формули
1	2	3
1. Коефіцієнт стану здоров'я	$KS = 1 - \frac{\Phi X}{\Phi}$	ΦX – кількість невиходів через хворобу; Φ – загальний фонд робочого часу
2. Коефіцієнт фізичної працездатності	$K_{\phi.n} = \frac{ЧП_{пв}}{Ч_n}$	$ЧП_{пв}$ – чисельність працюючих у найбільш продуктивному віці 22–35 років; $Ч_n$ – загальна чисельність працюючих (робітників/службовців, фахівців, керівників)
3. Коефіцієнт кваліфікації робітників	$K_{кв} = PPC - PPM$	PPC – середній розряд робітників у цілому по підприємству; PPM – максимальний розряд для робітників (якщо на різних ділянках максимальний розряд має різне значення, то береться середнє значення максимального розряду)
4. Коефіцієнт оперативності виконання робіт	$K_{опер} = \frac{P}{П}$	P – фактична кількість робіт, виконаних у встановлені терміни; $П$ – кількість робіт, фактично виконаних протягом аналізованого періоду
5. Коефіцієнт конфліктності	$K_{кф} = \frac{\Phi K}{\Phi}$	ΦK – кількість часу, витрачене на вирішення конфлікту; Φ – загальний фонд робочого часу

Продовження таблиці 4.5

1	2	3
6. Коефіцієнт освіченості	$K_{осв} = \frac{A}{60}$	A – тривалість роботи працівника за спеціальністю, вказаною в дипломі (протягом аналізованого періоду), місяців із урахуванням терміну відпустки співробітника; 60 – максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю, зазначеною в дипломі про вищу освіту, місяців
7. Коефіцієнт фахового досвіду	$K_{досв} = \frac{B}{60}$	B – досвід роботи на певній посаді, місяців із урахуванням відпустки працівника; 60 – максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді, місяців
8. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	$K_{квал} = \frac{H}{ПН}$	H – фактична тривалість навчання щодо підвищення кваліфікації протягом періоду роботи за спеціальністю, місяців. $ПН$ – нормативна тривалість навчання стосовно підвищення кваліфікації, місяців
9. Коефіцієнт раціоналізаторської активності	$K_{ра} = \frac{РП}{B} \cdot 12$	$РП$ – кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю; B – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців

Відмітимо, що крім перерахованих показників (виключаючи п. 3 табл. 4.5), оцінка керівників враховує також інноваційну складову, яку визначають коефіцієнти новаторства та інноваційної активності.

Коефіцієнт новаторства характеризує результативність інноваційної діяльності керівника в результаті впровадження нових і вдосконалених методів роботи, впровадження технологій, винаходів. Кінцевим результатом інноваційної діяльності є підвищення ефективності діяльності підприємства. Коефіцієнт новаторства може бути розрахований за формулою:

$$K_n = \frac{E_{ef}}{B}, \quad (4.4)$$

де E_{ef} – економічний ефект від впровадження нововведення; B – витрати на впровадження нововведення.

Крім того на підприємстві є види нововведень, які не супроводжуються прямим економічним ефектом або його дуже важко виділити в кількісному вимірі. Наприклад, скорочення часу на обробку документації не виражається прямим фінансовим результатом. Проте ефект від нововведення, що дозволяє скоротити час обробки документації є та виражається у збільшенні продуктивності праці. Тому, поряд з коефіцієнтом новаторства, для більш повної оцінки слід проводити розрахунок коефіцієнта інноваційної активності за формулою:

$$K_{i.a} = \frac{K}{\mathcal{Q}_n}, \quad (4.5)$$

де K – кількість впровадження нових і вдосконалених методів роботи, технологій, винаходів; $\mathcal{Q}_n$ – чисельність працівників, керівної ланки.

Після розрахунку коефіцієнтів професійної компетенції й виконання робіт обчислюють інтегральні коефіцієнти за цими напрямками.

Інтегральний коефіцієнт буде мати вигляд:

$$I_{\kappa \text{ проф}} = \sqrt[m]{a_1 \cdot a_2 \cdot \dots \cdot a_m}, \quad (4.6)$$

$$I_{\kappa \text{ роб}} = \sqrt[m]{b_1 \cdot b_2 \cdot \dots \cdot b_m}, \quad (4.7)$$

де m – кількість коефіцієнтів, обраних для розрахунку; a – значення коефіцієнтів, які характеризують професійну компетентність; b – значення коефіцієнтів, які відображають виконання робіт або творчу активність співробітника.

Визначення інтегральних коефіцієнтів супроводжується змінами кожного із них з урахуванням вагомості (d_i, d_j) складової конкретного працівника, залежно від специфіки його роботи або сфери діяльності підприємства. Таким чином, сукупний трудовий потенціал співробітника визначається як сума інтегральних коефіцієнтів з урахуванням вагомості коефіцієнтів:

$$\Pi_{\text{труд}} = I_{\kappa \text{ проф}} \cdot d_i + I_{\kappa \text{ роб}} \cdot d_j. \quad (4.8)$$

На нашу думку, значущість кінцевих результатів діяльності промислового підприємства, продуктивності якості праці персоналу, організація його роботи визначає необхідність комплексного оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

У представленому методі наведені основні показники оцінки, але він може бути доповнений коефіцієнтом якості виконання робіт, коефіцієнтом повноти виконання робіт, коефіцієнтом своєчасності виконання робіт тощо. Зауважимо, що повнота і достовірність оцінки трудового потенціалу залежить від кількості і якості обраних коефіцієнтів.

Зауважимо, що комплексне оцінювання трудового потенціалу є одним із першочерговим завданням у напрямку підвищення загального потенціалу промислового підприємства. Розроблення доцільної та обґрунтованої системи і процедури вимірювання вартості кадрової складової потенціалу підприємства вимагає комплексних досліджень як у напрямку кількісного вимірювання, так і якісного оцінювання, оскільки трудовий потенціал є індикатором загального стану та рівня сукупних можливостей підприємства з урахуванням усіх його проявів.

Отже, кількісно трудовий потенціал віддзеркалює можливості суспільства забезпечити роботою працездатне населення, а якісно – можливість повного використання отриманих за рахунок інвестицій у трудовий потенціал знань, умінь і професійних навичок. Недостатність кількісних оцінок та їхня низька ефективність під час здійснення управління трудовим потенціалом вимагають застосування якісних показників. Абсолютні та відносні кількісні показники використовують для виявлення симптомів і виявів проблем, що мають якісні корені. Коефіцієнтна методика аналізу трудового потенціалу дозволяє встановити рівні потенціалу та запропонувати управлінські рішення щодо його подальшого розвитку.

4.3. Світові тенденції формування та ефективного використання трудового потенціалу підприємства

Досвід провідних компаній світу з управління персоналом є важливим для розвитку інноваційного управління України. В сучасних умовах для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва необхідне належне забезпечення промислових підприємств працівниками, що мають необхідні знання й уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці. Впровадження радикальної інноваційної діяльності, і, перш за все, розвиток науки як основної ланки інноваційного розвитку, можливе лише за умови подолання кризового стану, в якому перебуває на сьогодні економіка України.

Відмітимо, що ефективність упровадження інновацій прямо залежить від ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. Безпосередньо, ефективне використання трудового потенціалу підприємства має опиратися на прогресивний зарубіжний досвід. Це стосується державного фінансування і стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високо-ефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

У країнах з розвинутою ринковою економікою держава, приймає на себе основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів. Це дає можливість створити єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Цей механізм передбачає стимулювання з боку держави освітньої активності самих підприємств, кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. В свою чергу, взаємодія держави й підприємств реалізується за допомогою різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури [30, с. 25].

Початкова професійна підготовка молоді здійснюється за допомогою прямого фінансування систем навчання. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь віком до 25 років. Ідеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Ці програми дають знання, що не входять до посадових обов'язків та викликають бажання навчатися надалі.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям з початковим рівнем кваліфікацій, здійснюють з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах.

У світовій практиці основними напрямками професійного навчання вважають [60, с. 190]:

- первинне навчання відповідно до завдань організації та специфіки роботи;
- навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника;
- навчання для підвищення кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання для засвоєння нових прийомів і заходів виконання трудових операцій.

Крім методів прямого фінансування, варто виділити методи непрямого стимулювання внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від оподаткування.

Одним з джерел коштів державних органів на професійну підготовку у західноєвропейських країнах є грошові відрахування самих підприємств. Наприклад, у Франції існує порядок, за яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад десять осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше 1 % фонду заробітної плати.

Майже в усіх країнах з ринковою економікою, необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула вимогу створення системи спеціальних підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Так, в Японії систему професійної підготовки робітників мають 80 % підприємств. Американські компанії на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу витрачають до 5 % прибутку, не враховуючи державних дотацій.

Дослідження світових тенденцій свідчить, що в сучасних умовах значна увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією "Дженерал електрик", близько 90 % керівників і 86 % підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки в цілому.

Ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає, як правило, такі етапи:

- 1) визначення кількох ключових функцій працівників;
- 2) конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів з заздалегідь встановленими "стандартами виконання" і визначення оцінного бала;
- 5) розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей. Такий метод оцінки діяльності працівників застосовує, наприклад, американський банк "Чейз Манхеттен".

Застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу в розвинених країнах світу передбачає використання тарифної системи та прогресивних форм оплати праці, поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень, вищої оплати розумової праці, суттєвої індивідуалізації заробітної платні. Ефективне використання трудового потенціалу передбачає використання тарифної системи в різноманітних її модифікаціях як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов і важливості роботи.

Відмітимо, що кожна галузь економіки, зазвичай, формує власні тарифні мережі, які, своєю чергою, модифікуються на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі "Оліветті" використовують 20-розрядну тарифну мережу, а в американській автомобільній корпорації "Форд моторс" – 23-розрядну; у Німеччині на підприємствах хімічної промисловості використовують 13 тарифних розрядів. У японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку й стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативності праці.

На зарубіжних підприємствах (організаціях) здебільшого запроваджено почасову оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках XX ст., проста почасова й почасова з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії – 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах – 94,8; Франції – 93,5 [61, с. 20].

Вивчення та узагальнення літературних джерел надає можливість виділити такі інноваційні системи матеріального стимулю-

вання персоналу підприємств: Скенлона, Раккера, Імпрошейр, Хелсі, Ганнта, Бедо, Роуена, Барта, Тейлора, Мерріка, емпіричні (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля), оплати “за внесок”, участі працівників у прибутках, грейдів та соціальних виплат. Наведемо детальнішу характеристику перерахованих систем та їх особливості [62].

Система Скенлона базується на розподілі між підприємством і персоналом економії витрат на заробітну плату (у відношенні 1 до 3), що отримана внаслідок підвищення продуктивності праці. Ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці відносно зростання заробітної плати. В Україні вона найбільш прийнятна та застосовується на тих підприємствах, де досить висока частка живої праці, і де використовується “витратна економія”, адже кінцевий результат може давати більший прибуток – до 30 %.

Інша система – це система Раккера виходить з того, що від зростання чистої вартості продукції в обрахунку на кожну одиницю заробітної плати, залежить формування преміального фонду. Методика застосування цієї системи передбачає встановлення частки фонду оплати праці в обсязі чистої вартості продукції, яка розраховується як середня величина за ряд років (так званий “стандарт Раккера”). За цією системою розмір преміального фонду можна визначити так: фактичний обсяг чистої вартості продукції множать на “стандарт Раккера”. З отриманої величини вираховується виплачена фактична персоналу заробітна плата, а залишок вважається результатом підвищення ефективності виробництва, частка якого використовується для преміювання [63, с. 164].

В системі Імпрошейр преміювання персоналу здійснюється за економію робочого часу, витраченого на випуск заданого обсягу продукції. Результати від підвищення продуктивності вимірюються не в грошових одиницях, а в одиницях витрат робочого часу (людино-годин). Механізм розрахунку цієї системи такий: спочатку визначається базовий норматив (кількість людино-годин робочого часу, що необхідний для виробництва одиниці продукції), а потім фактична кількість людино-годин робочого часу (витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді), яка зіставляється з попереднім показником. Як результат, персоналу виплачується премія, якщо фактична кількість людино-годин менша базового нормативу. Але, необхідно враховувати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва. Технічна ре-

конструкція підприємства вимагатиме перегляду цих нормативів. Однак це складно, через те дана система в Україні майже зовсім не застосовується [64, с. 65].

Згідно із системою Хелсі, яку доцільно застосовувати на вітчизняних підприємствах при нестандартних, часто змінних роботах, заробітна плата визначається як сума фіксованої погодинної ставки, фактично відпрацьованого часу та премії за заощаджений час. Остання розраховується як різниця між нормативними та фактичними затратами праці. Потім ця різниця множиться на погодинну ставку та на встановлений коефіцієнт (від 0,3 до 0,75, в середньому – 0,5). Внаслідок цього знижуються витрати на робочу силу. Ця система може модифікуватися: за перевиконання норм виробітку відрядний приробіток виплачується не весь, а при невиконанні – знижується заробітна плата, але не пропорційно виробітку.

Система Ганта характеризується тим, що за напруженої технічно зумовленої норми виробітку до 100 % оплата праці проводиться погодинно, відповідно до погодинних тарифних ставок, що менші на 10–15 % порівняно з відрядними ставками. Якщо виконання виробітку зростає на 100 і більше відсотків, то оплата праці здійснюється за відрядною системою, згідно розцінок за одиницю продукції, що розраховані за відрядними ставками. Розрахункові ставки при виконанні особливо точних та відповідальних робіт можуть зростати до 40 %. Перевагами цієї системи є гарантований погодинний заробіток при невиконанні норм виробітку, достатньо високим стимулом до перевиконання норм, а також прагнення виконувати відповідальні і точні завдання при суттєвому підвищенні рівня оплати праці [65, с. 159].

У системі Бедо кожна хвилина робочого часу називається “точкою”. Працівник отримує премію, яка розраховується як добуток 0,75 кількості точок, виконаних за годину, на 1/60 погодинної оплати праці. Застосування даної системи вимагає відповідного рівня виконання нормативних завдань працівником і точності хронометражу робочого часу. Система Роуена передбачає встановлення норми часу для виконання визначеної роботи, але якщо працівник не виконав норми, то гарантується погодинна ставка. Винагорода складає частку погодинної ставки, яка дорівнює частині заощадженого часу. Її розмір залежить від продуктивності праці, яка визначається як різниця між фактично відпрацьованим і нормативним часом. Отже, це погодинна оплата за фактично відпрацьований час плюс відсоток від неї. Система Барта з вібруючим розподілом у разі

невиконання норм, не гарантує збереження тарифного заробітку. При цьому розмір заробітної плати розраховується як добуток тарифної ставки на корінь квадратний з добутку квадратного і фактичного часу [66, с. 121]. За системою Тейлора з диференційованою відрядною ставкою: невиконання норм складає ставку у розмірі 0,8, а виконання та перевиконання відповідно – 1,1–1,3. У системі Мерріка виконане працівником завдання до 60 % передбачає звільнення, 61–83 % дає можливість отримати ставку, 81–100 % – 1,1 ставки, більше 100 % – 1,2 ставки.

Емпіричні системи заробітної плати Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. Оплата здійснюється за підвищеними до 20–25 % тарифними ставками, коли зміна виконання від 67–75 % до 100 %. За цим коефіцієнтом визначаються емпірично, але за кожен відсоток зростання ефективність зростає на 1–,25 % [66, с. 122].

Система оплати “за внесок” ґрунтується на двох критеріях: поточних результатах і розвитку компетенції. Ця система ефективна тоді, коли у її використанні застосовується комплексна модель менеджменту – оцінюються минулі результати і майбутні досягнення.

Складовими цієї системи є оплата за компетентність та кваліфікацію (знання). На думку Боуей, компетентність – це основна характеристика професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, що дає йому можливість якнайкраще та ефективніше виконувати роботу. Також поняття компетентності полягає у відповідності персоналу теперішнім та майбутнім кваліфікаційним вимогам. Виходячи із зазначеного можна зробити висновок, що компетентність характеризує не тільки якість виконання роботи, а є основою для забезпечення необхідних майбутніх результатів.

У системі оплати за кваліфікацію або за знання ці категорії використовуються залежно від того, для якого персоналу вони застосовуються. Якщо метою є стимулювання професійного розвитку робітника – оплата за кваліфікацію, а якщо службовців – за знання. Основне завдання системи оплати за кваліфікацію полягає у поліпшенні якісного рівня виконання роботи зі збільшенням ефективності дій персоналу [67, с. 44]. Взагалі цю систему можна вважати ефективною та перспективною, незважаючи на її негативні сторони. Вона вимагає розробки об’єктивної системи атестації та створення умов для підвищення кваліфікації.

У зарубіжних фірмах ефективно формування та використання трудового потенціалу передбачає застосовування таких форм

стимулювання персоналу, як участь працівників у прибутках або в акціонерному капіталі підприємства, що базується на розподілі між ними й підприємством певної частки доходу, яка може бути пов'язана з конкретними термінами або виступати у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства. У цій системі враховується продуктивність всього підприємства, тобто групова та колективна ефективність та здійснюється преміювання всіх працівників, а не лише обраних.

Враховуючи оцінку досягнень, можна виділити такі системи участі працівників у прибутках:

- за результатами загальної діяльності підприємства (система стимулювання певних обсягів робіт, обсягів продаж тощо; система участі у прибутках залежно від продуктивності праці; система преміальних виплат, тобто бонусів);

- на основі відносин власності (система надання своїм працівникам акцій підприємства; система співвласності щодо активів підприємства; система розповсюдження опціонів акцій).

Система участі працівників у прибутках не обов'язково має передбачати безпосереднє залучення їх до прийняття управлінських рішень, а повинна сприяти зацікавленості персоналу в досягненні високих кінцевих результатів, збільшенні доходів підприємства та його процвітанні [68, с. 96].

Зарубіжний досвід засвідчує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом. Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, сформована в Німеччині, яка передбачає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; наявність системи "працівник – директор"; виробничі ради на підприємствах. При цьому працевластувачі зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати і враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [30, с. 27].

Враховуючи те, що деякі системи на сьогодні морально застаріли, доцільно звернутися до програми посадових окладів. Ще в 1940-х роках Едвард Н. Хей запропонував систему грейдів, які можна застосовувати на великих підприємствах, пов'язуючи оплату праці із закономірностями бізнес-діяльності. Формування заробітної плати супроводжується не оцінкою працівника, що займає певну посаду, а цінністю цієї посади, незалежно від того хто її обіймає. Згідно з посадовою інструкцією за допомогою відповідної шкали

для певного спеціаліста визначається необхідна компетентність, міра відповідальності та ефективності трудової діяльності. Розробляється шкала, яка дозволяє віднести посаду до певного рівня – грейду, для якого встановлюється так звана оплатна “дельта”, виражена диференціацією оплати праці персоналу. Оплата варіюється за рахунок змінної частки заробітної плати та оцінки не тільки кількісних, але й якісних результатів діяльності [65, с. 159].

Популярною системою, що розпочинає активно застосовуватися в Україні, є система соціальних виплат. Фахівцями визначено, що переставши носити тимчасовий та додатковий характер, пільги й виплати переросли у життєву потребу, яка необхідна не тільки для самих працівників, а й для їхніх родин. В свою чергу, зростання витрат та об'єктивна необхідність їх контролю зумовили появу нового різновиду соціальних пільг і виплат – гнучких пільг. Більш широкий вибір виплат і пільг дозволяє працівникам вибрати в певний момент ті, які їх найбільше влаштовують, тим самим пристосовувавши пільги під поточні потреби працівника. Дана схема влаштовує як підприємця, так і працівника. Таким чином, пільги й виплати є не тільки для працівників соціальним захистом, але й дають можливість підприємствам залучати кваліфікованих працівників [64, с. 65].

У зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної платні на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної платні охоплює як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80 % компаній, а робітників – приблизно 50 %. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить 3/4 її приросту в керівників і спеціалістів, 2/3 – у майстрів і майже 1/2 – у робітників [69, с. 30].

Досвід США, Японії та Франції у сфері активізації праці на основі інноваційної складової показує, що саме інноваційна діяльність фірм та корпорацій становить близько 74 % усієї діяльності, що дає змогу забезпечувати 85 % прибутку [70, с. 60]. Тому мотивація інноваційної активності працівників у США здійснюється через такі види винагород і характер їх заохочень:

- нагорода за видатне нововведення (премія до 50 тис. дол.) призначається щорічно за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності підприємства;

- нагорода за творчу ідею (премія 15 тис. дол.), що признається щорічно;
- нагорода за кращий патент, свідоцтво або почесний знак за важливий патент;
- нагорода за командне досягнення (свідоцтво або почесний знак за значні командні успіхи у нововведеннях);
- висунення на дошку пошани за досягнення протягом останніх років (портрет із перерахуванням досягнень, розміщується в окремому залі або вестибюлі).

У Великобританії та Франції є характерним створення відповідних преміальних фондів за розробку, освоєння та випуск новітніх продуктів, розмір яких безпосередньо постійно пов'язаний з приростом обсягів продажу нових продуктів та питомою вагою у загальному обсязі національного виробництва.

Отже, світові тенденції формування та використання трудового потенціалу промислових підприємств базуються на відокремленні та індивідуалізації різних передових доходів працівників підприємства на підставі отриманих результатів із оцінювання результатів праці, які забезпечуються відповідною диференціацією тарифних ставок і додаткових стимулюючих механізмів у вигляді премії, надбавок, доплат, які дають змогу гідно оцінити внесок у розвиток інноваційного винаходу. Відповідно до цього, основними моментами роботи з персоналом на підприємствах України, на нашу думку, повинні стати: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації; спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій; узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитами працівників; забезпечення сприйняття й застосування інновацій на підприємстві шляхом відповідної мотивації персоналу; ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання.

Список використаних джерел

1. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1997. – 782 с.
2. Словник іншомовних слів / уклад. Л. О. Пустовіт [та ін.]. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.

3. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки / О. О. Бендасюк // Регіональна економіка. – 2010. – № 1. – С. 172–177.
4. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2002. – 313 с.
5. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. – М. : МГУ, 1996. – 623 с.
6. Управління трудовим потенціалом / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
7. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 327 с.
8. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства / Л. А. Янковська // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 200–203.
9. Онікієнко В. В. Самозайнятість населення: процес формування та деякі проблеми / В. В. Онікієнко // Зайнятість та ринок праці. – К. : НЦЗРП, 1996. – Вип. 3. – С. 31–34.
10. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 384 с.
11. Адамчук В. В. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 325 с.
12. Панкратов А. С. Трудовой потенциал в системе управления производством / А. С. Панкратов. – М. : МГУ, 1988. – 145 с.
13. Райзберг Б. А. Учебный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – М. : Рольф : Абрис-пресс, 1999. – 416 с.
14. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала : монография / И. О. Джаин. – Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2002. – 250 с.
15. Лишиленко В. І. Трудовий потенціал і оцінка його відтворення в аграрній сфері / В. І. Лишиленко, Н. О. Остролуцький, К. І. Якуба ; [за ред. О. А. Богуцького]. – К. : ТОВ “Комплекс Віта”, 1996. – 174 с.
16. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во “Знання”, 2001. – 254 с.
17. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. – 346 с.
18. Ким М. Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление : учеб. пособие / М. Н. Ким. – Х. : НАУ им. В.Н. Каразина, 2003. – 314 с.
19. Каленіна Н. В. Сутність категорії “трудовий потенціал підприємства” / Н. В. Каленіна // Держава та регіони. Економіка та підприємство : наук.-вироб. журнал. – 2008. – № 3. – С. 111–114.

20. Цимбаленко Н. В. Методичні положення оцінки трудового потенціалу підприємства / Н. В. Цимбаленко, А. П. Греча, І. О. Тарасенко // Вісн. Хмельниц. нац. університету. – 2009. – № 4, т. 1. – С. 16–17.
21. Лукинов И. И. Некоторые проблемы воспроизводства и использования трудового потенциала / И. И. Лукинов // Соц. труд. – 1981. – № 8. – С. 101–110.
22. Пирожков С. И. Трудовой потенциал в демографическом измерении / С. И. Пирожков. – К. : Наук. думка, 1992. – 175 с.
23. Чвертко Л. А. Трудовий потенціал Східного Поділля та Центрального Придніпров'я: демографічний та працересурсний вимір : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.09.01 / Л. А. Чвертко. – К., 2005. – 20 с.
24. Колосова Р. П. Трудовой потенциал промышленности / Р. П. Колосова. – М. : Изд-во Москов. университета, 1987. – 164 с.
25. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шереметова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
26. Врублевский В. К. Развитой социализм: труд и НТР. Очерки теории труда / В. К. Врублевский. – М., 1984. – 116 с.
27. Долішній М. І. Соціально-трудовий потенціал: Теорія і практика / М. І. Долішній, С. М. Злупко. – Ч. 1. – К. : Наук. думка, 1994. – 261 с.
28. Трудовые ресурсы: социально-экономический анализ / под ред. В. Г. Костакова. – М. : Экономика, 1976. – 191 с.
29. Сергеева Г. П. Трудовой потенциал страны / Г. П. Сергеева, Л. С. Чижова. – М., 1982. – 64 с.
30. Онікієнко В. Трудовий потенціал за кордоном: прогресивний досвід та його використання в Україні / В. Онікієнко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 25–29.
31. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональний аналіз та прогноз / Л. Т. Шевчук. – Л., 2003. – 489 с.
32. Тітова Н. А. Трудовий потенціал і його реалізація в умовах формування регіональних ринків праці (питання теорії та практики) : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.09.02 / Н. А. Тітова. – Л., 1996. – 48 с.
33. Вовканич С. Й. Демографічні передумови розвитку соціально-трудового потенціалу та його інтелектуальні компоненти (всеукраїнський та регіональний аспекти) / С. Й. Вовканич, С. О. Цапок // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Соціальні аспекти регіональної політики : зб. наук. праць : вип. IX / НАН України ; Ін-т регіон. досліджень ; редкол.: відпов. ред. М. І. Долішній. – Л., 1999. – С. 65–86.
34. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. С. Дяків, А. В. Бохан, В. М. Горбаль [та ін.]. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2002. – 703 с.

35. Указ Президента України “Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в країні на період до 2010 р.” № 958/99 від 3.10.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=958/99>.
36. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : ВАТ “Кіровоградське видавництво”, 2008. – 304 с.
37. Смолюк В. Л. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” // В. Л. Смолюк. – Х., 2008. – 20 с.
38. Горбунов В. О. Вплив ринку праці на формування якісного трудового потенціалу в регіоні (на прикладі Луганської області) / В. О. Горбунов // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Регіональні особливості організації праці в умовах системної кризи : зб. наук. праць / НАН України ; Ін-т регіон. досліджень ; відп. ред. Є. І. Бойко. – Л., 2010. – Вип. 4 (84). – 480 с.
39. Костів В. Я. Трудовий потенціал і передумови його ефективної зайнятості в перехідний період : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.09.02 “Зайнятість та ринок праці” / В. Я. Костів. – Л., 1996. – 28 с.
40. Садова У. Я. Соціальна політика в Україні: регіональні дослідження і перспективи розвитку : монографія / У. Я. Садова. – Л. : ІРД НАН України, 2005. – 408 с.
41. Міга В. К. Формування і використання трудового потенціалу сільських територій : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.07 “Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика” / В. К. Міга. – Л., 2010. – 20 с.
42. Баб’як Г. З історії географічного та соціально-економічного вивчення поняття “трудовий потенціал” [Електронний ресурс] / Г. Баб’як, В. Файфура, Д. Шушпанов. – Режим доступу: ukr-tur.narod.ru/istoukrgeo/allpubl/krajeznavstvo/zistorgeotasocl.htm.
43. Джаїн І. О. Економічна оцінка трудового потенціалу території : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.09.01 / І. О. Джаїн ; НАН України. – К., 2001. – 19 с.
44. Лич В. М. Організація управління, планування і регулювання економікою : автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.02.03 / В. М. Лич ; НДЕІ Мінекономіки України. – К. : [б. в.], 2005. – 30 с.
45. Засанська С. В. Трудовий потенціал регіону: розвиток та збереження в сучасних економічних умовах : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.07 / С. В. Засанська ; ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”. – К. : [б. в.], 2010. – 21 с.

46. Качество трудового потенциала (социально-экономический аспект). – К. : Наук. думка, 1986. – 230 с.
47. Приймак В. Інтегральна оцінка розвитку трудового потенціалу регіону з урахуванням його якісних характеристик / В. Приймак, М. Баранкевич, В. Цицак // Регіон. економіка. – 2004. – № 2. – С. 45–53.
48. Серікова О. М. Теоретико-методичні засади оцінювання трудового потенціалу працівників з врахуванням етапів роботи в організації / О. М. Серікова // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2012. – № 7 (178). – С. 273–279.
49. Белкин Е. В. Человеческий фактор общественного производства / Е. В. Белкин. – М. : Мысль, 1989. – 164 с.
50. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: оценка эффективности / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – 256 с.
51. Набока Р. М. Методологічні проблеми вимірювання та оцінювання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Р. М. Набока. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/22_PNR_2009/Economics/50309.doc.htm
52. Ровенська В. В. Аналіз трудового потенціалу підприємства / В. В. Ровенська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – № 2. – С. 219–223.
53. Калінеску Т. В. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : навч. посібник / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська та ін. – Луганськ : Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2007. – 352 с.
54. Бажан І. І. Трудовий потенціал України: формування та використання : монографія / І. І. Бажан. – Донецьк : ТОВ “Юго-Восток, ЛТД”, 2006. – 144 с.
55. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська [та ін.]. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
56. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. К. Добикіна. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 347 с.
57. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
58. Рекуненко С. Н. Оценка трудового потенциала строительной организации / С. Н. Рекуненко // Вісн. СевНТУ : зб. наук. праць. Вип. 130/2012. Економіка і фінанси. – Севастополь, 2012. – С. 191–196.
59. Гуменюк М. М. Методологические аспекты оценки трудового потенциала предприятия в условиях инновационной экономики / М. М. Гуменюк // Підприємство і менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 65–68.
60. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом / М. М. Мороз // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.10. – С. 189–194.

61. Дороніна М. Мотивація персоналу: необхідність та способи здійснення / М. Дороніна // Формування ринкових відносин. – 2009. – № 5. – С. 17–22.
62. Харун О. А. Особливості застосування інноваційних систем матеріального стимулювання в управлінні персоналом підприємств / О. А. Харун // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2008. – № 4, т. 2. – С. 100–103.
63. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
64. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2006. – № 5, т. 1. – С. 63–67.
65. Гончаренко М. Л. Современные подходы к организации оплаты труда и модификации ее систем в условиях рынка / М. Л. Гончаренко // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2007. – № 3, т. 1. – С. 157–160.
66. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2001. – 168 с.
67. Левченко А. О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань / А. О. Левченко // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2005. – № 6, т. 1. – С. 43–47.
68. Кневець О. Ф. Участь працівників в управлінні організацією / О. Ф. Кневець // Формування ринкової економіки. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – 383 с.
69. Павловська Н. Зарубіжний досвід в галузі оплати праці / Н. Павловська // Економіка та держава. – 2009. – № 4. – С. 28–34.
70. Клименко В. І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств / В. І. Клименко // Вісн. Київ. ін-ту бізнесу та технологій. – 2008. – № 1 (8). – С. 57–62.

Розділ V

МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Фактори і критерії забезпечення конкурентних переваг підприємства

Основними умовами формування і забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підприємств є внутрішні та зовнішні фактори. Дослідження управління конкурентними перевагами слід здійснювати в обов'язковому взаємозв'язку впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є багаторівневою та багатоаспектною системою.

На макрорівні формується сукупність таких факторів: економічних, міжнародних, демографічних, правових, географічних, науково-технічних, технологічних, політичних та соціокультурних факторів [1, с. 23]. На мезорівні на конкурентні переваги діють: продуктивність галузі, наукоємність, оплата праці в галузі, капіталоемність, наукоємність, технічний рівень продукції, сукупність необхідних знань, ступінь експортної орієнтації.

На мікрорівні на конкурентні переваги впливають: ціна і якість продукції, що виготовляється підприємством, його виробничий, технологічний стан, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, маркетингові можливості тощо. М. Мескон до факторів прямого впливу відносить внутрішні фактори, а до опосередкованого – зовнішні фактори [2]. М. Портер до факторів основного впливу відносить: наявність конкуренції в галузі, ринкову владу покупців та постачальників, загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи товарів-замінників [3].

Фатхутдінов Р. А. серед зовнішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства на мезоекономічному рівні виділяє: використання доступних і дешевих ресурсів, прозорість ринку, система підготовки кадрів, рівень інтеграції всередині країни,

низькі процентні ставки, якісне правове регулювання, сприяння місцевих органів, гармонізація системи сертифікації [4].

До внутрішніх чинників на галузевому рівні слід віднести попит на товар галузі, оптимальний рівень уніфікації і стандартизації продукції, експорт наукомісткої продукції, наявність конкурентоспроможного персоналу в галузі, оптимальний рівень галузевої концентрації, наявність конкурентоспроможних постачальників, оптимізація ефективності використання ресурсів, наявність радикальних нововведень, великий обсяг конкурентоспроможних підприємств в галузі, сертифікація та ексклюзивність продукції [5].

Фатхутдінов Р.А. поділяє фактори внутрішнього середовища на структурні, технічні, управлінські, ринкові, ресурсні, фактори ефективності [4–8].

Окрім того, вчені називають наступні фактори, які впливають на рівень конкуренції: інструменти державного регулювання (антимонопольна, фінансова, патентно-ліцензійна політика, соціальний статус населення); появу нових конкурентів (ступінь диференціації продукції, доступність каналів розподілу, захищеність патентами, ліцензіями) постачальники, споживачі, виготовлення товарів-замінників.

На думку Клименко С.М., Омеляненко Т.В. та інших науковців до чинників конкурентної переваги слід віднести як тактичні, так і стратегічні чинники [9, с. 128]. У роботі стратегічні чинники включають: а) чинники макросередовища (міжнародні, політичні, економічні, природно-кліматичні, правові, екологічні, соціальні, трудові, демографічні, науково-технічні); чинники інфраструктури регіону (ринкова інфраструктура, моніторинг навколишнього середовища, охорона здоров'я, наука і освіта, культура, будівництво, торгівля, транспорт, зв'язок); чинники мікросередовища (конкурентні фірми, постачальники, контактні аудиторії, маркетингові посередники, законодавча база та зовнішньоекономічні відносини).

Б.М. Курганська [10] фактори, що впливають на конкурентоздатність підприємства класифікує за сферою дії – прямої дії (зовнішні, внутрішні), за формою впливу (прямі і непрямі), за характером дії (організаційні, економічні, виробничі, науково-технічні, маркетингові), а також непрямой дії (політичні, міжнародні, культурні, соціально-демографічні та психологічні).

До складових конкурентних переваг, а іншими словами до факторів, що на них діють, слід віднести ендогенні та екзогенні (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Складові конкурентних переваг

На конкурентні переваги впливають також різні види середовища (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Середовище впливу на конкурентні переваги підприємства

Загалом, на конкурентні переваги підприємства впливають близько десяти груп факторів (див. рис. 5.3).

Окремі вчені поділяють чинники формування конкурентних переваг підприємств на: екзогенні, до яких відносять вплив держави (податкова, зовнішньоекономічна, фінансово-кредитна, інноваційна, антимонопольна, політика, інституціональна та політика підтримки вітчизняного бізнесу), розвиток конкуренції на ринку, стан попиту і пропозиції на ринку, природно-кліматичні умови, соціально-економічна ситуація, політична ситуація в країні, рівень

науково-технічних розробок в галузі; ендogenous (наявність висококваліфікованих трудових ресурсів, інноваційні та техніко-технологічні чинники, система управління якістю на підприємстві, асортиментна, маркетингова політика, доступ до якісної сировини тощо).

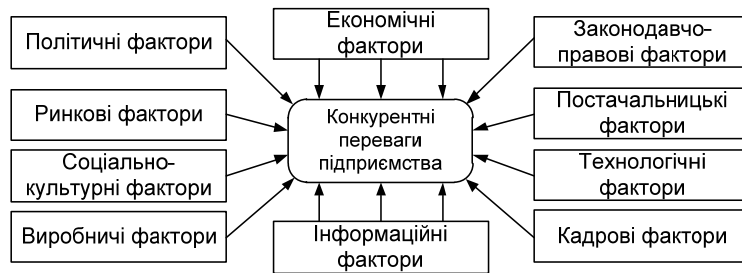


Рис. 5.3. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентні переваги підприємства

Іванов Ю.Б. до факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства відносить рівень технології, трудові ресурси, комунікації, випадкові, організаційно-економічні та науково-технічні фактори [11].

Іващенко Г.А. класифікує фактори конкурентоспроможності за можливостями управління на первинні, суб'єктивні, регульовані, контрольовані, заплановані; за ступенем дії на: статичні, динамічні, дискретні, безперервні; за можливостями виміру: вимірні, які слабо вимірюються, невимірні [12].

На думку Отенко І.П. та Полтавської Є.О. до основних факторів формування конкурентних переваг підприємств слід віднести: обсяг інвестицій у нові технології, обсяг інвестицій у людський капітал, рівень сприятливості середовища для виникнення та дифузії нововведень, рівень лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків тощо [1].

На нашу думку, як Іващенко Г.А., так і Отенко І.П. та Полтавська Є.О. пропонують виділити фактори за ознаками, що характеризують ту чи іншу сторону конкурентоспроможності підприємств. Серед факторів, які виокремлює Г.Л. Азоев [13, с. 63–66] слід виділити рівень однорідності сегмента; ступінь відповідності його ємності можливостям підприємства; облік змін ємності сегмента; доступність каналів збуту; ціна і кількість продукції.

На думку С.В. Генералової [14] конкурентоспроможність залежить від ряду компонентів, які умовно можна поділити на три групи:

техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові. Перші включають якість, ціну продажу і затрати на експлуатацію чи в процесі використання. Другі включають кон'юнктуру ринку, сервісне обслуговування, рекламу, імідж фірми. Треті фактори відображають вимоги технічної, екологічної безпеки, а також патентно-правові вимоги. На нашу думку, ця класифікація не чітко слідує виділенням класифікаційним ознакам, оскільки комерційна і економічна групи передбачають одне й те саме. Не враховані у цій класифікації динамічні фактори, зокрема такі як: час між виникненням потреби і її задоволенням та швидкість реалізації інноваційних технологій, які мають бути спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Окремі автори під останнім розуміють впровадження інноваційної політики, наявність кваліфікованих трудових ресурсів, систему управління якістю на підприємстві, безперервне удосконалення продукції.

Г. Мінцберг визначає дію на конкурентоспроможність підприємства таких факторів, як якість, ціна, надійність, час та витрати. Однак вченим не визначається вплив цих факторів у парній взаємодії, їх ранжування. Внаслідок жорстокої конкуренції одним із факторів можна назвати і ефективність логістичного управління, тобто товаротранспортних потоків [15].

На думку А.М. Ткаченка та Г.Ф. Покропивного на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства впливають фінансові, інтелектуальні, кадрові, техніко-технологічні, політико-правові, інформаційні, екологічні та силові фактори [16].

З метою комплексного відображення всіх сфер та напрямів функціонування підприємства Кузьмін О.Є. в [17] пропонує застосовувати 13 індикаторів: виробничі, технологічно-майнові, кадрові, соціальні, фінансові, матеріально-постачальницькі, маркетингові, зовнішньоекономічної діяльності, продукції, часу, капіталізації, загальноекономічні, специфічні.

Проміжок часу, протягом якого підприємству вдається утримати конкурентну перевагу залежно від трьох факторів: характеру і складності джерела конкурентної переваги, кількості наявних джерел конкурентної переваги, постійного вдосконалення всіх процесів, пошуку перспективних нововведень [17, с. 22].

Загорна Т.О., визначаючи конкурентоспроможність підприємства через потенціал як інтегральну характеристику його діяльності, виділяє наступні фактори визначення конкурентних переваг

підприємства: обсяги і якість наявних ресурсів, освітній, кваліфікаційний рівень, можливості менеджменту, інформаційні можливості, інноваційні та фінансові можливості [18, с. 172–173]. Ці можливості, на її думку, створюють сукупний (економічний і соціальний) потенціал підприємства, який відносно аналогічного потенціалу будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

На думку О.О. Гетьмана і В.М. Шаповал до узагальнюючих факторів (детермінант) конкурентоспроможності підприємства слід віднести: товар, ємність ринку, можливості збуту товару, методи товароруку, виробничий потенціал підприємства. Окрім того, фактори впливу на конкурентоспроможність автори поділяють на внутрішньо- та зовнішньопідприємницькі [19, с. 47]. Слід також, зауважують автори, не забувати й про нецінові фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності: унікальність товарів, динамізм збуту, можливості швидкого реагування на ринкові досягнення.

І. Ігнат'єва поряд з факторами, які визначають конкурентні переваги країни, галузі, виокремлює фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства, а саме: появи товарів-новинок, місія підприємства, рентабельність виробництва, прогресивність технології, характер інноваційної політики, ефективність менеджменту, гнучкість цінової політики, стадія життєвого циклу підприємства [20, с. 109]. На її думку діагностика конкурентного фону – це не тільки фіксація факторів, що не мають прямого зв'язку з ринком, але й визначення ступеня важливості чинних факторів для підприємства. Для визначення конкурентних переваг Ігнат'єва пропонує використання ситуаційного аналізу, методу складання профілю конкурентного фону, методу “сценарію майбутнього” [20, с. 111].

Факторами ризику за регіонами України на думку Лук'янової В.В. [21, с. 158] є економічні, політико-адміністративні, суспільні, науково-технічні та технологічні. Пов'язуючи ризикологію з рівнем втрати конкурентних переваг підприємств, автором проводиться оцінка ризикової переваги окремих видів економічної діяльності за сьома критеріями. З цією метою можна, на думку вченої, застосовувати апарат нечіткої логіки, де окрім економічних факторів можна врахувати і фактор часу та специфіку регіону, де працює підприємство [21, с. 194].

На думку Пастернак Є.Л. чинниками формування конкурентних переваг підприємства є екзогенні чинники: розвиток конкуренції на ринку, стан попиту, природно-кліматичні умови, со-

ціально-економічний стан, розвиток інфраструктури ринку, рівень науково-технічних розробок та ендогенні чинники: асортиментна політика, техніко-технологічні, маркетингові, інноваційні чинники, доступ до сировини, система управління якістю на підприємстві, наявність висококваліфікованих кадрів.

Конкурентоспроможність підприємства у великій мірі залежить, на думку Пастернак Є.Л. [22], від рівня загального управління, фінансового управління, маркетингу, організації виробничого процесу, НДДКР. Кожен із даних факторів включає цілий ряд складових. Так, до фактора загального управління, яке має вплив на конкурентоспроможність, на думку автора, відносяться: ефективність, нововведення, зрілість, творчий дух, диверсифікація, високий ступінь ризику, технології, управління проектами, соціальні функції. Фінансове управління як фактор включає: функції контролю, отримання кредиту, сплата податків, капіталовкладення, інфляційні процеси, просування продукції на ринок. Маркетинг діє на конкурентоспроможність через рівень збуту, реклами, оцінку ринків, масштаби виробництва, розширення ринків, міжнародні стосунки. Фактор виробництва включає складові: управління запасами, розподіл продукції, матеріально-технічне постачання, трудові відносини, автоматизація зміни моделей продукції, адаптацію технології тощо. НДДКР справляють вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства через: дослідження, творчість, нововведення, адаптацію, імітацію, модернізацію, проектування будівель цехів, виробничу технологію.

На думку Пивоварова М.Г. та Шаповалова О.М. [23, с. 77] на конкурентоспроможність підприємства мають вплив наступні фактори: витрати, ціна, час, якість, надійність. Авторами здійснюється аналіз і обґрунтованість їх впливу та робиться спроба визначити який з факторів є вирішальним, та проводиться п'ятифакторний експеримент. У результаті проведення дослідження автором [23] робиться висновок, що максимальний вплив на конкурентоспроможність здійснює ціна, тобто цінова політика є найголовнішою за умов конкуренції.

Поряд з якістю, ціною, сервісом, маркетинговим оточенням неабияку роль відіграє імідж, престиж підприємства та країни, де виготовляється продукція. До факторів також належать витрати виробництва, продуктивність, інтенсивність праці. Останнім часом збільшує вагомість економічний фактор. Основними характеристиками товару в країні з високо розвиненою економікою є відносна

величина рівнів корисного ефекту товару і його вартості. Конкурентоздатність підприємства може визначатися залежно від внутрішніх (характер нововведень, ефективність комунікації, трудовий потенціал, мотивація персоналу, оргструктури підприємства, ефективність технологій, маркетинг, фінансове забезпечення, організаційна культура, якість аналізу конкурентів тощо) факторів та зовнішніх (державне регулювання податкових зборів, кредитно-фінансова система країни, ринкова інфраструктура, природно-ресурсний потенціал, соціальний розвиток тощо) факторів.

Оскільки конкурентні переваги підприємства нами будуть розглядатися в галузевому розрізі, тобто машинобудівної галузі, то доцільним буде розглянути зовнішні і внутрішні чинники галузі, які впливають на конкурентоздатність підприємства. До зовнішніх галузевих чинників слід віднести: активність державної підтримки, конкурентоздатність країни, відкритість ринків, науковий рівень управління, гармонізацію стандартизації і сертифікації до міжнародної системи, підтримку інновацій, інформаційне забезпечення, інтеграційні зв'язки, диференційоване податкове навантаження, низькі відсоткові ставки, якість системи підготовки кадрів, ресурсне, географічне розміщення, високий рівень конкуренції. До внутрішніх галузевих факторів слід віднести: потребу в товарі галузі, рівень концентрації, спеціалізації та кооперації, рівень уніфікації та стандартизації, якість нормативної бази, конкурентоздатність постачальників, наявність сировини та інших ресурсів, високий рівень запатентованих новацій, конкурентоздатність менеджерів, функціонування системи забезпечення конкурентоздатності, ексклюзивність товарів галузі, високу питому вагу експорту, ефективність організації галузі в цілому.

До факторів конкурентних переваг підприємства можуть бути віднесені і нематеріальні активи, незалежно від того відображаються вони в балансі чи ні. Вони можуть бути поділені на основі категорій: неподільні нематеріальні засоби, властивості й активи, які приносять прямий або опосередкований дохід, підвищують конкурентоздатність підприємства від володіння ними; ділова репутація, бренд, гудвіл, інші нематеріальні активи підприємства. Ці активи приносять певні вигоди для підприємства в конкурентній боротьбі. До зовнішніх складових ділової репутації слід віднести: фінанси, соціальні та екологічні аспекти, продукцію; до внутрішніх складових – виробництво, знання та інформація, корпоративна культура, зовнішній імідж.

Ділову репутацію підприємства слід вважати, комплексною економічною категорією, яка являє собою один із нематеріальних активів підприємства, що забезпечує йому конкурентні переваги завдяки збільшенню фінансової стабільності і економічному розвитку, збільшенню кількості клієнтів і розміру ринку, зростанню вартості акцій і збільшенню інвестицій. Конкурентоспроможність підприємства, на нашу думку, має визначатися за допомогою порівняння реальної і потенційно-стратегічної конкурентоспроможності, виходячи з рівня досяжності конкурентоспроможного потенціалу, коефіцієнт якого дорівнює еталонному значенню – 1. Одиницю отримує еталонне підприємство, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками.

Виходячи з економічної багатоаспектності категорії, на нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – це здатність спільно із споживачами створювати такий продукт на основі досвіду формування матеріальних і нематеріальних активів, який би задовольнив як інтереси підприємства, так і потреби споживачів.



Рис. 5.4. Макроекономічні фактори впливу на конкурентні переваги машинобудівного підприємства

На нашу думку, викладені в роботі [24] всі чинники, які впливають на конкурентоспроможність та рівень конкурентних переваг слід поділити на чинники: макросередовища (економічні, політико-правові, законодавчо-нормативні, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні та випадкові); мезосередовища (інтенсивність конкуренції, стан приватизації, контактні аудиторії, кількість постачальників, ЗМІ, еластичність попиту і пропозиції, наявність постачальників та розвинутої інфраструктури); мікросередовища (виробничі потужності, економіко-географічне положення, інформаційне забезпечення, ефективність витрат та збуту продукції, наявність техніко-технологічного, ресурсного, виробничого потенціалів тощо), рис. 5.4.

На мезорівні зустрічається в наукових публікаціях ряд інших чинників, які слабо класифіковані. На нашу думку, й наша класифікація неідеальна, однак вона, на наш погляд, включає основні критерії мезоекономічного рівня (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Мезоекономічні чинники впливу на рівень формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства

Мікроекономічний чи рівень підприємства включає як чинники наявності певного рівня потенціалу підприємства, так і чинники правильності вибору стратегії підприємства, ефективності логістичних потоків та ефективності витрат та результатів (рис. 5.6).

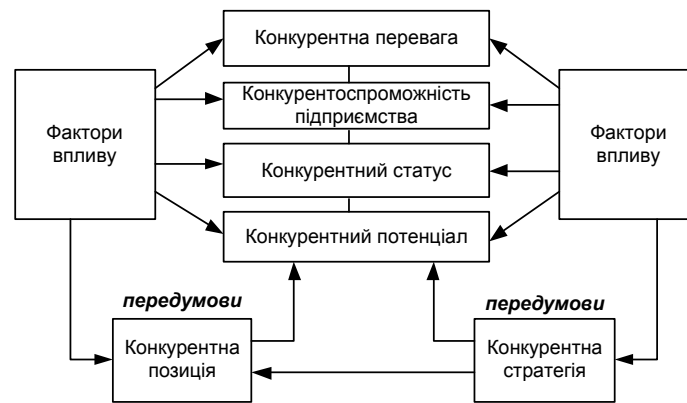


Рис. 5.6. Схема забезпечення конкурентних переваг підприємства

Факторами конкурентоспроможності підприємства є матеріальні та фінансові активи, технології, репутація, клієнти, організаційна структура підприємства, оптимізація витрат, якість менеджменту, маркетингова складова.

За умов розвитку інтеграційних процесів недооцінка умов зовнішнього та внутрішнього середовища може зіграти для підприємства вирішальну роль у забезпеченні його конкурентних переваг. Через це, загальна схема забезпечення конкурентних переваг (див. рис. 5.7) включає зовнішнє і внутрішнє середовища, які впливають на конкурентоспроможність та її потенціал. Необхідне також врахування умов зовнішнього і ринкового середовища, а також чинники впливу.

Велику роль у формуванні конкурентних переваг відіграють чинники зовнішнього і ринкового середовища (див. рис. 5.8).

Оцінка конкурентоспроможності товару охоплює етапи:

- 1) аналіз ринку на вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка як бази для порівняння й визначення рівнів конкурентоспроможності певного товару;
- 2) визначення набору порівняльних параметрів загальних товарів;
- 3) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару.

До факторів формування конкурентоспроможності підприємства, відносяться ресурси підприємства, які використовуються при застосуванні тих чи інших методів і моделей оцінки конкурентних переваг.



Рис. 5.7. Мікроекономічні чинники впливу на рівень конкурентних переваг машинобудівного підприємства

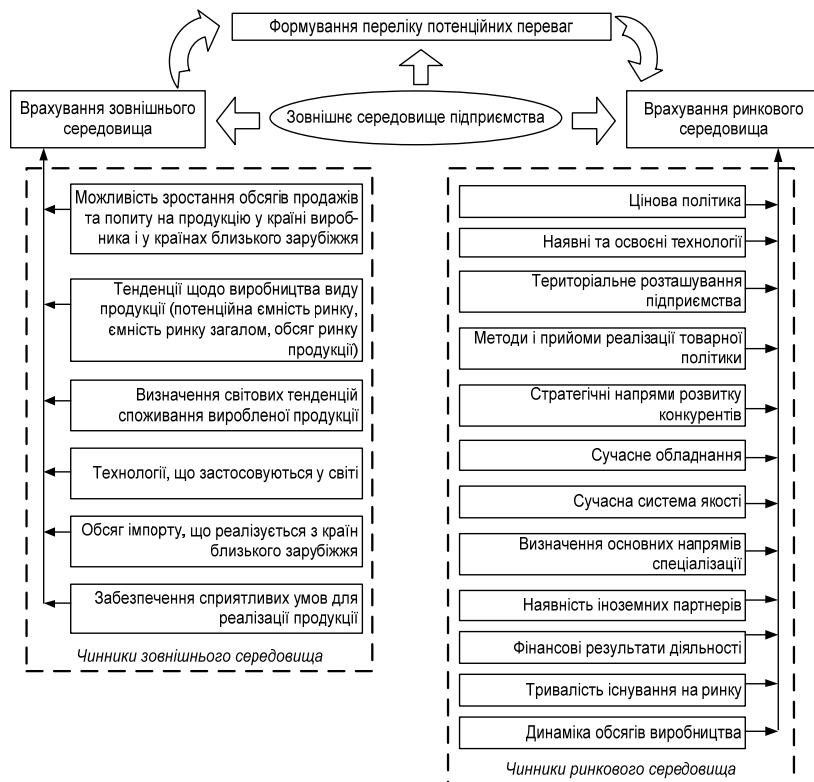


Рис. 5.8. Чинники зовнішнього і ринкового середовищ у системі формування конкурентних переваг

Так, фінансові ресурси об'єднують такі групи показників: ліквідність, ділова активність, фінансову стійкість, прибутковість. Ліквідність включає показники, що відображають коефіцієнти абсолютної, термінової і загальної ліквідності. Ділова активність об'єднує власні оборотні кошти, тобто: робочий капітал, частку власних оборотних коштів в активах, коефіцієнт оборотності капіталу, тривалість обороту капіталу, період оборотності оборотного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, термін погашення дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт та період оборотності кредиторської заборгованості. Група показників фінансової стійкості, що включає коефіцієнти: фінансової стійкості; автономії; фінансового левериджу;

маневреності капіталу; забезпечення запасів і витрат власними джерелами фінансування; показник фінансового левериджу та маневреність робочого капіталу. Показники прибутковості, які вказують на прибутковість щодо операцій по балансовому, чистому прибутку всіх активів балансового прибутку та основної діяльності, активність по чистому прибутку, прибутковість власного капіталу по балансовому прибутку, прибутковість постійного і робочого капіталу.

Технічні та технологічні ресурси включають такі показники як: стан основних фондів, що відображається у коефіцієнтах придатності і оновлення основних фондів; використання основних фондів, тобто фондоозброєність праці та фондовіддачу; структуру затрат, яку будують показники питомої ваги витрат у вартості продукції у процентах, питому вагу амортизаційних відрахувань у загальних витратах на виробництво; використання матеріальних ресурсів, тобто питома вага матеріальних витрат у загальних витратах на виробництво та матеріалоємність продукції.

Трудові ресурси об'єднують показники: використання трудових ресурсів, що відображається у питомій вазі трудових витрат у загальних витратах на виробництво і середньорічному виробітку на одного працюючого; структури трудових ресурсів, які включають питому вагу працівників (основної діяльності в складі працюючих; випускників ВНЗ; навчених новим професіям у звітному році; які підвищили кваліфікацію у звітному році; зайнятих в основному виробництві).

Інформаційні ресурси включають: обсяг інформації, що сприймається, тобто показники тривалості часового інтервалу, необхідного для обробки отриманої інформації; кількість даних, що характеризують вартість одержання інформації; достовірність, як питому вагу правильної інформації в загальному обсязі отриманої інформації, термін передачі обробленої інформації вищій ланці керівництва; цінність, як показник відношення вартості одержання інформації до отриманого прибутку від її використання; насиченість, яка передбачає співвідношення обсягу професійної і фінансової інформації; відкритість, яка виражає показники ступеню таємності інформації та питомої ваги конфіденційності інформації на підприємстві; частину прихованої інформації, що направляється для використання вузьким колом працівників.

Після визначення критеріїв слід будувати матрицю факторних навантажень – тобто формувати набір критеріїв якості матриці

факторних навантажень та алгоритмів пошуку їх екстремумів. Вибір методу проведення факторного аналізу буде залежати від встановлених нами завдань дослідження. По-перше, знаючи, що на рівень конкурентоспроможності підприємства впливає дуже велика кількість факторів, необхідно скоротити простір показників конкурентоспроможності, а також слід виокремити приховані ознаки, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Доцільним буде метод головних компонент на етапі отримання початкового факторного розв'язку, модель якого у нашому випадку має вигляд:

$$KC = \sum a_{ij} f_j, \quad (5.1)$$

де KC – конкурентоспроможність підприємства; a_{ij} – вага i -ї компоненти у j -й ознаці; f_j – j -та головна компонента.

Основна модель факторного аналізу конкурентоспроможності підприємства має наступний вигляд:

$$KC = \sum a_{ij} f_j + \sum b_i v_i, \quad (5.2)$$

де a_{ij} – вага (навантаження) i -ї ознаки на j -му загальному факторі; f_j – загальний фактор; b_i – вага i -ї ознаки на j -му характерному факторі; v_i – характерний фактор, що має відношення лише до певної i -ї ознаки.

На нашу думку, факторний аналіз конкурентоспроможності підприємства не потребує апріорного поділу змінних на залежні та незалежні, адже всі змінні є рівнозначними. Важливою рисою факторного аналізу є можливість одночасного дослідження багатьох факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, а також багатий арсенал методів. Для широкого опису всіх факторів слід встановити певні критерії або їх систему.

Як бачимо, ці класифікації мають низку недоречностей, а саме деякі складові неправильно віднесені до того чи іншого фактора впливу. В результаті даної плутанини можна отримати й окремі помилкові показники, які мають визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, слід чітко розділити фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства і фактори, які впливають на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, фактори, які забезпечують формування конкурентоспроможності підприємства різними вченими по-різному трактуються. Через те, не дивлячись на різні підходи до вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність слід конкретизувати їх вплив залежно від об'єкта: конкурентоспроможність, конкурентний статус, конкурентний потенціал.

5.2. Моніторинг у системі менеджменту конкурентного потенціалу підприємства

Інформаційне забезпечення процесів оцінки і підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств має включати внутрішні підсистеми: технічної підготовки виробництва, управління виробництвом, планування, організації праці, бухгалтерського обліку, маркетингу, фінансування та інші внутрішні підсистеми для прийняття управлінських рішень. Зовнішні підсистеми мають включати: виставково-ярмаркові матеріали конкурентів, матеріали Інтернет-магазинів, рекламні проспекти, законодавчу базу, огляди комерційних дослідних установ тощо (рис. 5.9).

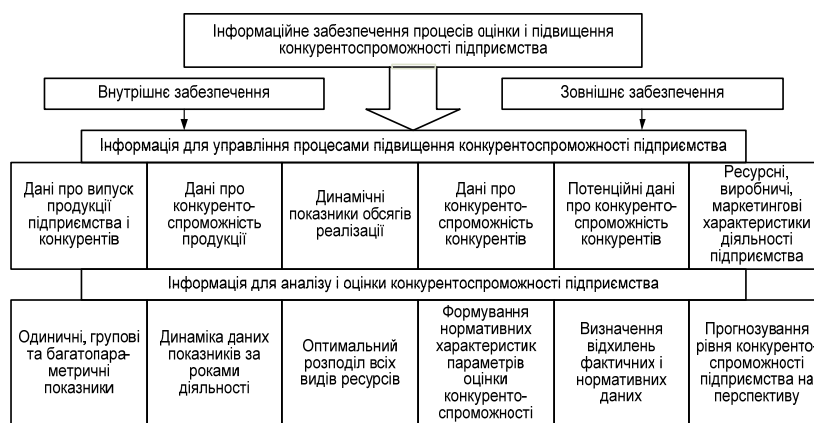


Рис. 5.9. Інформаційна база для управління конкурентоспроможністю підприємства

Інформацією для управління процесами підвищення конкурентоспроможності підприємства мають бути дані аналізу обсягів та динаміки випуску продукції, дані аналогічних підприємств-кон-

курентів, дані про ресурсні, трудові, виробничі, інвестиційні, інноваційні, маркетингові, інтелектуальні, товарні, експортні можливості підприємств-конкурентів.

Інформація для аналізу і оцінки рівня конкурентоспроможності має включати як нормативні, так і фактичні дані про одиничні, групові, інтегральні або параметричні показники оцінки. В результаті аналізу визначаються відхилення фактичних даних від нормативних характеристик для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Загальний підхід до формування інформаційної бази для оцінки конкурентоспроможності підприємства має базуватися на дослідженні ринку, збиранні даних про конкурентів та даних запитів споживачів.

Визначення цілей аналізу має співпадати з визначенням переліку параметрів, які підлягають оцінці. До останніх слід віднести параметри, які характеризують виробничу, інвестиційну, ресурсну, інноваційну, інтелектуальну, експортну, маркетингову, товарну спроможності підприємств машинобудівної галузі.

Підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за сучасних умов господарювання має відбуватися на основі інформації про:

- впровадження активної інноваційної політики і підвищення інноваційного потенціалу;
- підвищення рівня інтелектуального потенціалу за рахунок наявності висококваліфікованих кадрів;
- запровадження ефективної системи стимулювання підвищення рівня продуктивності праці і загалом підвищення конкурентного потенціалу підприємства (див. рис. 5.10).

Виходячи із загальної структури інформаційної системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства слід включати інформацію щодо нормативних характеристик складових елементів конкурентного потенціалу. Фактичний рівень конкурентного потенціалу порівнюється з нормативними показниками, визначаються відхилення, які подаються в підсистему розробки заходів щодо усунення негативних відхилень для підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства. В основі структури лежить внутрішнє середовище підприємства, яке підприємство намагається для підвищення рівня конкурентоспроможності, що може бути виявлена лише на основі співставлення з підприємством-конкурентом або еталоном. Рівень товарної конкурентоспроможності визначається та оцінюється в більшій мірі не підприємством, а споживачами товару, які визначають відповідність його вимогам.

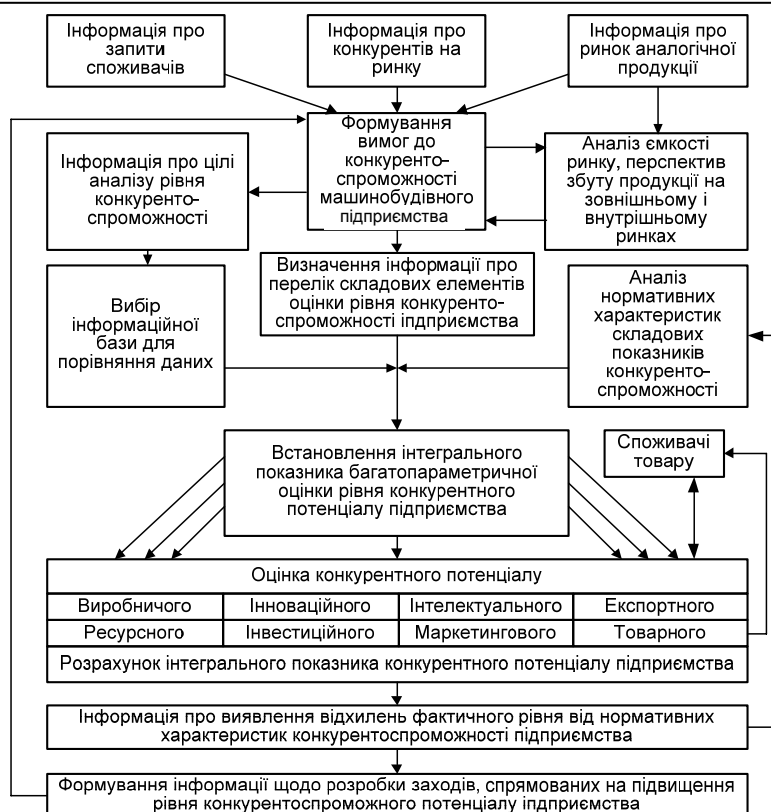


Рис. 5.10. Загальна структура інформаційної системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Елементами системи підвищення рівня конкурентоспроможності є підсистема виробничої, ресурсної, трудової, інвестиційної, інноваційної, маркетингової, експортної та товарної конкурентоспроможності. Система включає як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства, які є обов'язковими при розгляді питань підвищення рівня конкурентоспроможності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це система взаємопов'язаних складових елементів виробничої, ресурсної, трудової, інвестиційної, інноваційної, інтелектуальної, маркетингової, експортної, товарної конкурентоспроможності, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдань забезпечення і підвищення рівня конку-

рентних переваг. Маркетингова складова дозволяє підприємству пристосовуватись гнучко до зовнішнього середовища. Управління підвищенням конкурентоспроможності передбачає вплив через мотивацію і стимулювання на продуктивність праці персоналу, яка за нинішніх умов є найголовнішим джерелом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю полягає в узгодженні всіх зусиль персоналу на виконання визначеної конкурентної стратегії розвитку підприємства. Управління полягає також в горизонтальній та вертикальній координації взаємозв'язків між функціональними підрозділами (рис. 5.11).

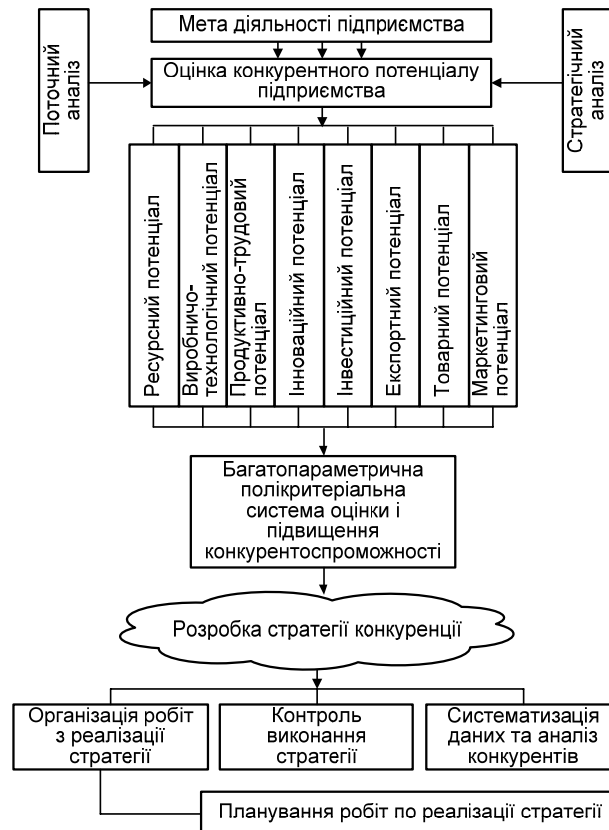


Рис. 5.11. Процеси управління конкурентоспроможністю підприємства

При розгляді проблеми підвищення конкурентоспроможності необхідно дотримуватися визначеної мети. Розробка стратегії конкуренції дозволяє планувати і прогнозувати роботи по реалізації наміченої стратегії.

Для визначення того чи є підприємство конкурентоспроможним слід дослідити ринок збуту, проаналізувати аудиторію споживачів, здійснити галузеві дослідження і аналіз зовнішніх умов збуту, виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, провести економічну діагностику, проаналізувати рентабельність, вартість активів, фінансових індикаторів, фінансових резервів, здійснити аналіз витрат, стратегію маркетингу, виробничо-збутової діяльності. Лише за таких умов, зібравши всі необхідні дані, провівши певний їх аналіз, можна давати однозначну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 5.12).

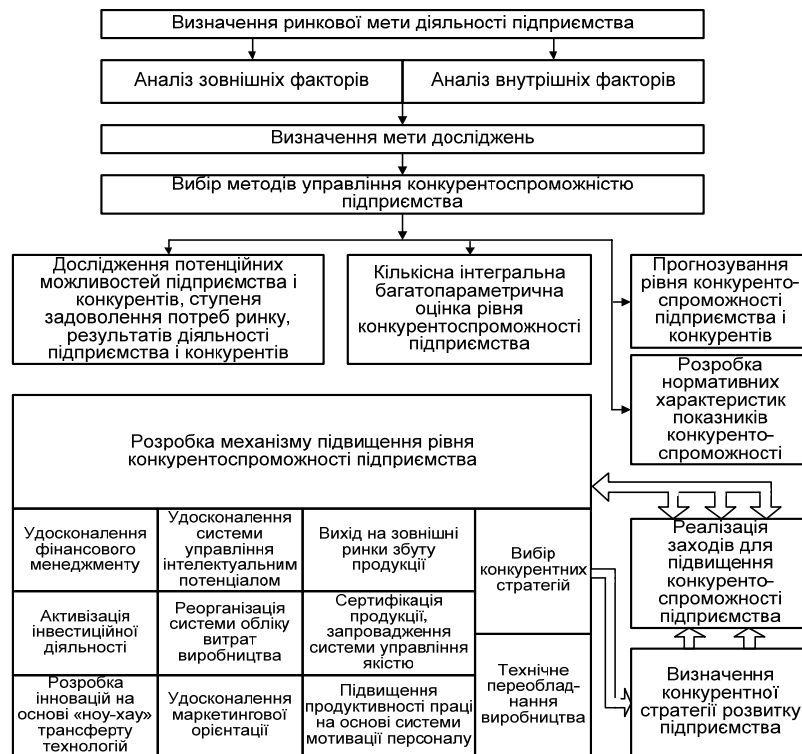


Рис. 5.12. Інформаційні зв'язки у системі підвищення конкурентоспроможності підприємства

Організаційно-економічними методами підтримки управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є наступні:

- підвищення якості конкурентоспроможності продукції, запровадження системи управління якістю і її сертифікація, експортна орієнтація на ринок СНД, запровадження системи управління якістю, сертифікація якості всього виробництва і продукції;

- розробка програм оновлення номенклатури продукції, формування перспективних річних і оперативних планів зниження собівартості продукції і затрат виробництва, використання сучасних методів;

- удосконалення системи управління кадрами і трудовою мотивацією, яка має бути спрямована на підвищення продуктивності праці, створення умов для творчої праці, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів;

- удосконалення фінансового менеджменту підприємства, удосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових потоків, удосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства;

- технічне і технологічне переозброєння, модернізація і впровадження нових прогресивних технологій, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, активізація зовнішнього інвестування;

- удосконалення маркетингової орієнтації, укріплення маркетингової служби комплектування відділів маркетингу спеціалістами в області маркетингу, інформаційне забезпечення та створення програмних допоміжних аналітичних систем.

Нами запропонована послідовність та взаємозв'язок блоків, що входять до системи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Змістовними блоками системи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які взаємопов'язані між собою і витікають один з іншого є визначальний, структурний, нормативний і функціональний блоки (див. рис. 5.13).

Визначальний блок включає порядок визначення критеріїв підвищення конкурентоспроможності, а також принципи формування механізму підвищення конкурентоспроможності. До останніх, на наш погляд, слід віднести принцип системності, принцип простоти взаємозв'язків, принцип інтегральності та багатопараметричності. До основних вимог, які пред'являються при побудові механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, слід віднести безперечне дотримання чинного законодавства, правил і нормативних вимог; вертикальну і горизонтальну

координацію управління процесами підвищення конкурентоспроможності підприємства; відповідність запропонованого механізму науковим проектним рішенням; забезпечення точності і передбачуваності у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

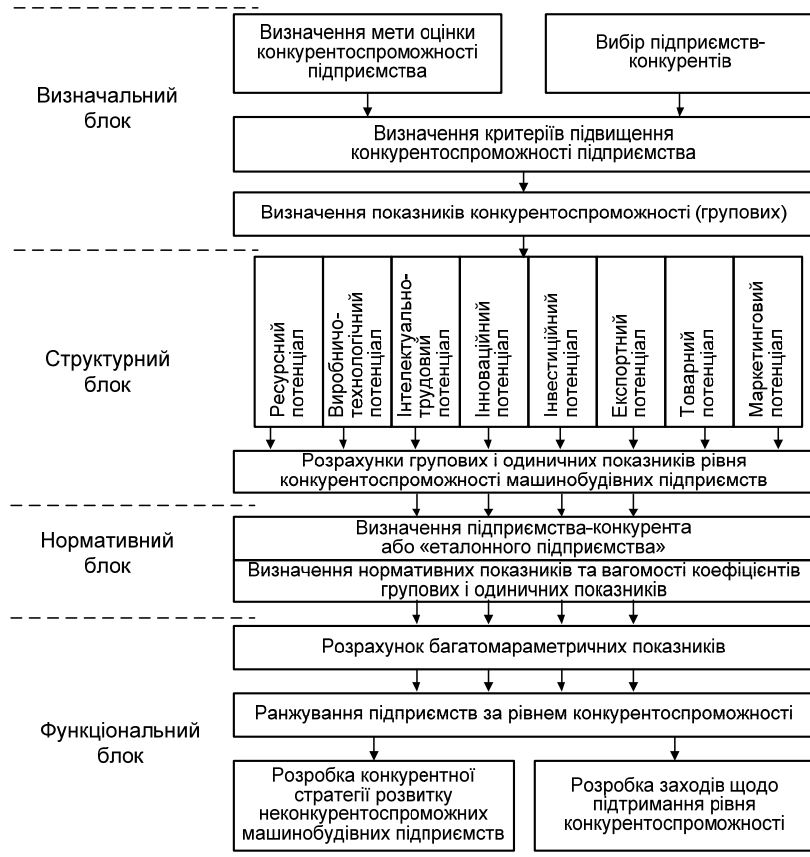


Рис. 5.13. Послідовність взаємозв'язку блоків, що входять до системи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Структурний блок визначає склад групових і одиничних показників, які всебічно характеризують конкурентоспроможність як складну інтегральну економічну категорію. Механізм підвищення конкурентоспроможності являє собою збалансовану систему показників, які характеризують конкурентний потенціал, який вклю-

чає ресурсний, виробничий, інтелектуально-трудоий, експортний, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний, товарний потенціали.

Нормативний блок включає визначення нормативних показників, які є еталонними, і яких підприємство має прагнути досягти, а також визначення еталонного підприємства показники діяльності якого наближені до ідеальних.

Функціональний блок включає безпосередній розрахунок багатопараметричного інтегрального показника рівня конкурентоспроможності, ранжування підприємств за рівнем такого показника і розробку конкурентної стратегії розвитку конкурентоспроможного підприємства або розробку заходів для підтримки на достойному рівні конкурентного підприємства. Функціональний блок поєднує вертикальну з горизонтальною структурою і забезпечує певну координованість, адже головним завданням механізму є підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для більш чіткого уявлення функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства нами розроблено алгоритм інформаційного забезпечення механізму, який за 15 етапів дозволяє здійснити аналіз стану конкурентного потенціалу підприємства за ресурсною і функціональною ознаками, визначити конкурентні відмінності за індивідуальними показниками (див. рис. 5.14).

Визначальний блок включає порядок визначення критеріїв підвищення конкурентоспроможності, а також принципи формування механізму підвищення конкурентоспроможності. До останніх, на наш погляд, слід віднести принципи системності, простоти взаємозв'язків, інтегральності та багатопараметричності.

До основних вимог, які пред'являються при побудові механізму підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, слід віднести: безперечне дотримання чинного законодавства, правил і нормативних вимог; вертикальну і горизонтальну координацію управління процесами підвищення конкурентоспроможності підприємства; відповідність запропонованого механізму науковим проектним рішенням; забезпечення точності і передбачуваності у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Отже, механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися, виходячи із дворівневого підходу до його побудови. Перший рівень передбачає визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника рівня його конкурентного потенціалу і порівняння з аналогічними підприємствами.



Рис. 5.14. Алгоритм інформаційної системи механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства

Другий рівень передбачає розробку заходів для підвищення конкурентного потенціалу або для підтримки досягнутого стану конкурентоспроможності підприємства. Проводити її оцінку має відділ маркетингу на основі даних планово-фінансового відділу, відділу праці і заробітної плати, матеріально-технічного забезпечення, відділу збуту, реклами, бухгалтерії, інших структурних підрозділів.

Відділ маркетингу має отримати як ряд повноважень, так і цілу низку критеріїв відповідальності за достовірність отриманої та обробленої інформації про стан підприємства, рівень досяжності, порівняно з еталоном чи конкурентом, одиночних та групових показників рівня конкурентоспроможності підприємства. Відділ маркетингу має на основі проведеної оцінки запропонувати і розробити конкурентну стратегію виходу підприємства з існуючого стану, надати інформацію для відділу праці і заробітної плати щодо стимулювання за підвищення продуктивності праці, інноваційності підходів, запровадження новітніх технологій.

Таким чином, механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства має вибудовуватися в рамках діяльності відділу маркетингу з обов'язковою адаптацією інформації, яка буде поступати з інших зазначених підрозділів. Механізм має бути нескладним за своєю природою, спрямованим на зниження фінансових і часових втрат. Попередньо прийнятий механізм і шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства мають розроблятися відділом маркетингу і декілька варіантів розвитку подій має доповідатися керівництву підприємства для прийняття остаточного управлінського рішення. Поряд з відповідністю за достовірність інформації щодо показників рівня конкурентоспроможності підприємства відділ маркетингу має бути наділений і певними повноваженнями.

Інформація має типізуватися відповідно до проектних управлінських рішень щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з планово-фінансовим відділом мають розроблятися конкурентні стратегії функціонування машинобудівного підприємства, з правовим певним забезпеченням та формуванням інформації щодо перспективних показників фінансово-економічного стану підприємства. Документально функції маркетингу як управлінської структури мають прийматися на внутрішньому рівні та в посадових інструкціях працівників відділу маркетингу і моніторингу процесів підвищення конкурентоспроможності.

Для формування і проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства слід провести наступні етапи підготовки інформації: формування пропозицій щодо інформації, яка має надходити до відділу маркетингу, пошук найбільш важливої для виробітку альтернативних рішень, правові взаємовідносини, соціально-трудові взаємовідносини у межах делегованих функцій підрозділу маркетингу і моніторингу; обґрунтування базових управлінських процесів та виділення типових управлінських подій з тим, щоб кожен підрозділ, що надав інформацію, яка б мала певний і повний цикл від початку до закінчення події.

Таким чином, управління процесами підвищення конкурентоспроможності означає можливості впливу на показники оцінки її рівня і є ефективним інструментом підвищення прибутковості підприємства, а також покращання загальної прибутковості підприємства, а також покращання інших показників рівня стану підприємства. Дана система управління є універсальною, а механізм її здійснення – багатоаспектним, оскільки в якості оцінки виступають складові конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Головним принципом інформаційної системи механізму є її інтегрованість, яка дає можливість обміну даними між структурними підрозділами і подібними інформаційними системами. Характер подачі інформації про стан конкурентного потенціалу є багаторівневим та багатостороннім оскільки як одиничні, так і групові показники всебічно характеризують ту, чи іншу сферу діяльності підприємства.

Формування будь-якої стратегії розвитку машинобудівного підприємства має відбуватися на основі певних принципів, які сформовані у стратегічному менеджменті. На прикладі формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства (див. рис. 5.15) можна сформулювати будь-яку стратегію розвитку підприємства: експортну, інноваційну, інвестиційну, товарну, виробничо-технологічну, ресурсно-вартісну або продуктивно-трудову.

Так, наприклад, для формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства необхідно організувати тимчасовий структурний підрозділ зі стратегічного бізнес-планування, в який увійдуть провідні спеціалісти відділу маркетингу, планово-фінансового відділу та інших підрозділів, оцінити сегментацію ринку, здійснити прогноз ринку товарів, сформувати портфель замовлень, спрогнозувати за допомогою SWOT- чи іншого аналізу місце на

ринку і встановити цілі стратегії, загалом сформувати конкурентну стратегію маркетингу.

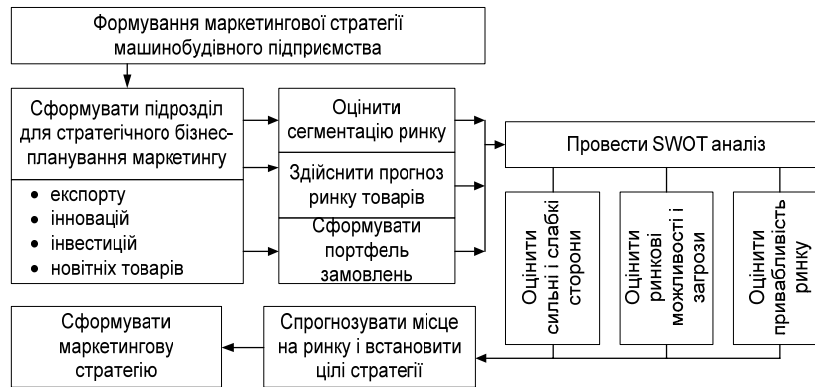


Рис. 5.15. Схематична модель формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства

Отже, кожна стратегія повинна бути конкретизованою відповідно до планових завдань. Процес формування будь-якої стратегії розвитку підприємства має бути обов'язково пов'язаний зі створенням підрозділу, який буде розробляти стратегію або доручати існуючим підрозділам розробити ту чи іншу стратегію. Окрім створення чи формування окремого підрозділу мають бути враховані й терміни, коли будуть можливості здійснення тієї чи іншої стратегії розвитку машинобудівного підприємства.

Принцип формування стратегії залишається однаковим. Нами запропонована блок-схема формування будь-якої стратегії машинобудівного підприємства (див. рис. 5.16).

Ця блок-схема вибору та формування будь-якої конкурентної стратегії підприємства, спрямована на підвищення його конкурентоспроможності включає оцінку ситуації на внутрішньому та зовнішньому ринках, формулювання завдань та визначення обмежень, вибір оціночних показників, формулювання конкурентної стратегії встановлення відповідальних осіб за безпосереднє виконання і запровадження стратегії та термінів її реалізації, оцінку відповідності стратегії цілям підприємства, оцінку ресурсних можливостей для реалізації стратегії, затвердження плану реалізації та безпосереднє її запровадження.

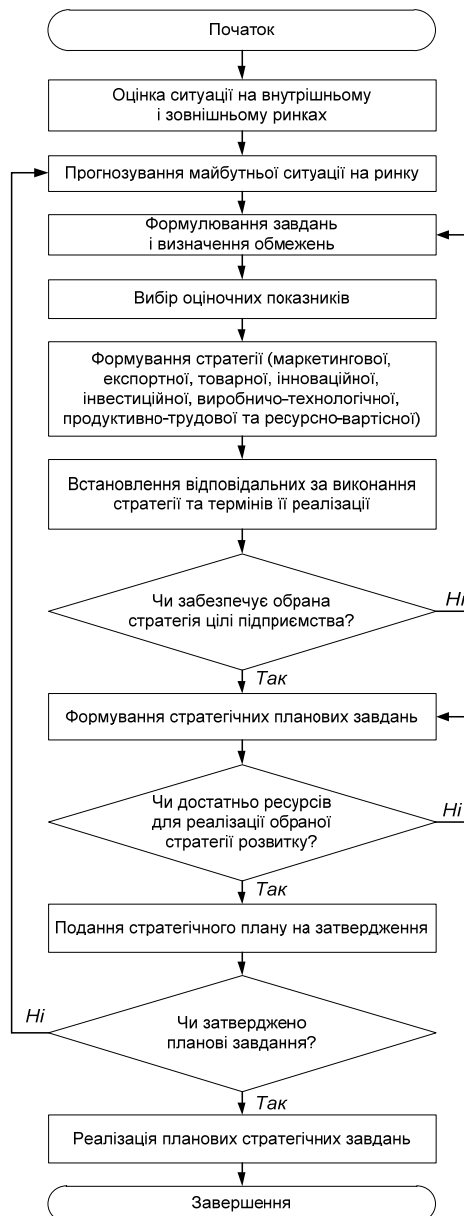


Рис. 5.16. Блок-схема вибору та формування будь-якої конкурентної стратегії розвитку підприємства

Список використаних джерел

1. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 704 с.
3. Porter M. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance / M. Porter. – New York : Free Press, 1985. – 557 p.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2000. – 312 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001. – 448 с.
8. Фатхутдинов Р. Стратегическая конкурентоспособность и экономика России / Р. Фатхутдинов // Общество и экономика. – 2003. – № 1. – С. 33.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко [та ін.]. – К. : ХНЕУ, 2008. – 520 с.
10. Курганська Б. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоздатності підприємства (на прикладі швейної промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами” / Б. М. Курганська. – Л., 2002. – 21 с.
11. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИОХГЭУ, 1997. – 248 с.
12. Іващенко Г. А. Структура організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства / Г. А. Іващенко // Економіка: проблеми теорії : зб. наук. праць. – Д. : ДНУ, 2003. – Вип. 185, т. I. – С. 30–36.
13. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
14. Генералова С. В. Методические рекомендации по индикаторной оценке производственно-экономического потенциала промышленного предприятия зернопродуктового комплекса / С. В. Генералова, Ю. И. Трубицин. – Саратов : ПАП ВАН, 1999. – 154 с.
15. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1987. – 419 p.

16. Ткаченко А. М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства / А. М. Ткаченко, О. Л. Резніков // Вісн. екон. науки України. – 2010. – № 1. – С. 101–106.
17. Гайдук В. А. Розвиток теорії конкурентних переваг / В. А. Гайдук // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 2. – С. 20–23.
18. Загорна Т. О. Економічна діагностика : навч. посібник / Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2007. – 400 с.
19. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 307 с.
20. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. А. Ігнат'єва. – К. : Знання України, 2005. – 250 с.
21. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
22. Пастернак Є. Л. Оцінювання конкурентних позицій підприємства в процесі формування його маркетингової стратегії : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Є. Л. Пастернак. – К., 2008. – 20 с.
23. Пивоварова М. Г. Новий підхід визначення впливу факторів виробництва для досягнення конкурентоспроможності в підприємстві / М. Г. Пивоварова, О. М. Шаповалов // Вісн. екон. науки України. – 2010. – № 1. – С. 77–80.
24. Нижник І. В. Аналіз чинників підвищення конкурентоспроможності та рівня конкурентних переваг машинобудівного підприємства / І. В. Нижник // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, т. 3. – С. 206–210.
25. Нижник І. В. Зовнішні та внутрішні чинники забезпечення конкурентних переваг підприємства / І. В. Нижник // Прометей : зб. наук праць. – Донецьк : ДЕГІ, 2009. – Вип. 2 (29). – 205 с.

Розділ VI

РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Оцінювання пріоритетів в управлінні логістичною системою на підприємствах машинобудування

Процес управління логістичною системою значною мірою залежить від низки факторів, що прямо чи опосередковано впливають на логістичні бізнес-процеси та результати діяльності. Специфіка характеру діяльності підприємства, зокрема, торговельної та виробничої сфер, досить різна, що відповідним чином впливає на логістичну систему. Зокрема, для торговельного підприємства вагоме значення відіграє специфіка товару, маркетингові фактори (частота попиту, складність асортименту, форма продажу, канали розподілу, розміщення споживачів), а також сфера забезпечення (складування, транспортування, інформація) [1, с. 7]. Проте не можна стверджувати, що зазначені фактори є вичерпними для підприємств виробничої сфери, зокрема, машинобудування. Аналіз наукової думки з цього приводу дозволяє стверджувати, що факторам, які впливають на функціонування логістичних систем підприємств машинобудування, значної уваги з боку дослідників не було надано, що обумовило необхідність їхньої систематизації з метою оцінки пріоритетів управління логістичною системою.

У цьому зв'язку слід виділити дослідження С. Гриценко [2, с. 127–130] щодо важливості інфраструктури для підтримки логістики. Не можна не погодитись з думкою Л.Б. Миротина, И.Е. Ташбаєва [3] щодо необхідності забезпечення логістичної системи, зокрема, інформаційного, правового, економічного. Не можна обійти увагою і ресурсне забезпечення, як підкреслює В. Сисоев [4, с. 41–51].

На макрорівні групою дослідників [5] виділено фактори, що визначають об'єктивні передумови формування макрологістичних систем, зокрема, макроекономічні, організаційно-економічні, техно-

логічні, інформаційні, споживчого ринку, інституціональні.

Узагальнення матеріалів теоретичних і прикладних досліджень дозволяє виділити певні передумови необхідності формування логістичних систем, які можна згрупувати у комплексні фактори. Серед них: виробничі, ресурсні, ринкові, комунікаційні, політико-правові, соціально-психологічні, науково-технічні.

Суттєвий вплив на логістичну систему здійснюють виробничі фактори, що включають обладнання, технологію виробництва, виробничі потужності, особливості виробничого циклу, матеріально-технічне забезпечення. Зокрема, застарілість обладнання впливає на якість та ціну продукції. Виробничі потужності є обмежувачем можливої кількості виготовлення продукції. Особливості виробничого циклу впливають на термін виконання замовлення, гнучкість виробництва, кількість та обсяг внутрішніх перевезень, розміри незавершеного виробництва. Від того, як налагоджено матеріально-технічне забезпечення, від інтервалів між поставками, обсягів поставок залежить рівень виробничих запасів.

Вагомим фактором є ресурси, які виступають як основні компоненти, необхідні для формування та функціонування логістичної системи. До таких компонентів відносять матеріально-технічні (сировинні), людські (трудові), інформаційні, фінансові ресурси. Особливістю цієї групи факторів є те, що вони значною мірою визначають потенціал підприємства, часто виступають як обмежувачі в процесі організації роботи логістичної системи. В сучасних умовах господарювання не можна недооцінювати вплив ринкових факторів, оскільки ефективність діяльності підприємства залежить від попиту на продукцію, конкуренції на ринку, купівельної спроможності та вподобань споживачів, ринкових умов, а також залучення посередників. До ринкових факторів слід віднести також маркетинг та рекламу, оскільки вони, як вже було зазначено, тісно взаємопов'язані з логістикою (зокрема, збутовою).

Робота підприємства тісно пов'язана з транспортними можливостями, налагодженням зв'язків з партнерами, телекомунікаціями. На підприємство суттєвий вплив здійснює регіональна інфраструктура, що включає водопостачання, електроенергію, наявність навчальних закладів, якість освітніх послуг, медичні, соціальні, культурні заклади тощо. Зазначені чинники формують соціально-психологічний стан населення, певною мірою визначають мотиви його поведінки. Всередині підприємства рівень організації процесів визначає ефективність роботи, впливає на мікроклімат у колективі.

Наведені фактори можна об'єднати в одну групу – комунікаційні фактори – оскільки вони створюють умови для забезпечення роботи логістичної системи підприємства.

Кожне підприємство здійснює діяльність у межах визначеного законодавством правового поля. Крім того, господарська діяльність залежить від економічного регулювання, що здійснюється в державі (рівень оподаткування, регулювання цін, митне регулювання, фінансування та кредитування, включаючи відсоткові ставки за кредит і кредитні пільги, рівень заробітної плати тощо). Вагоме значення має також взаємодія з регіональними органами влади. Сьогодні підприємства машинобудування потребують державної підтримки, що повинно бути вирішено, в першу чергу на регіональному рівні. Це обґрунтовується тим, що регіональні органи управління безпосередньо впливають на діяльність підприємств через відповідні інструменти (нормативно-правові акти, інструменти дозвільної та контролюючої систем, регіональні програми). Регіональна політика має комплексний характер і охоплює всі сфери, що забезпечують життєдіяльність людини і розвиток суспільного виробництва. Таким чином, на формування логістичної системи здійснює вплив ще одна група факторів – політико-правова. Слід врахувати також соціально-психологічні фактори, оскільки, як вже зазначалось, логістична система є соціально-економічною, в якій суттєве місце належить людським ресурсам. До цієї групи факторів нами віднесено рівень освіти та кваліфікації персоналу, систему оплати та стимулювання праці на підприємстві, управлінський потенціал, психологічний клімат у колективі, корпоративну культуру.

Ще однією не менш важливою групою факторів є науково-технічні. Саме вони визначають інноваційну складову підприємства, включаючи нематеріальні активи, технологію управління, автоматизацію та комп'ютеризацію управління та забезпечують підтримку логістичної системи.

Визначені фактори знаходяться в системному взаємозв'язку, тому їх виділення є умовним. Але такий поділ дозволяє встановити пріоритетні напрями розвитку, впорядкувати цілі, задачі та пріоритети в управлінні логістичними системами, визначити їхні функції на цьому етапі економічного розвитку.

Управління логістичною системою машинобудівних підприємств може здійснюватись за допомогою використання таких інструментів як соціально-економічні, організаційно-управлінські, ви-

робничо-технологічні. Побудова структури перспектив (пріоритетів) управління логістичною системою машинобудівних підприємств знаходиться під впливом багатьох груп факторів, серед яких: виробничі, ресурсні, ринкові, комунікаційні, політико-правові, соціально-психологічні, науково-технічні. Вплив кожного з цієї групи факторів обумовлюється низкою чинників (складових). Зазначена система може бути інтерпретована у вигляді ієрархії можливих впливів, що зображено на рис. 6.1.

Визначимо зміст напрямів удосконалення управління логістичною системою машинобудівних підприємств:

1. Система управління діяльністю підприємства базується на прийнятті управлінських рішень виходячи з даних про стан підприємства, систему контролю, планування, прогнозування тощо.

2. Єдина інформаційна система: інтеграція наявних на підприємстві комп'ютерів, програмного забезпечення і баз даних в єдину систему автоматизації та узгодження бізнес-процесів.

3. Управління запасами: розробка норм запасів, планування, поповнення запасів.

4. Система постачання сировини, матеріалів (забезпечення виробничих підрозділів матеріально-технічними ресурсами, вибір постачальників, укладання угод на постачання, організація раціонального використання матеріально-технічних ресурсів).

5. Транспортна система підприємства (маршрутизація перевезень, оптимальне завантаження транспорту, забезпечення єдності процесу транспортування з виробничим та складським процесами, забезпечення обліку на транспорті).

6. Організація складського господарства (складські технології, підвищення якості складських послуг, їхня стандартизація, раціонального розміщення).

7. Система розподілу готової продукції (системне дослідження ринку, підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень, зменшення кількості рекламцій, штрафів).

8. Система сервісного обслуговування (комплекс послуг, які надаються в процесі виробництва, транспортування та цільового використання матеріальних ресурсів). Виділено нами в окрему складову для підкреслення його важливості.

Оцінка пріоритетів в управлінні логістичною системою на машинобудівних підприємствах проводиться з метою виявлення першочергових напрямів удосконалення і можливих обмежень, що

впливають на цей процес.



Рис. 6.1. Пріоритети в управлінні логістичною системою машинобудівного підприємства

Вибір кожного варіанта оцінки пріоритетів в управлінні логістичною системою на машинобудівних підприємствах здійснено за допомогою використання методу аналізу ієрархій (МАІ). Вибір даного методу обґрунтовується тим, що великомасштабні складні проблеми в соціально-економічних системах торкаються інтересів різних груп. При використанні МАІ кількісні та якісні оцінки розглядаються в сукупності. Проблема наявності суб'єктивних суджень вирішується завдяки використанню попарних порівнянь чинників і визначення їх ваг на основі спеціальної шкали. В сукупності це дає можливість приймати більш обґрунтовані рішення [6, с. 125–128; 7, с. 85].

За допомогою експертного опитування здійснено аналіз заданої ієрархії. Експертами було обрано представників управління економіки Вінницької обласної державної адміністрації (три особи); представників державної бюджетної установи “Південно-західний регіональний центр інноваційного розвитку” (п'ять осіб); керівників машинобудівних підприємств (15 осіб); представників різних категорій персоналу промислових підприємств (28 осіб). Загальна кількість експертів – 51 особа.

Відмінності між факторами впливу визначались на основі співставлення однакових думок більшої кількості експертів. Зокрема, експертами було визнано, що в управлінні логістичною системою машинобудівних підприємств організаційно-управлінські заходи мають більший вплив порівняно з соціально-економічними – за шкалою відмінностей на 4, відповідно соціально-економічні заходи на організаційно-управлінські – на 1/4 (табл. А.1, додаток А).

Аналіз матриці дає підстави стверджувати, що найбільш важливими є організаційно-управлінські інструменти. Проте виробничо-технологічні та соціально-економічні інструменти є також досить важливими, з невеликою перевагою останніх. Відношення узгодженості (*ВУ*) не перевищує 20 %, що свідчить про узгодженість думок експертів.

Розглянемо, як фактори впливають на вибір інструментів впливу (результати наведені у табл. А.2). На соціально-економічні інструменти найбільший вплив мають соціально-психологічні, ресурсні та комунікаційні фактори. Інші фактори мають помірний вплив. Значення показника відношення узгодженості становить 0,1032 і є прийнятною.

Визначимо ступінь впливу факторів на організаційно-управлінські інструменти (табл. А.3). Під час вибору організаційно-управ-

лінських інструментів найбільше значення відіграють комунікаційні фактори. Вагоме значення мають також ресурсні та соціально-психологічні фактори. При цьому відношення узгодженості становить 0,0618, що підтверджує узгодженість думок експертів.

Визначимо ступінь впливу факторів на вибір виробничо-технологічних інструментів (табл. А.4, додаток А). На виробничо-технологічні інструменти найбільший вплив здійснюють комунікаційні та виробничі фактори. Вагоме значення мають також й науково-технічні фактори.

Визначимо, які складові зазначених груп факторів мають важливіший характер і здійснюють найбільший вплив. Оцінка виробничих факторів наведена у таблиці А.5. Серед виробничих факторів вагоме значення має технологія виробництва та система матеріально-технічного забезпечення. Відношення узгодженості – 0,0523, відповідає критеріям. Здійснимо оцінку ресурсних факторів (табл. А.6). Серед ресурсних факторів слід виділити фінансові, інформаційні та людські ресурси. Вони є визначальними для цієї групи факторів. У цьому думки експертів є узгодженими ($BU - 0,1012$).

Здійснимо оцінку ринкових факторів (табл. А.7), серед яких найбільше значення мають посередники та ринкові умови. Відношення узгодженості 0,1189 відповідає критеріям.

Думки експертів щодо вагомості складових політико-правових факторів наведені у таблиці А.8 додатка А. Серед політико-правових факторів визначальним є державне економічне регулювання. Вагоме значення мають також нормативно-правові акти, що є чинними на території країни, а органи місцевого самоврядування працюють у визначених законодавством умовах, тому їх значення є меншим. Узгодженість думок експертів з цього приводу підтверджує значення відношення узгодженості 0,1169.

Оцінка складових комунікаційних факторів наведена у таблиці А.9. Серед комунікаційних факторів експертами було визначено найбільш вагомими організацію процесів та зв'язки з партнерами. Телекомунікації мають менше значення (хоча і вагоме), оскільки знаходяться в процесі розвитку та поступового розповсюдження. Відношення узгодженості 0,1375 відповідає критеріям.

Оцінка складових соціально-психологічних факторів наведена у таблиці А.10.

Серед соціально-психологічних факторів експертами було відзначено управлінський потенціал, психологічний клімат у колек-

тиві, корпоративну культуру, а також рівень освіти та кваліфікації персоналу. Узгодженість думок експертів підтверджується відношенням узгодженості, яке становить 0,1351.

Оцінка складових науково-технічних факторів наведена у таблиці А.11 додатка А. Серед науково-технічних факторів найвагомішими є інновації і, як наслідок їх розвитку, нематеріальні активи. Автоматизація, комп'ютеризація управління мають суттєве значення.

Наступний етап оцінки пріоритетів в управлінні логістичною системою є знаходження ступеня важливості факторів відносно первісних заходів. Для цього складемо матрицю векторів пріоритетів факторів впливу відносно первісних заходів. Перемножимо отриману матрицю на отриманий вектор пріоритетів для другого рівня:

$$\begin{pmatrix} 0,0287 & 0,0383 & 0,2464 \\ 0,2989 & 0,4433 & 0,3815 \\ 0,072 & 0,0706 & 0,0327 \\ 0,0865 & 0,0569 & 0,0622 \\ 0,1383 & 0,1586 & 0,0895 \\ 0,3254 & 0,1391 & 0,0481 \\ 0,0503 & 0,0929 & 0,1396 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,1311 \\ 0,6608 \\ 0,2081 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,0803 \\ 0,3507 \\ 0,0629 \\ 0,0619 \\ 0,2023 \\ 0,1446 \\ 0,0970 \end{pmatrix} \begin{matrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \\ 6 \\ 7 \end{matrix}$$

Позначення: 1 – виробничі; 2 – комунікаційні; 3 – ринкові; 4 – політико-правові; 5 – ресурсні; 6 – соціально-психологічні; 7 – науково-технічні.

Отже, найбільш важливим серед пріоритетів в управлінні логістичною системою машинобудівних підприємств, на думку експертів, є комунікації (35,07 %), ресурсні (20,23 %) та соціально-психологічні фактори (14,46 %). З'ясуємо, які критерії впливу цих факторів є найголовнішими.

Для ресурсних факторів це буде вектор:

$$0,2023 \times \begin{pmatrix} 0,0719 \\ 0,1608 \\ 0,2914 \\ 0,4759 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,0145 \\ 0,0325 \\ 0,0590 \\ 0,0963 \end{pmatrix} \left| \begin{array}{l} \text{Матеріально-} \\ \text{технічні (сировинні).} \\ \text{Людські (трудові).} \\ \text{Фінансові.} \\ \text{Інформаційні.} \end{array} \right.$$

Для комунікаційних факторів це буде вектор:

$$0,3507 \times \begin{pmatrix} 0,0328 \\ 0,0737 \\ 0,4611 \\ 0,1283 \\ 0,3042 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,0115 \\ 0,0258 \\ 0,1617 \\ 0,0450 \\ 0,1067 \end{pmatrix} \quad \left| \begin{array}{l} \text{Транспорт.} \\ \text{Регіональна} \\ \text{інфраструктура.} \\ \text{Організація процесів.} \\ \text{Телекомунікації.} \\ \text{Зв'язки з партнерами.} \end{array} \right.$$

Для соціально-психологічних факторів це буде вектор:

$$0,1446 \times \begin{pmatrix} 0,1393 \\ 0,0589 \\ 0,5186 \\ 0,2832 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,0201 \\ 0,0085 \\ 0,0750 \\ 0,0410 \end{pmatrix} \quad \left| \begin{array}{l} \text{Рівень освіти і кваліфікації.} \\ \text{Система оплати} \\ \text{та стимулювання праці.} \\ \text{Управлінський потенціал.} \\ \text{Психологічний клімат у колек-} \\ \text{тиві, корпоративна культура.} \end{array} \right.$$

На думку експертів і в результаті відповідних розрахунків, найбільш вагомими є інформаційні, фінансові ресурси; такі комунікації як зв'язки з партнерами та організація процесів, соціально-психологічні складові – управлінський потенціал, психологічний клімат в колективі, корпоративна культура. Нормалізуючи критерії впливу, отримаємо вектор вагомості:

$$\begin{pmatrix} 0,1093 \\ 0,1784 \\ 0,2996 \\ 0,1977 \\ 0,1390 \\ 0,0760 \end{pmatrix} \quad \left| \begin{array}{l} \text{Фінансові ресурси.} \\ \text{Інформаційні ресурси.} \\ \text{Організація процесів.} \\ \text{Зв'язки з партнерами.} \\ \text{Управлінський потенціал.} \\ \text{Психологічний клімат у колективі,} \\ \text{корпоративна культура.} \end{array} \right.$$

Для знаходження оптимального варіанта пріоритетів в управлінні логістичною системою машинобудівних підприємств, попередньо побудуємо матриці порівнянь для кожного з найвагоміших елементів критеріїв та знайдемо їх власні вектори.

Визначення впливу варіантів удосконалення управління логістичною системою машинобудівних підприємств на інформаційні, фінансові ресурси, зв'язки з партнерами, організацію процесів, управ-

лінський потенціал, психологічний клімат у колективі, корпоративну культуру наведені в таблицях А.12–А.17 додатка А.

Отримавши власні вектори для кожного з найбільш визначальних факторів, знайдемо вектор вагомості кожного з визначених варіантів оцінки пріоритетів в управлінні логістичною системою. Для цього перемножимо отримані нами матриці.

$$\begin{pmatrix} 0,1166 & 0,3345 & 0,0373 & 0,2745 & 0,2764 & 0,3581 \\ 0,3730 & 0,0679 & 0,0397 & 0,2575 & 0,2530 & 0,2229 \\ 0,0501 & 0,1627 & 0,0727 & 0,0626 & 0,0827 & 0,0583 \\ 0,1487 & 0,0297 & 0,1206 & 0,0654 & 0,0510 & 0,0443 \\ 0,1060 & 0,0814 & 0,1189 & 0,0713 & 0,1088 & 0,0527 \\ 0,0351 & 0,0927 & 0,0789 & 0,0938 & 0,0556 & 0,0915 \\ 0,1108 & 0,1300 & 0,1692 & 0,0608 & 0,0949 & 0,1009 \\ 0,0596 & 0,1011 & 0,3626 & 0,1140 & 0,0776 & 0,0713 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,1093 \\ 0,1784 \\ 0,2996 \\ 0,1977 \\ 0,1390 \\ 0,0760 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,2035 \\ 0,1777 \\ 0,0747 \\ 0,0811 \\ 0,0950 \\ 0,0772 \\ 0,1189 \\ 0,1719 \end{pmatrix} \begin{matrix} 1 \\ 2 \\ 3 \\ 4 \\ 5 \\ 6 \\ 7 \\ 8 \end{matrix}$$

Позначення: 1 – система управління діяльністю підприємства; 2 – єдина інформаційна система; 3 – управління запасами; 4 – система постачання сировини, матеріалів; 5 – транспортна система підприємства; 6 – організація складського господарства; 7 – система розподілу готової продукції; 8 – система сервісного обслуговування.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок, що у вітчизняних умовах господарювання першочергову увагу слід звернути на систему управління діяльністю підприємства, впровадження інтегрованої інформаційної системи, рівень логістичного сервісу. Інші варіанти є також значними, хоча їх вага порівняно менша.

В цілому, можна зробити такі узагальнюючі висновки. На думку експертів, управління логістичною системою машинобудівних підприємств здійснюється переважно на основі використання організаційно-управлінських та соціально-економічних інструментів, найбільший вплив мають комунікаційні, ресурсні і соціально-психологічні фактори з орієнтацією на вчасність, достовірність, оперативність надходження інформації, а також фінансові обмеження. Перспективи розвитку логістичної системи залежать від раціональної організації процесів на підприємстві, взаємозв'язків з партнерами, наявного управлінського потенціалу, а також психологічного клімату в колективі, корпоративної культури. Першочергове зна-

чення в організації управління логістичною системою відіграють система управління діяльністю підприємства, інтегрованість інформаційної системи.

6.2. Організаційне проектування управління логістичною системою підприємства

Характерні риси та особливості управління підприємствами машинобудування на сучасному етапі формують нові вимоги до організації бізнес-процесів, що базуються на системному підході.

Досягнення ефективності у діяльності підприємства здійснюється на основі комплексного управління бізнес-процесами, ресурсами, фінансово-економічними показниками за єдиними стандартами, тобто на основі інтегрованого управління. Поєднання логістичних бізнес-процесів у єдину систему обумовлена особливостями сучасних умов господарювання. Проведений аналіз досліджень з цього питання дозволяє зробити висновок, що переважна частина проблем підприємства буде вирішена тоді, коли логістичній діяльності буде відведено не допоміжне та обслуговуюче місце, а вона розглядатиметься як інтеграційний механізм управління. Необхідність прийняття оптимальних рішень у сфері мінімізації витрат, підвищення рівня логістичного сервісу та обслуговування покупців, більш ефективного використання ресурсів диктує потребу в організації управління логістичною системою таким чином, щоб досягти узгодженості бізнес-процесів. Останнє на підприємствах машинобудування має забезпечуватись за рахунок:

- збільшення кількості замовлень і підвищення стабільності попиту, що досягається шляхом підвищення точності планування бізнес-процесів, їх синхронізації; спільного прогнозування попиту, скорочення витрат часу;
- зниження рівня запасів;
- зниження ризиків і підвищення надійності планів, налагодження системи постачання за допомогою моніторингу логістичних бізнес-процесів, своєчасного реагування на відхилення у функціонуванні логістичної системи;
- зниження витрат шляхом ліквідації неефективних бізнес-процесів;
- розширення перспектив інтеграції з партнерами;
- вирішення конфліктів між елементами логістичної системи.

Механізм управління логістичною системою можна представити як певний спосіб об'єднання окремих складових, що проявляється в процесі його функціонування. Головним при цьому є те, яким чином організується таке об'єднання. У зв'язку з цим набуває актуальності розробка організаційних засад управління логістичною системою підприємства, що стимулює зростання кількісних та якісних показників діяльності.

Слід враховувати, що в період економічних трансформацій вітчизняні машинобудівні підприємства знаходяться в умовах високої господарської невизначеності та ризику. Тому вирішення проблеми ефективного управління та використання ресурсів можливе лише за умови приведення цілей і завдань розвитку підприємства у відповідність з вимогами зовнішнього середовища та вибору відповідного стратегічного спрямування. Звідси випливає потреба формування логістичної стратегії, адекватної можливостям, що виникають у нестабільному середовищі, та її включення до загальної стратегії розвитку підприємства. З огляду на проведені дослідження загальною стратегією для підприємств машинобудування буде досягнення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку за рахунок зниження витрат і використання новітніх управлінських та інформаційних технологій. У цьому зв'язку логістична стратегія виступатиме як один з інструментів досягнення визначених цілей. Вона повинна бути доведеною до відома всіх суб'єктів логістичної системи. В такому випадку логістична стратегія буде забезпечувати необхідні для підтримки життєдіяльності підприємства умови. Реалізація логістичної стратегії на тактичному рівні передбачає виділення функціональних стратегій (за напрямками) відповідно до обраних пріоритетів в управлінні логістичною системою.

Процес організації управління логістичною системою передбачає досягнення узгодженості бізнес-процесів, які забезпечують кінцевий результат цілей, що стоять перед організацією. Таким чином, організація управління являє собою сукупність процесів або дій, що дозволяють утворити та вдосконалити взаємозв'язки між функціональними складовими логістичної системи. Таке вдосконалення спрямоване на забезпечення мети логістичної діяльності – сім правил логістики та раціоналізацію проходження матеріальним потоком ланок логістичної системи.

Враховуючи специфічні особливості роботи підприємств машинобудування, для організації управління логістичною системою

необхідно застосовувати процесний та системний підходи. Процесний підхід дозволяє виділити окремі складові логістичної системи, адаптувати їх до змін зовнішнього середовища, надаючи перевагу профільним бізнес-процесам. Сутність системного підходу полягає у збалансованості та узгодженості функціональних складових логістичної системи. Досягнення інтегрованості функціональних складових логістичної системи можливе лише за умови відсутності конфліктів між різними підрозділами підприємства. Це висуває потребу вибору лідерів, керівників, здатних об'єднати різні бізнес-процеси підприємства для досягнення оптимальності в управлінні матеріальним потоком. Крім того, при виборі керівників слід враховувати, що внутрішнє середовище підприємства безпосередньо пов'язане з функціонуванням логістичної системи і проявляється в прийнятті організаційно-управлінських рішень, під час розробки концепцій, інформаційному обміні персоналу між собою, внутрішньому навчанні. Вплив зовнішнього середовища найчастіше здійснюється у процесі навчання, проявляється під час тренінгів, семінарів, конференцій, а також під час контактів з постачальниками, споживачами, конкурентами, представниками державних органів влади.

Представлення управління логістичною системою через сукупність суб'єктів та об'єктів управління (функціональних складових) вказує на важливість здійснення цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на необхідний стан або реакцію логістичної системи. При цьому повинні бути враховані як вхідні впливи у формі зовнішніх вимог, так і очікуваний вихідний результат. З огляду на зазначене можна сформулювати головну мету управління логістичною системою підприємства як досягнення зростання ефективності функціонування логістичної системи. Загальні принципи, яких потрібно дотримуватись у процесі організації такого управління, визначені в першому розділі дослідження.

Таким чином, для організації управління логістичною системою на підприємстві необхідним є задоволення таких першочергових умов: приведення цілей та завдань розвитку підприємства у відповідність з вимогами зовнішнього середовища; формування логістичної стратегії, адекватної можливостям, що виникають у нестабільному середовищі, та її включення до загальної (корпоративної) стратегії розвитку підприємства; поєднання процесного та системного підходів; використання новітніх інформаційних технологій; відповідне інформаційне забезпечення; навчання та розвиток

персоналу; вибір лідерів, керівників, здатних об'єднати різні бізнес-процеси підприємства для досягнення оптимальності в управлінні матеріальним потоком.

Узагальнення попередніх досліджень дозволили нам запропонувати модель управління логістичною системою підприємства (див. рис. 6.2). Розроблена модель включає основні (підсистеми: управління запасами, постачання, розподілу (збуту) готової продукції) та обслуговуючі (допоміжні) логістичні підсистеми, а також що забезпечує комплекс підсистем. Кожна з наведених підсистем має завдання, що забезпечують досягнення мети управління логістичною системою.

Такими завданнями у межах підсистеми управління запасами є розробка норм запасів, планування потреб у запасах; обґрунтування термінів поповнення запасів; впровадження систем ЛТ, "ощадне виробництво", а також операційних систем управління виробництвом BOA, KANBAN, FZ залежно від особливостей виробничих процесів.

У межах підсистеми постачання:

- забезпечення виробничих підрозділів матеріально-технічними ресурсами;
- вибір постачальників;
- укладання угод на постачання;
- організація раціонального використання матеріально-технічних ресурсів.

У межах підсистеми розподілу (збуту) готової продукції:

- системне дослідження ринку;
- підвищення швидкості оформлення та обробки замовлень;
- зменшення кількості рекламцій, штрафів;
- система сервісного обслуговування.

Обслуговуюча підсистема забезпечує досягнення поставлених завдань у кожній з основних підсистем шляхом виконання процесів складування, зберігання, вибору місць розміщення виробничих і складських приміщень, вантажопереробки, управління перевезеннями, транспортування, пакування, повернення товарів, упаковок, відходів.

Для організації управління логістичною системою необхідно визначити зміст елементів, що складають основу для розробки та впровадження такої організації (елементи забезпечення управління логістичною системою).

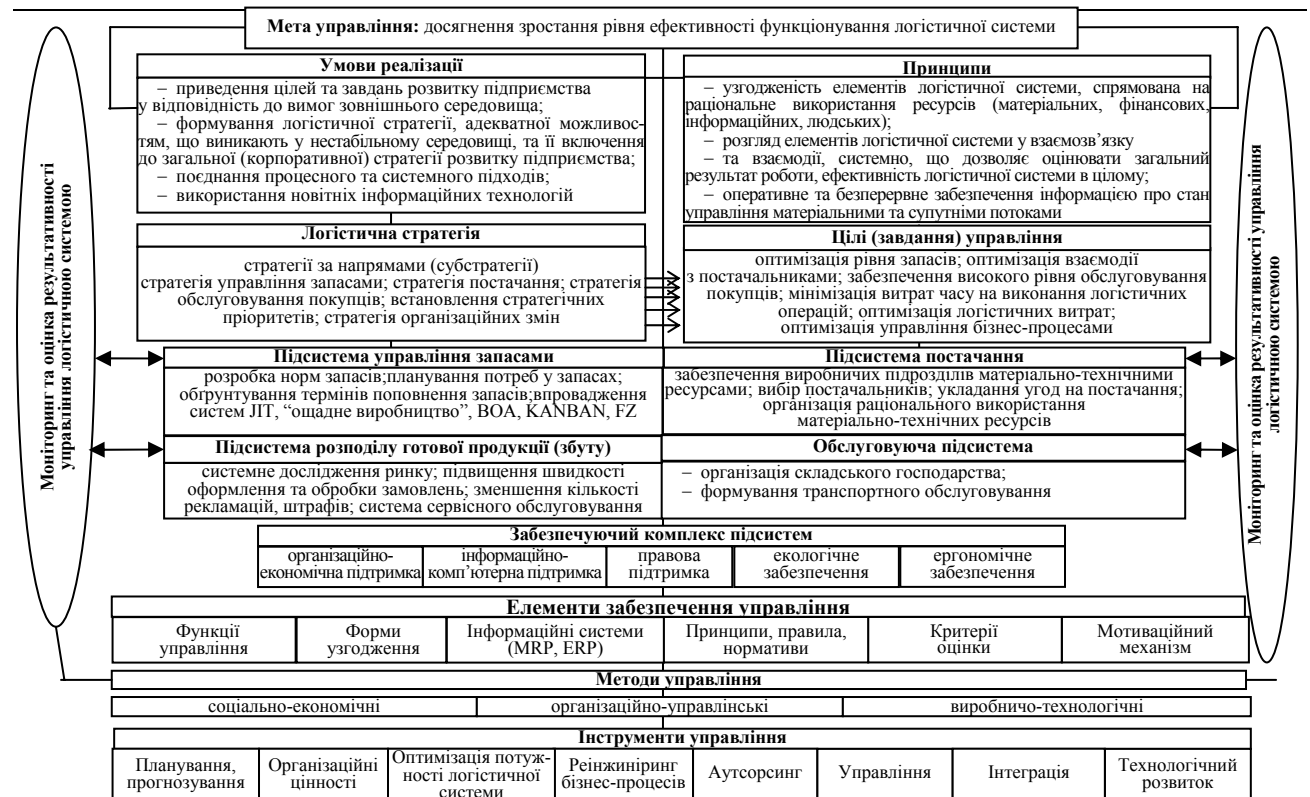


Рис. 6.2. Модель управління логістичною системою підприємства

До них віднесемо функції управління логістичною системою; форми узгодження; інформаційні системи; принципи, правила, нормативи; критерії оцінки; мотиваційний механізм. Кожний з елементів забезпечення управління логістичною системою підприємства несе в собі взаємопов'язані та взаємозалежні дані, які визначають вплив на керовану підсистему, сприяють розвитку логістичної системи.

Слід зазначити, що кожна з функціональних складових керованої підсистеми, в свою чергу, є складною системою, для якої характерні специфічні елементи забезпечення. Для кожного підприємства процес управління логістичною системою індивідуальний і залежить від того, яка логістична стратегія, стратегічні цілі та завдання беруться за основу, а також які складові елементи забезпечення використовуються. При цьому розробка та впровадження управління логістичною системою підприємства може здійснюватись самостійно силами підприємства; шляхом навчання працівників; за допомогою залучення зовнішніх консультантів.

Таким чином, єдиними вимогами до управління логістичною системою на підприємствах машинобудування має бути надання стратегічного значення логістиці та орієнтація цілей і завдань логістичної стратегії загальній стратегії розвитку підприємства. Кінцевим же результатом є зростання рівня ефективності функціонування логістичної системи, тобто міра точності, ступінь досягнення керованим об'єктом (логістичною системою) очікуваного стану, що проявляється в переході до більш високого рівня розвитку логістичної системи.

Зазначене свідчить про те, що процес організації управління логістичною системою не може бути універсальним. Загальним може бути тільки підхід до його побудови та послідовність етапів його впровадження. Розробка та впровадження дій з організації управління логістичною системою має здійснюватись поетапно (рис. 6.3).

Для розуміння зв'язків і залежностей нами розроблено деталізований алгоритм організації управління логістичною системою (рис. Б.1, додаток Б). Кожний з наведених блоків можна представити як окремий алгоритм.

Сьогодні в управлінні логістичною системою виробничих підприємств існує низка проблем, відповідно, визначення послідовності такого управління повинно починатись з їх виявлення. Тому першим етапом є збір інформації про підприємство для подальшого її аналізу.

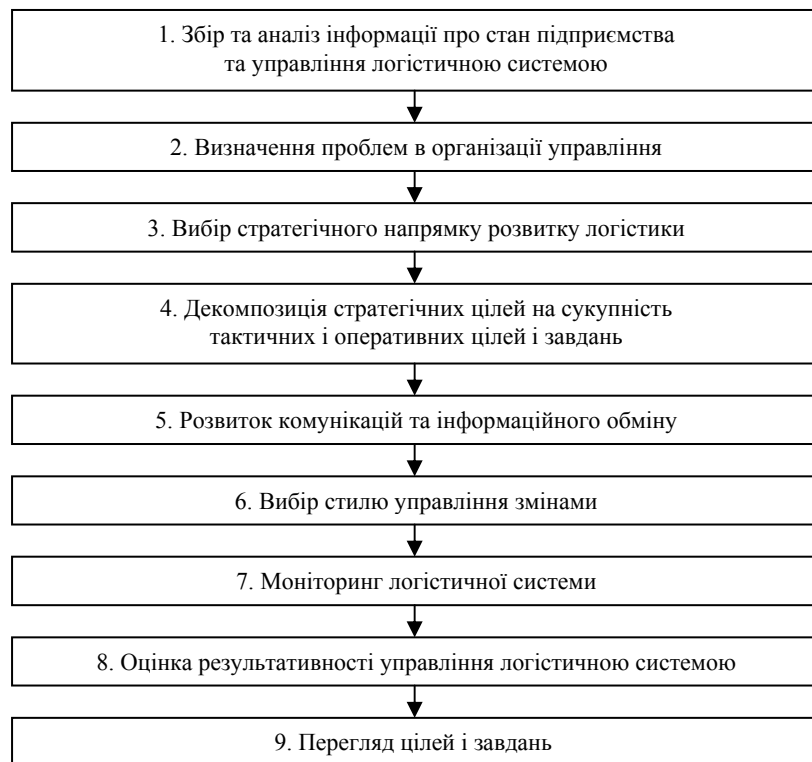


Рис. 6.3. Основні етапи організації управління розвитком функціональних складових логістичної системи

При цьому слід враховувати, що виробничо-господарський аналіз не дає повного уявлення про управління логістичною системою, він лише може свідчити про існування певних проблем на підприємстві. Тому для оцінки управління логістичною системою необхідно визначити відповідні критерії. Все це має бути враховане під час збору інформації про підприємство (блок 1 алгоритму).

Визначення проблем в організації управління логістичною системою передбачає не лише визначення вузьких місць і переваг, а й перспективних напрямів (пріоритетів) розвитку ЛС, на що суттєвий вплив здійснюють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Сутність, характер впливу відповідних факторів, а також оцінка перспектив формування (розвитку) логістичної системи машинобудівних підприємств мають обов'язково бути враховані (блок 2 алгоритму).

Визначення проблем у сфері управління логістичною системою, а також проведення аналізу впливу різних факторів на її розвиток з визначенням пріоритетів змін дозволяє сформулювати логістичну стратегію, що обов'язково повинна відповідати визначеній загальній стратегії розвитку підприємства. Прийнятність стратегії оцінюється за допомогою відповідних критеріїв. Кожний функціональний напрям логістичної стратегії може бути оцінений за допомогою своїх критеріїв прийнятності, тобто показників, за величиною яких можна судити про ефективність логістичної стратегії. Для полегшення роботи з критеріями кожен підрозділ підприємства, пов'язаний з відповідними цілями та завдання логістичної стратегії, може розробити і запропонувати свої критерії прийнятності (блок 3 алгоритму).

Цілком погоджуємось з автором [8, с. 69] стосовно того, що призначення логістичної стратегії – підтримка корпоративної стратегії підприємства в процесі управління основними та супутніми потоками з оптимальними витратами ресурсів. Таке бачення логістичної стратегії дозволяє пов'язати всі логістичні бізнес-процеси із загальною стратегією розвитку підприємства. Зазначене дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість підприємства шляхом усунення конфліктів та забезпечення тісної взаємодії з партнерами.

Розробка логістичної стратегії потребує тісного взаємозв'язку з маркетинговою та виробничою підсистемами підприємства. При формуванні стратегічних планів логістики повинно бути враховано політику ціноутворення, характеристики продукту, що випускається, політику обслуговування покупців (способи передачі замовлення, особливості обробки замовлень, час виконання замовлень, рівень наявності необхідної продукції в запасах тощо); виробничі потужності, планові обсяги виробництва. Крім того, необхідною умовою є здійснення постачання в контексті досягнення поставлених цілей. Зазначене досягається, зокрема, шляхом вибору постачальників, що найбільше відповідають визначеним умовам. Важливим чинником стратегічного планування є фінансова складова, яка виступає, з одного боку як джерело інформації про витрати, а з іншого – як обмежувач. Отже, для формування логістичної стратегії необхідно:

– оцінити корпоративну стратегію і визначити шляхи впровадження логістичного підходу в управлінні підприємством, враховуючи маркетингову, виробничу та інші стратегії підприємства;

- чітко визначити логістичні цілі та завдання, поєднуючи їх з цілями та завданнями корпоративної та інших стратегій;
- забезпечити орієнтацію логістичної стратегії на задоволення потреб споживачів, для чого передбачити можливість корегування задач логістичної стратегії і формування основних логістичних компетенцій;
- визначити альтернативні варіанти стратегічних напрямів розвитку логістичної системи та відповідні загальні витрати з метою вибору найбільш оптимального варіанта;
- здійснити вибір стратегічного напрямку в процесі формування логістичної стратегії, виходячи з існуючого стану організації управління логістичною системою;
- забезпечити інформаційну підтримку логістичної діяльності шляхом впровадження інтегрованої інформаційної системи.

Таким чином, логістичну стратегію для підприємств машинобудування можна сформулювати як забезпечення високого рівня логістичного сервісу при оптимізації використання наявних ресурсів. Для формування логістичної стратегії підприємства необхідна розробка низки стратегій за рядом напрямів.

До логістичної стратегії слід віднести стратегії в обслуговуванні покупців, у постачанні та управлінні замовленнями, управлінні запасами, встановленні стратегічних пріоритетів, впровадженні організаційних змін. Кожна з наведених стратегій повинна містити низку стратегічних завдань.

Декомпозиція стратегічних цілей на сукупність тактичних і оперативних цілей та завдань передбачає здійснення регламентації логістичних бізнес-процесів шляхом детального опису всіх процесів на підприємстві, для чого закріплюються відповідальні особи та терміни виконання; виявляються функції, що дублюються за підрозділами; визначається більш оптимальна структура управління бізнес-процесами. Після чого здійснюється виділення ієрархії, формування управлінських структур, розподіл функцій, закріплення відповідальності, вибір методів реалізації впливу на керовану підсистему (блок 4 алгоритму).

Між різними функціональними відділами на підприємстві періодично виникають конфлікти, які в загальному вигляді можна представити наступним чином (табл. 6.1).

Рівень конфліктів на підприємстві є доволі високим, а методи їх вирішення зводяться до оперативного виправлення, а не стратегічного розгляду джерела проблеми.

Таблиця 6.1

Конфлікти, що виникають у межах логістичної системи підприємства

Коротка характеристика конфлікту	Учасник конфлікту
<i>Рівень запасів сировини та матеріалів</i>	
Намагання закупити матеріально-технічні засоби в більшій кількості з можливістю отримати більші знижки та з більшим проміжком часу між закупівлями. Зацікавленість складу в ритмічності надходжень, рівномірному завантаженню. Зацікавленість бухгалтерії у відстрочках платежу, зменшення суми одноразової сплати	Відділ постачання, бухгалтерія, склад
<i>Дотримання виробничих графіків</i>	
Зміни у виробничих графіках призводять до незбалансованої роботи складу, виникнення дефіцитів, постачання матеріалів, які тривалий час не використовуються. Нераціональні внутрішні переміщення матеріалів. Нерівномірне завантаження транспорту та збої при дотриманні графіків доставки продукції	Виробництво, склад, транспортний відділ, маркетингу, збуту та логістики
<i>Рівень запасів комплектуючих, готової продукції</i>	
Неточність у замовленнях клієнтів призводить до появи зайвих резервів, які необхідно зберігати на складі. Втрата клієнтами платоспроможності призвела до появи застарілих запасів	Склад, відділ маркетингу, збуту та логістики, виробництво, бухгалтерія
<i>Рівень обслуговування клієнтів</i>	
Відділ збуту зацікавлений у швидкій комплектації замовлення, спеціалізованій упаковці та маркуванні, що призводить до зростання складських витрат. Недотримання термінів	Склад, транспортний відділ, відділи маркетингу, збуту та логістики
<i>Рівень завантаження транспорту</i>	
Через відсутність єдиного керівника у відділах відбувається неузгодженість в роботі транспорту. Рівень завантаженості транспорту є ефективним, але при цьому збільшується тривалість і складність виконання маршруту. При зменшенні завантаженості транспорту зменшується оборот складських запасів	Склад, транспортний відділ, відділи маркетингу, збуту та логістики, постачання
<i>Фінансові операції</i>	
Незбалансованість надходжень грошових засобів від клієнтів та термінами сплати постачальникам відбувається через неузгодженість між цими відділами	Відділ маркетингу, збуту та логістики, постачання, бухгалтерія

У результаті проведеного дослідження організаційної структури підприємств з'ясовано відсутність групування логістичних

функцій у межах єдиної організаційної структури. У зв'язку з цим доцільно звернути увагу на процесний підхід, тобто розгляд усіх операцій як складової частини процесів, що їх підтримують.

Проблема групування логістичних функцій в одному відділі є доволі складною. В іншому випадку не буде досягнута повна функціональна відповідальність, що в свою чергу призведе до зниження інтеграційних можливостей підприємства.

Завданням перепроєктування організаційної структури відповідно до процесного підходу є створення таких умов, за яких крім індивідуальної відповідальності за результати роботи була б передбачена колективна відповідальність (з пріоритетом останньої). Організація управління логістичною системою повинна знаходитись у підпорядкуванні меті, яка досягається з її допомогою. Таким чином, організаційна структура підприємства повинна пристосовуватись до мети, а не навпаки.

Для вирішення проблеми організації взаємодії і чіткого узгодження функціональних обов'язків суб'єктів логістичної системи на підприємстві доцільно запровадити досвід використання нових організаційних форм управління, який свідчить про пріоритет координації та партнерства і реалізується в організації роботи міжфункціональних команд. Робота в команді є доволі ефективною, оскільки дозволяє об'єднати взаємодоповнюючі знання, вміння, навички її членів, передбачає взаємну відповідальність, підпорядкованість єдиній меті. В умовах обмеження ресурсів така організація управління – найкращий спосіб досягнення їхнього раціонального використання.

У системі управління логістичною системою підприємства таких міжфункціональних команд може бути декілька, з розмежуванням компетенцій та відповідальності (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Ієрархія міжфункціональних команд з управління логістичними бізнес-процесами

Формування команд проходить декілька етапів, а саме:

1. Розробка правил взаємодії членів команди, визначення меж взаємодії.
2. Визначення цілей та задач взаємодії членів команди – встановлення цілей, які необхідно досягти в результаті спільної діяльності.
3. Розподіл ролей, обов'язків, визначення ресурсів, їх взаємозв'язку.
4. Визначення функцій кожного члена команди – хто і які операції виконує.
5. Призначення осіб, відповідальних за результативність та ефективність бізнес-процесів.
6. Визначення параметрів і характеристик необхідної інформації – яка інформація, в якій формі, з якою частотою оновлення і для кого повинна бути доступною на кожному етапі управління.
7. Розробка політики прийняття рішень, стандартів.
8. Планування ресурсів – визначення переліку та кількості ресурсів, їх джерел та вартості для кожного етапу управління ЛС.
9. Розробка положень з регулювання спірних ситуацій.
10. Визначення моментів оцінки досягнення результатів і процедур оцінки.

Команда контролю та регулювання, що знаходиться на вищому рівні ієрархії, включає керівників вищої ланки управління. На ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод” до такої команди увійшли директор, заступник директора з комерційних питань, заступник директора з якості, заступник директора з технічних питань, заступник директора з економічних питань. Очолює команду генеральний директор. Повноваженнями такої групи є прийняття рішень в нестандартних, складних ситуаціях (або дозвіл на такі рішення); визначення стратегії розвитку підприємства та відповідних задач і планів; призначення на керівні посади, відповідно до внеску людини в діяльність підприємства; ухвалення системи компенсацій та винагород. Логістичні функції такої команди зводяться до наступного:

- визначення перспективних цілей і задач управління ЛС;
- узгодження логістичної та корпоративної стратегії;
- розподіл повноважень з управління бізнес-процесами;
- узгодження інтересів між ланками логістичної системи;
- визначення цілей та обмежень в управлінні запасами;
- визначення вимог до інформаційної системи;

- визначення спрямувань оптимізації та зниження логістичних витрат;

- формування політики управління персоналом, визначення програм навчання і підвищення кваліфікації, мотиваційних механізмів.

Дорадча міжфункціональна команда координує зусилля найбільш здібних і досвідчених фахівців різних сфер: проектування, виробництво, постачання, транспортування, збут, маркетинг, фінанси. Призначенням цієї групи є управління матеріальним потоком з найменшими витратами ресурсів. Таким чином, забезпечується централізація управління потоковими процесами. До складу дорадчої міжфункціональної команди на ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод” увійшли начальник відділу матеріально-технічного забезпечення, начальник відділу маркетингу, збуту та логістики, начальник виробництва, головний бухгалтер, начальник транспортного цеху, головний конструктор. Очолює цю команду фахівець з логістики. Команда приймає рішення в межах своїх компетенцій, серед яких виділимо наступні:

- планування, прогнозування та координація: складання та узгодження планів, графіків руху матеріального потоку в усіх підсистемах логістичної системи; прогнозування показників, що впливають на матеріальний потік; розробка цілей і формування критеріїв оцінки їх досягнення;

- регулювання: регулювання руху матеріального потоку в процесі постачання, виробництва, збуту; узгодження дій підсистем, що відповідають за рух та використання матеріальних ресурсів;

- контроль: оцінка рівня забезпечення матеріальними ресурсами, ефективності їх використання, витрат, пов’язаних з рухом матеріального потоку;

- розробка заходів підвищення ефективності управління матеріальним потоком.

Команда забезпечення та підтримки спрямовує свої зусилля на розвиток комунікацій підприємства, налагодження інформаційного забезпечення управління логістичною системою. Головним завданням цієї команди є достовірне, вчасне, оперативне забезпечення інформацією, налагодження зворотного зв’язку. До складу команди увійшли інженер з комп’ютерних систем, технолог, менеджери відділів матеріально-технічного забезпечення, маркетингу, збуту та логістики, головний інженер. Компетенціями цієї команди є не прийняття рішень, а вчасне забезпечення цього процесу.

Для вирішення проблеми чіткого визначення цілей і завдань за функціональним призначенням розроблено матрицю взаємо-

дії персоналу ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод” у межах дорадчої міжфункціональної команди (табл. В.1, додаток В). Фрагмент матриці взаємодії персоналу наведено у таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

**Взаємодія персоналу у межах дорадчої міжфункціональної команди
(на прикладі ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод”)**

Логістична функція	Фахівець з логістики	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	Начальник відділу маркетингу, збуту та логістики	Начальник виробництва	Головний бухгалтер	Начальник транспортного цеху	Завідувач складом
Аналіз операційних логістичних витрат	ОП	К	К	К	РІ	К	К
Планування матеріально-технічного забезпечення	ОП	К	К	К	РІ		
Виконання зобов'язань з постачальниками	З	К		РІ	К	РІ	РІ
Аналіз рівня логістичного сервісу	ОП		У				
Аналіз потреб ринку	З		ОП				
Планування бюджету логістики	ОП				У		
Планування складських потужностей	ОП	К	РІ	РІ	У	РІ	У
Розміщення замовлень		ОП	РІ	РІ	К	К	
Контроль термінів постачання		ОП		РІ		К	РІ
Контроль своєчасної оплати постачальникам	З	ОП			У		
Контроль своєчасності відвантаження замовлень	З	ОП		РІ		К	РІ
Пошук і вибір постачальників	З	ОП					
Підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів	У, З	ОП	К	К			К

Умовні позначення: У – узгодження; ОП – організація процесу (відповідальність); К – координація; РІ – розповсюдження інформації; З – контроль (звіт – кому).

Команда контролю та регулювання отримує таку інформацію від дорадчої міжфункціональної команди: розмір та динаміка операційних логістичних витрат, рівень логістичного сервісу, план бюджету логістики, дані про своєчасність оплати постачальникам, своєчасність відвантаження замовлень, відповідність нормативного рівня запасів матеріальних ресурсів, поєднання використання власного та найманого транспорту, інформацію про митне оформлення, гарантійне та післягарантійне обслуговування. За умов самоврядування міжфункціональних команд підвищуються інтегративні властивості логістичної системи. Результатами ефективності діяльності таких команд є: в межах внутрішнього середовища підприємства – відсутність неузгодженості між елементами логістичної системи; зовнішнього середовища – задоволення потреб споживача.

Перехід до такої організації управління логістичною системою вимагає витрат часу та відповідних передумов взаємодії членів команд. Під час організації роботи команд можливі проблеми, вирішення яких залежить від взаємодії їхніх членів (табл. В.2, додаток В). Досвід роботи в міжфункціональних командах надає можливість його перенесення на організацію роботи з партнерами, що досягається завдяки ефективному діловому спілкуванню.

Після налагодження інформаційного та комунікаційного обміну (блок 5 алгоритму) здійснюється вибір стилю управління змінами (блок 6 алгоритму). Тут слід звернути увагу на розробку культури взаємин та підготовку персоналу до змін. У цьому напрямку допоможе створення організаційної культури, що сформує психологічну готовність персоналу до трансформацій.

Основні принципи змін доцільно формувати на основі поєднання світового управлінського досвіду з цінностями, що пов'язані з історією та культурою нашого народу. Такий підхід дає не лише економічний результат – підвищення продуктивності праці, покращення показників роботи, а і соціальний ефект – більш відповідальне ставлення до роботи працівників, сприйняття підприємства та всіх працюючих на ньому як єдиного організму, в якому погіршення або покращення стану одного “органу” – підрозділу, працівника – впливає на стан всієї системи – підприємства. До основних з них віднесемо:

– принцип єдиновладдя – головний принцип, який полягає в безпосередньому підпорядкуванні будь-якого працівника лише одному керівникові. Кожен працівник повинен чітко знати й усвідомлювати своє місце в організаційній структурі управління;

- прийняття рішень повинно здійснюватись, виходячи з інтересів підприємства в цілому, а не інтересів та зацікавленості певної людини або підрозділу;

- гармонійність поєднання робочого часу з часом відпочинку – перевагою призводить до зниження продуктивності праці, виснаження працівників, небажання працювати;

- принцип справедливості: об'єктивно оцінювати ситуацію та виявляти повагу, чесність і правдивість до працівників;

- повага до людей (підлеглих, керівництва): щира повага до людей змушує виконувати свої обов'язки. Повага до людей повинна прищеплюватись як радість, а не як мука та обов'язок;

- стимулювання творчості: відомий німецький спеціаліст з організаційної поведінки Кантер зазначає, що "справжня свобода полягає не у відсутності структури, тобто можливості для працівників вийти з-під контролю та робити все, що їм завгодно, а скоріше в чіткій структурі, яка дозволяє людям працювати у встановлених рамках самостійно та творчо" [9];

- формування системи власних цінностей на підприємстві (корпоративна культура);

- відповідність вчинків словам: ділова людина завжди дотримується даного нею слова.

Переорієнтація кадрової політики на формування організаційної культури, внутрішньофірмових цінностей і правил поведінки є основою соціального партнерства між керівництвом підприємства та його працівниками. Такі зміни пов'язані з усвідомленням важливості людського фактора як головного джерела підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадженням у вітчизняну практику провідного зарубіжного досвіду управління персоналом (японського). Як наслідок, очікується підвищення ефективності зворотного зв'язку.

Розглядаючи логістичні системи різних підприємств, можна дійти висновку, що головним елементом такої системи є людина (керівник), і від того, які вона має цінності та переконання залежить не лише внутрішній мікроклімат, а й ефективність роботи та перспективність розвитку. Економічні результати знаходяться в тісному взаємозв'язку з соціальними, підвищення яких можна досягнути шляхом поєднання управлінського досвіду з моральними цінностями.

Організація безперервного відстеження інформації щодо управління бізнес-процесами має на меті проведення комплексної діаг-

ностики процесів, функцій, процедур, пов'язаних з рухом матеріального потоку. Організація моніторингу логістичної системи базується на визначенні та аналізі відхилень по заздалегідь встановлених регламентах і нормах, термінах виконання робіт (операцій), бюджетних обмеженнях та їх ув'язці в єдиний комплекс, що потребує відповідної інформаційної підтримки (блок 7 алгоритму).

Суттєву увагу слід приділити критеріям, що лежать в основі оцінки результативності управління логістичною системою. Тут слід вказати на необхідність взаємозв'язку показників у грошовому вимірі з якісними (нематеріальними) аспектами (блок 8 алгоритму). Досягнення відповідності логістичної системи очікуваним результатам забезпечує ефективне функціонування логістичної системи (блок 9 алгоритму).

Слушною є думка [10] стосовно доцільності визначення ефективності функціонування логістичних систем на основі логістичних витрат. Важливість обліку логістичних витрат обумовлюється тим, що вони є якісним показником ефективності функціонування логістичної системи підприємства. Складнощі під час урахування зазначеного виду витрат полягають у тому, що на переважній частці машинобудівних підприємств не знають, які витрати відносяться до логістичних. Необхідність ведення обліку логістичних витрат виникає на всіх етапах руху матеріального потоку (в усіх відділах). Пропонована структура логістичних витрат наведена в додатку Г (рис. Г.1–Г.3). Вважаємо більш доцільним проводити облік логістичних витрат за операціями, для чого їх було згруповано за основними видами у вигляді звітної форми (табл. Г.1) і запропоновано здійснювати їхній облік не рідше, ніж раз на місяць. Слід зазначити, що ведення даної форми внутрішньої звітності надасть можливість слідкувати за ефективністю логістичної діяльності. Для того, щоб вести облік логістичних витрат, необхідно їх виділити із загальних витрат підприємства. Це не зробить складнішою облікову роботу, оскільки всі витрати детально представлені в журналах-ордерах бухгалтерського обліку № 5, 5А, 6, 9.

Розмір логістичних витрат ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод” до та після впровадження управління рівнем організації розвитку функціональних складових логістичної системи представлено в таблиці Г.1. Аналіз даних свідчить проте, що відбувається поступове зменшення логістичних витрат, у тому числі й нефінансових. Зменшення логістичних витрат відбулось за рахунок зменшення витрат на внутрішньозаводські переміщення, утримання

запасів, переналагодження устаткування, утримання та експлуатацію будівель у збутовій мережі, нестачі та псування в процесі зберігання, зниження цінності через псування, старіння, інфляцію, витрат зв'язку. Позитивним є порівняння змін операційних та логістичних витрат (зростання перших і зниження останніх).

Соціально-економічний ефект організації управління логістичною системою через рік після впровадження полягає в зменшенні логістичних витрат, зростанні надійності постачальників та постачання, зменшенні часу на обробку замовлення, зростанні продуктивності праці, зниженні конфліктів на підприємстві, підвищенні задоволення працівників результатами роботи (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Ефект від впровадження управління логістичною системою
на ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод”**

Показник	Значення показника	Зміна	Позитивне (+), негативне (-)
Логістичні витрати, тис. грн	1664,5	-1,6	+
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	80198	5629	+
Операційні витрати, тис. грн	74602	4709	+
Чистий прибуток, тис. грн	881	49	+
Надійність постачальників	0,994	0,021	+
Надійність постачання	1	0,07	+
Час на обробку замовлення, дні	4	-2	+
Продуктивність праці, %	87,6	12,7	+

Загальний економічний ефект застосування в практиці господарсько-економічної діяльності ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод” наведених пропозицій складає 24 тис. грн або 0,96 (первісні витрати – 25 тис. грн, в т.ч.: консультування – 5 тис. грн, навчання персоналу – 10 тис. грн, інформаційне та програмне забезпечення – 10 тис. грн; зростання чистого прибутку після впровадження – 49 тис. грн). Доцільність використання запропонованої системи управління підтверджується досвідом її впровадження на ВАТ “Барський машинобудівний завод”, ТОВ НВП “Асток”.

Отже, розробка та впровадження управління логістичною системою забезпечує досягнення зростання ефективності функціонування логістичної системи підприємства. Запропонований підхід дозволяє встановити вплив на стан логістичної системи різноманітних факторів, зв'язків та підвищити якісний рівень, організованість та ефективність управління бізнес-процесами в умовах зов-

нішнього середовища, що змінюється. До того ж, цілеспрямоване управління логістичною системою забезпечує покращення організації управління та виводить логістичну систему на новий рівень розвитку, оцінити який можна експертним шляхом на основі спеціально розробленої методики.

6.3. Шляхи визначення потреб організації ефективного управління логістичними процесами підприємства

Визначення потреб організації ефективного управління логістичними процесами підприємства повинно ґрунтуватись на комплексній оцінці управління логістичною системою. Така оцінка потребує визначення низки критеріїв, які б дозволили комплексно оцінити логістичну систему машинобудівних підприємств і вказати як на часткові проблеми, так і на рівень організації управління логістичною системою в цілому.

В результаті проведених досліджень нами були виділені першочергові критерії, що вимагають аналізу в напрямі організації управління логістичною системою: узгодженість бізнес-процесів, стан функціональної та забезпечувальної підсистем логістичної системи, характеристика керуючої підсистеми управління. В межах цих критеріїв у другому розділі дослідження виділено основні параметри, що визначають та впливають на стан організації управління логістичною системою: оцінка організаційно-управлінської структури, оцінка організації управління за логістичними підсистемами, оцінка інформаційного забезпечення, оцінка керуючої підсистеми. Враховуючи важливість логістичної стратегії, вважаємо, що для визначення потреб організації ефективного управління логістичними процесами необхідним є врахування стратегічної спрямованості логістики. Кожна зі складових оцінки включає сукупність показників, що можуть бути враховані як поодинокі, так і вказати на стан даної складової. У структурованому вигляді таку оцінку можна представити наступним чином (див. рис. 6.5).

Організація проведення оцінки рівня організації управління логістичною системою (РОУЛС) передбачає здійснення низки послідовних заходів, серед яких виділимо наступні:

- виявлення факторів (складових), що дозволяють здійснити оцінку;
- розробка критеріїв до кожного з факторів з відповідною

їх характеристикою;



Рис. 6.5. Складові оцінки рівня організації управління логістичною системою

- структурування критеріїв за визначеними ознаками;
- виявлення об'єкта (об'єктів) оцінки;
- визначення членів експертної комісії на підприємстві (групи експертів);
- проведення оцінки за кожним з критеріїв;
- розрахунок середнього значення кожного критерію;
- визначення вагових коефіцієнтів кожної зі складових оцінки;
- розрахунок інтегрального показника;
- встановлення відповідності значення інтегрального показника критеріям шкали бальних оцінок рівня організації управління логістичною системою.

Структурування визначених факторів є основою для оцінки рівня організації управління логістичною системою підприємства. Для її проведення було обрано підприємства машинобудівної галузі Вінницького регіону, використано метод експертного опитування. Тут слід вказати на певні складності, що виникають при використанні цього методу, а саме – визначенні оптимальної чисельності експертної групи. Зменшення групи спричиняє зниження достовірності оцінок, зростання ролі суб'єктивного фактора; велика кількість учасників призводить до збільшення фінансових та часових витрат, складнощів у виявленні узгодженості їх думок. Як зазначено в [11], вихідна чисельність експертної групи складає не менше семи осіб, може досягати 15–20, масові дослідження проводяться при соціологічних опитуваннях.

Проте найбільш продуктивними визнані групи, що складаються з 10–15 осіб. Для отримання достовірних результатів на підприємствах було сформовано експертні комісії, в які увійшли представники управлінського персоналу. Зокрема, на ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод” до складу експертів увійшли 14 осіб: директор, його заступники: з комерційних, технічних, економічних питань; з якості; начальник відділу матеріально-технічного забезпечення; начальник відділу маркетингу, збуту та логістики; начальник виробництва; головний бухгалтер; начальник транспортного цеху; головний конструктор; фахівець з логістики; інженер з комп'ютерних систем; головний інженер.

Обрана шкала для оцінки – 10 балів. Вважаємо таку шкалу за оптимальну, оскільки менша шкала не дасть можливості врахувати всі особливості, а більша градація набагато ускладнює процес оцінювання.

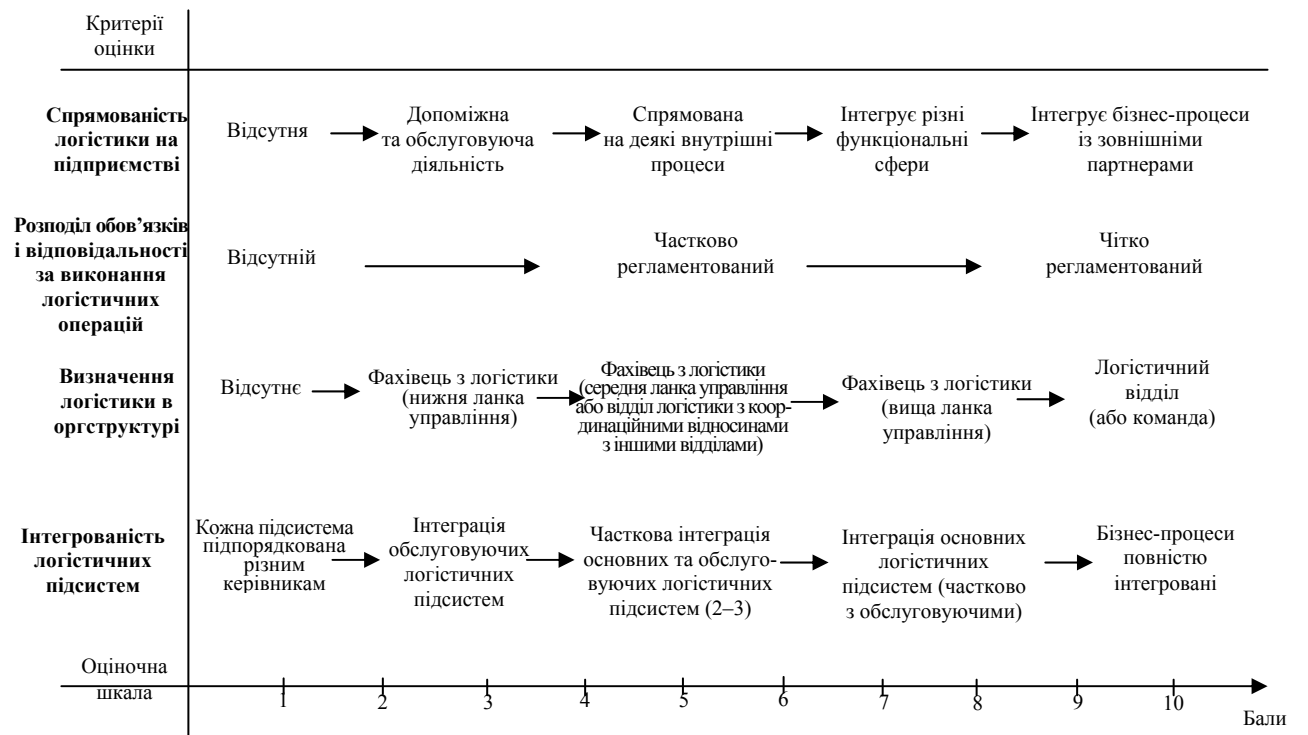


Рис. 6.6. Бальна оцінка організаційної структури

Кожен критерій можна оцінити за допомогою якісних характеристик, що відповідає певному кількісному значенню на шкалі. Інтегральна оцінка за кожним фактором визначається як середнє арифметичне оцінок експертів за наведеними критеріями.

Розглянемо кожну групу критеріїв до факторів оцінки рівня організації управління логістичною системою. Група критеріїв оцінки організаційної структури містить:

1.1) спрямованість логістики на підприємстві передбачає визначення сутності логістичного підходу на підприємстві шляхом оцінки її ролі (допоміжна, обслуговуюча, об'єднуюча);

1.2) розподіл обов'язків і відповідальності за виконання логістичних операцій: регламентація під час виконання логістичних операцій, узгодженість дій фахівців, що може проявлятися у відсутності регламентації, її частковому або повному проявах;

1.3) визначення логістики в оргструктурі підприємства: наявність відділу або фахівців з логістики, визначення їхнього місця в організаційній ієрархії. При цьому, чим на вищому рівні управління знаходиться логістичний персонал, тим більша узгодженість різних функціональних підсистем підприємства;

1.4) інтегрованість логістичних підсистем: визначення підпорядкованості логістичних підсистем та бізнес-процесів, ступеня їх об'єднання – часткова, внутрішня, повна.

Характеристика до кожного критерію схематично представлена на рис. 6.6. Результати оцінки критеріїв групи організаційно-управлінської структури на підприємствах машинобудування Вінницького регіону подані в таблиці 6.4.

Інтегральний показник оцінки сукупності критеріїв кожного фактора для певного підприємства є середньою величиною. Результати оцінки організаційної структури свідчать про те, що найбільша кількість балів належить ВАТ "Маяк" та ПрАТ "Калинівський машинобудівний завод", найменше балів – ВАТ "Екологія, комунальне обладнання" (Турбівський машинобудівний завод).

Група критеріїв оцінювання логістичних підсистем включає оцінку :

- 2.1) внутрішньовиробничої логістичної підсистеми;
- 2.2) логістичної підсистеми постачання;
- 2.3) логістичної підсистеми збуту;
- 2.4) транспортної логістичної підсистеми;
- 2.5) складської логістичної підсистеми;
- 2.6) підсистеми логістичного сервісу.

Таблиця 6.4

**Узагальнені результати оцінки організаційної структури
на підприємствах машинобудування**

Критерій	Підприємство					
	ТОВ НВП "Асток"	ПРАТ "Калинівський машинобудівний завод"	ВАТ "Могилів-Подільський машинобудівний завод"	ВАТ "Барський машинобудівний завод"	ВАТ "Екологія, комунальне обладнання" (Турбівський машинобудівний завод)	ВАТ "Маяк"
Спрямованість логістики на підприємстві	1,4	5,2	1,2	2,6	1,1	5,8
Розподіл обов'язків і відповідальності за виконання логістичних операцій	3,7	4,4	3,2	3,8	3	6,3
Визначення логістики в оргструктурі підприємства	1,2	5,2	1,0	2,5	1,5	5
Інтегрованість логістичних підсистем	6,1	5,5	5,5	5,7	4	6,9
Середній бал	3,1	5,1	2,7	3,6	2,4	6,0

Кожен з критеріїв групи оцінки логістичних підсистем включає низку складових, на основі яких можна визначити стан тієї чи іншої логістичної підсистеми. Так, для внутрішньовиробничої логістичної підсистеми такими складовими є організація технологічного процесу, дотримання нормативів, комплектності матеріальних запасів, якість продукції, упаковки, швидкість оперативного реагування, дотримання виробничого циклу, організація внутрішньовиробничого зберігання, обліку матеріального потоку, планування виробництва.

Логістична підсистема постачання характеризується такими організаційними аспектами як дослідження ринку закупівлі, наявність закупівельної стратегії і тактики, розмір закупівельних партій, ціна, можливість отримання знижок, а також вчасність поставок.

Охарактеризувати логістичну підсистему розподілу готової продукції (збут) можна за допомогою таких показників як швидкість оформлення та обробки замовлень, організація післяпродаж-

ного обслуговування, частота повернень продукції, штрафів за невиконання умов договору, страхування вантажу.

Визначення рівня організації управління за транспортною логістичною підсистемою здійснюється на основі оцінки швидкості транспортних потоків, дотримання графіка подачі транспорту, наявності вантажних одиниць, використання вантажопідйомності, маршрутизації перевезень, розмірів транспортних тарифів, якості перевезень, обліку залишків та зберігання на транспорті, організації внутрішньозаводського транспортування.

Оцінка складської логістичної підсистеми здійснюється за допомогою вартості зберігання, зв'язаності виробничого потоку та потоку постачання, використання вантажних одиниць, зручності зберігання та ідентифікації, обліку залишків та розміщення на складі, організації складування продукції вітчизняних та іноземних постачальників, наявності конкурентів у закупівлях, потребах у складських площах. Підсистема логістичного сервісу виділена як окремий критерій, що дозволяє прослідкувати упорядкованість зв'язків між елементами логістичної системи.

Результати опитування щодо оцінки організації управління за логістичними підсистемами наведені у таблиці 6.5.

Найбільша кількість балів за результатами оцінки належить ВАТ “Маяк”. Найменше балів у даній групі критеріїв – ВАТ “Екологія, комунальне обладнання” (Турбівський машинобудівний завод) та ВАТ “Барський машинобудівний завод”.

Характеристика групи критеріїв оцінки інформаційного забезпечення включає такі складові:

3.1) ступінь забезпечення інформацією: своєчасність та систематичність отримання інформації;

3.2) достовірність інформації: ступінь відповідності інформації дійсності;

3.3) наявність сторонньої інформації: визначення ступеня присутності зайвих даних;

3.4) носії інформації: використання різних носіїв та їхнє співвідношення;

3.5) прийняття управлінських рішень: регламентованість прийняття управлінських рішень та спрямованість цілей при цьому;

3.6) джерела інформації для управлінських рішень: визначення оперативності та вчасності управлінських рішень;

3.7) автоматизацію процесів: використання автоматизованих систем, що дозволяють автоматизувати бізнес-процеси.

Таблиця 6.5

**Узагальнені результати оцінки підприємств
машинобудування за логістичними підсистемами**

Критерій	Підприємство					
	ТОВ НВП "Асток"	ПрАТ "Калинівський машинобудівний завод"	ВАТ "Могилів-Подільський машинобудівний завод"	ВАТ "Барський машинобудівний завод"	ВАТ "Екологія, комунальне обладнання" (Турбівський машинобудівний завод)	ВАТ "Маяк"
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1. Внутрішньовиробнича логістична підсистема:	6,0	7,0	5,6	6,2	5,9	7,4
– організація технологічного процесу	5,9	5,1	6,2	6,2	5,8	7,9
– дотримання нормативів, комплектності матеріальних запасів	6,8	7,2	8,0	7,2	7,1	7,2
– якість продукції	7,1	8,1	4,1	8,1	6,7	8,2
– якість упаковки	6,5	8,0	7,0	5,9	5,8	6,9
– швидкість оперативного реагування	5,8	7,1	3,9	6,1	4,8	7,3
– дотримання виробничого циклу	7,8	5,1	7,2	4,1	5,9	7,8
– внутрішньовиробниче зберігання	5,8	8,0	4,9	6,2	4,9	7,0
– облік матеріального потоку	2,9	8,2	5,1	5,3	5,6	7,5
– планування виробництва	5,2	6,3	4,3	7,1	6,2	7,1
2. Логістична підсистема постачання	4,6	6,2	5,9	5,1	4,9	6,4
– дослідження ринку закупівлі	5	7,1	6,2	4,4	4	7,3
– закупівельна стратегія	4	4,3	6,2	3,9	3,1	6,1
– тактика закупівлі	5	4,1	5,8	4,0	3,3	5,9
– закупівельні партії	3	4,0	6,3	5,1	4,9	6,5
– ціна	5	8,0	6,4	6,7	6,9	6,2
– отримання знижок	3	7,9	4,1	7,0	6,5	4,9
– вчасність поставок	7	8,1	6,3	4,8	5,7	7,6
3. Логістична підсистема розподілу готової продукції:	7,4	5,8	6,1	4,9	3,7	6,4
– швидкість оформлення та обробки замовлень покупців	6,1	7,9	5,3	6,1	3	8,3

Продовження таблиці 6.5

1	2	3	4	5	6	7
– післяпродажне обслуговування	7,9	8,0	5,9	5,9	4,2	8,1
– повернення продукції з різних причин	8,8	6,2	3,9	5,2	5,1	4,6
– штрафи, пені за невиконання умов договору	8,9	4,1	7,3	3,9	4,3	6,9
– страхування вантажу	5,1	3	7,9	3,2	2,1	4,1
4. Транспортна логістична підсистема:	5,6	5,5	5,6	5,1	4,1	6,4
– швидкість транспортних потоків	6,8	4,2	5,3	3,4	4,1	5,9
– дотримання графіка подачі транспорту	7,1	7,8	5,2	5,2	5,1	7,3
– вантажні одиниці	6,1	6,0	5,5	7,0	5,1	6,2
– використання вантажопідйомності	5,8	7,2	5,1	6,4	5,2	7,1
– маршрутизація перевезень	4,6	8,0	6,4	6,1	4,9	8,3
– транспортні тарифи	4,8	5,1	6,3	5,5	4,2	5,6
– якість перевезень	6,1	7,1	6,1	6,2	5,9	7,3
– облік залишків на транспорті (в дорозі)	3,2	3,1	5,3	4,2	2,2	4,6
– внутрішньозаводське транспортування	7,1	3,2	5,4	3,9	2,5	6,9
– зберігання на транспорті	4,4	2,9	5,1	3,0	2,1	4,8
5. Складська логістична підсистема:	5,6	6,1	5,7	5,7	5,6	6,9
– ціна	7,1	7,9	5,6	5,5	5,1	7,7
– зв'язаність виробничого потоку та потоку постачання	6,9	6,1	5,0	4,0	3,2	6,3
– вантажна одиниця	5,5	7,0	5,0	5,8	6,1	7,5
– зручність зберігання (тара)	6,5	7,7	5,1	7,2	7,1	7,6
– зручність транспортування (тара)	6,2	7,8	5,4	7,3	5,2	7,5
– зручність ідентифікації (тара)	6,3	6,9	6,0	6,2	5,9	6,8
– облік залишків на складах	5,1	8,1	6,2	6,1	7,1	8,0
– розміщення на складах	6,8	7,9	5,2	6,6	5,3	7,7
– внутрішні постачальники	5,1	4,1	5,5	5,4	5,9	5,9
– іноземні постачальники	1,1	3,2	5,9	6,3	6,1	6,5
– конкуренти в закупівлях	5,1	3,0	5,2	3,4	5,6	5,3
– потреба у великих складах	6,0	3,5	7,8	4,2	4,1	5,7
6. Підсистема логістичного сервісу:	6,1	6,8	5,1	4,8	4,9	7,1
– процес збуту	7,0	7,1	5,1	4,3	4,1	7,8
– виробничий процес	6,9	6,3	5,4	4,7	5,9	6,7
– процес закупівлі	7,9	7,0	5,3	5,3	4,8	7,2

Продовження таблиці 6.5

1	2	3	4	5	6	7
– транспортний процес	6,1	7,1	5,2	4,2	5,5	7,1
– фінансування	5,5	5,9	4,2	3,1	3,3	6,2
– складське господарство	6,3	6,2	5,3	6,1	5,9	6,4
– інформаційне забезпечення	3,2	7,9	5,1	6,2	4,9	8,1
Середній бал	5,9	6,2	5,6	5,3	4,9	6,8

У таблиці 6.6 відображені узагальнені результати оцінки інформаційного забезпечення на підприємствах машинобудування.

Таблиця 6.6

**Узагальнені результати оцінки інформаційного забезпечення
на підприємствах машинобудування**

Критерій	Підприємство					
	ТОВ НВП “Асток”	ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод”	ВАТ “Могилів-Подільський машинобудівний завод”	ВАТ “Барський машинобудівний завод”	ВАТ “Екологія, комунальне обладнання” (Турбівський машинобудівний завод)	ВАТ “Маяк”
Ступінь забезпечення інформацією	2,8	6,2	3,4	4,9	5,1	6,8
Достовірність інформації	7,5	7,9	5,3	7	7,7	7,6
Наявність сторонньої інформації	3,8	4,0	3,9	4	4,0	5,1
Носії інформації	4,5	8,2	6,1	6,4	4,9	8,1
Прийняття управлінських рішень	4,6	6,1	3,2	5,2	6,3	6,5
Джерела інформації для управлінських рішень	2,9	3,9	4,1	4	4,0	4,2
Автоматизація процесів	1,8	6,3	4,7	6	4,8	6,1
Середній бал	3,9	6,1	4,4	5,3	5,2	6,3

За результатами оцінки групи критеріїв “Інформаційне забезпечення” найбільша кількість балів належить ВАТ “Маяк”, найменше балів отримало підприємство ТОВ НВП “Асток”.

Група критеріїв оцінки керуючої підсистеми включає:

4.1) рівень кваліфікації управлінського персоналу: відповідність професійного рівня працівників функціональним обов’язкам;

4.2) середній вік управлінського персоналу: встановлення середнього віку управлінських працівників;

4.3) досвід (стаж) роботи управлінського персоналу: встановлення управлінського рівня на основі тривалості роботи на управлінських посадах;

4.4) освітній рівень управлінського персоналу: встановлення рівня освіти та її відповідності займаних посаді, обізнаність з питань логістики;

4.5) рівень ефективності використання управлінського персоналу: міра забезпечення підвищення результатів роботи, ступінь досягнення цілей підприємства;

4.6) мотивацію персоналу: узгодженість матеріальної винагороди з результатами роботи;

4.7) ступінь мобільності персоналу: реакція персоналу на зміни, узгодженість під час їх впровадження, готовність до впровадження системи управління рівнем організації розвитку функціональних складових ЛС;

4.8) підвищення кваліфікації: характер набутих знань, їх адаптивність до безпосередньо виконуваної роботи.

Узагальнені результати оцінки керуючої підсистеми на підприємствах машинобудування наведені в таблиці 6.7. Оцінка групи критеріїв керуючої підсистеми свідчить про такі результати: найменша кількість балів – ТОВ НВП “Асток”, найбільша – ВАТ “Маяк”.

Група критеріїв оцінки логістичної стратегії підприємств машинобудування включає такі складові:

5.1) формалізацію логістичної стратегії: наявність документально визначеної логістичної стратегії та відповідних цілей і завдань, своєчасність оновлення документа;

5.2) інформованість працівників про систему цілей і завдань: своєчасність та систематичність ознайомлення працівників підприємства з логістичною стратегією, цілями і завданнями;

5.3) сумісність логістичних цілей і завдань: узгодженість і сумісність цілей, завдань логістичної стратегії з критеріями прийнятності;

5.4) ступінь впровадження логістичного підходу: узгодженість логістичних бізнес-процесів, ступінь охоплення логістичних операцій відповідно до цілей і завдань логістичної стратегії;

5.5) узгодженість логістичних бізнес-процесів: ступінь узгодженості логістичної стратегії із загальною (корпоративною), виробничою, маркетинговою стратегіями.

Таблиця 6.7

**Узагальнені результати оцінки керуючої підсистеми
на підприємствах машинобудування**

Критерій	Підприємство					
	ТОВ НВП "Асток"	ПрАТ "Калинівський машинобудівний завод"	ВАТ "Могилів-Подільський машинобудівний завод"	ВАТ "Барський машинобудівний завод"	ВАТ "Екологія, комунальне обладнання" (Турбівський машинобудівний завод)	ВАТ "Маяк"
Рівень кваліфікації управлінського персоналу	2,5	3,1	4,4	5,1	4,6	5,3
Середній вік управлінського персоналу	4,1	8,8	9,0	8,5	9,2	9,8
Досвід (стаж) роботи управлінського персоналу	7,1	7,4	7,0	6,9	7,4	7,7
Освітній рівень управлінського персоналу	3,8	9,1	3,5	2,9	4,2	9,1
Рівень ефективності використання управлінського персоналу	3,1	6,4	3,5	3,2	3,3	4,2
Мотивація персоналу	2,1	5,1	4,1	3,1	3,5	6,5
Ступінь мобільності персоналу	5,1	8,0	4,0	5,0	5,4	7,2
Підвищення кваліфікації	2,3	4,2	3,1	3,0	2,7	3,0
Середній бал	3,8	6,5	4,8	4,7	5,0	6,6

Узагальнені результати оцінки логістичної стратегії на підприємствах машинобудування наведені у таблиці 6.8.

Результати оцінка групи критеріїв логістичної стратегії свідчить про наступне: найменша кількість балів – ВАТ "Могилів-Подільський машинобудівний завод", найбільша – ПрАТ "Калинівський машинобудівний завод".

Оцінку рівня організації управління логістичною системою підприємств машинобудування доцільно здійснити за допомогою об'єднання локальних показників у один комплексний (інтегральний) показник.

Базуючись на існуючих методиках [12, с. 237], розрахунок інтегрального показника можна представити наступним чином:

$$III_i = \sum_{j=1}^n w_j p_{ij}, \quad (6.1)$$

де III_i – інтегральний показник оцінки для i -го підприємства; w_j – ваговий коефіцієнт j -го показника; p_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го підприємства, що аналізується.

Таблиця 6.8

**Узагальнені результати оцінки логістичної стратегії
на підприємствах машинобудування**

Критерій	Підприємство					
	ТОВ НВП "Асток"	ПРАТ "Калинівський машинобудівний завод"	ВАТ "Могилів-Подільський машинобудівний завод"	ВАТ "Барський машинобудівний завод"	ВАТ "Екологія, комунальне обладнання" (Турбівський машинобудівний завод)	ВАТ "Маяк"
Формалізація логістичної стратегії	2,0	4,8	1,1	1,5	1,4	5,1
Інформованість працівників про цілі і завдання	2,2	6,3	3,1	2,1	3,3	6,1
Сумісність логістичних цілей і завдань	3,2	7,4	2,3	3,1	4,2	7,2
Ступінь впровадження логістичного підходу	1,5	6,9	1,1	1,2	1,4	6,5
Узгодженість логістичної стратегії	1	6,2	1,3	1,4	1,5	5,9
Середній бал	2,0	6,3	1,8	1,9	2,4	6,2

Стандартизоване значення показника визначають за формулою:

$$p_{ij} = \frac{k_{ij}}{k_{ej}}, \quad (6.2)$$

де k_{ij} – вихідне значення j -го показника для i -го підприємства; k_{ej} – еталонне значення j -го показника.

Стандартизація показника проводиться в цілях порівняння фактичних значень з еталоном. В якості еталона, як правило, використовують найкращі значення показників [13, с. 191]. Викорис-

товуючи наведену методику розрахунку інтегрального показника до нашого випадку, отримуємо такий вираз:

$$III_i = w_1 \frac{k_{1i}}{k_{e1}} + w_2 \frac{k_{2i}}{k_{e2}} + w_3 \frac{k_{3i}}{k_{e3}} + w_4 \frac{k_{4i}}{k_{e4}} + w_5 \frac{k_{5i}}{k_{e5}}. \quad (6.3)$$

Еталонне значення k_{ej} приймається однаковим для всіх показників і дорівнює 10, оскільки це максимально можлива оцінка за фактором. Вагові коефіцієнти w_j були визначені на основі експертної оцінки кожного з факторів, репрезентантом якого вони є (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

**Визначення граничних значень бальних оцінок
рівня організації управління логістичною системою**

Рівень розвитку	Експерт							Граничне значення
	1	2	3	4	5	6	7	
Низький	0,36	0,49	0,39	0,17	0,54	0,52	0,58	0,44
Середній	0,68	0,81	0,77	0,72	0,6	0,75	0,82	0,74
Високий	1	1	1	1	1	1	1	1,00

Після підстановки даних формула набуде вигляду:

$$III_i = 0,18 \frac{k_{1i}}{10} + 0,25 \frac{k_{2i}}{10} + 0,16 \frac{k_{3i}}{10} + 0,13 \frac{k_{4i}}{10} + 0,28 \frac{k_{5i}}{10}. \quad (6.4)$$

Для оцінки рівня організації управління логістичною системою на підприємствах машинобудування запропонована наступна шкала (табл. 6.10).

Таблиця 6.10

Критерії шкали бальних оцінок рівня організації управління логістичною системою

Бал	0–0,44	0,45–0,74	0,75–1,0
Рівень розвитку ЛС	Низький	Середній	Високий

Проведені дослідження дозволяють визначити інтегральне значення оцінки рівня організації управління логістичною системою кожного з наведених підприємств машинобудування (рис. 6.7).

Рекомендовано проведення експертної оцінки організації управління логістичною системою (за запропонованою методикою) через 1–1,5 роки після впровадження системи управління на основі

запропонованого алгоритму. Загальний інтегральний показник після впровадження становить 0,77, що відповідає високому рівню розвитку логістичної системи. Порівняно з попередніми результатами кількість балів збільшилась за кожним фактором оцінки РОУЛС.

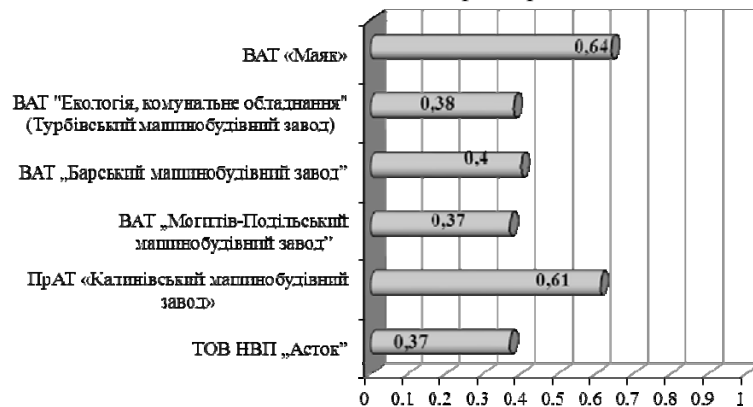


Рис. 6.7. Інтегральні значення оцінки рівня організації управління логістичною системою на підприємствах машинобудування

Аналіз результатів дозволяє стверджувати, що використання розробленого підходу раціоналізує бізнес-процеси на підприємстві.

6.4. Розробка вимог до інформаційного забезпечення управління логістичною системою підприємства

Без використання інформаційних систем неможливо опрацювати великі обсяги інформації та вчасно надати необхідні дані для функціонування логістичної системи управління. Це обумовлює необхідність створення автоматизованих систем обробки даних. Інформаційне забезпечення процесів виробництва поєднує всі елементи логістичної системи, починаючи із закупівлі та закінчуючи збутом продукції. Інформація виникає під час виконання різних логістичних операцій і супроводжує матеріальний потік на всіх етапах його просування. Інформація використовується в процесі розробки та прийняття управлінських рішень у логістичній системі.

Потреба в інформації виникає на всіх рівнях управління логістичною системою. Д. Бауерсокс та Д. Клосс стверджують, що

фірми з передовими логістичними системами вважають дешевшим пошук оптимальних рішень за допомогою інформації, ніж здійснення неоптимальних переміщень запасів [14]. Необхідність використання у логістичній діяльності виробничих підприємств різноманітної та значної за обсягами інформації обумовлює створення інформаційних систем у виробничій логістиці.

Проведений аналіз інформаційного забезпечення машинобудівних підприємств свідчить про те, що за великої кількості комп'ютерного, програмного забезпечення, технологія відображення інформації та розповсюдження її серед управлінського персоналу є не достатньо ефективною. Інформаційна інфраструктура, чітка система правил, процедур та ролей в управлінні інформацією відсутні, що обумовлює доцільність створення корпоративних інформаційних мереж.

Проблеми, що виникають в інформаційній системі виробничого підприємства, можуть бути згруповані за даними:

- що поступають, іноді невірно відображають реальні тенденції та події (в логістиці це особливо впливає на управління запасами та може призвести до їхньої нестачі або надлишку через неточні оцінки та прогнози);

- отриманими в процесі обробки замовлення, іноді видозмінюють потреби клієнтів (у логістиці будь-яка помилка в масиві потрібної інформації призводить до збоїв у нормальній роботі логістичного ланцюга).

Найбільше залежать від інформації прогнозування та управління замовленнями. Без прогнозування в логістиці неможливо визначити майбутні потреби. Прогноз слугує інструментом оцінки необхідного рівня запасів. Але для ефективного управління логістичними операціями в умовах змінного зовнішнього середовища лише прогнозів недостатньо, що є однією з головних причин необхідності оперативної інформації. Саме тому стратегічне управління в логістиці має базуватись на поєднанні прогнозування та оперативного контролю. Управління замовленнями означає задоволення конкретних запитів споживачів, як зовнішніх, так і внутрішніх. До зовнішніх споживачів належать покупці продукції, торговельні партнери (посередники). Внутрішні споживачі – це всі структурні підрозділи підприємства, що потребують логістичної підтримки для виконання своїх функцій. Логістична система є дуже чутливою до точності інформації. Якість та своєчасність інформації є ключо-

вими факторами логістики.

Ефективність управління логістичною системою залежить від своєчасності надходження та використання інформації та інформаційного забезпечення. При цьому має бути враховано:

- 1) інформація про стан ринку: попит на продукцію на ринку, оцінка споживачів, конкурентів, цін на ринку;
- 2) дані зіставлення прогнозованого попиту на продукцію з можливостями підприємства – виробничою потужністю;
- 3) результати фактичного виконання планів підприємства за попередні періоди;
- 4) інформація про рекламациї, зауваження стосовно якості продукції за попередні періоди;
- 5) дані про обсяг реалізації продукції, доходи підприємства, витрати, кредити, собівартість продукції та інші вартісні показники;
- 6) інформація про склад та об'єми робіт на дільницях;
- 7) інформація про наявні ресурси: матеріали, персонал, обладнання та залишки продукції тощо.

Як бачимо, інформаційне забезпечення логістичної системи має багатоаспектний характер. Тому ефективне використання наявної інформації можливе лише при об'єднанні інформаційних потоків у єдину інформаційну систему. Метою створення єдиної інформаційної системи на підприємстві є автоматизація функцій усіх структурних підрозділів для забезпечення комплексності та інтегрованості управління бізнес-процесами, з орієнтацією на оперативне формування варіантів рішень для керівництва.

Логістична інформаційна система формується відповідно до системи управління логістичною діяльністю підприємства. Адаптуючи визначення економічної інформаційної системи, можна стверджувати, що логістична інформаційна система (ЛІС) – це сукупність внутрішніх і зовнішніх потоків прямого та зворотного інформаційного зв'язку логістичного об'єкта, методів, засобів, фахівців, що беруть участь у процесі обробки інформації та прийнятті управлінських рішень. Застосування ЛІС пов'язано з потребою пов'язати всю виробничо-постачальницьку діяльність (постачання, виробництво, транспорт, складське господарство, розподіл) та управляти нею.

Проблема підвищення якості функціонування логістичної інформаційної системи полягає в розрізненні елементів управління логістичної системи, неефективному використанні технологічних ресурсів, відсутності зворотного зв'язку в ІС, що ускладнює про-

цес прийняття управлінських рішень, що спрямовані на підвищення якості бізнес-процесів.

Розгляд об'єктів та суб'єктів управління ЛС на основі системного підходу реалізується шляхом представлення їх як сукупності ланок (елементів), між якими визначені функціональні зв'язки і відношення. Такою ланкою ЛПС може бути автоматизоване робоче місце менеджера, інформаційний підрозділ підприємства, група управлінців, що об'єднані виконанням певних функцій, процедур, операцій. В основі управління матеріальним потоком лежить обробка інформації, що виникає в результаті функціонування логістичної системи. Необхідною умовою узгодженої роботи всіх ланок логістичної системи є наявність інформаційних систем.

Сьогодні ринок програмного забезпечення представлений доволі широким асортиментом продукції, в якій реалізовані концепції логістики (зокрема, MRP, MRP II, ERP, CSRP). Опираючись на дослідження [15], можна стверджувати, що найбільш ефективними є системи MRP II та ERP-класу. Зупинимось більш детально на розгляді ERP-систем. Вартість комплексної інтегрованої інформаційної системи, за оцінками експертів [16], коливається від 25 тис. грн (при впровадженні продукту вітчизняного розробника) до 1 млн дол. США і більше (у випадку впровадження іноземної інформаційної системи). Крім того, загальна вартість впровадження проекту ERP-системи складається з таких статей витрат: 58 % – придбання ліцензії; 6 % – консалтинг; 4 % – навчання спеціалістів; 15 % – придбання обладнання; 4 % – розробка інтерфейсу; 5 % – преміальний фонд; 6 % – резерв на непередбачувані витрати; 2 % – послуги щодо супроводження у непродуктивний період [16, с. 132].

Слід зазначити, що всі системи автоматизації розрізняються за функціональними можливостями, вартістю і строками впровадження. Проте будь-яка з них є лише засобом, інструментом, що допомагає автоматизувати процес управління підприємством та планування його діяльності. Ефективність використання кожної з них залежить, в першу чергу, від того, наскільки добре на підприємстві організовані самі процеси обліку, планування та управління. Тут неocenенну користь може принести залучення зовнішніх консультантів.

З огляду на різноманітність програмних засобів, представлених сьогодні на ринку інформаційних технологій, нами виділено загальні вимоги до впровадження на підприємстві єдиної автоматизованої логістичної інформаційної системи:

1. Єдина інформаційна база зберігання документів у системі, яка дозволяє уніфікувати роботу з різними типами документів.

2. Модульність та інтегративність з функціональними інформаційними підсистемами (маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо).

3. Можливість документообігу між територіально-віддаленими підрозділами (якщо такі є).

4. Гнучкість налагодження процесів роботи з інформаційними потоками за допомогою засобів програмування (оскільки для кожного підприємства важливе відображення в інформаційній системі саме його бізнес-процесів), наявність конверторів різних форматів інформації, а також адаптивність до вже існуючого на підприємстві програмного забезпечення.

5. Мобільність та масштабність – можливість підключати нові функціональні компоненти в процесі розвитку підприємства.

6. Захист конфіденційної інформації (комерційна таємниця, службові та особисті дані).

7. Корпоративність – можливість побудови єдиної системи автоматизованого управління бізнесом для групи підприємств, що об'єднані в межах корпорації, холдингу, фінансово-промислової групи тощо.

8. Надійність інформаційної системи (під час зберігання даних, процедурах модифікації, у випадках збою планової роботи обладнання тощо).

Визначені вимоги, а також структура логістичної інформаційної системи, її функціональні характеристики зображені графічно на моделі ЛПС (див. рис. 6.8).

Стратегія розвитку логістичної інформаційної системи для кожного машинобудівного підприємства своя і визначається цілями, можливостями та обмеженнями підприємства, що лежать в основі його розвитку.

З організаційної точки зору найбільш ефективним є створення на першому етапі автоматизованих робочих місць (АРМ) спеціалістів підприємства та автоматизація окремих ділянок роботи підприємства. Автоматизоване робоче місце спеціаліста з логістики – це фахово-орієнтована мала обчислювальна система, призначена для автоматизації роботи з аналізу та управління логістичною діяльністю підприємства.

Збирання, реєстрація зовнішньої інформації та формування бази даних відбуваються за такими напрямками [17]:

- збір первинної інформації у паперовій формі, її представлення в електронному вигляді;
- запис та підтримка інформації, яка надходить в електронному вигляді, до бази даних підприємства;
- автоматизоване формування звітів, статистичної та комерційної інформації, результатів аналітичної роботи за допомогою використання комп'ютерних мереж, баз і банків даних спецпризначення.

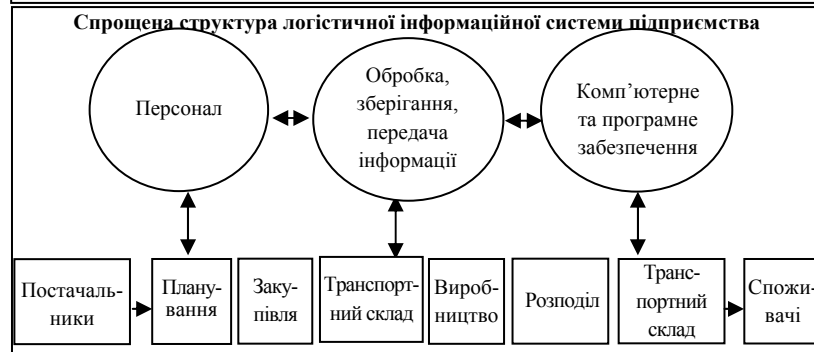
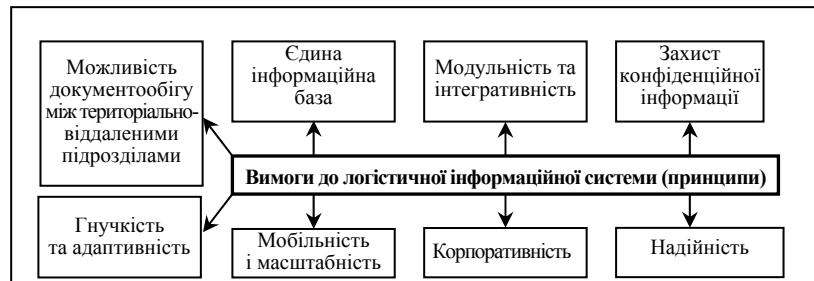


Рис. 6.8. Модель логістичної інформаційної системи підприємства

Інформаційні потоки формуються на різних управлінських рівнях і, об'єднуючись, утворюють єдину інформаційну базу. При цьому визначається повнота та необхідність доступу до інформації на різних робочих місцях. Отримані дані забезпечують виконання функціональних обов'язків та слугують базою для аналізу логістичної діяльності підприємства.

Локальні обчислювальні мережі автоматизованих робочих місць спеціалістів можуть формувати внутрішню інформацію на трьох рівнях, кожний з яких об'єднує автоматизовані робочі місця [18]:

1) цехів і дільниць, складів. Здійснюється формування даних про хід виробництва, наявність і рух товарів, матеріально-технічних ресурсів на складах;

2) фахівців з виробництва, постачання, планування, бухгалтерії, а також головного енергетика, головного механіка. Здійснюється формування даних, необхідних для забезпечення облікової роботи, планування, аналізу виробничих процесів, асортименту продукції; визначення необхідності в матеріально-технічних ресурсах; вивчення конструкторсько-технологічних параметрів та характеристик продукції;

3) керівників. Здійснюється формування даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, встановлення планів розвитку підприємства.

Існує два підходи до розробки єдиної інформаційної системи: купівля та впровадження готової інформаційної системи, що розроблена відповідною фірмою; проектування та впровадження єдиної наскрізної інтегрованої системи власними силами.

Слід зазначити, що на сьогодні готові програмні продукти є доволі гнучкими і дозволяють пристосуватись до вимог та особливостей роботи підприємства.

Можливим є також проектування інформаційної системи “з нуля” фірмами-розробниками, що доступно для великих підприємств. Власне програмне забезпечення використовують ті, що мають у своєму штаті висококваліфікованих програмістів. Тому немає єдиного практичного підходу до вибору інформаційної системи. В цьому випадку підприємство повинно враховувати особливості бізнес-процесів, їх специфічність та виходити зі своїх фінансових і кадрових можливостей.

Можна сформувати узагальнений алгоритм впровадження

єдиної логістичної інформаційної системи на виробничому підприємстві (рис. 6.9).

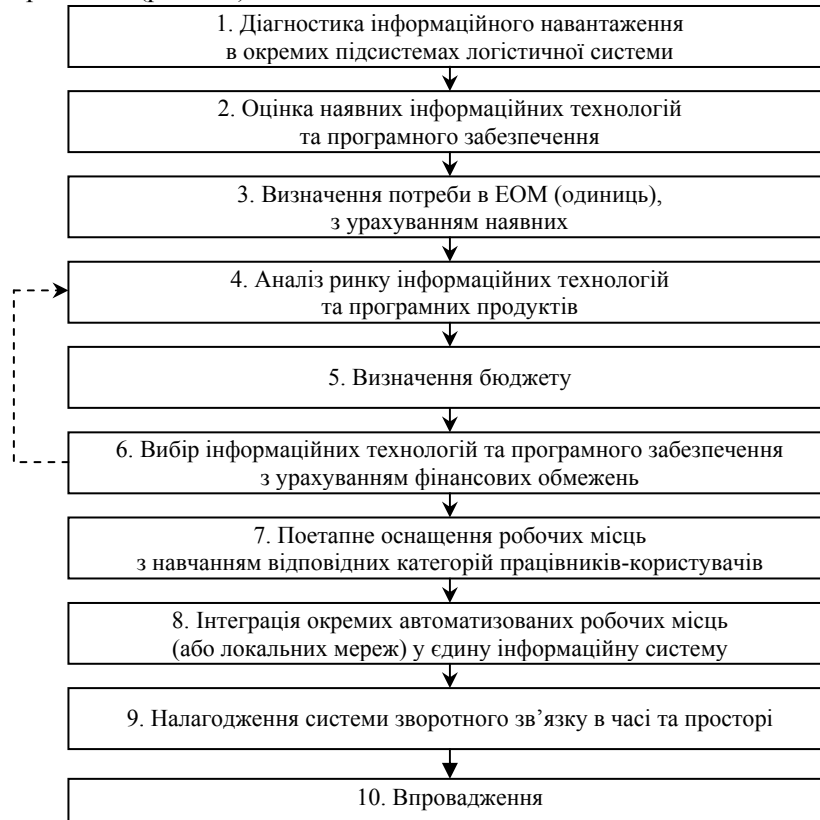


Рис. 6.9. Узагальнений алгоритм впровадження логістичної інформаційної системи підприємства

Вигодою автоматизації є підвищення швидкості інформаційного потоку, що дозволяє рівномірно налагодити робочий процес. Головною є підтримка рівноваги між елементами логістичної системи.

Впровадження інформаційних технологій на машинобудівних підприємствах дозволяє:

- збільшити швидкість виведення нових розробок на ринок, скоротити час виходу продукції, починаючи з розробки (по всьому ланцюгу);

- знизити витрати за логістичними напрямками (в т.ч. шляхом зниження запасів, незавершеного виробництва тощо);
- здійснювати контроль усіх бізнес-процесів підприємства на всіх стадіях, що підвищує швидкість та якість управлінських рішень;
- знизити взаємозалежність між кваліфікацією персоналу і вимогами до якості його підготовки (що є важливим у зв'язку з низькою кваліфікацією кадрів на підприємствах машинобудування).

Важливим є поетапне впровадження ЛПС, внесення в систему не всього одразу, для того, щоб можна було вчасно усунути їх.

Інформаційні системи бувають чотирьох типів: локальні, фінансово-управлінські, середні інтегровані, великі інтегровані системи (регіональні). Кожна система має призначення і функціональний набір. Для нашого об'єкта дослідження – логістичної системи машинобудівного підприємства актуальним є розвиток інформаційних систем, починаючи з найпростішого рівня – локального, який повинен поступово змінюватись у напрямі посилення інтеграції.

Важоме значення в економічному розвитку відіграють регіональні інформаційні системи. Вони є великими інтегрованими системами, для яких характерні певний набір вертикальних ринків і управління багатофункціональними групами підприємств. Така система може здійснити ефективне управління потоковими процесами в регіоні. З метою формування регіональної інформаційної системи та посилення інтеграції підприємств регіону доцільним є створення логістичного інформаційного центру.

На нашу думку, логістичний інформаційний центр (ЛІЦ) – це сервісна структура, що виконує збір, обробку і наступну передачу інформації зацікавленим особам для раціоналізації логістичних бізнес-процесів.

Завданнями логістичного інформаційного центру є:

- налагодження належного рівня комунікацій промислових підприємств з місцевими органами влади;
- сприяння в розробці логістичних систем підприємств;
- надання допомоги при впровадженні логістичного управління;
- надання інформаційно-консультативних послуг;
- організація тренінгів, семінарів.

Для реалізації проекту необхідна сильна державна підтримка (з боку регіональних органів влади), участь державного сектора, включаючи фінансові інвестиції, виділення дотацій.

Створення та функціонування ЛІЦ може здійснюватись за

кошти інвесторів, промислових підприємств, транспортних компаній, цільових фондів, бюджетних коштів, які залучаються у вигляді разових вкладень і періодичних платежів для підтримки функціонування ЛПЦ. На першому етапі доцільно приєднати функції ЛПЦ до вже існуючої структури, якою може виступати торгово-промислова палата, що значно зменшить капіталовкладення.

Управління ЛПЦ – через наглядові органи, які створюються учасниками проекту (інвесторами, регіональними органами влади, асоціаціями, об'єднаннями, союзами, окремими підприємствами).

Головним завданням центру є надання можливості отримати необхідну інформацію, обмін досвідом застосування логістики, обговорення проблем (форум), організація навчання з логістичного менеджменту, в тому числі тренінгів, семінарів, стажування тощо. ЛПЦ забезпечує підприємства необхідними знаннями, консолідуючи інтелектуальні можливості.

Одним із кількісних результатів використання послуг ЛПЦ на підприємствах промисловості є підвищення прибутку (шляхом використання рекомендацій, готових рішень і їх впровадження). Взаємодія суб'єктів ЛПЦ здійснюється за допомогою мережі Інтернет в діалоговому режимі.

Функціонування ЛПЦ визначається діючим законодавством (правове забезпечення), залежить від фінансових надходжень (фінансово-економічне забезпечення), організації процесів (організаційне забезпечення), залучення висококваліфікованих кадрів (науково-кадрове забезпечення), інформаційного та маркетингового супроводження (інформаційне забезпечення), організації транспортного забезпечення.

Створення ЛПЦ забезпечує партнерство промислових підприємств, влади та освіти і є основою розвитку економіки. Схематично структура логістичного інформаційного центру зображена на рис. 6.10.

Логістичний інформаційний центр складається з чотирьох відділів, що підпорядковуються начальнику ЛПЦ (виділені на схемі штриховими лініями). До них входять відділи: стратегії, оперативного реагування, комунікаційний і розроблення програмних засобів. Кожний відділ очолює начальник, який є підзвітним начальнику ЛПЦ. Між відділами ЛПЦ існують основні зв'язки (на схемі позначені суцільними лініями), для виконання зовнішніх (результуючих) функцій ЛПЦ, та допоміжні зв'язки (на схемі позначені

штриховими лініями), для забезпечення максимально ефективного функціонування самого ЛПЦ.

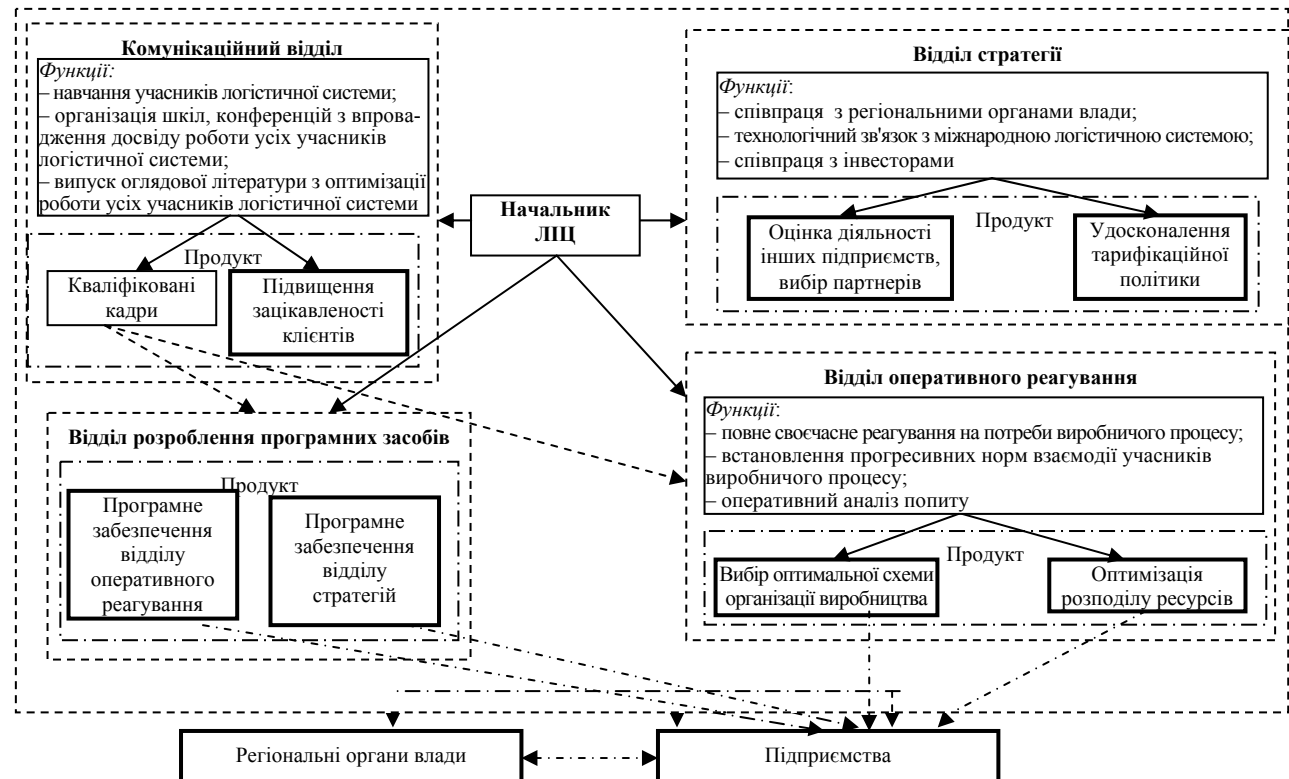


Рис. 6.10. Схема логістичного інформаційного центру

Відділи мають ряд функцій, виконання яких забезпечує: по-перше, отримання результатів актуальних для підприємства (групи підприємств); по-друге, надання необхідної оперативної інформації для інших відділів ЛПЦ.

Відповідно до наданої схеми ЛПЦ можна прослідкувати, що основні зв'язки підкреслюють її централізованість, тобто вони йдуть від керівництва до підлеглих і відображають процес отримання готового продукту для споживача (підприємства або групи підприємств). Допоміжні зв'язки існують між:

- комунікаційним відділом і трьома іншими відділами (стратегій, оперативного реагування та розробки програмних засобів). Суть цих зв'язків полягає у забезпеченні всіх відділів ЛПЦ кваліфікованими кадрами;

- відділом розробки програмних засобів з відділами стратегії та оперативного реагування, метою яких є забезпечення відділів ЛПЦ необхідними програмними продуктами, що підвищує мобільність ЛПЦ.

Продукти відділів ЛПЦ (виділені на схемі штрихпунктирними лініями) поділяються на результуючі, що можуть бути використані як для потреб ЛПЦ (на схемі позначені товстими лініями), так і запропоновані споживачам, та допоміжні, що використовуються лише задля потреб ЛПЦ.

Таким чином, ЛПЦ покликаний забезпечити взаємодію та співробітництво між підприємствами, державними (регіональними) органами влади, освітніми установами. І в цьому зв'язку задачею регіональних органів влади є створення сприятливого простору для стимулювання промислових підприємств до інтеграції в логістичну макросистему. Сфера діяльності ЛПЦ не обмежується територіальними межами регіону, а спрямована на взаємодію з іншими регіонами та державами. Слід зазначити, що в своїй діяльності виробничі підприємства суттєво пов'язані з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання, вузлів, енергоресурсів, послуг тощо, що передбачає налагодження комунікаційних зв'язків. Нагромадження інтелектуального потенціалу у сфері логістики, досвіду роботи на основі логістичного підходу під час управління бізнес-процесами дає можливість перейти на новий рівень організації взаємодії з партнерами. Зокрема, це стосується не лише розширення меж логістичної мікросистеми підприємства (шляхом включення постачальників, посередників, споживачів), а й передачі частини функцій (виробничих та інших), як правило, які є непрофільними або витратомісткими, партнерам. Пошук партнерів для логістичного

аутсорсингу може здійснюватись як за допомогою ЛПЦ, так і самостійно силами підприємства. Перевагою застосування логістичного аутсорсингу є фокусування на основних (профільних) бізнес-процесах, зниження витрат (на нові технології, придбання устаткування, транспортних витрат), що дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси та відображається на собівартості продукції.

Функціонування ЛПЦ спрямоване на розвиток підприємств, підвищення конкурентоспроможності їх внутрішніх ресурсів, забезпечуючи інформаційну взаємодію в регіональній макросистемі, та дозволяє застосовувати аутсорсинг непрофільних бізнес-процесів.

Отже, використання інформаційних систем дає змогу оперативно та в повному обсязі використовувати інформацію про хід виробничого процесу, матеріальні, фінансові, інформаційні потоки, витрати, запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів, рівень збуту тощо. Створення єдиного інформаційного простору дає можливість користуватися всією накопиченою інформацією із забезпеченням високого рівня надійності, отримувати необхідні достовірні дані з будь-якого робочого місця. Очікуваним соціальним ефектом є підвищення рівня сервісного обслуговування, підвищення культури праці. Використання автоматизованих систем управління дають можливість оптимізувати роботу машинобудівного підприємства шляхом раціоналізації виробничих процесів. Поглиблення взаємодії промислових підприємств з регіональними органами влади є поштовхом для розвитку економіки, забезпечення її конкурентоспроможності на основі спільних дій та управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Луценко І. Концептуальні засади та функції логістики / І. Луценко // Вісн. КНТЕУ. – 2003. – № 4. – С. 29–34.
2. Гриценко С. Становление и развитие глобальной логистической инфраструктуры / С. Гриценко // Вісн. Терноп. акад. народ. господарства. – 2002. – № 8–1. – С. 127–130.
3. Миротин Л. Б. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры : учеб. пособие / Л. Б. Миротин, И. Э. Ташбаев. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 252 с.
4. Сисоев В. Інтегрування систем ресурсного забезпечення силових структур на принципах логістичного менеджменту / В. Сисоев // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 4. – С. 41–51.

5. Международные аспекты логистики [Электронный ресурс] / В. И. Воронов, А. В. Воронов, В. А. Лазарев [и др.] ; за ред. Л. И. Александровой. – Режим доступа: http://abc.vvsu.ru/Books/m_asp_log/default.asp
6. Супрун С. Д. Формування системних позицій оцінювання інвестицій підприємств : монографія / С. Д. Супрун, І. С. Ткаченко ; за ред. І. С. Ткаченка. – Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2008. – 180 с.
7. Нацюк І. М. Використання пакетів прикладних програм при навчанні методу аналізу ієрархій [Електронний ресурс] / І. М. Нацюк, С. В. Кузьмів // Складні системи і процеси. – 2005. – № 2. – С. 83–95. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Ssip/2005_2/O8Nac.pdf
8. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под науч. ред. В. И. Сергеева]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
9. Ташбаев И. Э. Вопросы и тенденции развития логистики [Электронный ресурс] / И. Э. Ташбаев / Учебный центр “Логистика”. – Режим доступа: www.ec-logistics.ru/articles.htm
10. Ларіна Р.Р. Ефективність функціонування мікрологістичних систем: підходи та проблеми / Р. Р. Ларіна, А. В. Рязанов // ДонДУУ. – 2006. – № 1 (35). – С. 120–126.
11. Еловой И. А. Оценка эффективности транспортно-технологических систем в условиях неопределенности [Электронный ресурс] / И. А. Еловой // Вест. ВНИИЖТ. – 2002. – № 1. – Режим доступа: http://www.css-rzd.ru/vestnik-vniizht/v2002-1/v1-5_2.htm
12. Сумец А. Кто такой логистик и его “портрет” / А. Сумец // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 4. – С. 44–49.
13. Гребеникова Е. В. Методика оценки инвестиционной привлекательности машиностроительных предприятий Украины [Электронный ресурс] / Е. В. Гребеникова, Ю. Ю. Гусева. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Natural/Vikit/2008_39/p_186-192.pdf
14. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Бауэрсокс, Д. Клосс ; [пер. с англ. Н. Н. Барышниковой]. – 2-е изд. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2008. – 640 с.
15. Євсєєва Г. В. Формування логістичної системи на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Г. В. Євсєєва. – К. : КНУТД, 2007. – 24 с.
16. Сумец О. М. Основи операційного менеджменту : підручник / О. М. Сумец ; за ред. О. Л. Яременка. – К. : ВД “Професіонал”, 2005. – 416 с.
17. Ткаченко І. С. Методологічні засади оцінки розвитку малого та середнього бізнесу регіону : монографія / І. С. Ткаченко, О. М. Мороз. – Вінниця : Теза, 2006. – 204 с.
18. Логистика: отраслевой портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.logistics.ru

Розділ VII

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ІНФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

7.1. Інформаційне забезпечення у прийнятті ефективних управлінських рішень на основі бізнес- процесів

Аналіз теоретичних і прикладних результатів свідчить про те, що використання інформаційних технологій в управлінні машинобудівним підприємством є дієвим способом підвищення ефективності управління організаційними системами самого різного масштабу – від бригади і цеху, до підприємства в цілому. Прогрес у сфері управління практично неможливий без застосування інформаційних технологій. Адже інформаційні системи підприємства забезпечують інформаційну підтримку усіх управлінських процесів і служб, включаючи проектування, виробництво і збут продукції, фінансово-економічний аналіз, планування, управління персоналом, маркетинг, супровід експлуатації виробів, перспективне планування тощо.

Аналіз функціонування машинобудівних підприємств показав, що існує низка проблем пристосування підприємства до ринкових умов, що змінюються, обумовлена його жорстким зв'язком з устаткуванням, персоналом і інформаційною системою управління. Існує висока ймовірність вкласти кошти в неефективну систему, втративши можливість їх реінвестування.

Створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління виробництвом неможливе без комплексної автоматизації збору інформації, її реєстрації, передачі, зберігання, переробки і доведення вироблених рішень до об'єкта управління. Для цього потрібний комплекс технічних і програмних засобів, що дозволяє автоматизувати інформаційні процеси, що виникають при управлінні

виробництвом.

Інформаційна система повинна забезпечити не поетапний, покроковий вступ інформації або відстеження певного процесу, а бачення усього управлінського процесу об'єкта цілком. Через те сьогоднішнім показником сучасного економічного розвитку виступає докорінна зміна у технологічному способі виробництва і його дії на увесь економічний потенціал. Тому очевидно, що вдосконалення системи управління підприємством є об'єктивною необхідністю і висувається на рівень актуальних проблем сучасності. Більше того, воно стає ключовим чинником, що визначає подальший розвиток підприємства. Адже, на думку багатьох експертів, збиток від невідповідності рівня управління підприємством сучасним вимогам величезний і не піддається оцінці.

Аналіз систем організації стратегічного і оперативного управління на підприємствах машинобудування, дозволяє зробити ряд наступних висновків про їх недосконалість:

- низька міра наукової обґрунтованості процесів управління;
- низький рівень інформаційно-технічного забезпечення;
- нестача достовірної і актуальної інформації, необхідної для ухвалення оптимальних управлінських рішень;
- відсутність прогресивних методів управління виробництвом;
- нестача висококваліфікованих фахівців;
- відсутність загальної зацікавленості у результатах діяльності;
- відсутність щоденного аналізу діяльності у кожній ланці управління підприємством;
- відсутність систематичної організації роботи моніторингу порушень у ході виробництва або для швидкого його відновлення у разі відхилення від запланованих завдань.

Таким чином, за сучасних умов практично всі підприємства стоять перед необхідністю кардинальної реорганізації і вдосконалення системи управління.

При формуванні систем інформаційного забезпечення та систем управління підприємством виділяють структурний і процесний підходи.

Структурний підхід базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства, коли бізнес-процеси розподіляють на фрагменти, що виконуються у підрозділах даного підприємства. Це часто призводить до того, що зазвичай бізнес-процеси приховані за організаційною структурою та відсутня відповідальність за кінцевий результат, адже кожний менеджер виконує свої обов'язки лише

в межах свого відділу.

Процесний підхід базується виключно на бізнес-процесах підприємства, які не залежать від організаційної структури, що значно спрощує процес управління. Це обумовлено тим, що за сучасних умов в діяльності більшості підприємств присутні одночасно не більше двадцяти бізнес-процесів.

Використовуючи принципи процесного підходу, з метою синтезу фрагментів бізнес-процесів підприємств ми пропонуємо здійснити деталізацію та уніфікацію інформаційних потоків, що використовуються в процесі управління. Для цього необхідно здійснити декомпозицію кожного бізнес-процесу на детальні процедури, що виконуються для основного процесу. Ця методика дозволить визначити характеристику кожного бізнес-процесу та оцінити їх рівень впливу на критичні фактори успіху підприємства, тобто на фактори, які мають вирішальний вплив на ефективність діяльності підприємства у відповідності з визначеною стратегією розвитку.

На основі універсальних бізнес-процесів відкривається можливість створення функціональної системи інформаційного забезпечення управління підприємством. Проте необхідно враховувати те, що не кожен процес, що здійснюється на підприємстві, є бізнес-процесом. Адже бізнес-процес це не фактична діяльність підприємства, що здійснюється у певні строки, це певна модель, технологія здійснення такої діяльності [1]. Визначення бізнес-процесу як певного способу досягнення поставлених результатів також є характерним для концепції реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера та Дж. Чампі [2]. Через те, на думку автора, доцільно визначити бізнес-процес як певну систематичну сукупність дій, спрямованих на поступове виконання поставлених завдань підприємства, які несуть цінність для споживача.

У спеціалізованих наукових джерелах зустрічається значна кількість підходів до класифікації та визначення переліку бізнес-процесів (БП). Переважна більшість дослідників виділяють дві групи БП: основні (продуктивні, первинні) тобто ті, що лежать на шляху створення основних продуктів підприємства та несуть першочергову цінність для споживача, та допоміжні (у різних джерелах – підтримуючі, забезпечувальні, вторинні), що забезпечують діяльність основних процесів і відіграють ключову роль у формуванні додаткової вартості. Інші групи бізнес-процесів, у тому числі і група БП управління, результатом яких є скоординована та ефективна організація виконання БП інших груп, здебільшого розгля-

даються як складова частина основних та допоміжних БП. Проте деякі вчені виділяють бізнес-процеси управління в окрему групу через вагомую роль функцій управління на стратегічному та тактичному рівнях. Розглянемо більш детально деякі з найбільш розповсюджених підходів. Наприклад, теорія ланцюга цінності М. Портера [3], згідно з якою в будь-якій організації існує дев'ять основних видів діяльності – п'ять із них належать до основної діяльності, а чотири до допоміжної, а саме:

1. Види основної діяльності: постачання і логістика; виробництво; поставки; маркетинг і продажі; обслуговування.

2. Види допоміжної діяльності: виробнича інфраструктура; управління персоналом; розвиток технологій; закупки.

На думку ж російських економістів В.Г. Єліфєрова та В.В. Рєпіна доцільним є поділ бізнес-процесів на три групи, де окрім основних та допоміжних відокремлена група бізнес-процесів управління [4].

До групи основних бізнес-процесів російські вчені відносять маркетинг; закупівлі; виробництво; зберігання; постачання продукції; сервісне обслуговування.

Група допоміжних бізнес-процесів складається з підготовки кадрів; сервісного обслуговування обладнання; фінансового та бухгалтерського забезпечення; ІТ-забезпечення.

Щодо бізнес-процесів управління, то до їхнього складу належать наступні: стратегічне управління; техніко-економічне планування; економічний аналіз заходів; діловодство.

Американський центр продуктивності й якості не акцентує уваги на поділі бізнес-процесів на групи, а пропонує перелік необхідних для діяльності промислового підприємства бізнес-процесів. Цей перелік, зазвичай, називають тринадцятипроцесною моделлю бізнес-процесів підприємства [5].

Таким чином, основним критерієм розподілу бізнес-процесів на класифікаційні групи є результат процесу, його значення у виробництві кінцевого продукту та у створенні цінності для споживача. Однак серед провідних дослідників даної категорії відсутня єдина думка щодо встановлення приналежності деяких бізнес-процесів до тієї чи іншої групи БП. Наприклад, бізнес-процес матеріального постачання на підприємстві у різних джерелах відносять як до основних, так і до допоміжних бізнес-процесів.

На основі дослідження наукових підходів щодо визначення сутності та типізації бізнес-процесів, ми можемо здійснити визна-

чення бізнес-процесів підприємства машинобудівної галузі (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Характеристика бізнес-процесів машинобудівного підприємства

Бізнес-процес	Підпроцес
Аналіз ринку та моніторинг його сегментів	Аналіз потреб та побажань споживачів. Вимірювання ступеню задоволеності споживачів. Моніторинг змін на ринку та очікувань різних його сегментів
Розробка продукції та конструкторсько-технологічна підготовка	Розробка концепції продукції. Створення та оцінка прототипів продукції. Удосконалення існуючої продукції. Перманентне тестування нових та реконструйованих продуктів. Управління конструкторсько-технологічною підготовкою виробництва. Управління процесом розробки продукції
Логістика	Зберігання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ). Облік ТМЦ. Управління запасами ТМЦ. Управління відвантаженням продукції та її облік. Пошук постачальників. Проведення тендерів. Закупівля сировини і устаткування
Виробництво	Виробництво комплектуючих. Зборка продукції. Управління виробничим процесом. Управління якістю
Маркетинг та обслуговування клієнтів	Розробка маркетингової та рекламної стратегії позиціонування продукції. Управління взаємовідносинами з клієнтами та збутом продукції. Обробка замовлень, відстеження їх виконання. Гарантійне та сервісне обслуговування продукції
Управління бізнес-процесами	Аналіз зведених показників діяльності підприємства. Здійснення оцінки якості бізнес-процесів. Порівняльний аналіз діяльності. Удосконалення бізнес-процесів
Управління персоналом	Управління кадровим забезпеченням. Управління розвитком та кваліфікацією персоналу. Управління системою оплати праці. Управління засобами стимулювання
Управління матеріальними та фінансовими	Управління плануванням матеріальних ресурсів. Управління фінансовими та обліковими операціями. Управління звітністю.

ресурсами	Управління обліком
Продовження таблиці 7.1	
Бізнес-процес	Підпроцес
Управління інформаційними ресурсами та технологіями	Розробка стратегії управління інформаційною інфраструктурою. Розробка чи купівля ІС для підтримки управлінських рішень. Технічне супроводження ІТ. Управління обладнанням та БД. Забезпечення доступу для управлінців до інформації та комунікацій. Оцінка ефективності та якості ІТ

Джерело: узагальнено автором

Враховуючи те, що необхідною умовою прийняття ефективних управлінських рішень є єдиний інформаційний простір підприємства, нам необхідно розглядати усі бізнес-процеси машинобудівного підприємства у спільній площині, що дозволить визначити аспекти інформаційного забезпечення даних БП (рис. 7.1).

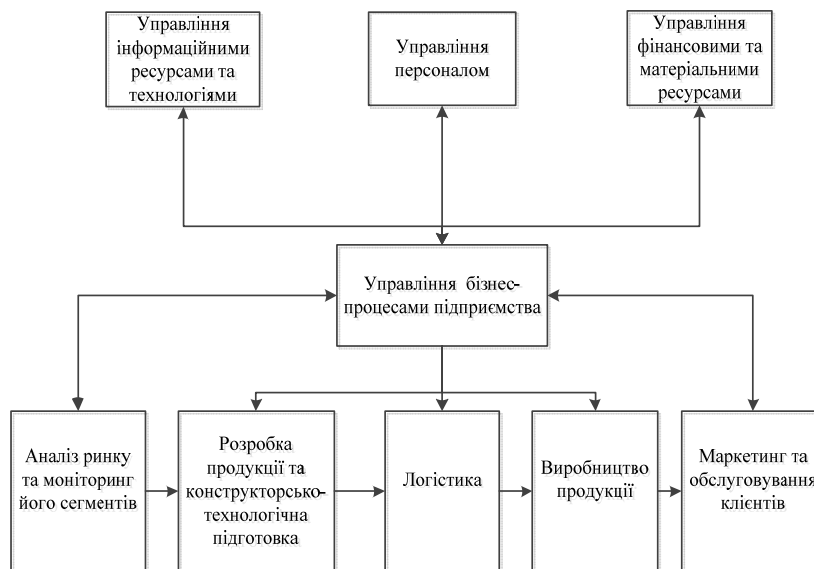


Рис. 7.1. Бізнес-процеси вищого рівня машинобудівного підприємства

Джерело: сформовано на основі [1–4]

Представлена на рисунку модель бізнес-процесів машинобудівного підприємства відображає узагальнену схему бізнес-діяльності підприємства в цілому. Це дозволить уникнути непотрібних помилок і прорахунків на шляху комплексної автоматизації управління машинобудівним підприємством. Особливу роль у цій схемі процесного управління машинобудівним підприємством відіграє бізнес-процес управління цією сферою, який призначений здійснювати координуючу та регулюючу функції.

Як видно із рисунка, бізнес-процеси умовно можна розділити на три групи: бізнес-процеси життєвого циклу продукції, бізнес-процеси управління ресурсами підприємства та бізнес-процес, що відповідає за ефективність процесного управління підприємством в цілому.

Процесний підхід в управлінні підприємством, як й інші концепції управління у кінцевому підсумку спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань. Проте, будь-яке управлінське завдання зазвичай складається з низки підзавдань, контроль над якими визначає ефективність вирішення основної стратегічної задачі.

Розбиття бізнес-процесів на складові процеси або функціональна декомпозиція – важливий етап в управлінні, від якого залежать і організаційна структура та інші управлінські рішення, прийняті на основі цього аналізу [6].

Використання декомпозиції бізнес-процесів машинобудівного підприємства дозволить виокремити окремі етапи у процесі виконання конкретного БП. Здійснення декомпозиції бізнес-процесу у деяких наукових джерелах визначають як розподіл типів діяльності за функціями.

У процесі використання декомпозиції необхідно враховувати, що бізнес-процеси, які задіяні у діяльності декількох підрозділів підприємства є бізнес-процесами вищого рівня, а бізнес-процеси, що реалізуються у межах одного підрозділу є бізнес-процесами нижнього рівня. Тому у процесі використання функціональної декомпозиції ми маємо змогу розбити бізнес-процес вищого рівня на БП нижнього рівня і здійснити опис кожного з них. Потім кожний БП нижнього рівня розбивають на ще дрібніші підпроцеси і так далі, до досягнення потрібного ступеня деталізації.

Методика декомпозиції використана у цій роботі на прикладі аналізу бізнес-процесів управління ресурсами машинобудів-

ного підприємства.

Одним з таких бізнес-процесів машинобудівного підприємства є БП управління фінансовими та матеріальними ресурсами. Залежно від організаційної структури конкретного підприємства до складу підрозділів управління фінансовими та матеріальними ресурсами можуть бути зараховані планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії, фінансовий відділ тощо. Ці підрозділи приймають безпосередню участь у таких функціях управління як планування, координація, організація, облік і контроль діяльності підприємства.

На машинобудівних підприємствах ці підрозділи зазвичай забезпечують функції управління плануванням, ціноутворенням та управлінням капіталом підприємства.

Кожен з розглянутих бізнес-процесів потребує детального функціонального розподілу на складові процеси, що дозволить спростити налагодження інформаційного забезпечення даного напрямку. Схема декомпозиції бізнес-процесу управління плануванням та ціноутворенням представлена на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Декомпозиція бізнес-процесу управління плануванням

та ціноутворенням на машинобудівному підприємстві

Цей бізнес-процес є одним з ключових чинників ефективності управління діяльністю підприємства та включає в себе складові процеси нижнього рівня: управління плануванням, нормуванням, собівартістю та ціноутворенням, які в свою чергу виконують конкретні функції. Процес планування забезпечується певними процесами нижнього рівня, які мають відносну самостійність, що дозволяє виокремити їх в окремі бізнес-процеси. Планування об'ємів виробництва визначається рядом показників: об'єм виготовленої продукції, кількість і продуктивність обладнання та робітників тощо. Планування техніко-економічних показників діяльності підприємства має на меті визначення системи показників, необхідних для координації підрозділів підприємства. Крім цього планування включає в себе прогноз соціально-економічного розвитку, який необхідний для розробки стратегічних рішень підприємства у всіх сферах діяльності управління.

Процес управління нормуванням представляє собою розробку норм витрат матеріалів, нормативів використання персоналу, обладнання та інших витрат. Все це необхідно для контролю використання ресурсів підприємства, виключення втрат та додаткових затрат. Крім цього, ця інформація необхідна для планування запасів, що дозволить забезпечити безперебійне виробництво продукції. Нормування праці представляє собою розробку науково-обґрунтованих норм виконання виробничих операцій, які повинні враховувати реальні показники часу, продуктивності обладнання та робітників. Дані норми використовуються при плануванні виробництва, складанні календарних планів, визначення маршрутно-технологічних листів тощо.

Нормування використання обладнання необхідне для повноцінного завантаження виробничих потужностей. Окрім згаданих нормативів на підприємствах використовуються нормативи транспортних і накладних витрат щодо збуту продукції.

Управління собівартістю продукції необхідне для планування усіх витрат та статей калькуляції виробництва. Налагоджене управління собівартістю дозволить підвищити продуктивність праці, покращити використання матеріальних і трудових ресурсів на одиницю продукції, скоротити втрати.

Управління ціноутворенням необхідне для проведення розрахунку оптової ціни виробу, який базується на оцінці витрат на виготовлення, тарифів оподаткування, аналізі цін конкурентів і

визначеному методі ціноутворення.

На рис. 7.3 представлено декомпозицію бізнес-процесу управління капіталом підприємства, що включає в себе управління статутним капіталом, інвестиціями, кредитними операціями та цінними паперами, які за сучасних умов ведення бізнесу є пріоритетними сферами управління будь-якого підприємства. Адже управління інвестиціями необхідне для пошуку та залучення інвесторів, управління кредитними операціями здатне забезпечити підприємство додатковими фінансовими ресурсами, а управління цінними паперами при створенні ефективного інвестиційного портфелю дозволяє підприємству отримувати додатковий прибуток.

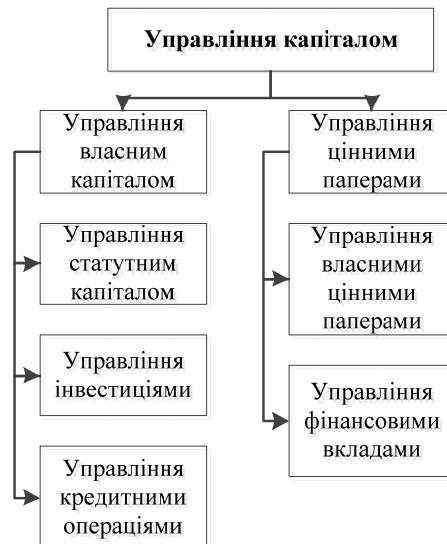


Рис. 7.3. Декомпозиція бізнес-процесу управління капіталом машинобудівного підприємства

На рис. 7.4 представлена декомпозиція бізнес-процесу управління персоналом підприємства, який залежно від організаційної структури може здійснюватись за допомогою наступних підрозділів: відділ праці та заробітної плати, юридичний відділ, відділ кадрів тощо. Цей БП вищого рівня забезпечує діяльність підприємства трудовими ресурсами, що здатні виконати поставлені завдання відповідно до стратегії розвитку. Управління персоналом

включає комплекс функцій, які містять в собі підбір кваліфікованих спеціалістів за стратегіями та особливостями діяльності підприємства, аналіз ринку праці, перепідготовку кадрів, забезпечення належних умов праці, управління продуктивністю праці, розробку соціальної політики тощо. Усі зазначені функції необхідні для ефективного функціонування організаційної структури підприємства та виконання цілей його діяльності. Актуальність за сучасної конкуренції має управління соціальною сферою підприємства, що сприяє створенню умов підвищеної мотивації персоналу. Управління фондом оплати праці необхідне для раціонального використання фінансових ресурсів підприємства.



Рис. 7.4. Декомпозиція бізнес-процесу управління персоналом машинобудівного підприємства

Бізнес-процес управління інформаційними ресурсами підприємства в першу чергу впливає на ефективність діяльності управлінських підрозділів підприємства, які є найбільш залежними від якості інформаційного забезпечення. Зазвичай функції цієї сфери управління забезпечують ВІТ або ВАСУ, цілі та завдання яких

визначає стратегія підприємства (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Декомпозиція бізнес-процесу управління інформаційними ресурсами машинобудівного підприємства

БП управління ІР та ІТ складається з низки взаємопов'язаних процесів нижнього рівня. Насамперед це управління інформаційною інфраструктурою підприємства, яке полягає у формуванні стратегії її розвитку та регулюванні різноманітних засобів її функціонування. Вагому роль в ефективності інформаційної інфраструктури підприємства відіграє управління інформаційними системами, від яких безпосередньо залежить швидкодія та результативність прийняття управлінських рішень.

Не менш важливою складовою управління цією сферою є налагоджена система кругообігу та зберігання даних, яка залежить від технічної архітектури ІС та можливостей обладнання. Ефективність діяльності підрозділів управління інформаційними ресурсами підприємства визначає конкурентоздатність усіх інших складових діяльності та підприємства в цілому. Проте декомпозиція бізнес-процесів підприємства є лише першим кроком на шляху сучасної системи управління. Адже багатoelementна система управ-

ління усіма бізнес-процесами машинобудівного підприємства потребує комплексного взаємозв'язку всіх складових, що може бути досягнуто лише за рахунок використання сучасних інформаційних технологій

Розроблені схеми бізнес-процесів можуть бути застосовані для детального опису інформаційних потоків даних, що використовуються у процесі управління підприємством. Адже кожний процес регулюється документами, що представлені як керуюча дія, здійснювана працівниками відповідної спеціалізації.

Документи як інформаційні ресурси підприємства вимагають правильної організації інформаційної інфраструктури. Документи забезпечують інформаційну підтримку ухвалення управлінських рішень на усіх рівнях і супроводжують ведення усіх бізнес-процесів [8; 9]. Тому ефективний документообіг є обов'язковою складовою ефективного управління підприємством. Документообіг як безперервний процес руху документів об'єктивно відбиває діяльність підприємства і дозволяє оперативно керувати ним. Тривалий пошук потрібного документу, втрати, дублюючі документи, затримки з відправкою і отриманням, помилки персоналу можуть значно уповільнити роботу підприємства. З метою спрощення організації процесів обробки, передачі і зберігання інформації, що міститься в документах, вона може об'єднуватися у вигляді інформаційних масивів. Інформаційні масиви є основними елементами інформаційних систем, призначеними для постійного або тимчасового зберігання інформації, якою обмінюються між собою зовнішні і внутрішні для ІС джерела і споживачі інформації.

Інформаційний масив з позиції логічної структури є набором документів однієї форми з усіма значеннями, що відносяться до одного завдання. Основними елементами масивів, що визначають їх зміст, є записи – найменші елементи масиву, якими оперують користувачі при обробці інформації та які можуть бути об'єднані у блоки. Масиви можуть об'єднуватися у більші структурні одиниці, однією з яких є інформаційний потік як сукупність переміщуваних даних, що належать до конкретної ділянки економічних розрахунків чи показників.

Більш складною формою об'єднань масивів є інформаційна база, в якій об'єднується вся сукупність інформації щодо економічного об'єкта і від якої залежить інформаційне забезпечення управління стратегічними цілями і бізнес-процесами підприємства. Адже автоматизовані бази даних повинні виступати основою за-

пропонованої моделі управління машинобудівним підприємством.

Перелік основних баз даних управління машинобудівним підприємством представлений у таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

Перелік основних баз даних управління машинобудівним підприємством

Зміст	Необхідно для визначення
Виробництво	
Показники виробництва. Основні види устаткування і технологічних процесів. Структурні характеристики виробничої програми (ступінь диверсифікації, доля профілюючої продукції)	Характер і специфіка виробничих процесів
Продукція	
Асортимент, характеристика, якісні параметри	Склад товарного асортименту
Ринкова ситуація	
Аналітичні дані щодо споживання товару. Показники динаміки цін за періодами. Зіставлення продажів товару з рівнем цін. Найменування і характеристика продукції, яка має найвищий попит	Сучасний стан споживання товару (збільшення, зменшення, порівняльний рівень споживання). Позиція у ціновій конкуренції. Характер зміни об'ємів продажів і цін. Напрями робіт в області створення нового і вдосконалення існуючої продукції
НДДКР	
Перелік проектів НДР та ДКР, строки та етапи виконання; виконавці; функціональні, технологічні та ресурсні характеристики розробок	Пріоритети розвитку НДР та ДКР, тематика і характеристика майбутніх проектів
Ресурси	
Якісний і кількісний склад видів сировини, матеріалів, комплектуючих, устаткування, трудових ресурсів тощо. Номенклатурні характеристики. Показники забезпечення та затрат	Стан та характер витрат основних видів ресурсів. Ресурсозабезпеченість

Джерело: узагальнено за даними підприємств

У базі даних зберігаються дані за конкретними предметними галузями діяльності підприємства, які працюють за принци-

пами раціонального зберігання інформації та її систематичного оновлення. Адже у БД не повинно бути дублювання інформації, вона повинна забезпечувати можливості стикування декількох БД. Інформаційні ресурси управління економічним станом підприємства повинні зберігатися за схемою: період, предмет, джерела, інформація. Успішне функціонування БД визначається її функціональними параметрами, які повинні відповідати певним ринковим стандартам. Основними функціональними параметрами баз даних є змістовні і формальні характеристики інформації, що знаходиться в них. Дані про ці характеристики можуть бути отримані лише з каталогів БД.

Ефективна структура БД та система документообігу надзвичайно важливі для правильної організації фінансового і управлінського обліку, які не можна розглядати окремо від бізнес-процесів конкретного підприємства. Тому, за сучасних умов, удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством на основі його бізнес-процесів неможливе без ефективного документообігу. Сьогодні ефективний документообіг – це автоматизована система даних, яка здатна забезпечити успішне управління бізнес-процесами та виконання управлінських завдань підрозділами підприємства. Структурна модель інформаційного забезпечення бізнес-процесів управління машинобудівним підприємством представлені на рис. 7.6, де зображені основні вхідні та вихідні інформаційні потоки даних, що є першочерговою необхідністю успішного функціонування системи управління даною сферою та підприємства в цілому. Поставлені цілі з поліпшення інформаційного забезпечення управління підприємством, на наш погляд, можуть бути досягнуті за допомогою використання системи розподіленої обробки інформації, під якою розуміється організація переробки і зберігання інформаційних продуктів безпосередньо на робочих місцях керівників і фахівців, за допомогою організації мережі автоматизованих робочих місць робітників і службовців.

Враховуючи сказане, ефективне інформаційне забезпечення управління економікою підприємства та іншими сферами менеджменту потребує налагодженої системи управління бізнес-процесами та необхідним для цього документообігом.

В цілому запропонований підхід щодо формування системи організації інформаційного забезпечення підприємства дозволить значно підвищити якість управлінської діяльності, оперативність та

обґрунтованість управлінських рішень, що приймаються.

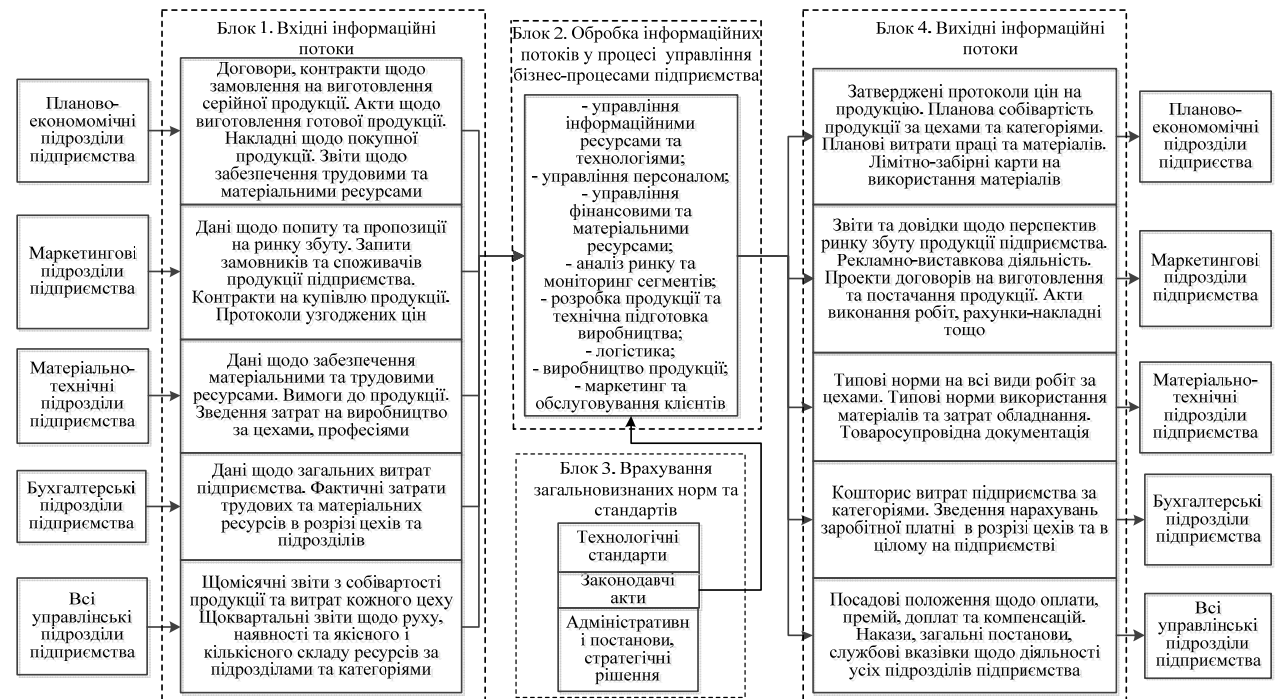


Рис. 7.6. Структурна модель інформаційного забезпечення бізнес-процесів машинобудівного підприємства

Отже, у цьому підрозділі було визначено основоположні аспекти процесу формування системи інформаційного забезпечення управління машинобудівним підприємством на основі процесного підходу. Було здійснено функціональну декомпозицію економічних бізнес-процесів та визначення ролі документообігу та інформаційних ресурсів, що характерні для управління даними бізнес-процесами.

7.2. Функціонально-елементна структура управління інформаційною системою машинобудівного підприємства

Центральне місце в системі управління економічним об'єктом займає інформаційна система економічного характеру, що дістала в літературі назву інформаційної системи (ІС), яка забезпечує обробку, пошук, зберігання, видачу інформації за запитом користувача [10].

Інформаційні потоки, циркулюючи на підприємстві, характеризуються складною структуризацією і формалізацією інформації. Потоки інформаційних ресурсів, які використовуються у процесі прийняття управлінських рішень, переробляються та передаються кінцевому користувачеві. Проте управлінський апарат будь-якого підприємства не використовує весь обсяг інформації, який циркулює у процесі його діяльності. Інформаційна система може переробляти певну частину інформаційних потоків, що беруть участь в ухваленні рішень. Для різних рівнів управління ця цифра може знаходитися в інтервалі від 10 до 30 % [11]. Частка інформації, що залишилася, може бути віднесена до тієї, що частково формалізується, яка обробляється за допомогою експертних систем, і що не формалізується (наприклад, відповіді на скарги, що містяться в службовій записці), автоматизована обробка якої неможлива або є економічно не вигідною із-за значних фінансових витрат на створення системи обробки. З розвитком інформаційних систем доля інформації, що формалізується, в загальному інформаційному потоці збільшується.

ІС є апаратно-програмним комплексом, що є інструментарієм для ефективного управління організаційними, фінансовими, кадровими та іншими ресурсами підприємства. Вона повинна охоплювати сукупність організаційно-економічних завдань не дис-

кретно, а комплексно відбиваючи усю складність їх взаємозв'язків. Тому створення ІС припускає виконання усебічного аналізу чинників, що мають вплив на структуру і зміст інформаційної інфраструктури підприємства. Такими чинниками можуть бути: характеристики господарського суб'єкта; глобальні і локальні цілі; стратегічні і тактичні напрями його розвитку; особливості існуючої структури управління; технічна архітектура ІС і склад функцій, що підлягають автоматизації; особливості формування нормативно-довідкової, умовно постійної і оперативної інформації, обсяги зовнішньої і внутрішньої, вхідної проміжної і вихідної інформації, необхідність інформаційної безпеки тощо.

З метою створення ефективної системи інформаційного забезпечення і інформаційної взаємодії різних рівнів управління в системі єдиного інформаційного простору промислового підприємства, доцільно, передусім, об'єднати наступні основні підсистеми управління машинобудівним підприємством: планування, контролінгу і прогнозування; управління матеріально-технічними ресурсами; управління збутом продукції; управління виробництвом і його структурними підрозділами; підсистему управління техніко-економічною підготовкою виробництва; фінансово-економічного управління; підсистему управління персоналом тощо.

Система управління конкретним господарським суб'єктом, виконуючи в цілому функції, типові для будь-яких управлінських систем (планування, облік і контроль, аналіз, регулювання), відбиває особливості розподілу цих функцій між елементами управлінської структури. Процеси організації функціональної частини ІС нерозривно пов'язані з вирішенням стратегічного питання про вибір критерію виділення її структурних елементів і глибиною деталізації. Ця проблема, що існувала упродовж усієї історії автоматизації організаційно-економічних об'єктів, актуальна і нині. Постійні економічні зміни, що відбуваються у сфері діяльності підприємств і зачіпають юридичну сферу, економічне середовище і предметні технології (наприклад, постійні зміни в податковій системі і бухгалтерському обліку), вимагають від системи управління господарським суб'єктам високої міри адаптивності. ІС повинна мати гнучку структуру і бути відкритою системою, тобто мати можливість оперативної модернізації у разі яких-небудь змін в економічній сфері. Адже система повинна дотримуватися принципу цільового характеру управління і задовольняти вимоги щодо відкритості для легкого внесення змін і нарощування її функціональних можли-

востей в міру необхідності.

Основою тут повинна стати орієнтація системи на автоматизацію управління економічною діяльністю, бізнес-процесів, а не на рішення окремих локальних, дискретних, функціональних завдань. На думку автора, ІС повинна виконувати наступні завдання за допомогою зазначених інструментів їх досягнення (рис. 7.7).

Цілі	Інструменти досягнення
– оптимізація діяльності підприємства і реінжиніринг його бізнес-процесів з метою вирішення завдань, спрямованих на досягнення стратегічних цілей; – підвищення пропускної спроможності виробництва, підвищення рівня обслуговування клієнтів, скорочення витрат виробництва, ефективне управління ресурсами підприємства за рахунок впровадження сучасних стандартів управління виробництвом на базі інформаційних технологій; – оперативний контроль фінансового стану підприємства, створення умов для зростання доходів і керованого скорочення витрат виробництва, оперативне управління собівартістю продукції; – формалізація і контроль усіх бізнес-процесів підприємства, покращення координації і оперативності діяльності його служб і підрозділів; – підвищення якості і конкурентоспроможності продукції підприємства за рахунок автоматизації відповідних бізнес-процесів; - надання керівництву і користувачам системи можливості отримання повної і достовірної інформації про стан виробничого процесу і фінансової діяльності підприємства для проведення поглибленого аналізу, оцінки діяльності і ухвалення управлінських рішень; - підвищення якості і мотивації праці персоналу підприємства за рахунок автоматизації рутинних операцій	– інформаційна підтримка функціонування формалізованих і оптимізованих бізнес-процесів підприємства; – забезпечення комплексного планування і обліку в усіх сферах діяльності підприємства у рамках єдиної інформаційної бази; – впровадження сучасних стандартів і концепцій управління ресурсами підприємства (ERP, MRPII, MES, APS, SCM, CRM, EAM), планування виробництва, фінансового планування, бюджетування та контролінгу; – створення єдиного інформаційного простору для усіх структурних підрозділів підприємства; – перманентне прогнозування і моделювання діяльності підприємства за допомогою інформаційних технологій; – автоматизація оперативного збору, передачі і обробки інформації; – підвищення достовірності інформації; - автоматизація розрахунку фінансових показників і характеристик результатів діяльності підприємства; - автоматизований та зручний доступ керівного персоналу підприємства до усіх інформаційних ресурсів системи; - автоматизація інформаційного пошуку у ІС, отримання інформації безпосередньо на робочих місцях кінцевих користувачів

Рис. 7.7. Цілі використання ІС та шляхи їх реалізації при впровадженні інформаційних технологій

Джерело: сформовано на основі аналізу [11–13]

Проведений аналіз демонструє, що, не зважаючи на активний розвиток ІТ та їх впровадження в управлінській діяльності, більшість машинобудівних підприємств на шляху до автоматизації управління підприємством як результат отримують сукупність невзаємопов'язаних ІС. Подібна ситуація лише призводить до пара-

лельного обліку ідентичної інформації у базах даних різних ІС, що знижує якісний рівень документообігу між структурними підрозділами підприємства, що не дозволяє досягнути зазначених завдань та результатів від автоматизації.

Таким чином, для забезпечення функціонування інформаційної інфраструктури підприємства необхідний комплекс функціонуючих в єдиному інформаційному просторі. Тому машинобудівні підприємства при створенні ІС управління обов'язково повинні враховувати вимоги щодо сумісності ІТ, які будуть використані у побудові інформаційної інфраструктури підприємства. Створення єдиного інформаційного простору підприємства є складним і багатокритеріальним завданням, що базується на формуванні окремих функціональних технологій різних управлінських завдань.

Правильність і цінність управлінських рішень, що приймаються, істотно залежить від якості інформаційного забезпечення цього процесу.

Таблиця 7.3

**Інформаційні системи
у забезпеченні функцій управління на всіх рівнях**

Призначення інформаційної системи управління	Реалізована функція управління
Стратегічний рівень	
Порівняння за заданими критеріями даних усіх рівнів управління за різні періоди часу, визначення та аналіз фактичних з плановими (прогнозними) даними діяльності підприємства, представлення звітної інформації щодо результатів діяльності підприємства в цілому	Регулювання, аналіз, прогнозування
Тактичний рівень	
Агрегація даних щодо бізнес-процесів підприємства у єдиний, погоджений для використання в управлінні формі, розподіл та перерозподіл інформації за результатами виконання бізнес-процесів, представлення інформації щодо завершеності та стану діяльності підприємства для керівництва тощо	Планування, організація, координація
Оперативний рівень	
Збір та накопичення первинних оперативних даних щодо бізнес-процесів підприємства, формування єдиної оперативної бази даних, деталізований облік даних за видами та групами для подальшого його використання в управлінні бізнес-процесами підпри-	Облік, контроль, організація

сства тощо	

На кожній стадії процесу управління підприємством формується певна інформація, яка є основою для виконання наступного етапу, тобто обов'язково умовою є зворотній зв'язок, що забезпечує передачу інформації про реакцію керованого об'єкта на попередні управлінські рішення чи про зміни стану спостережуваної системи і зовнішнього середовища у часі (див. табл. 7.3).

Інформація може змінити формулювання цілей, а також пріоритетність їх виконання. Іншими словами отримана раніше інформація використовується для внесення коригувань в управління, що дозволяє створити умови максимального сприяння досягненню поставлених цілей.

Функціональність ІС визначається призначенням і цілями створення такої системи на конкретному машинобудівному підприємстві. Функції даної інформаційної системи повинні забезпечити управління бізнес-процесами підприємства та безпосередньо автоматизувати функції управління ними. Це дозволить контролювати інформаційні ресурси на усіх рівнях управління, забезпечуючи їх кругообіг з оперативного до стратегічного рівня менеджменту.

Для забезпечення функціональної повноти ІС необхідна реалізація на структурному рівні низки вимог щодо функціональності. Враховуючи існуючі методи ведення бізнесу та розглянуті фактори розвитку ІС та ІТ автором узагальнено низку вимог, що визначають структуру моделі ІС та її складові частини:

I. Відповідність основним принципам бізнесу:

- побудова інформаційної інфраструктури на основі бізнес-процесів підприємства;
- регламентований автоматизований документообіг;
- ведення управлінського та фінансового обліку;
- єдність синтетичного та аналітичного обліку;
- взаємозв'язок бухгалтерських операцій з конкретним бізнес-процесом;
- можливість ведення обліку за вітчизняними та міжнародними стандартами;
- взаємопов'язане ведення журналів операцій і документообігу.

II. Забезпечення єдиного інформаційного простору:

- розширені глобальні телекомунікаційні можливості;
- внутрішньо системна інформаційна зв'язаність;
- широкий спектр інтерфейсів, їх віртуальність та однорід-

ність технічної реалізації.

III. Налаштування на конкретних користувачів:

- опис структури, складу, функцій і повноважень користувачів;
- налаштування інтерфейсу користувача (форми, меню, звіти);
- опис регламенту виконання бізнес-процесів конкретним користувачем.

IV. Забезпечення керованості бізнесом:

- управління стратегією та тактикою розвитку, одночасна реалізація розрахунку та співставлення аналітичних показників за декількома різними планами та бюджетами;
- консолідація даних на рівні структурних одиниць підприємства та на рівні окремих завдань;
- формування консолідованої звітності за рівнями управління.

V. Адміністрування систем, що входять у склад ІС:

- інформаційне та технічне резервування (можливість створення резервного інформаційного центру);
- широкий спектр рівнів захисту від збоїв та несанкціонованого доступу до даних;
- авторизація та контроль доступу в систему на рівні груп користувачів.

Проте забезпечити максимальну ефективність інформаційного забезпечення та функціонування ІС та ІТ дозволяє процесний підхід в управлінні машинобудівним підприємством, який розглядає діяльність підприємства з позиції виконання цілісних процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Наприклад, бізнес-процес виконання замовлення покупця у спрощеному варіанті вимагає виконання послідовності дій з планування виробничого процесу, виділення певних виробничих ресурсів, закупівлі необхідних матеріалів і комплектуючих, власне виробництва продукції, відвантаження товару і отримання оплати. Але якщо умовами договору передбачена авансова оплата, то перш, ніж почати закупівлі необхідних матеріалів і виробництво, відповідні відділи повинні дізнатися у фінансового відділу чи поступила передбачена договором оплата. Потім відділ постачання повинен замовити у постачальників необхідні матеріали і комплектуючі і дати інформацію фінансовому відділу про необхідність перерахування коштів на рахунки конкретних постачальників. Завершення виробничого процесу надає змогу відділу збуту завершити замовлення та відвантажити товар. Після чого відділ, який відповідає за отримання оплати, на основі даних про відвантаження продукції виставляє рахунок

покупцю.

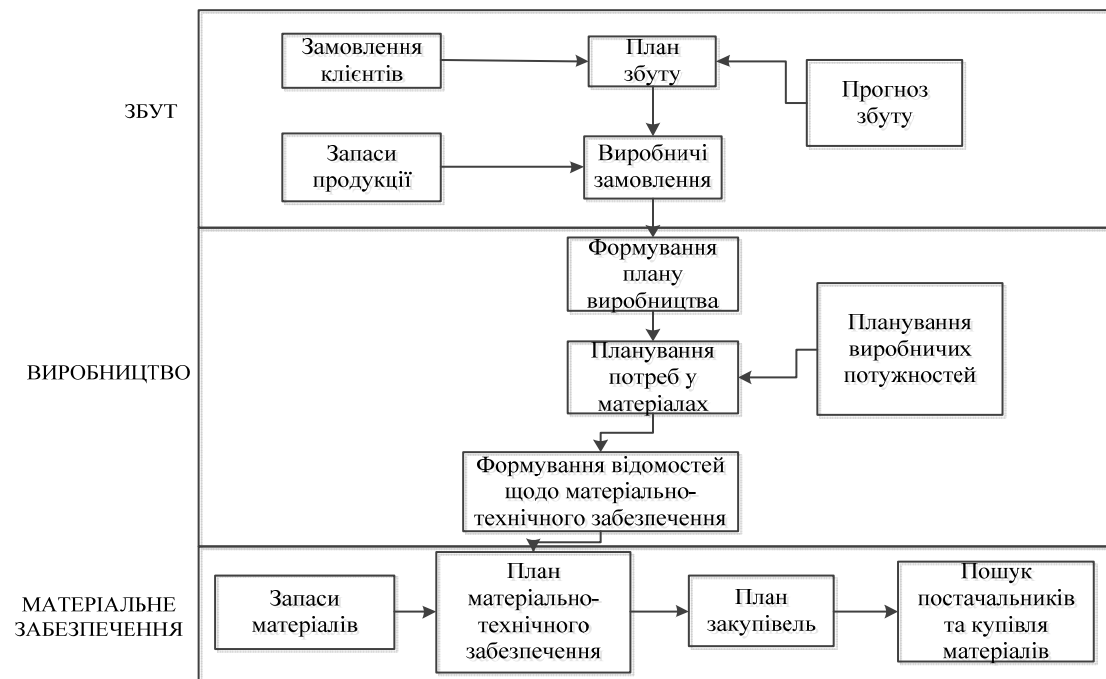


Рис. 7.8. Взаємодія бізнес-процесів постачання, виробництва та збуту машинобудівного підприємства

Джерело: сформовано на основі аналізу [14; 15]

З опису виконання цих бізнес-процесів зрозуміло, що ефективна діяльність підприємства залежить від скоординованої взаємодії усіх підрозділів, яка в свою чергу залежить від оперативності та своєчасності інформаційного забезпечення.

За допомогою процесного підходу можна об'єднати зусилля усіх підрозділів підприємства у єдиний ланцюг досягнення конкретних результатів. В першу чергу, необхідно за допомогою управління бізнес-процесами підприємства та комплексного використання ІТ налагодити взаємодію у сфері постачання, виробництва та збуту продукції (див. рис. 7.8). Адже управління цими бізнес-процесами є вирішальними елементами успішності будь-якого виробничого підприємства.

Сучасна інформаційна інфраструктура машинобудівного підприємства повинна забезпечувати комплексну автоматизацію усіх зазначених бізнес-процесів. Тобто, коли надійшов авансовий платіж і відомості про нього введені фінансовою службою підприємства в інформаційну систему, вона повинна автоматично сповістити виробничий відділ про необхідність виконання замовлення, а відділ постачання – про необхідність організації закупівель необхідних для виробництва матеріалів і комплектуючих.

При завершенні виготовлення замовленої продукції та введення відповідних відомостей, відділ збуту отримує оповіщення ІС про можливість відвантаження продукції, а фінансовий відділ про необхідність виставити рахунок суми договору з врахуванням вже отриманого авансу. При цьому кожна виконана операція супроводжується заздалегідь сформованими на основі підписаного договору з замовником документами, які потрібні для ініціювання тих чи інших процесів діяльності підприємства. Проте інформаційне забезпечення управління машинобудівним підприємством, згідно результатів аналізу отриманих у п. 7.1, не обмежується лише цими бізнес-процесами. Тому формування ІС підприємства необхідно розпочати з аналізу усіх інформаційних потоків, які визначають функції та цілі ІС та ІТ. Інформаційні потоки машинобудівного підприємства забезпечують усі сфери діяльності підприємства. Адже інформаційний кругообіг відіграє визначальну роль як у процесі управління та забезпечення життєвого циклу продукції, так і у виконанні підтримки управління ресурсами та можливостями підприємства в цілому (див. рис. 7.9).

Кожний етап життєвого циклу продукції супроводжується відповідними документами.

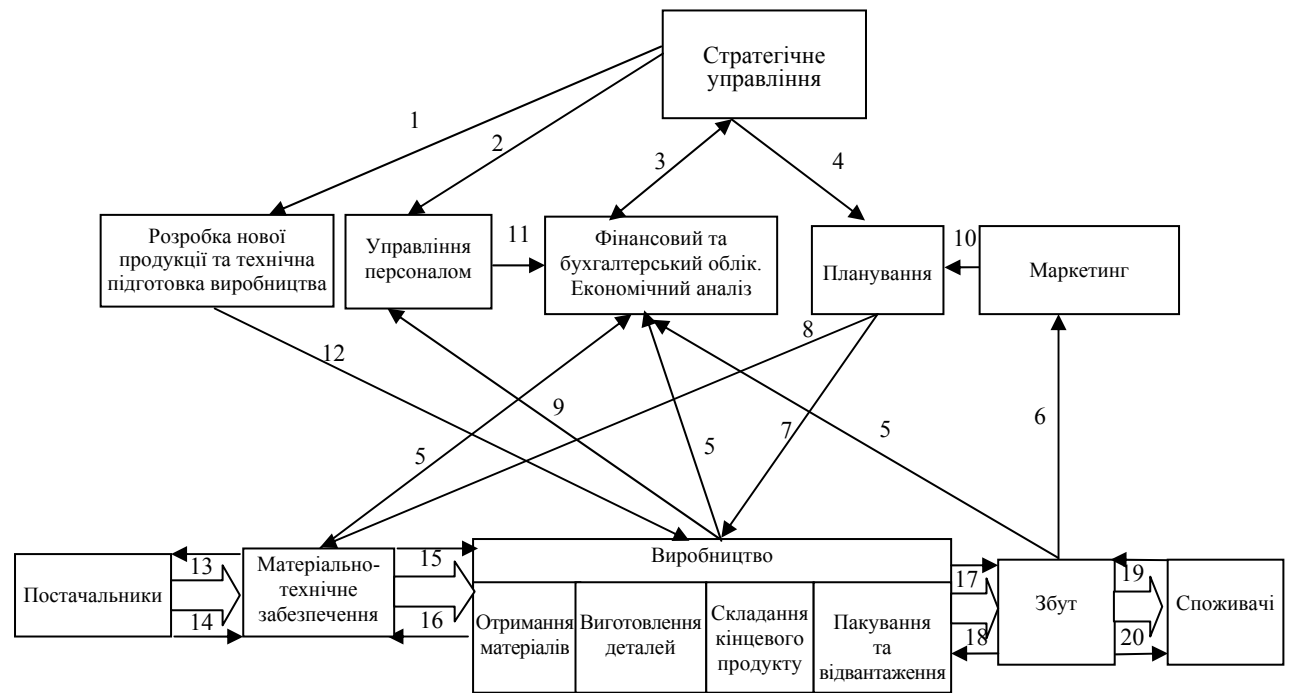


Рис. 7.9. Структура основних інформаційних потоків машинобудівного підприємства

Наприклад, прихід сировини і матеріалів на підприємство супроводжується обміном документами між підприємством і постачальником: договорами, рахунками, рахунок-фактурами, накладними, дорученнями, актами тощо. Контроль над цим інформаційним потоком здійснює відділ матеріально-технічного постачання. При здійсненні імпортно-експортних операцій цей інформаційний потік доповнюється митними деклараціями, паспортами угод тощо.

Таблиця 7.4

Характеристика інформаційних потоків (див. рис. 7.9)

Номер інформаційного потоку у схемі	Характеристика інформаційного потоку
1	Стратегія щодо напрямів розвитку продукції
2	Стратегічні постанови з управління кадровими ресурсами
3	Аналітична звітність щодо фінансового-господарської діяльності
4	Стратегічний план підприємства
5	Виробничо-технічні звіти
6	Інформаційні звіти щодо збуту продукції
7	План та графік виробництва
8	Інформація щодо потреб у матеріалах
9	Інформація щодо відпрацьованого робочого часу
10	Результати маркетингового аналізу
11	Інформація для розрахунку заробітної плати
12	Інформація щодо конструкторсько-технологічних розробок
13	Акцептовані накладні листи
14	Інформація щодо розрахунків та рахунків-фактур з постачальниками
15	Запит дозволу на передачу матеріалів і супровідних документів
16	Передача документації щодо потреб виробництва у матеріалах
17	Рапорти щодо здачі продукції
18	Відомості щодо надходження продукції
19	Акцептовані накладні листи
20	Інформація щодо розрахунків та рахунків-фактур з споживачами

Інформаційні потоки виробництва включають у себе низку документів щодо обліку матеріалів (накладні, лімітно-забірні

картки тощо), а після закінчення виробничого процесу, коли готова продукція відвантажується на склад, вона також супроводжується актами, приймально-здавальними накладними, сертифікатами якості тощо. Збут забезпечується за допомогою рахунків, рахунків-фактур, накладних.

Усі зазначені первинні документи в обов'язковому порядку реєструються в інформаційних системах, що дозволяє зв'язати інформаційні потоки підприємства у єдиний інформаційний простір. На підставі вказаної інформації визначається стратегія розвитку підприємства, які разом з іншими даними, такими як дані маркетингового аналізу і прогнозу стану основних ринків збуту продукції підприємства, є базою для планування діяльності підприємства. Отримані в результаті процесу планування план-графік виробництва, календарний графік постачань продукції підприємства, план закупівель матеріалів і сировини є керівними документами для формування життєвого циклу продукції.

Запропонована структура інформаційних потоків підприємства дозволяє виокремити логічну структуру інформаційної системи машинобудівного підприємства.

На думку автора, вона повинна включати наступні модулі управління: виробництвом та його технічною підготовкою; персоналом та трудовими процесами; бізнес-процесами і документообігом; логістикою і маркетингом; економікою та фінансами; бухгалтерським і податковим обліком; адмініструванням та інструментальними засобами розвитку системи.

Кожен модуль управління може містити декілька складових частин, застосування яких може використовуватись як окремо, так і у комбінації з іншими. Це дозволяє ІС мати максимально гнучку форму, що значно покращує функціональність системи та спрощує систему управління нею. Розбиття ІС на модулі є досить умовним. Оскільки усі модулі працюють на єдиній інформаційній базі підприємства, тому для кінцевого користувача така компонентна архітектура не помітна.

Необхідною умовою при подібній структурі ІС є її швидкість при одночасній роботі значної кількості користувачів (від 100 користувачів), а також надійність і високий рівень безпеки, реалізація яких залежить від технічної архітектури системи.

Таким чином структура ІС за своїм функціональним складом може бути представлена у формі схеми, зазначеної на рис. 7.10.



Рис. 7.10. Логічна структура ІС машинобудівного підприємства

Джерело: запропоновано на основі дослідження машинобудівних підприємств та аналізу провідних ІС [14; 16]

Запропонована логічна структура ІС здатна підтримувати процесну модель управління підприємством та повноцінно забезпечувати основні функціональні завдання управління:

1. Календарне планування фінансових і матеріальних ресурсів машинобудівного підприємства

2. Системне зберігання інформації щодо усіх показників фінансово-господарської діяльності

3. Перманентний аналіз виконання планів виробничої та допоміжної діяльності з метою визначення відхилень.

Системна оцінка показників ефективності діяльності підприємства з метою корегування стратегії розвитку. Для вирішення управлінських завдань та більшої зручності управління ІС кожна підсистема розбивається на низку функціональних частин.

Для забезпечення розвитку та підтримки концепції підвищення ефективності управління, логічна структура ІС орієнтована на комплексну автоматизацію управління усіх сторін виробничої, фінансової, економічної та господарської діяльності підприємства. Таким чином, дані модулі здатні забезпечити цілковиту інформаційну підтримку основних підсистем управління машинобудівним підприємством. Такий підхід до побудови ІС дозволяє кожному окремому модулю ІС працювати як в автономному, так і в інтегрованому з іншими модулями режимі, що дозволяє забезпечити універсальність системи і організацію інформаційної підтримки управлінських рішень за кожним напрямом.

Дана модель ІС базуються на єдиному системному і функціональному ядрі, яка за допомогою потужного апарату та модулів регулювання ІС (адміністрування системи і бази даних, управління доступом та безпекою, інструментальні засоби розвитку системи тощо) здатна повноцінно забезпечити необхідною інформацією управлінські підрозділи машинобудівного підприємства.

Успішно-налагоджена модель ІС дозволяє контролювати процеси прийняття рішень на кожному з етапів управління. Проте функціональність ІС не обмежується переліком визначених характеристик розглянутих модулів. Кожен з модулів представляє собою сукупність функціональних засобів накопичення, обробки та зберігання інформації, що здійснюється за допомогою технічної архітектури ІС, програмних продуктів або комплексу програм, що визначають функціональну повноту усієї системи.

Як свідчить досвід машинобудівних підприємств, які використовують інформаційні системи управління, вибір технологічних

параметрів інформаційних технологій на базі яких буде працювати інформаційна інфраструктура, визначає стійкість та надійність її функціонування.

За сучасних умов більшість провідних розробок у галузі інформаційних технологій функціонують на архітектурній основі “клієнт-сервер”, яка може мати декілька варіантів застосування. На думку фахівців, найбільш оптимальною архітектурою є трирівнева, у якій функції обробки, зберігання та представлення інформації, на відміну від класичної “клієнт-серверної” архітектури, розв’язує проблеми масштабування. Ця архітектура складається з трьох частин.

Клієнтська частина або термінали ІС – це інтерфейсний компонент, який представляє перший рівень, власне програмне забезпечення для кінцевого користувача. За вимогами безпеки перший рівень не має прямих зв’язків з базою даних. Програмне забезпечення клієнтської частини ІС зазвичай обмежується інтерфейсами авторизації, алгоритмами шифрування, перевіркою значень щодо допустимості та відповідності формату, нескладні операції (сортування, угруповання, підрахунок значень) з даними, що завантажуються на клієнтські термінали.

Сервер прикладної логіки застосування розташовується на другому рівні, на якому зосереджена домінантна частина бізнес-логіки. Бізнес-логіка у розробці інформаційних систем є сукупністю правил, принципів, залежностей поведінки об’єктів предметної області. Іншими словами бізнес-логіка – це реалізація правил і обмежень операцій, що автоматизуються. До неї відносяться, наприклад, формули розрахунку щомісячних виплат за позиками (у модулі управління економікою та фінансами), автоматизоване відправлення повідомлень електронної пошти керівника конструкторської підготовки виробництва після закінчення виконання частин завдання усіма підлеглими (у модулі управління технічною підготовкою виробництва) тощо.

Сервер прикладної логіки застосування виступає у ролі програмної платформи, яка призначена для ефективного виконання процедур (програм, механічних операцій, скриптів), які підтримують побудову програмного забезпечення. Він діє як набір компонентів, доступних розробникові програмного забезпечення, який визначається самою платформою.

На третьому рівні функціонує сервер бази даних, який забезпечує зберігання даних. Зазвичай це стандартна реляційна або об’єктно-орієнтована система управління базою даних (СУБД). Якщо

третьій рівень є базою даних, яка разом з процедурами, що зберігаються та схемою, що описує програмне забезпечення у межах реляційної моделі, то другий рівень будується як програмний [19; 20].

З точки зору безпеки та надійності, сервер бази даних знаходиться на виділеному комп'ютері, до якого за допомогою мережі підключені один або декілька серверів прикладної логіки застосування, до яких, у свою чергу, підключаються термінали кінцевих користувачів.

Трирівнева технічна архітектура ІС має переваги і недоліки. Переваги такого підходу визначаються наступними якостями:

- внесення змін у окремих програмних компонентах на одному рівні не викличе необхідність корінних змін на других рівнях;
- забезпечення формальної специфікації міжрівневих інтерфейсів, які підтримують незалежний розвиток ІТ та реалізацію їх програмних засобів;
- використання відкритих стандартів дозволяє здійснювати перехід з програмних модулів одного виробника на програми інших;
- масштабованість, тобто здатність системи обробити більший обсяг роботи або бути легко розширеною;
- висока безпека та висока надійність;
- низькі вимоги до швидкості каналів мережі між терміналами і сервером прикладного логіки застосування;
- низькі вимоги до продуктивності і технічних характеристик терміналів, як наслідок зниження їх вартості. Терміналом може виступати не лише комп'ютер, але і, наприклад, смартфон.

Щодо недоліків даної архітектури інформаційної системи, вони визначаються її власними перевагами:

- більш висока складність створення програмного забезпечення;
- складність процесу управління адмініструванням ІС;
- високі вимоги до продуктивності серверів прикладної логіки застосування і сервера бази даних, що призводить до високої вартості серверного устаткування;
- високі вимоги до швидкості каналу між сервером бази даних і серверами прикладної логіки застосування.

У цьому випадку ІС здатна оптимально розподілити роботу між клієнтськими та серверними частинами системи. Застосування сучасних серверів баз даних (Oracle, Sybase, Microsoft) дозволяє організовувати роботу ІС таким чином, щоб більша частина інформаційних ресурсів зберігалася та оброблялась безпосередньо на серверах. Адже це дозволяє перенести більшу частину наванта-

ження з обробки інформаційних потоків в ІС з малопотужних ПК чи ЕОМ безпосередньо на сервер, який обслуговується за допомогою найбільш потужного багатопроцесорного комп'ютеру. У результаті цього значно скорочується час обробки інформації в системі та зменшується густота інформаційних потоків безпосередньо у мережі.

У своїй повсякденній діяльності представник управлінської ланки підприємства повинен мати змогу застосовувати як окремі інформаційні технології, так і їх сукупність, об'єднану в деякий комплекс. Комплекс інформаційних технологій, що забезпечують і функціональних, підтримують виконання цілей управлінського працівника – особи, що приймає рішення, реалізується на основі автоматизованих робочих місць (АРМ), які можна визначити як деяку сукупність наборів функціональних інформаційних технологій, призначення яких полягає в інформаційній підтримці формування і ухвалення рішень для досягнення поставлених перед керівництвом цілей. АРМ також можна розглядати як деяке середовище, що забезпечує особу, яка приймає рішення, що безпосередньо впливає на формування його інформаційного оточення.

При цьому призначене для користувача місце є деякою частиною інформаційної системи управління, відособленої відповідно до структури управління об'єктом і зазначеною системою завдань. Кожне АРМ повинне оформляється у вигляді самостійного програмно-апаратного комплексу, що містить в собі повну або часткову сукупність ІТ. Яка саме частина ІТ закріплюється за тим або іншим призначенням для працівника місцем, повинно бути визначено, передусім, декомпозицією цілей в структурі управління об'єктом. У свою чергу, розподіл функціональних інформаційних технологій на призначені для користувача місця не повинен порушувати вимоги самої предметної технології. Накладення функціональних інформаційних технологій на управлінську структуру дозволяє створити розподілену систему вирішення предметних завдань. Розподіл цих технологій між комп'ютерами може торкатися або даних, що зберігаються, або процесів їх обробки.

На номенклатуру АРМ і сукупність інформаційних технологій, що включаються до них, впливають структура управління, що склалася в установі, технології предметних областей, схема розподілу обов'язків і цілей між співробітниками. Таким чином, номенклатура АРМ залежить від управлінської структури, а зміст – від цілей керівництва, що реалізуються.

Враховуючи зазначене, технічна архітектура ІС в управлінні машинобудівним підприємством, на нашу думку, буде мати наступну форму (рис. 7.11).

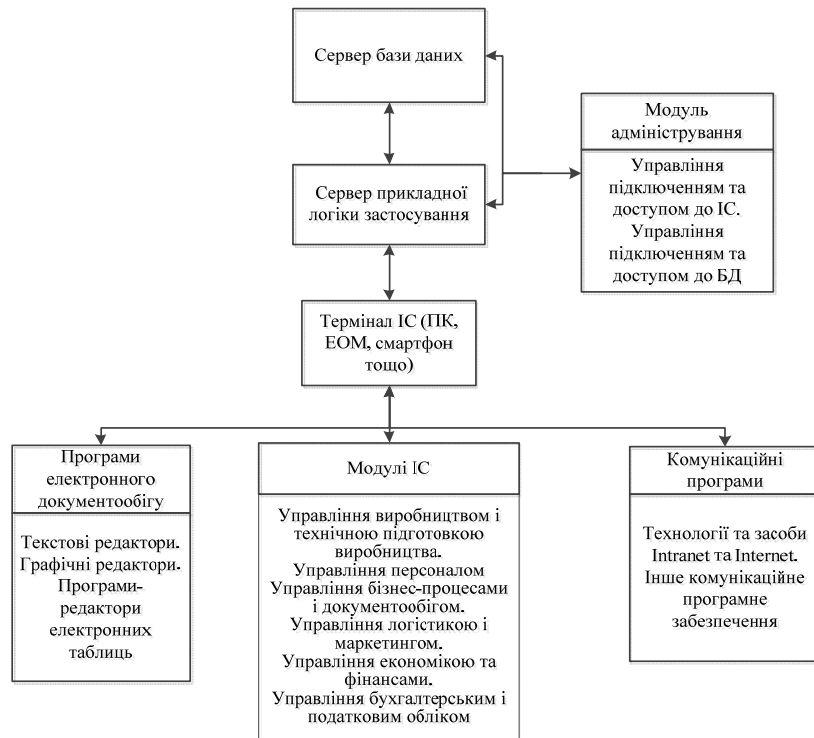


Рис. 7.11. Архітектура ІС управління машинобудівним підприємством

Джерело: сформовано на основі аналізу [21; 22]

Інтеграція клієнтського програмного забезпечення з серверами здійснюється за допомогою функцій програмного інтерфейсу (англ. API). Обов'язкова інтеграція повинна бути проведена для стандартних засобів електронного документообігу, розроблених фірмою Microsoft. Адже пакет даних програм значно спростить процедуру налагодження електронного документообігу на підприємстві. Інтеграція подібного програмного забезпечення з клієнтськими модулями ІС здійснюється за допомогою універсальних механізмів динамічного обміну даних (англ. DDE – dynamic data-

exchange) та механізмів зв'язування об'єктів (англ. OLE – object linking and embedding). За допомогою подібних механізмів з'являється можливість взаємозв'язку офісних електронних документів з конкретними електронними файлами модулів ІС.

На наш погляд, досліджені аспекти формування, експлуатації, особливостей застосування ІС та ІТ дають змогу побудувати функціонально-елементну структуру управління інформаційною системою машинобудівного підприємства, з урахуванням принципів використання інформаційних систем та технологій, методикою використання та функціональної декомпозиції бізнес-процесів та інформаційних потоків підприємства, що визначає завдання та логічну структуру інформаційної системи та створює засади ефективного застосування інформаційного менеджменту у процесі розробки та прийняття управлінських рішень (див. рис. 7.12).

З позицій процесного підходу дана структура складається з таких фаз як формування цілей та визначення критичних факторів успіху підприємства, на основі яких ухвалюються рішення щодо стратегії розвитку інформаційної інфраструктури, враховуючи бізнес-процеси та інформаційні потоки підприємства, контролю за ефективністю діяльності підприємства на основі ключових показників ефективності, організації діяльності інформаційної системи з усіма її складовими, експертної оцінки рівня інформаційного забезпечення та аналізу показників інформаційного потенціалу підприємства, за результатами яких здійснюється коригування процесів управління інформаційною інфраструктурою машинобудівного підприємства.

Особливістю цієї структури є те, що вперше було узагальнено складну систему взаємопов'язаних елементів інформаційної інфраструктури машинобудівного підприємства, у яких закладено стратегічні цілі підприємства, реалізація яких залежить від перманентного корегування процесів управління відповідно до результатів кожного проміжного етапу.

Враховуючи досліджені особливості створення ефективної інформаційної системи управління машинобудівним підприємством, першочерговою та необхідною умовою успішності даного проекту є комплексний підхід на базі інтеграційних взаємозв'язків усіх складових інформаційної інфраструктури підприємства та управлінських процесів в цілому.

Практичним результатом налагодженої системи інформаційного забезпечення є автоматизований, підконтрольний процес, який запускається при замовленні клієнта чи рішенні про серійний

випуск продукції та супроводжує весь життєвий цикл. При цьому всі або більшість документів, необхідних для виконання кожного етапу, формуються ІС на основі інформації, що зберігається у базі даних.

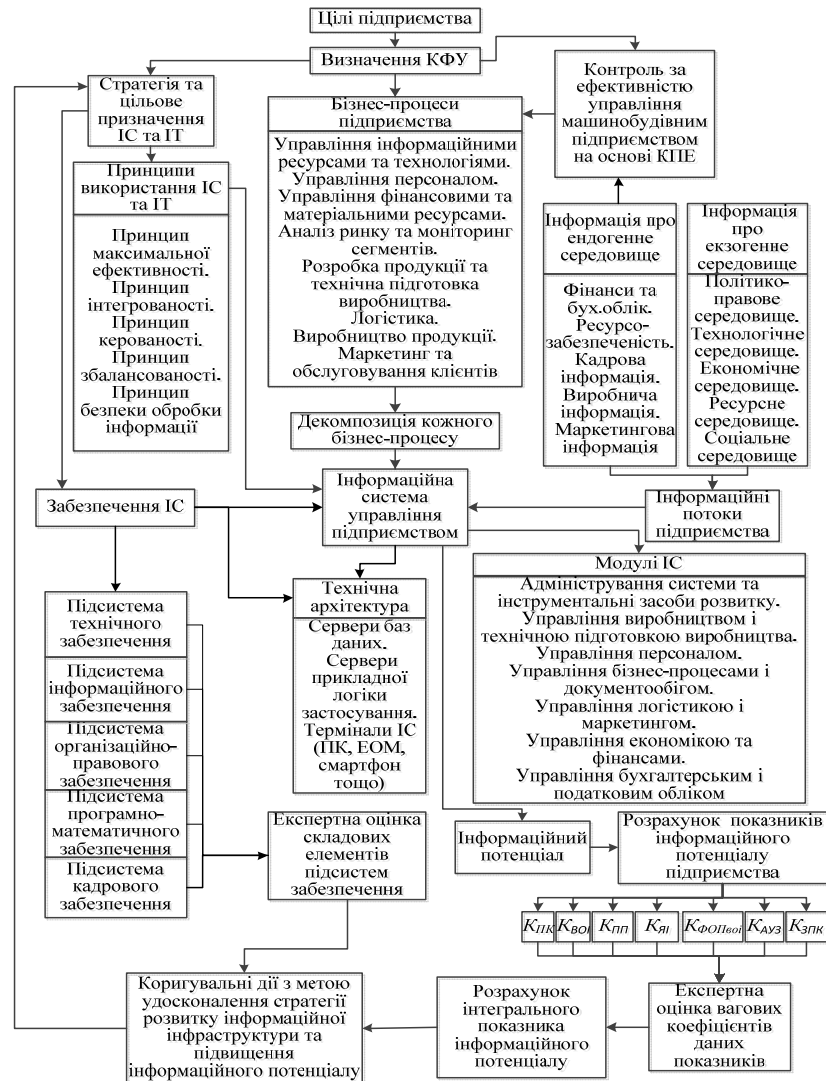


Рис. 7.12. Функціонально-елементна структура управління інформаційною системою машинобудівного підприємства

У цьому випадку ІС виступає у ролі інтелектуального організатора роботи підрозділів підприємства, виконуючи роль основного координатора діяльності. Адже при управлінні бізнес-процесами необхідна перманентна інформаційна підтримка усіх його етапів, яка забезпечується завдяки зберіганню інформації щодо численних деталей договорів та облікової статистики, що характеризує їх виконання і поточний стан, особливості виконання минулих етапів тощо. Таким чином, ІС, реалізована на принципах наскрізного управління бізнес-процесами виконує функції нагадування та організації здійснення поточних операцій та управління документообігом підприємства, що дозволяє об'єднати воедино зусилля різних підрозділів машинобудівного підприємства.

Таким чином, досліджені особливості формування структури інформаційної системи управління машинобудівним підприємством та інформаційною інфраструктурою в цілому і здійснений аналіз основних інформаційних потоків, показав, що бізнес-процеси підприємства визначають логіку розвитку ІС та ІТ.

7.3. Оцінка та контроль ефективності управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій

Основною метою запровадження інформаційної системи управління машинобудівним підприємством є формування системи ефективного управління усіма сферами його діяльності. Іншими словами створення механізму контролю за усіма бізнес-процесами підприємства. Складна ринкова ситуація та динамічний розвиток НТП вимагає від керівників підприємств знайти методи створення гнучкої системи управління, яка зможе швидко адаптуватись до нових вимог бізнес-середовища. Враховуючи останні тенденції економічної науки, сучасні наукові підходи все менше уваги приділяють функціональному управлінню підприємством. Останнім часом більшість вчених застосовують методики управління підприємствами на основі їх бізнес-процесів. Тобто сучасний менеджмент не цікавлять окремі функції управлінських підрозділів підприємства. Головну увагу приділяють процесам підприємства, виконання яких визначає досягнення тих чи інших стратегічних цілей (табл. 7.5).

Одним із шляхів вирішення даної ситуації є використання

методу критичних факторів успіху (КФУ), який заснований на концепції факторів успіху, описаний у працях провідних західних вчених [23–25].

Таблиця 7.5

Систематизація цілей сучасного підприємства та шляхи їх досягнення

Ціль підприємства	Шляхи досягнення
Підвищення прибутковості	Зростання об'ємів реалізації. Зниження собівартості продукції. Мінімізація строків виготовлення. Підвищення якості продукції
Розширення ринків збуту	Збільшення долі ринку. Покращання репутації підприємства. Формування власної ринкової ніші. Стабільна збутова мережа
Підвищення продуктивності праці	Зростання об'ємів виготовлення. Зниження трудоемкості. Підвищення ефективності управління та кваліфікації персоналу
Оптимізація фінансових ресурсів	Підвищення рівня доходу від інвестицій. Удосконалення структури капіталу. Емісія цінних паперів. Зменшення дебіторської заборгованості

Критичні фактори успіху – це ті стратегічні завдання, що необхідні кожному підприємству для досягнення таких результатів діяльності, які дозволять забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та стабільності своєї позиції на ринку. Це ті фактори, яким підприємство повинно приділяти особливу увагу, оскільки саме вони визначають місце підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності, що у комплексі визначають успіх підприємства в цілому. Необхідно враховувати, що кожен з КФУ є складовою частиною загальної місії підприємства, яка повинна бути визначена у першу чергу. Наприклад, ПАТ “Темп” прагне бути конкурентоспроможним, технологічно ефективним, орієнтованим на споживача, яке характеризувалося постійним розвитком і отримує прибуток в розмірах, необхідних для успішної діяльності, задоволення потреб клієнтів, лідируюче становище на ринку і громадське визнання.

В результаті аналізу діяльності машинобудівних підприємств був сформований список КФУ, що нараховує сім найвагоміших факторів: 1) затребувана та високоякісна продукція; 2) стабільна система постачання; 3) кваліфікований та мотивований пер-

сонал; 4) мінімальні витрати; 5) надійна репутація підприємства; 6) можливість вдосконалення бізнесу; 7) висока наукоємність і технологічність діяльності.

Для здійснення місії підприємства та реалізації її стратегічних цілей необхідний постійний контроль за ефективністю діяльності, який би відстежував ті дії та бізнес-процеси, які несуть найбільш вагомий вклад на шляху досягнення критичних факторів успіху. Схема контролю за ефективністю діяльності машинобудівного підприємства представлена на рис. 7.13.

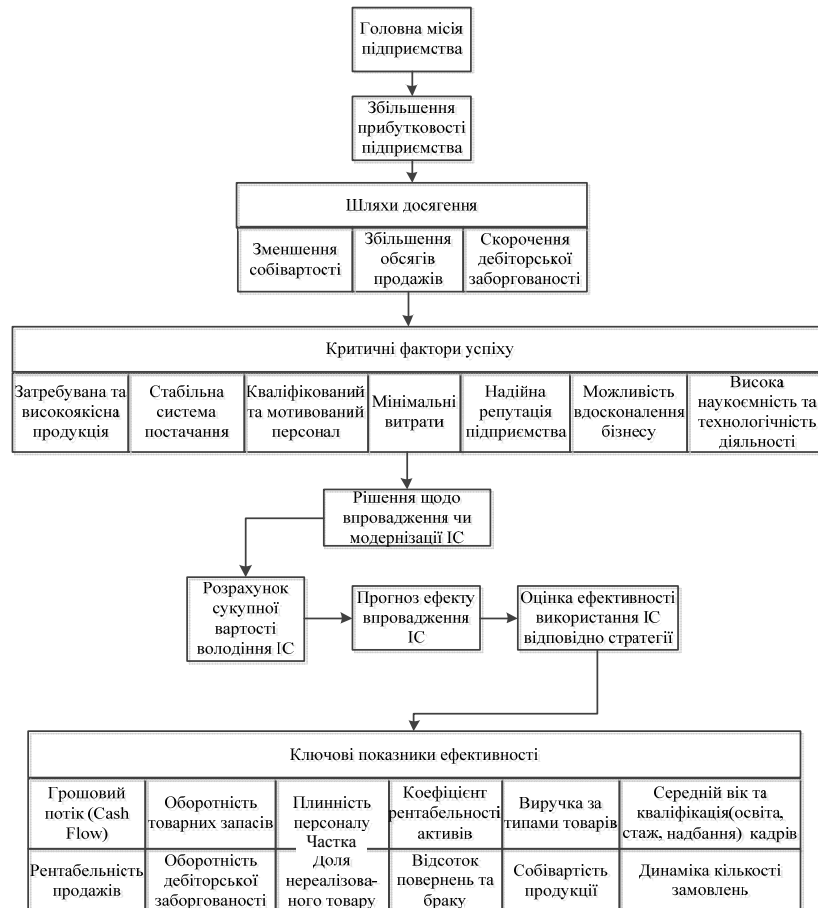


Рис. 7. 13. Схема контролю ефективності діяльності підприємства

з використанням ІТ

Наступне завдання – ідентифікація бізнес-процесів, найбільш значущих для досягнення критичних факторів успіху, відповідно до вибраної стратегії. Визначення впливу бізнес-процесів на критичні фактори успіху здійснювалася на основі результатів анкетного опитування представників машинобудівних підприємств. Матриця впливу бізнес-процесів на критичні фактори успіху машинобудівного підприємства представлена у таблиці 7.6.

Таблиця 7.6

Матриця впливу бізнес-процесів на критичні фактори успіху підприємства

Бізнес-процес	Критичні фактори успіху							Оцінка впливу БП на КФУ
	1. Затребувана та високоякісна продукція	2. Стабільна система постачання	3. Кваліфікований та ефективний персонал	4. Мінімальні витрати	5. Надійна репутація підприємства	6. Можливість вдосконалення бізнесу	7. Висока наукоємність та технологічність діяльності	
1. Аналіз ринку та моніторинг його сегментів	×				×	×		3
2. Розробка продукції та конструкторсько-технологічна підготовка	×			×	×		×	4
3. Логістика		×		×	×			3
4. Виробництво	×			×	×		×	4
5. Маркетинг та обслуговування клієнтів	×				×	×		3
6. Управління бізнес-процесами	×	×	×	×	×	×	×	7
7. Управління інформаційними ресурсами та технологіями	×		×	×		×	×	5
8. Управління персоналом	×		×	×			×	4
9. Управління матеріальними та фінансовими	×	×		×		×		4

ресурсами								

У строках матриці представлені бізнес-процеси машинобудівного підприємства, які були визначені на попередньому етапі аналізу. Співставлення критичних факторів успіху та бізнес-процесів характеризує вагомість кожного з БП на шляху досягнення стратегічних цілей підприємства, які у цьому випадку тотожні КФУ. У результаті дослідження з'ясувалося, що експерти не відносять жоден з бізнес-процесів до не ефективних, тобто тих, що не підтримують жодного із КФУ. Число КФУ, підтримуваних діями, перебуває в інтервалі від трьох до семи, що свідчить про доволі вагомий вплив даних бізнес-процесів в успіх підприємства. З іншого боку, у матриці немає незаповнених стовпців. Таким чином, усі КФУ забезпечуються за допомогою декількох бізнес-процесів. Мінімальне число бізнес-процесів у складі КФУ – два. Отримані результати високого рівня заповнення матриці (з 63 комірок виявилися заповненими 37) свідчать про високий рівень взаємозалежності бізнес-процесів з визначеними критичними факторами успіху.

Наступний етап – визначення “слабких місць”, тобто проблемних аспектів управління у системі інформаційного менеджменту машинобудівних підприємств. Звичайно практично неможливо врахувати усі проблемні аспекти, які необхідно брати до уваги, щоб отримати дані з прийнятною точністю. До того ж, у процесі впровадження системи інформаційного забезпечення можуть проявитися нові чинники, що впливають на показники ефективності підприємства. Тому виконується причинно-наслідковий аналіз, що виявляє “слабкі місця” відповідно до того ІТ-рішення, яке дозволяє усунути знайдені недоліки і отримати позитивний результат від впровадження інформаційних технологій (див. табл. 7.7). Окрім наведених інструментів покращення, інформаційна система здатна підвищити прибутковість підприємства за рахунок:

- системного контролю за усіма розрахунками та фінансами підприємства, що включає моніторинг усіх операцій за дебіторською та кредиторською заборгованістю;

- оперативного, тактичного та стратегічного управління усіма видами ресурсів за допомогою інформаційної бази даних.

Науково-методичні підходи до оцінки економічної ефективності від використання інформаційних систем та технологій є свідченнями того, що лише за допомогою комплексного аналізу усіх

складових функціонування ІС та ІТ можна тримати достовірний результат оцінки.

Таблиця 7.7

**Визначення проблемних аспектів управління
досліджених підприємств для їх усунення за допомогою ІС**

Поточна проблема	Необхідні зміни	Ефект змін	Технологічний інструмент досягнення
1. Велика кількість угод зрива-ється через відсутність у менеджерів служби збуту точної інформації про доступність продукту	Кожен співробітник служби збуту має доступ до поточного стану складу в режимі реального часу, знаходячись в офісі та за його межами	Прогнозування можливих замовлень зменшить потребу в складських площах, вдасться оптимізувати схеми логістики продукції	Забезпечення співробітникам захищеного доступу до єдиної БД в режимі реального часу з офісу компанії та ззовні
2. Кожен підрозділ складає плани самостійно, і оскільки плани підрозділів не погоджені між собою. Це може призвести до того, що кількість і асортимент вироблюваної продукції не відповідатиме вимогам ринку. У результаті, за одними видами продукції матимемо надлишок, за іншими доводиться створювати резерви	Розробка плану ведеться погоджено і одночасно усіма підрозділами. Процес планування і взаємозв'язку планів прозорий	За рахунок більш оптимального планування виробництва, запасів сировини та матеріалів	Кожний підрозділ має доступ до єдиного середовища розробки планів, керівництво в режимі реального часу може координувати роботу підрозділів, можливість доступу до даних за минулі періоди
3. Відсутність єдиної БД, що унеможливило комплексну оцінку кон'юнктури ринку, внутрішнього середовища підприємств та поведінки споживачів	Інформаційне забезпечення щодо усіх інформаційних потоків та ресурсів підприємства, що дозволить здійснити повноцінний маркетинговий аналіз діяльності машино-	Оптимізація цінової та збутової політики підприємства, що дозволить підвищити обсяги реалізації продукції	Комплексна інформаційна підтримка формування маркетингової стратегії, просування товару, позиціонуванні продукції, сегментації

	будівного підприємства		ринку та аналізу споживача

Вагомий вплив на достовірність та об'єктивність оцінки економічної ефективності від використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємствами відіграють певні фактори, а саме: методична база, інформаційна база, кадровий склад, організаційний стан та ресурсна база.

Методична база залежить від напрацьованої на підприємстві системи методичних інструментів, які здатні здійснити оцінку певних управлінських підходів.

Інформаційна база відіграє вагому роль при безпосередньому розрахунку конкретних показників ефективності. Відсутність достовірної інформації щодо окремих даних діяльності підприємства унеможливорює подальший аналіз.

Рівень кваліфікації та наявність досвіду персоналу, який відповідальний за оцінку економічної ефективності від використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємствами, формують кадрового забезпечення та складу персоналу. Здібності та навички персоналу за сучасних умов виступають головними нематеріальними активами більшості підприємств. Сьогодні якісне кадрове забезпечення будь-яких процесів діяльності на підприємстві може значно скоротити час їх виконання, що у свою чергу дозволить зменшити витрати, підвищити продуктивність виробництва тощо.

Організаційний стан характеризується організаційною структурою підприємства та відповідним функціональним розподілом. Якщо керівництво підприємства продовжує використовувати методи структурного управління підприємства, то це означає, що більшість управлінських рішень приймається з певними затримками часу через велику кількість проміжних етапів проходження інформації. Використання ж процесного підходу спрощує процеси організаційного забезпечення.

Ресурсна база відіграє основну роль у процесі формування системи контролю за витратами підприємства. Саме на основі ресурсної бази, ми маємо змогу оцінити кількість матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для досягнення тієї чи іншої поставленої мети.

Сучасний розвиток НТП вносить постійні зміни у парадигмі існування не тільки виробників, але і споживачів. Сучасні споживачі, які активно використовують інформаційні технології, ма-

ють надзвичайно високий рівень мобільності та обізнаності. Все це змушує керівників підприємств постійно удосконалювати процеси взаємодії з клієнтами. Конкурентна боротьба за кожного споживача збільшує витрати підприємств. Більше того, на думку провідних маркетологів, залучення нового споживача у декілька разів дорожче, ніж утримання постійного клієнта вашого підприємства. Тому сучасне підприємство повинно будувати стратегію свого розвитку, ґрунтуючись на взаємовідносинах з власними споживачами.

Крім того, плануючи оцінку економічної ефективності від використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємствами необхідно враховувати, що система інформаційного забезпечення є складовим елементом загальної системи менеджменту підприємства. Тому оцінка ефекту від використання ІС та ІТ повинна здійснюватись у межах всього підприємства.

Система методів та показників оцінки ефективності управління інформаційною інфраструктурою та підприємством в цілому повинна будуватись, враховуючи економічні, технологічні, соціальні та наукові аспекти менеджменту як на оперативному, так і на стратегічному рівні.

Як економічні показники ефективності впровадження інформаційної системи управління часто розглядаються [26–28]:

- скорочення виробничого циклу (35–65 %);
- збільшення виручки (5–25 %);
- зменшення оборотних коштів у запасах (25–55 %);
- підвищення продуктивності праці (10–40 %)
- підвищення ефективності використання ресурсів (15–40 %);
- підвищення рівня обслуговування клієнтів (25–60 %);
- прискорення виведення нового товару на ринок (25–75 %);
- зниження витрат (5–20 %);
- зниження виробничого браку (25–65 %);
- збільшення оборотності засобів у розрахунках (25–55 %).

Важливо зрозуміти, за рахунок яких інструментів, алгоритмів і об'єктів інформаційної системи досягаються такі результати. Тоді значно легше обґрунтувати інвестиції у ІТ і, по суті, визначити які цілі при цьому можуть бути досягнуті.

Ефективність впровадження інформаційних систем на підприємствах машинобудування проявляється у різних сферах діяльності. Зазвичай, економічна ефективність від запровадження нової чи модернізації старої інформаційної системи дозволяє отримати наступні результати:

- оптимізація логістики підприємства, що призведе до змен-

шення витрат, пов'язаних з закупівлею та зберіганням виробничих запасів.

– підвищення продуктивності праці персоналу управлінського апарату, що дозволить скоротити витрати на персонал за рахунок зменшення його кількості та фонду оплати праці;

– покращення контролю за виробничим процесом, що надасть змогу мінімізувати збої виробничого циклу та значно зменшити частку браку виробництва продукції.

Проте необхідно враховувати, що не всі результати від впровадження інформаційної системи можна оцінити кількісно. Тому, на наш погляд, при оцінці економічного ефекту від використання інформаційних систем та технологій в управлінні підприємствами, доцільним є використання методів оцінки якісних характеристик. Наприклад, на основі методу експертної оцінки можна здійснити оцінку рівня технічної забезпеченості, кваліфікації персоналу, достовірності аналітичних даних тощо.

Методика розрахунку економічної ефективності інвестиційних проектів, а також експертними даними і статистикою, що базуються на досвіді реалізації проектів інформаційних систем в Україні представлена у таблиці 7.8.

Таблиця 7.8

Методика оцінки економічного ефекту від впровадження ІС

Показник	Розрахунок
Етап 1. Розрахунок сукупної вартості володіння інформаційною системою	
Сукупна вартість володіння $СВВ$, грн	$СВВ = П_г + H_г,$ де $П_г$ – прямі витрати; $H_г$ – непрямі витрати. Прямі витрати розраховуються за формулою: $П_г = П_{г1} + П_{г2} + П_{г3} + П_{г4} + П_{г5},$ де $П_{г1}$ – капітальні вклади (програмно-апаратне забезпечення); $П_{г2}$ – витрати на управління ІС; $П_{г3}$ – технічна підтримка та аутсорсінг; $П_{г4}$ – витрати на модернізацію ІМ; $П_{г5}$ – витрати на комунікації. Непрямі витрати, які можна поділити на дві групи, розраховуються за формулою: $H_г = H_{г1} + H_{г2},$

	де H_{61} – витрати, пов'язані з простоями ІС з ряду причин; H_{62} – витрати, пов'язані з людським фактором
Продовження таблиці 7.8	
Показник	Розрахунок
Етап 2.	
Розрахунок очікуваного доходу від впровадження інформаційної системи	
Додатковий прибуток, грн	1) $\Delta ДП = E_n \cdot П$, де $\Delta ДП$ – додатковий прибуток від впровадження; $П$ – прибуток підприємства за попередній рік перед впровадженням; E_n – норма рентабельності від впровадження інновацій, яка складає 0,2. 2) $\Delta ДП = E_1 + E_2 + E_3 + \dots + E_n$, E_1 – економія від скорочення браку виробництва; E_2 – економія від зменшення складських запасів; E_3 – економія за рахунок підвищення продуктивності праці
Етап 3.	
Розрахунок економічної ефективності від впровадження інформаційної системи	
Теперішня вартість грошових потоків $ТВГП$, грн	$ТВГП = \Delta ДП \cdot ПФТВ$, де $ПФТВ$ – процентний фактор теперішньої вартості (дисконтований множник)
Чистий приведений дохід $ЧПД$, грн	$ЧПД = ТВГП - СВВ$, де $ТВГП$ – теперішня вартість грошових потоків
Індекс прибутковості $ІП$, грн	$ІП = \frac{ТВГП}{СВВ}$
Період окупності $ПО$, рік	$ПО = \frac{ІП}{\Delta ДП_{сер}}$, де $ІП$ – первісні інвестиції у проект; $\Delta ДП_{сер}$ – додатковий прибуток за один рік
Показник повернення інвестицій за чистим грошовим потоком, %	$ППІ = \frac{ТВГП - СВВ}{СВВ} \cdot 100 \%$

Джерело: сформовано на основі [29–34]

Для розрахунку витратної частини використовується методика визначення СВВ, коли при розрахунку вартості проекту враховуються прямі статті витрат, які, як правило, складаються з наступних частин: придбання технічних засобів, придбання програмного забезпечення, аутсорсінгу, навчання персоналу, налагодження комунікацій, монтажні та супровідні роботи тощо.

Наступним етапом оцінки є розрахунок вигоди від впровадження ІС. Проте саме при розрахунку фінансової вигоди від впровадження ІС та ІТ виникають серйозні проблеми, тому що дуже важко виокремити вплив фактора використання ІТ серед інших факторів загальної прибутковості підприємства. Деякі провідні спеціалісти у цій галузі, зокрема Пол Страссман вважають, що ця проблема цілком закономірна.

Провівши масштабне дослідження він показав, що прямі взаємозв'язки між розмірами витрат на ІТ (програмно-апаратний комплекс) і прибутками підприємства відсутні. Цей ефект отримав назву “парадокс продуктивності” чи “парадокс Страссмана”. Але не дивлячись на те, що здавалось би мільярдні капіталовкладення у ІТ є не доцільними, вони не припиняються.

Пол Страссман рішення парадокса знайшов у тому, що економічна оцінка інформаційних технологій повинна формуватись насамперед з урахуванням знання як вирішального економічного фактора. Він вважає, що самі по собі технології не прибуткові, а прибуток приносять операції над знаннями. До такого ж висновку можна прийти, відштовхуючись від концепції “інтелектуального капіталу”. Провідні дослідження в цій області належать Томасові Стюарту, спочатку опубліковані у вигляді циклу статей у журналі *Forbes*, а потім перевидані окремою книгою [35]. Підхід Стюарта і його однодумців ґрунтується на констатації того факту, що капітал практично будь-якого сучасного високотехнологічного підприємства в основному нематеріальний. У біржовій вартості високотехнологічних компаній до 95 % випадає саме на цю віртуальну частину. Сьогодні тільки в добувній промисловості і у важкому машинобудуванні вартість основних фондів можна порівнювати з величиною інтелектуального капіталу. Тобто інформаційні технології в даному контексті виступають лише інструментарієм, який забезпечує розвиток інтелектуального капіталу підприємства, що у сучасних умовах має безпосередній взаємозв'язок з прибутковістю підприємства в цілому. Тому під вигодою або основним ефектом від впровадження інформаційних систем зазвичай розуміється збільшення продуктивності праці на підприємстві:

- економія робочого часу співробітників;
 - ефективне застосування людських ресурсів;
 - підвищення якості та продуктивності виробничого процесу.
- Ефект від підвищення рівня продуктивності праці та змен-

шення рутинності операцій проявляється у процесі зниження трудовитрат та зменшення собівартості продукції.

Створення інформаційних систем на підприємствах машинобудування з використанням запропонованих підходів до їх проектування і сукупності моделей підтримки ухвалення рішень дозволить оптимізувати діяльність управлінських підрозділів підприємства, що, у свою чергу, позитивно відобразиться на продуктивності праці та підвищенні прибутковості підприємства в цілому.

Сучасні інформаційні системи пропонують великі можливості для ефективного управління машинобудівним, проте доволі часто дані переваги можуть бути втрачені із-за несистематичного та локального характеру управлінського підходу та дорогого управління формуванням і підтримкою таких систем. Комплексні інтегровані системи, завдяки своїй високій ефективності швидко окупаються, економлять засоби, що витрачаються на виконання операцій, і відкривають можливості для підвищення продуктивності та якості діяльності машинобудівного підприємства в цілому.

Отже, у цьому підрозділі здійснено оцінку та моніторинг ефективності управління машинобудівним підприємством та діяльності в цілому на основі використання ІС та ІТ, визначено критичні фактори успіху та ключові показники ефективності підприємств машинобудівної галузі, досліджено роль ІС у системі оптимізації діяльності підприємства та здійснено оцінку очікуваного ефекту від впровадження ІС на машинобудівному підприємстві.

Список використаних джерел

1. Ашмарина С. И. Научно-методологические основы использования эффективности информационных ресурсов / С. И. Ашмарина, Т. Н. Гроховицкая. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2005. – 420 с.
2. Божко В. П. Информационные технологии в экономике и управлении / В. П. Божко, Д. В. Власов, М. С. Гаспарян. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 120 с.
3. Данилюк О. Д. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами / О. Д. Данилюк, В. П. Лещій. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2002. – 248 с.
4. Дмитришин Л. І. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами / Л. І. Дмитришин // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ : Вид.-дизайнер. від. Центру інформаційних технологій, 2009. – № 1 (3). – С. 87–95.

5. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
6. Козлова Е. П. Бухгалтерский учет в организациях / Е. П. Козлова, Т. Н. Бабченко, Е. Н. Галанина. – М., 2005. – 720 с.
7. Одинец В. А. Перспективи управління бізнес-процесами / В. А. Одинец, С. Д. Мамченко // Наук. вісн. Нац. акад. ДПС України. – 2007. – № 2 (37). – С. 18–23.
8. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
9. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с.
10. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
11. Алексеев А. С. Информационные ресурсы и технологии начала XXI века / А. С. Алексеев // ЭКО. – 2000. – № 6. – С. 84–100.
12. Балдин К. В. Информационные системы в экономике / К. В. Балдин. – 5-е изд. – М. : ИТК “Дашков и К”, 2008. – 395 с.
13. Баронов В. В. Автоматизация управления предприятием / В. В. Баронов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 239 с.
14. Бочаров Е. П. Интегрированные корпоративные информационные системы: Принципы построения : лаборатор. практикум на базе системы “Галактика” / Е. П. Бочаров, А. И. Колдина. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 288 с.
15. Кузьмін О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О. Є. Кузьмін, Г. Н. Георгіаді. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.
16. Мишенин А. И. Теория экономических информационных систем / А. И. Мишенин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 240 с.
17. Стариков В. И. Информационные системы / В. И. Стариков. – Омск : ОмГТУ, 2006. – 64 с.
18. Степанов В. И. Логистика / В. И. Степанов. – М. : ТК Велби, Изд-во “Проспект”, 2006. – 488 с.
19. Татарчук М. І. Корпоративні інформаційні системи / М. І. Татарчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 291 с.
20. Щебетов А. Новые возможности системы Search 7 компании ИНТЕРМЕХ / А. Щебетов, Д. Жуков // САПР и Графика. – 2003. – № 11. – С. 14–16.
21. Данилин А. Архитектура и стратегия. “Ин” и “Ян” информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М. : Интернет-ун-т информ. технологий, 2005. – 504 с.

22. Корнеев И. К. Информационные технологии в управлении / И. К. Корнеев, В. А. Машурцев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 158 с.
23. Скрипкин К. Г. Экономическая эффективность информационных систем / К. Г. Скрипкин. – М. : ДМК Пресс, 2002. – 256 с.
24. Турчин С. Сколько стоит АСУП или основы инвестиционного анализа для IT-менеджера / С. Турчин // Компьютерное обозрение. – 2001. – № 44. – С. 40–43.
25. Турчин С. Три основных вопроса информатизации / С. Турчин // Компьютерное обозрение. – 2000. – № 8. – С. 37–39.
26. Anthony R. Management Control Systems / R. Anthony, V. Govindarajan. – Chicago : Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007. – 784 p.
27. Daniel R. Management Information Crisis / R. Daniel, 1961. – 423 p.
28. Rockart J. Chief Executives Define Their Own Data Needs / J. Rockart // Harvard Business Review. – 1979. – № 2. – P. 81–93.
29. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – 3-е изд. – М. : Дело, 2008. – 1104 с.
30. Волкова Б. И. Информационные системы : учеб. пособие / В. Н. Волкова, Б. И. Кузин. – СПб. : Изд-во СПбГПУ, 2004. – 224 с.
31. Гайдамакин А. Автоматизированные информационные системы, базы и банки данных / А. Гайдамакин. – М. : Гелиос АРВ, 2002. – 368 с.
32. Смирнова Г. Н. Проектирование экономических информационных систем / Г. Н. Смирнова, А. А. Сорокин, Ю. Ф. Тельнов. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 512 с.
33. Чумаченко Н. Г. Экономическая эффективность АСУП / Н. Г. Чумаченко, Р. И. Заботина. – М. : Статистика, 1977. – 176 с.
34. Brink D. PKI Return on Investment / D. Brink // RSA Security Newsletter, April 2001. – No. 2, vol. 2. – P. 35–39.
35. Stewart T. Intellectual Capital / T. Stewart // Nicholas Brealey Publishing, 1998. – 304 p.
36. Strassmann P. A. The Squandered Computer – Evaluating the Business Alignment of Information Technologies / P. A. Strassmann // Information Economics Press. – 1996.

Розділ VIII

СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

8.1. Складові елементи механізму формування кадрового менеджменту підприємства

Динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення системи управління підприємством, розробки нових прогресивних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства. В таких умовах виставляються нові вимоги до формування механізму управління підприємством, ефективність функціонування якого повинна забезпечуватися як під впливом удосконалення організації виробництва, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання.

Питання визначення сутності та структуризації, а також формування механізму кадрового менеджменту підприємством вивчалися багатьма вітчизняними та закордонними авторами, серед яких: О.І. Волков, В.К. Скляренко, М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба, О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, А.А. Садеков, В.В. Цурик, М.П. Денисенко, С.А. Жданов.

На сьогодні не існує єдиного визначення поняття “механізм”. Одні автори трактують його, як сукупність процесів, що відбуваються в організації, інші – як етапи життєвого циклу організації, треті – як основні правила, норми, що діють у межах підприємства. Так, на думку одних вчених механізм – це спосіб організації суспільного виробництва з властивими йому формами і методами, економічними стимулами і правовими нормами.

Інші зазначають, що механізм – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів

системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності підприємств з метою збереження цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального протікання процесів в межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища.

Вивчення літературних джерел, узагальнення досвіду управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах свідчить про недосконалість існуючих механізмів ефективного управління підприємством в контексті динаміки його розвитку.

Механізм управління є рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління, що складається з певних елементів.

І.А. Бланк вважає, що механізм кадрового менеджменту містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю. Деякі автори висвітлюють це питання інакше, вважаючи, що механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, що регулюють процес управління.

На основі теоретичних досліджень різних наукових поглядів вчених визначимо, що собою являє механізм, та як він трактується різними провідними вченими.

На думку російських вчених механізм – спосіб організації управління суспільним розвитком, при якому методи, засоби і принципи управління взаємопов'язані, що й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління.

Механізм – це категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами підприємства, механізм на думку Е.М. Короткова є сукупністю засобів і методів впливу на діяльність людей (мотивація).

На нашу думку, найбільш глибоко механізм у своїх працях розглядає К.А. Раїцький, як сукупність форм, методів та інструментів управління, за допомогою яких відбувається його вплив на господарську діяльність, досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку, згідно з твердженням В.І. Мухіна під механізмом слід розуміти сукупність дій суб'єкта та об'єкта управління, що забезпечують виконання процесу управління.

На думку О.І. Волкова, механізм управління містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства.

Л.Г. Мельник визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі, критерії, фактори, методи і результати управління.

Російські вчені А.А. Садеков і В.В. Цурик розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу.

Інші зазначають, що механізм – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності підприємств з метою збереження цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального протікання процесів в межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища.

Враховуючи зазначене, узагальнюючи різні думки вчених стосовно механізмів, пропонуємо власне визначення механізму кадрового менеджменту, а саме механізм кадрового менеджменту є сукупністю організаційних, екологічних, правових, соціально-психологічних, техніко-технологічних та економічних інструментів, що здійснюють вплив на економічні та організаційні параметри системи управління, що сприяє формуванню та посиленню кадрового потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому. У структурі організаційно-економічного механізму можна виділити чотири системи: систему забезпечення, систему активізації персоналу, функціональну систему та цільову систему.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-мето-

дичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Механізм кадрового менеджменту включає такі основні функціональні блоки: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система механізму кадрового менеджменту містить у собі цілі й основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінювання досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної системи механізму кадрового менеджменту підприємством та кількість підсистем у кожній з них залежать від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, рівня впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства та інших факторів. Підсумовуючи викладене, можемо визначити основні системи – компоненти механізму кадрового менеджменту промислового підприємства (див. рис. 8.1), які входять окремими блоками: система забезпечення, активізації персоналу, функціональна та цільова системи. Для забезпечення конкурентоздатності і закріплення на ринку підприємству необхідно постійно працювати в напрямку забезпечення ефективного управління підприємством, яке повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої і внутрішньої ефективності управління.

Зовнішня ефективність управління характеризується ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством.

Механізм кадрового менеджменту промислового підприємства визначається не лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність кадрового менеджменту залежить від адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління. Крім того, що механізм формування кадрового менеджменту має безліч аспектів, він може ґрунтуватися на різних концептуальних положеннях.

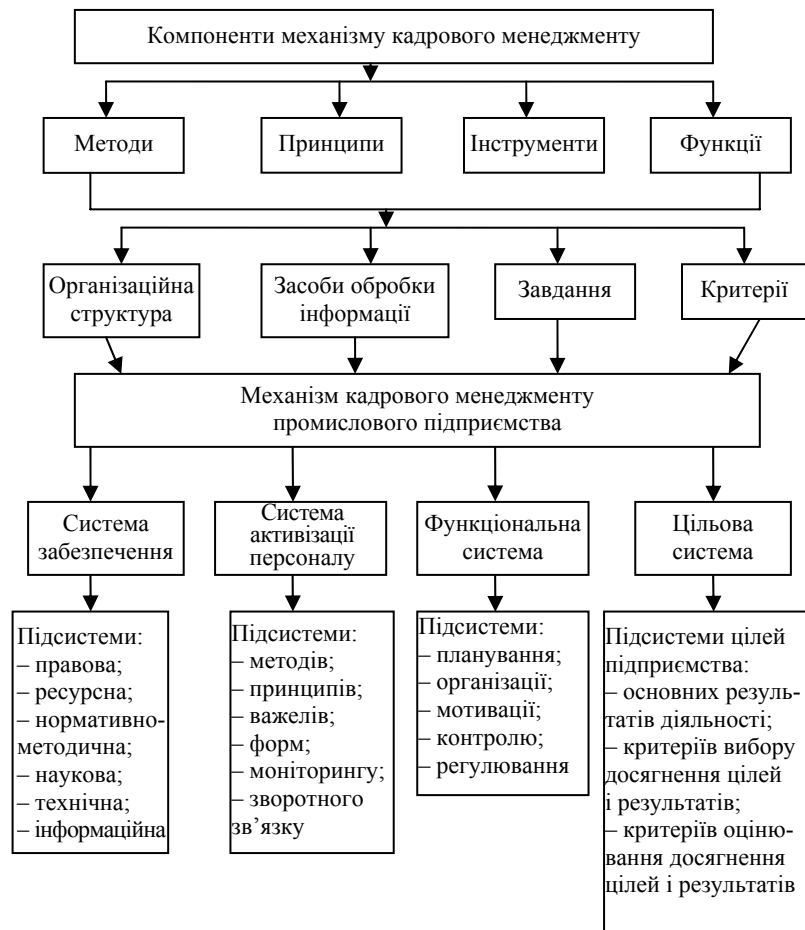


Рис. 8.1. Основні компоненти механізму кадрового менеджменту промислового підприємства

Концепції відображають ту філософію і вихідні принципи в управлінні персоналом, на яких базується узгодження інтересів організації і працівників. Концепція кадрового менеджменту містить базові принципи управління і його загальну спрямованість, її положення унікальні окремо взятому підприємстві, але, тим не менш, зміст управління персоналом включає в себе елементи, які є загальними для всіх підприємств.

Механізм формування кадрового менеджменту містить в собі кілька аспектів, а саме: техніко-економічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний та педагогічний.

Техніко-економічний аспект відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки та технологій, виробничі умови. Організаційно-економічний аспект містить питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу працюючих, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу. Правовий аспект включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом, а соціально-психологічний – відображає питання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику роботи. Педагогічний аспект припускає рішення питань, пов'язаних з вихованням персоналу, наставництвом.

Крім того, що механізм формування кадрового менеджменту має безліч аспектів, він може ґрунтуватися на різних концептуальних положеннях. Концепції відображають ту філософію і вихідні принципи в управлінні персоналом, на яких базується узгодження інтересів організації і працівників.

Концепція кадрового менеджменту містить базові принципи управління і його загальну спрямованість, її положення унікальні окремо взятому підприємстві, але, тим не менш, зміст управління персоналом включає в себе елементи, які є загальними для всіх підприємств.

Механізм формування кадрового менеджменту включає:

- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства;
- формування чисельного та якісного складу кадрів (набір, відбір і розстановка персоналу);
- кадрову політику (принципи добору і розстановки персоналу, умови найму та звільнення, навчання і підвищення кваліфікації, оцінку персоналу і його діяльності);
- систему загальної та професійної підготовки кадрів;
- адаптацію працівників на підприємстві;
- оплату і стимулювання праці (форми оплати праці, шляхи підвищення продуктивності праці);
- оцінку діяльності та атестацію кадрів;
- систему розвитку кадрів (навчання, планування трудової кар'єри);

- формування кадрового резерву;
- організаційну культуру підприємства, а також міжособистісні відносини між працівниками, адміністрацією і громадськими організаціями [1, с. 750].

Техніко-економічна складова відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки та технологій, виробничі умови.

Організаційно-економічна складова містить питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу працюючих, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу [2, с. 103].

Механізм формування кадрового менеджменту розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління, який має елементи: техніко-економічну, організаційно-економічну, правову, соціально-психологічну, інноваційну та роз'яснювальну складові (рис. 8.2).

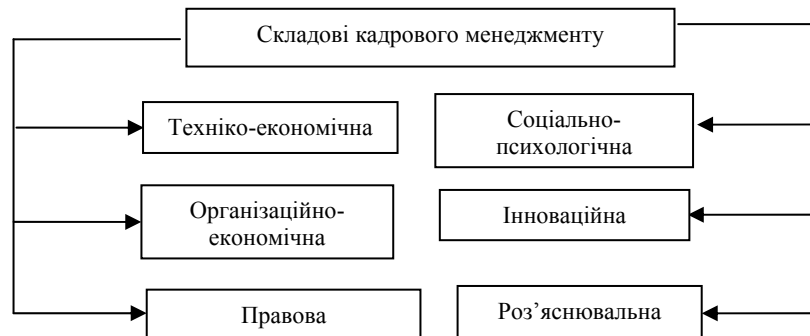


Рис. 8.2. Складові елементи механізму формування кадрового менеджменту

Нормативно-правова складова включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом. Соціально-психологічна складова відображає питання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику роботи.

Роз'яснювальна складова припускає рішення питань, пов'язаних з вихованням персоналу, наставництвом.

Інноваційна складова відображає масштабне відтворення інноваційних процесів [2, с. 102–105].

Для ефективного формування механізму кадрового менеджменту необхідні визначити цілі його формування, які поділяються на: організаційні, мотиваційні та економічні цілі.

Організаційні цілі кадрового менеджменту включають: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури та структури управління підприємством, правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

Мотиваційні цілі кадрового менеджменту включають: управління розвитком персоналу, управління мотивацією поведінки персоналу, управління соціальним розвитком, зниження плинності кадрів і запобігання різноманітних криз в робочому колективі (психологічних, байдужості до роботи, кризи взаємовідносин).

Економічні цілі кадрового менеджменту включають: підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок трудової і творчої активності персоналу, підвищення ефективності праці, зокрема досягнення максимального прибутку, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

При розробці механізму формування кадрового менеджменту необхідно враховувати певні принципи побудови (табл. 8.1), а також визначити фактори, які мають свою внутрішню специфіку та здійснюють свою діяльність у різних зовнішніх умовах.

Таблиця 8.1

Принципи побудови механізму формування кадрового менеджменту

Принцип	Зміст принципу
1. Обумовленість функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілями виробництва
2. Економічність	Передбачає ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва
3. Перспективність	Врахування перспектив розвитку підприємств
4. Комплексність	Врахування всіх факторів, що впливають на систему управління
5. Оперативність	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу і удосконаленню системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва

Продовження таблиці 8.1

Принцип	Зміст принципу
6. Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим краще вона працює
7. Науковість	Розробка заходів з формування системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління і враховувати зміни законів суспільного виробництва в ринкових умовах
8. Ієрархічність	Забезпечення ієрархічної взаємодії між ланками управління
9. Автономність	Забезпечення автономності структурних підрозділів або окремих керівників
10. Узгодженість	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом повинні бути в цілому узгоджені з цілями організації та синхронізовані в часі

Джерело: запропоновано на основі аналізу [3, с. 15]

Для визначення впливу на об'єкт механізму кадрового менеджменту існують методи – сукупність усіх способів і прийомів з метою досягнення поставленої мети. Розрізняють такі види методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи використовуються для забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності підприємства та працівників, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, які реалізуються через матеріальне стимулювання колективу або окремих працівників. Соціально-психологічні – засновані на використанні моральних стимулів до роботи і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Ще одним елементом механізму кадрового менеджменту є технологія менеджменту, тобто послідовність і процедури реалізації функцій управління, система і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією. Виділяють наступні технології управління: цілями; результатами; на основі потреб та інтересів; на

основі постійних перевірок та вказівок; управління у виняткових випадках; управління на основі активізації потенціалу [4, с. 350].

Технологія функціонування механізму кадрового менеджменту включає послідовність і процедури реалізації функцій управління, систему і порядок документообігу на підприємстві та порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання).

Основні вимоги технології кадрового менеджменту:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;

- інформація має надходити від усіх підрозділів підприємства, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;

- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;

- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Щоб правильно організувати кожний функціональний процес у системі управління, менеджеру необхідно: визначати кількість, послідовність і характер операцій, котрі складають цей процес, підібрати (розробити) для кожної операції відповідні способи, прийоми (методику), технічні засоби, визначити оптимальні умови протікання процесу в часі та просторі. Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

Поняття технологія управління тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи. Збір і опрацювання інформації в керівній системі, підготовка й прийняття управлінських рішень, організаторська робота з реалізації рішень – усі ці процеси управлінського впливу, виконувані менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій. Регламент змісту і послідовності операцій в інформаційному процесі виконує роль процедури процесу управління.

Існують процесно-орієнтовані технології використовуються не як протиставлення фінансово-орієнтованим, а як рівноцінне до-

повнення, що мобілізує творчий потенціал організації. Такий підхід добре позначений певною технологією для реалізації стратегії під назвою система збалансованих показників (*СЗП*).

У системі збалансованих показників ступінь досягнення стратегічних цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи підприємства в цілому, кожного підрозділу і співробітника задаються ключовими показниками ефективності (*КРЕ*), які тісно пов'язані з системою мотивації.

Кілька років тому в управлінців увійшло слово “контролінг” – комплексна технологія управління різними областями фінансово-господарської діяльності організації, спрямована на координацію взаємодії систем менеджменту та контролю їх ефективності”. Друга група технологій більше стимулює до творчості і колективної роботи, але вимагає перебудови мислення, великих тимчасових і фінансових витрат на впровадження, навчання.

Механізм формування кадрового менеджменту має функціонувати на основі законів: необхідної різноманітності, спеціалізації та інтеграції управління, економії часу, пріоритетності стратегічних цілей організації і зростаючої суб'єктивності та інтелектуальності в управлінні.

Завдання механізму формування кадрового менеджменту, слід розглядати, як конкретизація у просторі і часі змісту та мети управління для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

Основні завдання механізму формування кадрового менеджменту підприємства:

- орієнтація його не тільки на реалізацію місії і цілей підприємства, на рішення задач підвищення ефективності управління, але й на інтелектуальний розвиток його персоналу ;
- забезпечення відкритості, об'єктивності і “прозорості” кадрового менеджменту;
- розробка чітко формалізованих кадрових документів і ознайомлення кадрового складу підприємства з їх змістом;
- забезпечення домінанти соціально-орієнтованого управління на підприємстві;
- розробка дієвої кадрової та соціальної політики;
- забезпечення на підприємстві безперервного розвитку науки, техніки, технології, вдосконалення предметів праці, форми і методів організації виробництва;

- створення ефективної системи мотивації співробітників, що включає як матеріальне, так і моральне заохочення;
- залучення працівників у процес досягнення цілей підприємства,
- обговорення цілей кадровим складом підприємства, домінанта питань кадрового менеджменту при формуванні цілей промислового підприємства.

Механізм формування кадрового менеджменту функціонує на основі розробки стратегії підприємства та стратегії розвитку персоналу, тобто слід враховувати як вплив зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також всі можливі чинники, пов'язані з розвитком персоналу та формування цілей підприємства при умові врахування інтересів персоналу або врахування та узгодження інтересів керівників та підлеглих [4, с. 200].

Основними принципами новоствореного механізму формування кадрового менеджменту є: паритетності, системності, комплексності, узгодження інтересів керівників і підлеглих, ефективність на всіх рівнях управління підприємством та соціально-економічні пріоритети при здійсненні стимулюючого впливу на персонал (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Принципи механізму формування кадрового менеджменту

Принцип концепції	Зміст принципу механізму формування кадрового менеджменту
1. Паритетності	Забезпечення соціального та економічного задоволення персоналу в процесі трудової діяльності
2. Системності	Застосування системного підходу соціального та економічного механізму
3. Комплексності	Застосування комплексного підходу при дослідженні середовища
4. Узгодження інтересів керівників і підлеглих	Забезпечення ефективності діяльності підприємства
5. Ефективність на всіх рівнях управління підприємством	Рациональне прийняття рішень між керівниками та підлеглими
6. Соціально-економічні пріоритети при здійсненні стимулюючого впливу на персонал	Застосування матеріальних та нематеріальних важелів впливу на персонал

Джерело: запропоновано на основі аналізу [5, с. 229]

Механізм функціонування кадрового менеджменту передбачає чітке формулювання мети діяльності підприємства в основному бізнес-процесі та на різних рівнях своєї ієрархії, що дозволяють менеджерів спрямовувати діяльність і підприємства і відслідковувати її результати. Крім того, важливою властивістю механізму управління є зворотні зв'язки:

1. Вертикаль “керівництво–персонал”. Тут відбувається визначення керівництвом задачі, доведеної до персоналу у вигляді конкретних настанов, і контроль за виконанням на основі інформації, що надходить від співробітників.

2. Вертикаль “персонал–керівництво”. Персонал одержує завдання, проводить роботу з його реалізації, інформуючи керівництво про результати. За принципом зворотного зв'язку наступною стадією є одержання відповідної реакції керівництва і корегування власних дій.

Зазначимо, що механізм кадрового менеджменту повинен формуватися на основі поєднання і взаємодії його основних елементів: контролю, планування, комунікації, координації і мотивації, шляхом реалізації зазначених вище принципів. Основними інструментами механізму кадрового менеджменту є оцінка управління ефективної діяльності і важелі управлінського впливу на систему забезпечення ефективної роботи підприємства.

Механізм формування кадрового менеджменту базується на соціально орієнтованому управлінні та забезпечується інструментарієм, включає сукупність стратегічних цілей підприємства та персоналу, форм, принципів і методів управління. Застосування механізму дозволяє здійснити перетворення у процесі взаємоузгодження інтересів і потреб економічних агентів, впливу їх на рух факторів виробництва з метою отримання соціально-економічного ефекту.

Таким чином, побудова механізму кадрового менеджменту полягає у формуванні гнучкої організаційної структури, що створить умови для переходу підприємств до розробки комплексу науково обґрунтованих планів і програм нарощування кадрового потенціалу, формування системи партнерства і самореалізації працівника як особистості.

Ефективність реалізації механізму кадрового менеджменту повинна відповідати таким критеріям:

- підвищення прибутковості підприємства;
- формування гнучкої кадрової політики і стратегії;
- оптимізація витрат на персонал;

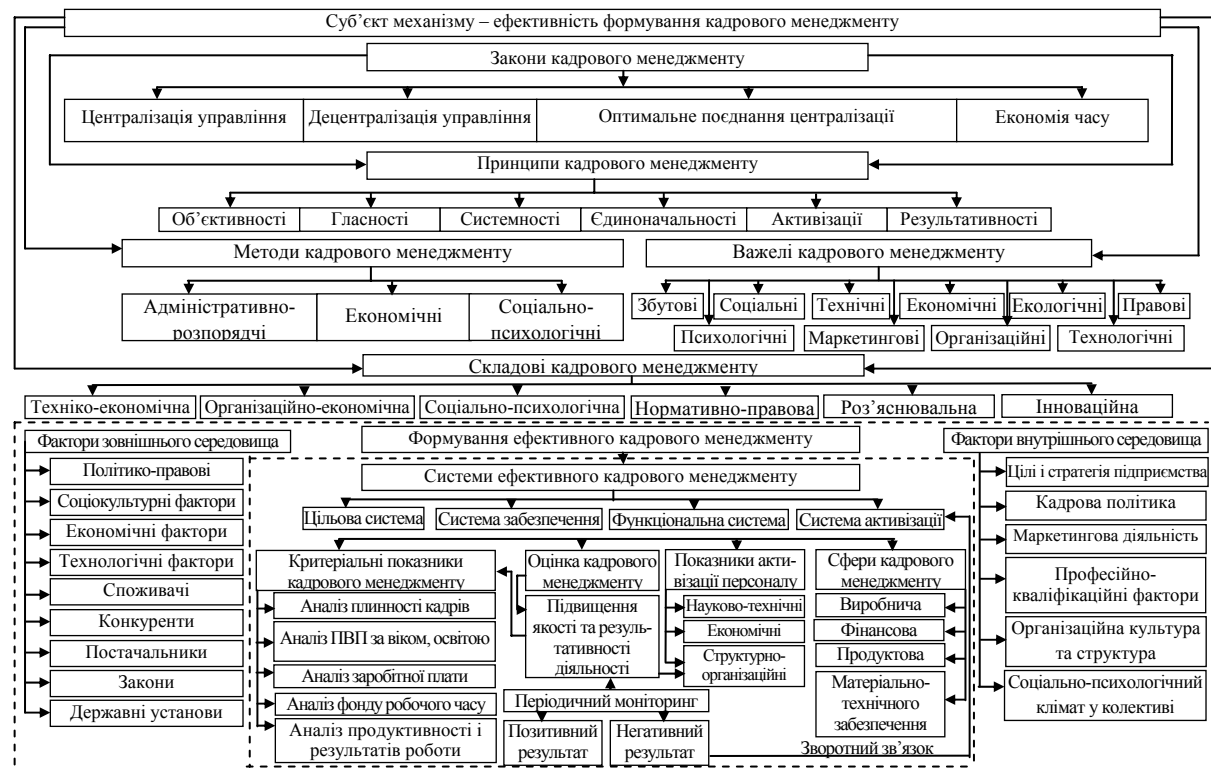


Рис. 8.3. Структурологічна модель механізму формування кадрового менеджменту промислового підприємства

- забезпечення раціональної стабільності персоналу;
- забезпечення конкурентоспроможності персоналу;
- підвищення продуктивності праці й задоволеність нею;
- підвищення якості продукції;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Структурологічна модель механізму формування кадрового менеджменту промислового підприємства наведена на рис. 8.3.

Отже, за умов становлення ринкової економіки актуальним для керівників підприємств є формування такого економічного механізму управління підприємством, що спроможний забезпечити ефективність управління і підвищити конкурентоспроможність підприємства і саме тому механізм кадрового менеджменту має забезпечити належне формування персоналу та ефективне його використання за допомогою принципів, методів, підходів з метою досягнення ефективного функціонування промислового підприємства.

8.2. Моніторинг управлінських функцій та їх забезпеченість кадрами в механізмі формування кадрового менеджменту

За сучасних високодинамічних, конкурентних і малопрогнозованих умовах функціонування перед суб'єктами господарювання постає необхідність перманентного відстеження умов внутрішнього та зовнішнього середовища на засадах моніторингу з метою прийняття вчасних якісних та адекватних управлінських рішень регульовального та реактивного характеру.

Ефективна діяльність підприємства, в свою чергу, залежить від рівня його адаптації до зовнішнього середовища, динамічності та гнучкості його структури і здатності до нововведень. Одним з таких нововведень на сьогоднішній день являються системи, які виконують різні контрольні та моніторингові функції, які дозволяють проводити оцінку діяльності персоналу підприємства.

Чимало науковців досліджують проблеми моніторингу діяльності підприємств у своїх працях, зокрема: А.А. Антонюк, Т.В. Богуславська, Т.А. Бурова, І.Є. Давидович, С.М. Петренко, М.С. Пушкар, В.В. Полякова, Н.А. Шедина, В.Г. Щербак, Ю.П. Яковлев. Хоча дослідники й однотайні у розумінні сутності моніторингу як спостереження за станом та параметрами певного об'єкта, спостерігаються значні розбіжності стосовно розуміння місця моніторингу

в системі управління підприємства. Зокрема, моніторинг розглядають як складову діагностики, економічного аналізу, системи інформаційного забезпечення, функції контролю, системи ухвалення управлінських рішень. Крім цього, існують суперечності щодо інструментарію моніторингу, часового діапазону його спрямування, критеріїв здійснення.

Результати досліджень показали, що моніторинг – це вид управлінської діяльності, який передбачає спостереження за станом, параметрами та характеристиками певного об'єкта з метою формування інформаційної бази щодо його поведінки та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування системи моніторингу персоналу на сучасних підприємствах сприяє розвитку інноваційних процесів, які впливають на всю соціальну інфраструктуру: змінюються стилі управління, організаційні моделі взаємодії, вимоги до характеру та культури праці, матеріальний і моральний аспекти мотивації праці, корпоративний соціальний мікроклімат. Крім того, ефективна комплексна система моніторингу персоналу на українських підприємствах сприяє євроінтеграційному розвитку нашої держави в цілому.

Моніторинг персоналу розглядається, як системно-організаційний процес планування, оцінки, контролю персоналу підприємства. Російський вчений Т.В. Калінеску визначає, що процес моніторингу на підприємстві має включати наступні етапи:

1. Спостереження фактичного стану об'єкта – збір і документування фактичних даних, аналіз результатів і вимірювання прогресу процесу.

2. Розробка стратегії та тактики розвитку підприємства.

3. Обґрунтування планів й управлінських рішень, здійснюється контроль за їхнім виконанням.

4. Виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів і робітників.

Поняття моніторингу та управління персоналом в останні роки досліджувалось багатьма вченими. Так, А.Н. Азріліяна вважає, що моніторинг – це спостереження, відстеження, аналізу і оцінки діяльності якого-небудь явища або об'єкта, А.Б. Борисов – що це спостереження, оцінка і прогноз стану якого-небудь явища або процесу, аналіз їх діяльності як складова частина управління. Г.В. Козаченко, О.М. Антіпов, Г.І. Дібніс, В.Г. Золотогоров розглядають його як спостереження за якимось процесом у вигляді

оцінки, нагляду та прогнозування стану якогось явища або процесу, а Т.В. Калінеску та А.Л. Кібанова – що це контроль за станом об'єкта, яким управляють.

Розглянемо основні етапи проведення моніторингу. Першим етапом моніторингу є визначення мети. Метою моніторингу є періодичне відстеження параметрів діяльності підприємства, який є складовим елементом процесу поточного контролювання, тому його необхідно здійснювати періодично та систематично для забезпечення менеджерів-контролерів інформацією про стан об'єкта. Для контролювання діяльності підприємства треба відстежувати основні параметри діяльності, тобто ті показники, за допомогою яких можна отримати достатню інформацію про стан підприємства загалом, тенденції розвитку.

Найбільш доцільним та виправданим підходом до моніторингу діяльності підприємства загалом є визначення параметрів спостереження відповідно для кожної невід'ємної сфери діяльності, зокрема: сфери матеріально-технічного забезпечення, виробничої, фінансової, маркетингової, продуктової сфер. Наступним етапом є вибір методів моніторингу. Пріоритетним методом моніторингу в системі поточного контролювання діяльності підприємства є стеження за контрольними точками.

Суть методу полягає в тому, що контрольні процедури здійснюються через певні проміжки часу в ході виконання операцій, робіт, залежно від їх складності. Контрольні точки визначають експертним методом, експертами є менеджери підприємства інституційного, управлінського та технічного рівнів, що дає змогу найоб'єктивніше та найраціональніше їх визначити. Кількість контрольних точок та частота залежить від масштабів, складності об'єкта та може коригуватись за вимогами до зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Метод є оптимальним для моніторингу в системі поточного контролювання, оскільки особливістю поточного контролю є те, що здійснюється він безпосередньо на робочих місцях у процесі виконання робіт, проте не є безперервним.

Наступним важливим етапом є конкретизація об'єктів моніторингу. Як зазначено вище, для отримання повнішої інформації про об'єкт доцільно деталізувати інформацію за сферами, об'єкти також доцільно виділяти відповідно до сфер діяльності підприємства. Об'єктами моніторингу є матеріально-технічне забезпечення, виробництво, фінанси, маркетинг та продукція. Так, в сфері матеріально-технічного забезпечення об'єктом є забезпечення ви-

робництва матеріальними ресурсами, сировиною, напівфабрикатами в необхідній кількості та відповідної якості, стан технічного забезпечення виробництва, у виробничій сфері – безпосередньо процес виробництва продукції, дотримання технології, відповідність встановленим стандартам, нормам і нормативам, критеріям.

У фінансовій сфері об'єктом є фінансова діяльність підприємства, надходження та витрачання фінансових ресурсів, розрахунки з контрагентами підприємства щодо кредиторської та дебіторської заборгованості, розрахунків з бюджетом та працівниками підприємства, у маркетинговій сфері об'єктом є витрачання коштів на рекламу та супутні послуги, просування товару на ринок, освоєння нових ринків збуту, збір та поточна обробка інформації щодо маркетингової діяльності підприємства, розрахунки за іноземними контрактами. Об'єктом продуктової сфери є відповідність номенклатури продукції що реалізується відповідно до замовлень, вчасність виконання замовлень, якість продукції, її відповідність встановленим критеріям.

Наступний етапом є визначення критеріїв, за якими здійснюється моніторинг. Критерій – це підстава для оцінювання. Формуються критерії на основі стандартів, норм та нормативів. Критерії доцільно визначати відповідно до об'єктів моніторингу, тобто до сфер діяльності підприємства, зокрема:

– до критеріїв сфери матеріально-технічного забезпечення належать: залишки матеріалів, сировини, комплектування на складі, відповідність норм використання матеріалів, сировини, комплектування факту, рівень виконання поточного та капітального ремонту основних фондів, рівень використання інструменту, рівень виробничих запасів сировини, матеріалів, палива, рівень виконання норми встановлення обладнання, рівень трудомісткості на ремонт одиниці обладнання, рівень виконання норми часової продуктивності агрегатів, апаратів, рівень виконання норми режимів їх роботи, рівень змінності роботи обладнання, рівень використання середньої потужності, рівень витрат сировини і основних матеріалів за окремими виробами, рівень витрат допоміжних матеріалів для технологічних цілей та на ремонтно-експлуатаційні потреби, рівень витрат палива та енергії на технологічні цілі, рівень витрат інструменту, палива та енергії для комунально-господарських потреб, купівельних напівфабрикатів і комплектування зі сторони, рівень обслуговування, норми часу на обслуговування. Адже в кожній сфері діяльності визначено оригінальні індивідуальні критерії, яких по-

винні дотримуватись працівники під час здійснення операцій, робіт;

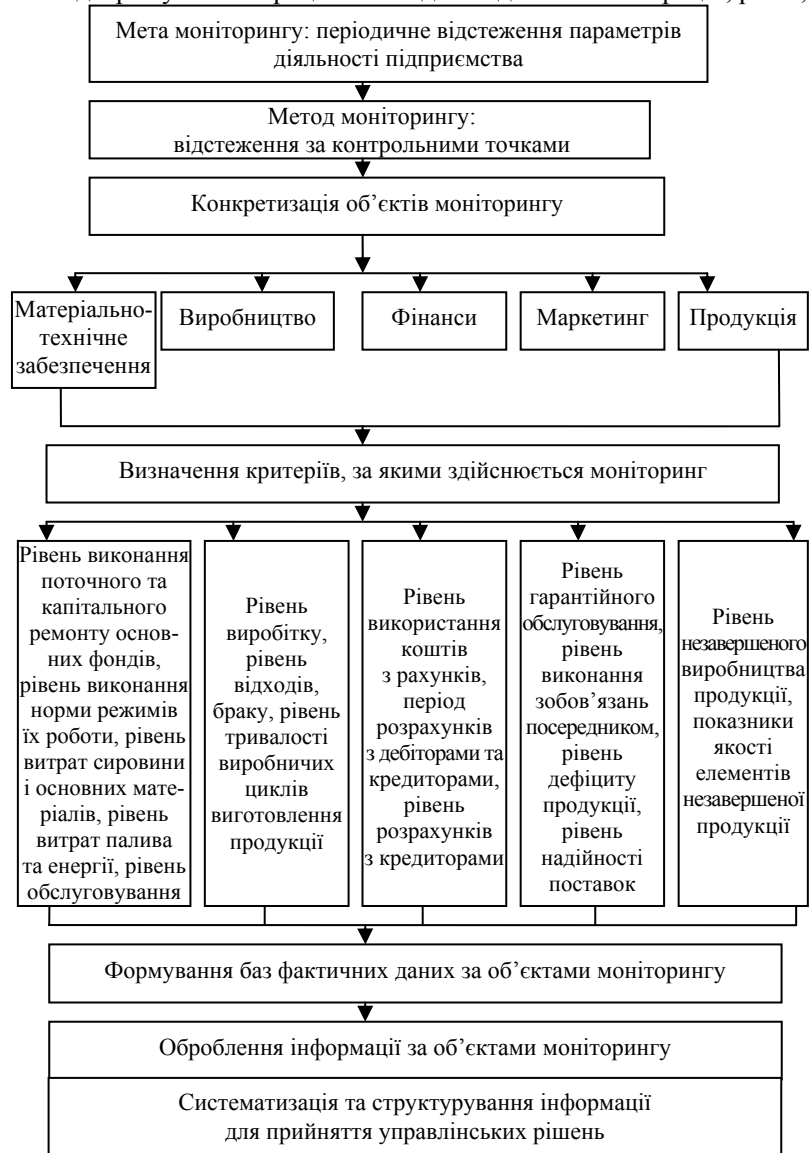


Рис. 8.4. Модель моніторингу управлінських функцій

на промисловому підприємстві [7, с. 25]

– до критеріїв виробничої сфери зараховують: рівень виробітку, відходів, браку та витрат, рівень виробництва продукції на одиниці обладнання, тривалості виробничих циклів виготовлення продукції, відповідність норм часу на виконання виробничих операцій [6, с. 20].

Розглянемо графічно модель моніторингу управлінських функцій промислового підприємства (див. рис. 8.4), яка включає мету, метод, конкретизацію об'єктів моніторингу, визначення критеріїв, за якими здійснюється моніторинг, формування баз фактичних даних за об'єктами моніторингу, оброблення інформації за його об'єктами та систематизація і структурування інформації для прийняття управлінських рішень.

До критеріїв фінансової сфери відносять: рівень використання коштів з рахунків, період розрахунків з дебіторами і кредиторами, рівень розрахунків з кредиторами, рівень розрахунків з дебіторами, рівень дотримання “золотого правила економіки” та відповідності фактичних витрат нормативним до критеріїв маркетингової сфери належать: обсяги відвантаження продукції зі складів, рівномірність (інтенсивність) збуту продукції, рівень гарантійного обслуговування, рівень реакції на реклаमाції, рівень виконання зобов'язань посередником, рівень дієвості маркетингових заходів, ціни на продукцію, рівень відповідності фактичних витрат, витрати на утримання запасів готової продукції, рівень дефіциту продукції, рівень надійності поставок, норми обслуговування, норми часу на обслуговування.

До критеріїв продуктової сфери відносять: рівень незавершеного виробництва продукції, показники якості елементів незавершеної продукції.

Наступним етапом моніторингу є формування баз фактичних даних за об'єктами моніторингу.

Отримання інформації про стан об'єкта і є основним завданням моніторингу. Інформація повинна бути повною, достовірною, оперативною та доступною для користувачів (менеджерів, що здійснюють контроль). Обробка інформації за об'єктами моніторингу – наступний етап. Після того, як інформацію зібрано і сформовано бази фактичних даних за об'єктами моніторингу, її треба опрацювати, вилучивши дані, які є неважливими для поточного контролювання і залишивши тільки необхідну інформацію.

Наступним і останнім етапом моніторингу є систематизація

та структурування інформації для прийняття управлінських рішень. Інформація, яка акумулюється завдяки моніторингу, необхідна для прийняття управлінських рішень відповідно до змін стану об'єктів поточного контролювання.

Моніторинг виконує основні функції, такі як: спостереження, оцінку, прогнозування та контроль за результатами діяльності підприємства та при виявленні відхилень від запланованих результатів має здійснюватися корегування з метою недопущення негативних наслідків.

Окремі вчені виділяють наступні принципи розробки моніторингу діяльності підприємства:

- цільова спрямованість;
- об'єктивність і періодичність зняття інформації про об'єкт моніторингу;
- безперервність спостереження за об'єктами;
- можливість оптимізації витрат на його проведення;
- керованість системи моніторингу;
- мінімізацію ризику помилковості;
- максимальне задоволення інформаційних запитів керівництва підприємства, забезпечення конфіденційності інформації моніторингу;
- наявність необхідних засобів і алгоритму обробки інформації;
- прогностичність (націленість на прогноз).

На думку російського науковця завдання моніторингу можуть бути зведені до наступного:

- організація спостереження за управлінськими і бізнес-процесами, що протікають на підприємстві;
- отримання достовірної і об'єктивної інформації за всіма напрямками діяльності підприємства;
- забезпечення в установленому порядку посадових осіб, підрозділів управління підприємства інформацією, отриманою при здійсненні моніторингу;
- розробка прогнозів розвитку компонентів зовнішнього середовища;
- виявлення проблем розвитку корпорації і підготовка рекомендацій, направлених на подолання негативних і підтримку позитивних тенденцій, і доведення їх до керівництва підприємства.

Російський вчений підкреслює, що при моніторингу на підприємстві велике значення має побудова багатоаспектної системи планування і контролю:

- переклад оперативних і стратегічних планів у форму кон-

кретних показників оперативного управління;

- забезпечення зв'язку стратегії з системою бюджетування;
- оцінка діяльності підприємства в рамках досягнення стратегічних цілей;
- створення ефективної системи мотивації;
- обов'язковість впровадження системи моніторингу.

Ми вважаємо, що моніторинг за впровадженням системи активізації персоналу на підприємстві допоможе вирішити наступні завдання управління:

- вивчення особливостей впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство;
- формулювання стратегічних цілей з прив'язкою до вибраних показників економічної діяльності підприємства;
- створення системи управлінського обліку, в основі якого лежать первинні показники;
- з'єднання системи фінансової звітності і системи активізації персоналу промислового підприємства;
- сполучення управлінського обліку, звітності і документообігу, забезпечуючи виробництво і рух структурованої інформації в системі менеджменту підприємства;
- моніторинг управлінського обліку, бізнес-процесів і стану підприємства в режимі реального часу з виявленням і постановкою проблем і їх причин, а також визначенням варіантів їх рішення;
- управління процесами збільшення вартості підприємств;
- стратегічна комунікація і специфікація в тих випадках, коли стратегія сформульована недостатньо чітко і зрозуміло;
- стратегічний аналіз.

Таким чином, проведення моніторингу на підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації (банкрутства) ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому.

При виборі методів та показників моніторингу необхідно враховувати галузеві особливості підприємства, його стратегію, тому до формування групи показників слід підходити індивідуально.

Загальними для здійснення моніторингу різних підприємств можуть бути лише окремі підходи до його проведення.

Особливу актуальність проблема розробки методики поетапної побудови і впровадження комплексної системи моніторингу набула для топ-менеджерів машинобудівних підприємств Хмельниччини останнім часом, оскільки в умовах економічної кризи керів-

ники вимушені виділяти на інформаційне забезпечення управління мінімальні ресурси та організовувати моніторинг в рамках внутрішньої та зовнішньої структури підприємства.

Формування моніторингу впровадження оцінки кадрового менеджменту має здійснюватися у вигляді послідовності наступних етапів:

1. Визначення спектра та завдань моніторингу.
2. Визначення виду і структури інформації для вирішення завдань моніторингу (SWOT-аналіз, ресурсне забезпечення, оціночні показники тощо), створення інформаційної бази).
3. Визначення набору критичних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і розрахунок виробничих показників, ключових показників ефективності і результативності збалансованої системи показників.
4. Розробка та реалізація організаційного проекту моніторингу.
5. Оцінка ефективності впровадження збалансованої системи показників та поставлених перед нею завдань, аналіз функціонування моніторингу.
6. Прогнозування тенденцій розвитку підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників.

При проведенні моніторингу діяльності підприємства та впровадженні оцінки кадрового менеджменту пропонується застосувати комплекс ключових показників ефективності і результативності, а також виробничих показників, які дають можливість реагувати на виявлені своєчасно негативні тенденції в діяльності та відображають динаміку розвитку підприємства.

Оцінка ефективності моніторингу діяльності з управління персоналом – це систематичний процес, спрямований на співвідношення витрат і результатів, пов'язаних з роботою кадрової служби, а також на співвідношення цих результатів з підсумками діяльності підприємства (організації) в минулому.

Основні критерії оцінки ефективності моніторингу персоналу підприємства поділять на дві групи:

- суб'єктивні: рівень співробітництва служб з відділом управління персоналом, довіра взаємовідносин між працівниками, оцінка якості послуг відділом персоналу іншим підрозділам, оцінка якості інформації та порад, які запропоновані відділом персоналу вищому керівництву, задоволеність (незадоволеність) клієнтів і працівників,
- об'єктивні: рівень виконання стратегічних планів керів-

ництва по відношенню до персоналу, позитивні дії по досягненню цілей підприємства, час виконання завдань та замовлень, відношення витрат відділу і чисельності обслуговуючого персоналу.

Для ефективної системи моніторингу існують основні функції (табл. 8.3), де містяться основні параметри оцінки ефективності моніторингу механізму формування кадрового менеджменту.

Таблиця 8.3

**Основні параметри оцінки ефективності
системи моніторингу персоналу на підприємстві**

Основна функція моніторингу	Зміст функції
1. Формування кадрової політики підприємства	Оцінка поточного стану кадрової політики, її ступеня, узгодження з цілями організації, стратегією її підприємства та розвитку
2. Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку персоналу підприємства, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості
3. Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості та забезпечення персоналу; стабільності складу працівників; вивчення зайнятості жінок, осіб похилого віку
4. Наймання та відбір персоналу	Оцінка використовуваних методів найму персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості найму; оцінка результативності найму, забезпеченість вакансій кандидатами, перспективного списку кандидатів
5. Ділова оцінка персоналу	Аналіз використаних форм ділової оцінки персоналу, періодичність її проведення, представлення її результатів та рішень, які прийняті по її результатам проведення
6. Профорієнтація і адаптація персоналу	Аналіз використаних методів профорієнтації, їх оцінка та адаптація ефективності
7. Навчання	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту і тривалості навчання; оцінка персоналу та ефективності навчання
8. Професійне просування, ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз схем заміщення посад; аналіз реалізації, планування кар'єри
9. Активізація персоналу	Аналіз використаних форм та систем стимулювання, зв'язки з мотивацією персоналу; аналіз рівня і структури оплати праці, оцінка принципів, структури оплати праці

Джерело: запропоновано на основі аналізу [6, с. 110]

За наведеними функціями сформулюємо основні критерії ефективної системи моніторингу персоналу підприємства (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Критерії ефективності системи моніторингу кадрового менеджменту

Критерій моніторингу персоналу	Параметр критерію
1. Наявність персоналу	Укомплектованість штатів (керівники, робітники, фахівці, службовці), %
2. Компетенція персоналу	Частка дефектів через низьку кваліфікацію персоналу, розподіл персоналу за рівнем освіти (вища, середньо-спеціальна, середня і базова) та виконання плану навчання кадрів, %
3. Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів персоналу: (керівники, робітники, службовці, фахівці) частка звільнень за ініціативою працівників, рівень середньомісячної заробітної плати
4. Ефективність використання персоналу	Зростання продуктивності праці, %
5. Стан основних засобів	Коефіцієнти зносу основних засобів, оновлення оборотних коштів та фондів

Таким чином, в умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед організацією постає необхідність працювати по-новому, враховуючи закони і вимоги ринку, опановуючи ринковим типом економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку з цим зростає внесок працівника в кінцеві результати діяльності організації. Однією з головних задач є пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують активізацію людського фактора, для чого необхідно проводити аналіз діючої в організації системи управління персоналом. В процесі аналізу системи управління персоналом в організації вивчаються: рух персоналу і забезпеченість ним організації, ефективність використання робочого часу, динаміка продуктивності праці, а також ефективність витрачання фонду заробітної плати.

Моніторинг формує передумови для забезпечення якісних управлінських процесів на усіх рівнях, а також сприяє інформаційному забезпеченню системи підтримки прийняття управлінських рішень. Незважаючи на об'єктивну необхідність використання моніторингу у кадровому менеджменті, досі не вирішеними

залишаються проблеми його місця з позиції процесу управління підприємствами, методологічного та методичного забезпечення здійснення моніторингу.

Отже, моніторинг є невід'ємним елементом процесу поточного контролювання. За допомогою моніторингу суб'єкти-контролери отримують інформацію про поточний стан підконтрольних об'єктів та його зміни. Для одержання повнішої інформації та ефективнішого її використання об'єкти моніторингу конкретизують за сферами діяльності підприємства, а саме: сфера матеріально-технічного забезпечення, виробнича, фінансова, маркетингова, продуктова сфери. Пріоритетним методом моніторингу є стеження за контрольними точками, суть якого полягає в тому, що менеджери підприємства самостійно встановлюють періодичність і частоту контрольних процедур. Критерії, на підставі яких здійснюють моніторинг, також деталізують за сферами діяльності підприємства відповідно до об'єктів моніторингу.

Інформація, отримана в ході моніторингу, є підставою для формування й прийняття управлінських рішень. Саме тому, правильно сформована модель моніторингу повинна забезпечувати систему поточного контролювання інформацією про поточний стан та зміни об'єкта контролювання.

8.3. Організаційно-структурна оптимізація складу персоналу в механізмі формування кадрового менеджменту підприємства

На сьогодні все гостріше виникає необхідність розгляду існуючих методологічних підходів і методик оцінки ефективності менеджменту персоналу. Існують два підходи до оцінки ефективності функціонування будь-якої системи.

Перший підхід базується на співставленні розміру отриманого ефекту, тобто результату, наслідку яких-небудь причин, сил та суми витрат, які обумовили цей ефект (оцінка результативності функціонування системи). Другий підхід полягає в співвідношенні кінцевого корисного результату, який досягнутий в процесі функціонування системи до заздалегідь запланованих бажаних показників у відповідності з поставленими цілями організації.

Ефективність управління оцінюється ступенем досягнення

керованим об'єктом очікуваного стану внаслідок використання певних обсягів ресурсів. Оцінювання ефективності функціонування окремих підсистем управління, зокрема підсистеми управління персоналом, дає змогу визначити її внесок у загальні результати діяльності виробничо-господарської організації, вийти на якісні характеристики цього виду управління.

Оцінка роботи персоналу підприємства слугує засобом управління, що надає можливість керівникові досягти мети діяльності організації. Критерії дають змогу оцінити внесок працівника в досягнення мети підприємства, на підставі чого керівництво приймає відповідні адміністративні рішення.

Нині немає єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності роботи персоналу. Це пов'язано з тим, що важко визначити ефективність менеджменту персоналу. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний не лише з виробничим процесом і його кінцевими результатами, а також із соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Аналіз наукових концепцій дає змогу виокремити три методичні підходи до оцінки ефективності менеджменту.

Прихильники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва мають слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу. Прихильники другого підходу до оцінки ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають віддзеркалювати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Показники оцінки виробничого й управлінського персоналу виокремлюють: продуктивність праці (виробіток на одного працівника); темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати; питома вага заробітної плати в собівартості продукції; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітку; втрати робочого часу (цілодобові та внутрішньозмінні); якість праці робітників (відсоток браку); механоозброєність праці; фондоозброєність праці; трудомісткість продукції; коефіцієнти складності робіт і праці; рівень виробничого травматизму; загальна чисельність персоналу.

Ці показники всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу й можуть бути основою для вибору критеріїв. Разом з тим, вони не характеризують рівень організації роботи персоналу й соціальну ефективність, що також впливає на кінцеві результати виробництва, і безпосередньо пов'язані з персоналом під-

приємства.

Прихильники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Як критеріальні показники ефективності роботи персоналу пропонують такі показники: плинність персоналу; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової й виконавської дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робітників і службовців; використання фонду робочого часу; соціальна структура персоналу тощо.

Оцінка ефективності персоналу необхідна, як і оцінка ефективності, результативності та продуктивності стосовно інших сфер діяльності підприємства.

Для можливості здійснення легкого та швидкого оцінювання ефективності менеджменту персоналу дослідники запропонували різні методики оцінювання праці керівників та підлеглих. Проте цього недостатньо, оскільки немає концептуальних підходів до визначення соціально-економічного механізму ефективного управління персоналом [8, с. 150].

На нашу думку, оцінка ефективності персоналу є складним багатоаспектним питанням. У загальному вигляді ефективність менеджменту персоналу можна ототожнювати з успішністю організації під час здійснення працівниками зусиль для досягнення певної мети. Тобто, ефективність у вигляді кількісних вимірювачів показує, що управлінський персонал здійснює необхідні, важливі дії у правильному напрямі. У вітчизняній практиці віддається перевага вимірюванню ефективності за такими групами, як економічні, соціальні показники тощо. При цьому вважаємо, що економічна ефективність характеризує ступінь досягнення цілей підприємства шляхом результативного менеджменту персоналу на основі принципу економічного підходу до витрат ресурсів, а соціальна ефективність характеризує ступінь задоволення потреб і інтересів найманих працівників.

Ефективність кадрового менеджменту має будуватись на основі таких складових концепцій.

1. Концепція ефективності кадрового менеджменту має базуватися на положеннях соціально орієнтованого управління. Концепція спрямована на сприяння всебічного розвитку людини та забезпечення ефективності використання трудового потенціалу країни за умов дотримання гарантованих Конституцією України прав і свобод та гармонійного розвитку суспільства і держави. У межах со-

ціально орієнтованого управління створюються сприятливі умови для формування, акумулювання та ефективного використання людського, інтелектуального та соціального капіталів.

2. Концепція ефективності кадрового менеджменту зумовлена наявністю нормативно-правової бази, яка охоплює систему законів про працю, зайнятість, кадрову політику, об'єкти інтелектуальної власності, їх охорону тощо. Вона визначає дотримання прав всіх категорій персоналу, забезпечує уникнення дискримінації на робочому місці, створює умови для справедливої винагороди за працю, дозволяє уникати незаконного звільнення працівників та інших суперечливих дій з боку керівників.

3. Концепція ефективності кадрового менеджменту забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства при умові узгодженості стратегії підприємства та стратегії розвитку персоналу, в контексті чого розглядається формування соціально-економічного механізму ефективності кадрового менеджменту. Досягнення стратегічних цілей концепції ефективності управління в межах формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу можливе за наявності таких умов:

- поширення знаннєвого управління шляхом формування економіки знань у країні;
- усвідомлення на рівні державного управління пріоритетної ролі людини при здійсненні ефективного господарювання;
- контроль і регулювання з боку держави процесів формування, акумулювання та використання інтелектуального капіталу й забезпечення правового захисту об'єктів інтелектуальної власності;
- створення на регіональному рівні сприятливих умов, що стимулюють ефективну діяльність підприємств галузей за рахунок розвитку людського та інтелектуального капіталу й підвищення рівня інтелектуалізації праці;
- реалізація керівництвом підприємств заходів щодо забезпечення ефективної діяльності підлеглих шляхом урахування багатоаспектності ефективності менеджменту персоналу та приділення уваги соціальній, економічній, соціально-економічній, інноваційно-інвестиційній складовим ефективності.

4. Концепція ефективності кадрового менеджменту повинна базуватися на принципах ефективності управління.

Серед низки принципів концепції ефективності кадрового менеджменту в межах формування соціально-економічного механізму

кадрового менеджменту слід відзначити такі принципи:

- паритетності в забезпеченні соціального та економічного задоволення персоналу в процесі трудової діяльності;
- системності (застосування системного підходу при дослідженні категорії “соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу”);
- комплексності (застосування комплексного підходу при дослідженні інституційного середовища шляхом визначення соціально-економічної, демографічної, інноваційної, правової та глобалізаційної складових і при аналізі ефективності менеджменту персоналу на підприємстві шляхом виокремлення соціальної, економічної, соціально-економічної, інноваційно-інвестиційної та організаційної складових);
- узгодженості інтересів керівників і підлеглих у межах забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- стратегічного орієнтування як на рівні підприємства у вигляді загальної стратегії, так і відносно персоналу у вигляді стратегії розвитку персоналу;
- ефективності на всіх рівнях управління підприємством, який полягає в раціональному прийнятті рішень як керівниками, так і підлеглими, підвищенні рівня інтелектуалізації праці, формуванні, акумулюванні й використанні людського та інтелектуального капіталу тощо;
- соціально-економічних пріоритетів при здійсненні стимулюючого впливу на персонал, який виявляється в існуванні як матеріальних важелів – заробітної плати, премій, систем участі працівників у прибутках, так і нематеріальних – мотивації до розвитку інтелектуального потенціалу персоналу, формування позитивної організаційної культури, впровадження практики компенсаційних пакетів, реалізації соціальних програм та ін.

5. Ефективність кадрового менеджменту в контексті зазначеної концепції складається із множини локальної ефективності, до складу якої входить економічна і соціальна ефективність, ефективність інтелектуалізації праці, інноваційно-інвестиційна та організаційна ефективності.

Економічна ефективність виділена у зв’язку з тим, що вона презентує результативність основних господарських процесів – фінансової, виробничої та маркетингової діяльності.

Ефективність інтелектуалізації праці, виділення якої було обумовлене сучасними умовами здійснення ефективного господарювання та необхідністю інтеграції вітчизняних підприємств до

світового народного господарства, складається з ефективності формування, розвитку і використання інтелектуального капіталу та ефективності кадрової політики.

Соціальна ефективність складається з ефективності групової взаємодії, соціальної політики, функціонування об'єктів соціальної інфраструктури та реалізації основних систем роботи з персоналом. З приводу того, що соціально орієнтоване управління базується здебільшого на врахуванні соціальних аспектів, вивчення й аналіз складових соціальної ефективності дозволяють формувати досконалу соціальну та рольову структури персоналу, впроваджувати новачієне управління працівниками, при якому людина розглядається як основна цінність організації та нематеріальний актив, вміле управління яким позначається на ефективності кадрового менеджменту загалом.

Інноваційно-інвестиційна ефективність визначає конкурентоспроможність організації та привабливість її для інвесторів і характеризує запровадження нових технологій та інвестиційною ефективністю. Організаційна ефективність визначає досконалість основних функцій управління, а саме: планування, організації, мотивації, контролю, без реалізації яких менеджмент у загальному вигляді не існує. Організаційна ефективність визначається в межах більшості наукових сфер: у менеджменті, економіці підприємства, економіці праці.

6. Ефективність кадрового менеджменту характеризується критерієм ефективності, під яким слід розуміти сукупність вимог, цілей і завдань, що забезпечує отримання вищих кінцевих результатів.

7. Формування та розповсюдження знаннебазованих підприємств є підґрунтям для забезпечення інтелектуалізації праці, що відповідає постіндустріальному суспільству.

Глобалізаційні тенденції спрямовані на активізацію інноваційного управління, здійснення якого можливе лише при створенні сучасних наукоємних підприємств як знаннебазованих.

8. У межах концепції ефективності кадрового менеджменту значна роль відводиться інтелектуальному капіталу, використання якого дає можливість забезпечити прибутковість підприємства.

Механізм орієнтований на розгляд персоналу як носія інтелектуального капіталу, що цілеспрямовано формується та використовується; на інвестування керівництвом розвитку персоналу, що сприятиме накопиченню інтелектуального капіталу задля забезпечення ефекту від діяльності працівника. Працівник при такому розгляді виступає особистістю зі своїми інтересами, цінностями,

можливостями набагато більшими, ніж в індустріальному суспільстві. У межах зазначеного варто підкреслити тенденції, що існують у світовому розвитку: перехід від ресурсовитратного керування персоналом всіх категорій до новаційного управління, яке супроводжується збереженням працівників через забезпечення проведення дієвої кадрової політики, підтримку генерування об'єктів інтелектуальної власності та активізація наукової, культурної діяльності персоналу промислових підприємств. Таким чином, існування глобальних тенденцій у менеджменті персоналу приводить до необхідності приділення в дослідженні особливої уваги інтелектуальному капіталу, управління яким у вигляді нематеріального активу на рівні підприємства має забезпечувати його прибутковість.

9. Процеси формування, накопичення та використання інтелектуального капіталу в межах концепції ефективності кадрового менеджменту визначаються дієвістю управління знаннями.

Прибуток є метою вітчизняного виробництва та основним стимулом його розвитку.

10. Організаційна культура вважається дієвим засобом забезпечення ефективності кадрового менеджменту.

Організаційна культура на підприємстві розглядається як те, що не має фізичного прояву, приховано організує й упорядковує діяльність будь-якого господарчого суб'єкта. Організаційна культура пронизує всі сфери господарювання та визначає напрями зусиль працівників. Безперервний розвиток персоналу, позитивний морально-психологічний клімат, дієва кадрова політика супроводжують сприятливу організаційну культуру. За таких умов забезпечується і узгодженість цілей керівників та підлеглих, і покращуються результати діяльності персоналу, що є необхідною умовою забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

11. Наявність концепції ефективності кадрового менеджменту зумовлює нарощування зусиль України в напрямі інтеграції машинобудівних підприємств до світової системи господарювання та змушує здійснювати роботу з персоналом відповідно до європейських стандартів [9, с. 370].

Місце України у світовому середовищі визначається рівнем розвитку її домінуючих галузей, серед яких переважає промисловість. Машинобудування як вид діяльності продовжує займати значне місце в господарському комплексі країни. Внаслідок того, що концепція ефективності кадрового менеджменту ілюструється перш за все ефективністю інтелектуалізації праці, вважаємо, що

персонал буде тим головуючим чинником інтеграції. Забезпечення ефективності інтелектуалізації праці передбачає, перш за все, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, безперервний розвиток персоналу, що дає можливість працівникам вирішувати складні завдання, швидше адаптуватися до мінливих умов середовища, надавати високоякісні послуги та випускати продукцію, яка відповідає світовим стандартам.

У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених концепцій залежно від ситуації (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Види концепцій ефективності кадрового менеджменту

Вид концепції кадрового менеджменту	Зміст концепції кадрового менеджменту
1. Цільова концепція	Спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей
2. Системна концепція	На результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища
3. Досягнення “балансу інтересів”	Спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації
4. Функціональна концепція	Управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління
5. Композиційна концепція	Ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Вона ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому

Джерело: складено на основі аналізу [10, с. 226]

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці кадрового менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки його ефективності: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності кадрового менеджменту ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо неспівставних) показників ефективності управління. Він з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Цей підхід є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації

Рівневий підхід до оцінки ефективності кадрового менеджменту виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

Часовий підхід до оцінки ефективності кадрового менеджменту виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Існує економічна, організаційна та соціальна ефективність кадрового менеджменту.

1. Економічна ефективність кадрового менеджменту. Відповідно до першого підходу до оцінки ефективності управління персоналом, який базується на співставленні розміру отриманого ефекту суми витрат, які обумовили цей ефект, з-поміж численних показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність являють показник загальної продуктивності організації і продуктивності праці персоналу. Перший показник визначається за виразом:

$$ПП = D / B, \quad (8.1)$$

де D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; B – сукупні витрати на виробництво.

Продуктивність праці персоналу:

$$ПП_n = Q / Ч, \quad (8.2)$$

де Q – обсяг виробленої продукції; $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслугує на увагу також оцінка ефективності викорис-

тання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоемності, енергоемності продукції тощо.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу мають також наступні показники:

– рентабельність товарної продукції

$$P_{mn} = \frac{П}{C_{mn}} \cdot 100, \quad (8.3)$$

де $П$ – балансовий прибуток за звітний період; C_{mn} – повна собівартість товарної продукції;

– рентабельність реалізованої продукції

$$P_{pn} = \frac{П}{C_{pn}} \cdot 100, \quad (8.4)$$

де $П$ – прибуток, одержаний внаслідок реалізованої продукції; C_{pn} – собівартість реалізованої продукції;

– рентабельність витрат на персонал

$$P_n = \frac{П}{B_n} \cdot 100, \quad (8.5)$$

де $П$ – прибуток за звітний період; B_n – витрати персоналу за звітний період

Другий підхід передбачає використання методу порівняння. Його суть полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал року, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу: з запланованим рівнем; з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці та з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Важливу інформацію для оцінювання ефективності менеджменту персоналу несуть наступні показники:

– виконання плану з обсягу товарної продукції

$$Q_{mn} = \frac{Q_{\phi}}{Q_{\text{запл. mn}}}, \quad (8.6)$$

де Q_{ϕ} – обсяг фактично виготовленої товарної продукції;
 $Q_{\text{запл}}$ – запланований обсяг товарної продукції;
 – виконання плану з обсягу реалізованої продукції

$$Q_{pn} = \frac{Q_{\phi}}{Q_{\text{запл. pn}}}, \quad (8.7)$$

де Q_{ϕ} – обсяг фактично реалізованої продукції; $Q_{\text{запл}}$ – запланований обсяг реалізованої продукції;
 – виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції

$$D_{pn} = \frac{D_{\phi}}{D_{\text{запл.}}}, \quad (8.8)$$

де D_{ϕ} – сума фактично одержаного доходу; $D_{\text{запл}}$ – запланована сума доходу від реалізації продукції;
 – виконання плану з прибутку

$$P = \frac{P_{\phi}}{P_{\text{запл.}}}, \quad (8.9)$$

де P_{ϕ} – фактично одержаний прибуток; $P_{\text{запл}}$ – запланована сума прибутку.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку і витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в

цілому і зокрема високий рівень менеджменту персоналу.

2. Організаційна ефективність кадрового менеджменту. Важливою передумовою досягнення прийнятного рівня економічної ефективності кадрового менеджменту є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності кадрового менеджменту виділяють: стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників; ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу; рівень ритмічності виробництва; якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність управління персоналом досягається у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації,

- підбір, комплектування і розстановка кадрів;

- організація та обслуговування робочих місць;

- створення сприятливих умов праці;

- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Існує п'ять критеріїв організаційної ефективності (табл. 8.6).

Таблиця 8.6

Критерії організаційної ефективності кадрового менеджменту

Критерій ефективності	Зміст критерію ефективності
1. Продуктивність	Здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища
2. Якість	Задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг
3. Гнучкість	Здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів
4. Задоволеність	Рівень задоволення організацією потреб своїх працівників

Рівень соціальної ефективності кадрового менеджменту ха-

рактизується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в певному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

Термін оптимізація чисельності співробітників почав широко використовуватися в лексиконі управлінців у 1990-х роках, коли спостерігалось зниження обсягів виробництва і погіршення фінансового становища багатьох великих і середніх підприємств промисловості (металургія, машинобудування, будівництво, транспорт).

Скорочення чисельності за рахунок звільнення (навіть з причини ліквідації робочих місць, не забезпечених необхідними обсягами робіт або які не сприяють підвищенню ефективності виробництва) неминуче тягне за собою масу всіляких витрат, аж до судових позовів. Такий підхід вважається “жорстким” методом оптимізації чисельності працівників, йому властивий цілий ряд негативних наслідків:

- загроза звільнення, яка діє на людей і погіршує морально-психологічний клімат у колективі;
- звільняти “своїх” співробітників психологічно дуже складно, навіть обґрунтовані скорочення погіршують імідж керівника в очах залишилися працівників;
- підприємство, “викидає” працівників, погіршує свій зовнішній імідж роботодавця на ринку праці, до нього з обережністю

починають ставитися партнери.

З урахуванням цього в останні роки замість поняття скорочення робочих місць (штатів співробітників) досить широко використовується поняття оптимізація чисельності працівників [11, с. 260].

Сучасний енциклопедичний словник визначає поняття оптимізація як "... процес знаходження найкращого (з безлічі можливих) варіанта рішення задачі при заданих вимогах і обмеженнях", відповідно оптимізація управління процесом являє собою визначення шляху досягнення мети при забезпеченні найкращих значень показників, що характеризують цей процес [12, с. 252–254].

Оптимізація чисельності персоналу – це не тільки мінімізація витрат на персонал і максимізація прибутку підприємства, а й гармонізація співвідношення витрат на персонал і його якості, приведення у відповідність характеристик працівників вимогам технологічного процесу, виконуваних функцій, а також створення колективу, здатного плідно працювати на постійно змінюються умовах ринкової економіки.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом: переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання; зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників; збереження працівників при їх недовикористанні. Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непередуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок.

Перш, ніж приступити до звільнення працівників, потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

- призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плінності кадрів, і заповняти ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити;

- переведення частини працівників на неповний робочий час, особливо у галузях з сезонним коливанням попиту (транспорт, сільське господарство, туризм);

- звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

До проведення оптимізації чисельності персоналу підпри-

ємства слід ставитися як до окремого проекту, який необхідно спланувати, тобто визначити склад робіт, їх послідовність, терміни виконання та відповідальних за виконання кожного завдання [13, с. 180].

Перш за все, необхідно провести діагностику поточного стану справ у сфері продуктивності праці та чисельності персоналу. Треба систематизувати і проаналізувати кількість персоналу підприємства в розрізі підрозділів, з урахуванням виконуваних підрозділом функцій та реальної завантаження (інтенсивності та тривалості роботи). Далі слід розрахувати оптимальну чисельність персоналу, потрібну для якісного виконання виробничої програми з урахуванням оптимізації адміністративних та виробничих процесів. Визначення проводиться з використанням тієї чи іншої методики нормування чисельності. Порівнюючи наявну на сьогодні чисельність персоналу з оптимальною, отримуємо ту його кількість в кожному підрозділі, який необхідно скоротити.

Існує два принципово різних підходи до проведення скорочення чисельності, які умовно можна назвати “жорстким” і “м'яким” [12, с. 252–254].

“Жорсткий” підхід – це класичне скорочення штатів. Коли настає криза, приймається рішення про скорочення витрат шляхом скорочення штатів, виявляються неефективні робочі місця, співробітників попереджають за два місяці про звільнення, виплачують належні компенсації і звільняють. Таким чином, процедура скорочення відбувається досить швидко, і з відносно невеликими витратами (компенсації при звільненні). Однак недоліків у такого підходу більше, ніж переваг.

По-перше, у разі швидких і жорстких скорочень є ризик помилки, яка виллється для підприємства в конфлікти, як з звільненим персоналом, так і профспілками. По-друге, у разі утвореного підприємства виникнення масового безробіття може вилитися в зростання соціальної напруженості в регіоні, а це, у свою чергу, може відбитися і на відносинах з регіональною адміністрацією. По-третє, погіршується моральний клімат у іншій частині колективу – жорсткі звільнення не додають співробітникам лояльності. А це позначається на зниженні продуктивності праці.

“М'які” методи скорочення чисельності, засновані на прагненні уникнути прямих звільнень з ініціативи адміністрації, їх суть полягає у створенні умов для стимулювання “природного” зниження чисельності персоналу.

“М'які” методи спрямовані на попередження таких ситуа-

цій, коли потрібно проводити масові звільнення. Всі “м'які” методи можна умовно розділити на три групи: “природне” вибуття; “м'яке” скорочення; управління чисельністю без скорочень.

“Природне” вибуття персоналу – це такі способи, при яких персонал звільняється самостійно, за власною ініціативою, і завдання адміністрації – створити для цього деякі умови. Найпростіший спосіб – тимчасово заборонити прийом на роботу нових співробітників, видавши відповідний наказ.

“М'яке” скорочення. До його методів відносять: використання дострокових пільгових пенсійних програм; переведення частини персоналу в дочірні бізнес-одиниці; стимулювання звільнень за власним бажанням за рахунок привабливої системи компенсацій та підтримки при подальшому працевлаштуванні [12, с. 252–254].

Отже, ми проаналізували наявні методики розрахунку чисельності персоналу та практику їх застосування з метою оптимізації структури чисельності. Однак можна виділити типові етапи діяльності за розрахунком чисельності персоналу:

- вибір базисного періоду для аналізу і зіставлення даних;
- поділ робітників основних виробничих підрозділів (технологічного персоналу) на групи залежно від виробничої програми;
- угруповання робітників допоміжних підрозділів (ремонт і технічне обслуговування устаткування, транспортне забезпечення тощо) залежно від виробничої програми технологічного персоналу;
- визначення груп керівників, фахівців і службовців залежно від змін виробничої програми;
- експертне визначення ступеня залежності кожної з груп від виробничої програми;
- розрахунок чисельності персоналу за групами з урахуванням зміни виробничої програми та завдань, визначених фінансово-економічним станом підприємства.



Рис. 8.5. Показники оптимізації персоналу кадрового менеджменту

На оптимізацію персоналу кадрового менеджменту впливають різні групи показників, які поділяють на узагальнюючі та часткові (див. рис. 8.5).

Для ефективного кадрового менеджменту та проведення заходів щодо зниження витрат на персонал, необхідно:

- виділити “кадрове ядро” і менш критичні для підприємства групи професій (щоб виробити різні політики щодо цих груп персоналу, в тому числі і в питаннях зайнятості);
- переглянути застарілі норми і нормативи, замінити норми, встановлені практичним шляхом, на науково обґрунтовані;
- розширити сфери суміщення професій, зон обслуговування;
- підвищити гнучкість при використанні робочої сили (за рахунок впровадження форм неповної зайнятості, організації робіт з урахуванням факторів сезонності та зміни попиту на продукцію, вдосконалення організації багатозмінної роботи);
- забезпечити подальше удосконалення організації виробництва (усунути повторювані технологічні операції, оптимізувати розміщення робочих місць, поліпшити умови праці), організації праці (розвивати системи колективного підряду) та організації оплати праці (заохочувати вищих керівників за зниження витрат, розробити положення з оплати праці працівників з урахуванням факторів сезонності, зміни попиту на продукцію, реконструкції основних фондів);
- внести зміни та доповнення до колективного договору,

спрямовані на створення і розвиток соціальних стимулів до зниження чисельності персоналу (організація доплат за достроковий вихід на пенсію, розвиток системи додаткового пенсійного та медичного забезпечення, розвиток корпоративної культури – урочисті проводи на пенсію, підтримка ветеранських організацій).

Оптимізація персоналу кадрового менеджменту проходить ряд послідовних етапів.

1. Діагностика поточного стану підприємства.
2. Дослідження місцевого та регіонального ринків праці.
3. Оцінка перспектив розвитку підприємства.
4. Аналіз перспективного плану.

5. Оцінка масштабів оптимізації чисельності персоналу та можливостей перерозподілу його всередині підприємства.

6. Оцінка економічної і соціальної ефективності розроблених і впроваджених заходів з оптимізації чисельності персоналу. При реалізації таких соціально значущих проектів важливо організувати роботу з їх інформаційного забезпечення.

Усі три складові ефективності менеджменту персоналу (економічна, організаційна і соціальна) тісно пов'язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва і праці, а отже кращому використанню всіх виробничих ресурсів поліпшуються економічні показники діяльності підприємства, тим самим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. Якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов'язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв'язок складових ефективності менеджменту персоналу (рис. 8.6).

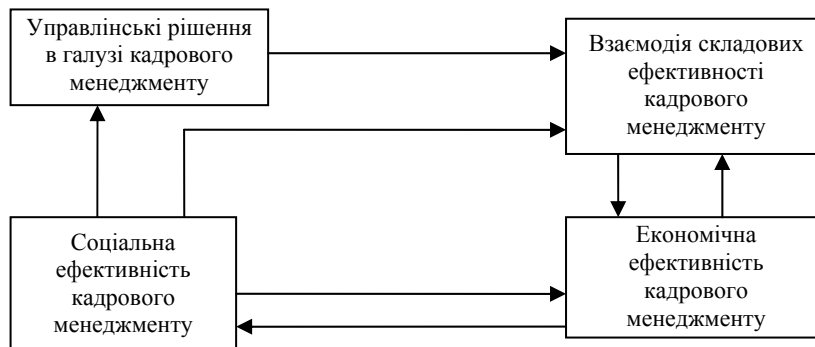


Рис. 8.6. Схема взаємодії складових ефективності кадрового менеджменту

Таким чином, вирішення задач ефективного менеджменту персоналу з мінімальним трудовими та вартісними витратами, з необхідною точністю й достовірністю та в установлені строки неможливе без застосування сучасних засобів обчислювальної техніки, інноваційних технологій тощо, що дає змогу підвищити продуктивність праці керівників і робітників служби персоналу, прискорити облік та аналіз інформації по кадрам, підвищуючи якість та оперативність рішень на підприємстві.

Отже, саме уважний погляд на цю проблему дає змогу підвищувати не тільки рівень та продуктивність праці на підприємстві, а й підвищити економічні показники, ефективність управлінських рішень. Це все сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства – як суб'єкта господарювання і, тим самим конкурентоспроможності економіки нашої держави.

Список використаних джерел

1. Кульман А. А. Экономические механизмы / А. А. Кульман ; пер. с фр. – М. : Прогресс-Универс, 2009. – 500 с.
2. Спивак В. В. Механизм кадрового менеджмента: понятия и основные составляющие элементы / В. В. Спивак // Весн. Волгоград. ин-та бизнеса. – Волгоград, 2013. – № 3. – С. 102–104.
3. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский, С. И. Самыгин. – М. : Приор, 2001. – 320 с.
4. Гавкалова Н. М. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування /

Н. М. Гавкалова. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 400 с.

5. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент / А. В. Бусыгин. – М. : Финпресс, 2000. – 1056 с.

6. Шинкаренко В. Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 4. – С. 25.

7. Янковська А. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис... канд. екон. наук / А. А. Янковська. – Л., 2000. – 20 с.

8. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1999. – 225 с.

9. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К., 2004. – 224 с.

10. Фатхудинов Р. П. Система менеджмента / Р. П. Фатхудинов. – М. : АО Бізнес-школа, 1996. – 367 с.

11. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – 2-е изд. – М. : Дело, 2000. – 272 с.

12. Співак В. В. Оптимізація персоналу як напрям підвищення ефективності кадрового менеджменту промислових підприємств / В. В. Співак // Вісн. Хмельниц. нац. університету. Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 252–254.

13. Словарь современных экономических и правовых терминов / В. Н. Шимов, А. Н. Тур, Н. В. Стах. – Мн. : Амалфея, 2002. – 816 с.

Розділ IX

МЕХАНІЗМ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

9.1. Складові елементи, важелі та інструменти механізму інтенсифікації виробництва

Створення ефективного механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції є визначальним фактором у прийнятті управлінських рішень щодо соціально-економічної проблеми розвитку та підвищення ефективності виробництва.

Формування різноукладної ринкової економіки дає підстави для широкого розвитку інтенсифікації виробництва підприємств легкої промисловості. Нині завдання полягає у створенні такого механізму, який забезпечував би діяльність підприємства на основі самоокупності й самофінансування, сприяв би саморозвитку основних принципів підвищення життєдіяльності виробничих систем промислових підприємств.

За сучасних ринкових умов розвитку виробництва, змінилися методи господарювання та шляхи досягнення цілей підприємств легкої промисловості, тому поняття “механізм” необхідно переглянути. Механізм як сукупність важелів чи інструментів дає змогу найповніше передати зміст і результати певного процесу. Нинішні економічні дослідження найчастіше використовують такі поняття як “економічний механізм”, “організаційно-економічний механізм” у складі “господарського механізму”, “механізм використання економічних законів”, “механізм дії економічних законів”, “механізм вироблення менеджменту цілей”, “механізм банківського кредитування”, “механізм забезпечення економічної безпеки підприємства” [1]. На сучасному етапі ці механізми, рухаючись до трансформації технологічного укладу, економічних та соціально-політичних відносин, формують у розвинутих країнах ринкову економіку змішаного, постіндустріального типу.

Розглянувши різні підходи вчених-економістів до визначення поняття “економічний механізм” вважаємо, що “економічний механізм” промислового підприємства є одним із головних складових господарського механізму, який представляє собою сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів, важелів, ресурсів, які впливають на економічні відносини та процеси, що відбуваються на підприємстві.

Механізм використання економічних законів являє собою комплекс заходів, які спрямовані на подолання конфліктно-антагоністичних форм розвитку суперечностей, формування науково-обґрунтованої системи управлінської діяльності промислових підприємств на рівні об’єктів, окремих явищ і процесів передусім через реалізацію форм економічної політики й використання правових та адміністративних важелів регулювання національної економіки [2].

В свою чергу, послідовність розгортання внутрішніх суперечностей різних типів законів, взаємодії цих законів у процесі єдності та протидії окремих видів законів, внаслідок чого формується система економічних законів, що детермінує порядок еволюції суспільно-економічних формацій, управляє діяльністю людей, соціальних верств і класів в усіх сферах суспільного відтворення в межах різних соціально-економічних систем. Через те, послідовність визначає механізм дії економічних законів [3].

З іншого боку, механізм вироблення менеджменту цілей створює процес визначення залежності цілей останнього від особливостей організації діяльності промислового підприємства [4]. Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі промислового підприємства потребують коригування або перегляду цілей. Через те, на підприємстві має розроблятися конкретна система цілей, а також механізм її постійного відновлення.

Механізм інтенсифікації виробництва промислового підприємства формується у такій послідовності: аналіз фінансового стану; аналіз якісних показників діяльності підприємства.

Наприклад, при аналізі фінансового стану – розраховують та оцінюють показники фінансової діяльності підприємства на основі аналізу його фінансової звітності з урахуванням таких показників, як прибутковість, платоспроможність, ефективність, фінансова стійкість. За результатами аналізу та оцінки показників фінансової діяльності існують й такі основні етапи механізму, як отримання та розгляд кредитної заявки, співбесіда з потенційним позичальником (промислове підприємство), оцінка кредитоспромож-

ності клієнта, підготовка до складання кредитної угоди, кредитна угода, моніторинг та контроль якості наданих кредитів. Важливими передумовами механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства є обґрунтування стратегії й тактики забезпечення його інтенсивного розвитку, виділення найважливіших індикаторів інтенсифікації, групування їх за спорідненими ознаками, моніторинг чинників, що підривають стійкість економічної системи промислового підприємства як до внутрішніх, так і до зовнішніх загроз.

Водночас, перспективне вирішення проблем інтенсифікації виробництва на промисловому підприємстві в значній мірі залежить від наукової обґрунтованості оцінки її рівня та динаміки, пошуку резервів її зростання на підприємствах та в структурних підрозділах, а також зміцнення фінансово-економічного становища легкої промисловості як соціально-важливої галузі національної економіки. В таких умовах потрібна сучасна система показників інтенсифікації промислового виробництва.

Наукова теорія і практика інтенсифікації продовжує досліджувати зазначені проблеми, при тому значна їх частина залишається невирішеною, зокрема неоднозначно трактується сутність інтенсифікації виробництва, запропоновано різноманітні методичні та практичні підходи до її оцінки. Водночас, не визнано єдиної системи показників оцінки на підприємствах легкої промисловості, яка б відповідала сучасному етапу його системного реформування.

Узагальнюючи зазначене, вважаємо, що механізм інтенсифікації виробництва за своєю сутністю є синтезом організаційних та економічних інструментів, головною метою яких є сприяння розробці та виробництву нових видів продукції і розв'язання завдань, пов'язаних із необхідністю взаємодії різних служб промислового підприємства для збалансованого розвитку всіх підрозділів оновленого виробництва на основі інтенсивних методів, впровадження нетрадиційних управлінських, організаційних, технологічних рішень, забезпечення підготовки відповідних спеціалістів.

Цілісність механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції передбачає, на нашу думку, його розгляд у взаємозв'язку внутрішньогосподарських та загальногосподарських економічних відносин.

За визначенням М.Г. Грещака та О.М. Гребешкової, внутрішній економічний механізм промислового підприємства розглядається як упорядкована система, при якій горизонтальні та вертикальні відносини між структурними елементами промислового під-

приємства набувають певних економічних форм (договори, планування) і здійснюються за допомогою відповідних методів (контроль, оцінювання діяльності, заохочення, матеріальна відповідальність тощо).

Такі засади мають бути закладені і при формуванні механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції. На нашу думку, їх можна розглядати як основу для визначення економічного механізму інтенсифікації виробничих витрат, доповнивши його ґрунтовним аналізом основних чинників виробничих витрат та джерел їх формування, а також отримання відповідних результатів діяльності [5].

Будь-який механізм являє собою здійснення певних дій задля досягнення визначеної мети. Під механізмом інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції (МІВКП) будемо розуміти систему елементів (функцій та дій управління), методів, інструментів, важелів, нормативів, показників, які використовуються для формування, реалізації та інтенсивного відтворення виробничого потенціалу, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства легкої промисловості через конкурентоспроможність продукції (рис. 9.1).

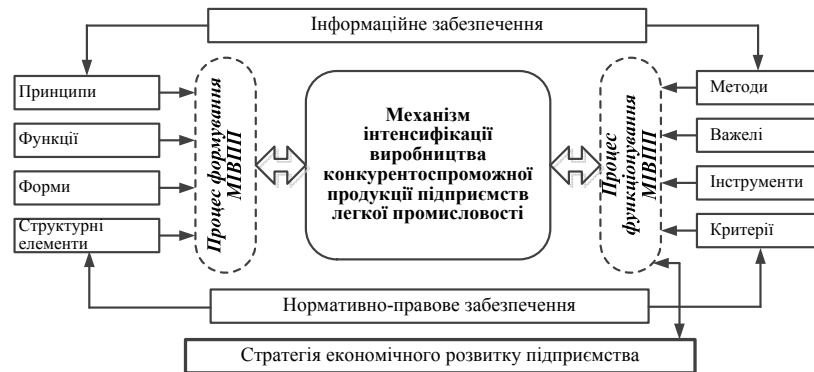


Рис. 9.1. Схема взаємозв'язку побудови та функціонування МІВКП підприємств легкої промисловості

Формування механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції промислових підприємств, на нашу думку, має забезпечувати комплексне використання системи економічних законів і принципів управління та інноваційності, а також за допомогою певних інструментів, методів та важелів з враху-

ванням критеріїв мають формуватися процеси його побудови, що включають структурні складові, відповідні функції, форми.

Механізм інтенсифікації виробництва промислового підприємства – це система елементів, які, взаємодіючи між собою становлять цілісне утворення. Таким чином, визначимо основні компоненти такого механізму (рис. 9.2).

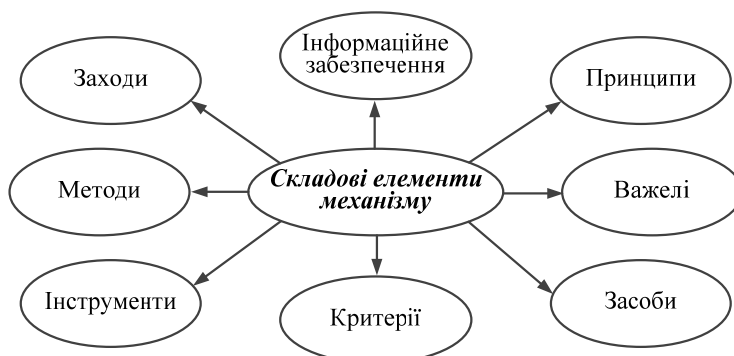


Рис. 9.2. Компоненти МІВКП підприємств легкої промисловості

При побудові МІВКП, окрім взаємозв'язку та систематизації конкретних складових елементів механізму, що враховують дію мікро- та макросередовища промислового підприємства, нами визначено принципи його побудови (рис. 9.3).

Формування та функціонування ефективного промислового ринку, зокрема ринку промислової продукції, адаптованого до умов ринкової економіки, на думку автора, неможливе без побудови відповідного механізму інтенсифікації виробництва, що забезпечуватиме збалансований розвиток промислового виробництва та окремих галузей легкої промисловості. Тому зазначимо, що побудова МІВКП повинна здійснюватись на підставі його функціональної спрямованості. Такі функції варто, насамперед, розглядати не як окремі, а як функції комплексні, узагальнені, що включають певні групи підфункцій. Цей механізм має виконувати функції, представлені на рис. 9.4.

Виконання функції оцінки вимагає від МІВКП адекватного дослідження фактичної інвестиційної активності промислового підприємства, оцінки потенційних можливостей для інтенсифікації виробництва.



Рис. 9.3. Принципи формування МІВКП підприємств легкої промисловості

Функція аналізу, діагностики та прогнозу призначена для побудови комплексу адекватних моделей для діагностики інвестиційної діяльності промислового підприємства та прогнозування можливих сценаріїв інтенсивності цієї діяльності.

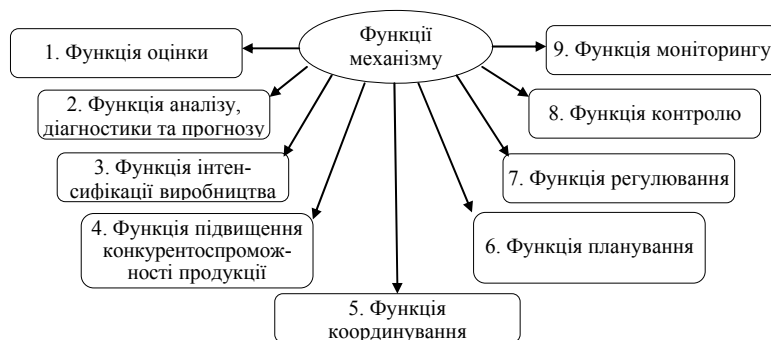


Рис. 9.4. Функціональна спрямованість МІВКП підприємств легкої промисловості

Реалізація функції регулювання дозволить вплинути на складові механізму з метою отримання найбільш ефективних рішень щодо інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості.

Функція інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції полягає у постійному пошуку методів інтенсифікації, їх реалізації та узгодженні із потребами населення у конкурентоспроможній продукції.

Функція підвищення конкурентоспроможності дозволить спрямувати всі зусилля підприємства на випуск лише конкурентоздатної продукції, розробляти заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможних переваг підприємства.

Функція контролю дозволить здійснити контроль за реалізацією МІВКП, а саме стратегій активізації інтенсифікації виробництва підприємства легкої промисловості.

Функція координації дозволить здійснювати внутрішню координацію між елементами МІВКП, що дозволяє своєчасно реалізовувати кожен з елементів механізму і підвищити синергетичний ефект від їх взаємодії.

Функція планування дозволяє на підставі визначення прогностичних значень обсягів виробництва формувати сценарії розвитку інтенсивної діяльності підприємства.

Функція регулювання полягає у можливості визначення та усунення відхилень фактичних показників розвитку виробництва від нормативних характеристик. Відхилення подаються на вхід підсистеми управління, де розробляються заходи і виробляються управлінські рішення щодо усунення негативних відхилень. Ця функція, за допомогою каналів зворотного зв'язку вирішує питання ефективності управління інтенсифікацією виробництва.

Функція контролю та моніторингу має забезпечити ефективне стеження за всіма процесами виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості. Функція моніторингу дозволяє постійно бачити ситуацію, виробляти управлінські рішення і забезпечити дієвість МІВКП.

Динамічне функціонування МІВКП можливе завдяки злагодженій структурі, тобто ефективній взаємодії її рівнів, блоків та складових. Пріоритетним завданням у сфері забезпечення науково-технологічного оновлення виробництва є розвиток національної інноваційної системи. Для здійснення цього завдання необхідно:

визначити основні критерії та параметри інноваційної моделі розвитку та структурної перебудови національної економіки; здійснити моніторинг наявного виробничого потенціалу вітчизняного виробництва конкурентоспроможної високотехнологічної продукції, визначити заходи щодо його реалізації; здійснити комплексний аналіз та експертизу чинних стратегічних і програмних документів щодо їх інтенсивної спрямованості та внести в установленому порядку пропозиції щодо їх оптимізації.

Нестабільність динаміки розвитку ринку підтверджує, що потреба в ефективному механізмі все більше зростає, оскільки послаблення регулюючого впливу з боку держави посилює диспаритет відношень і на ринку, і в цілому в легкій промисловості, що є однією з причин падіння обсягів промислового виробництва, погіршення соціального рівня населення, зниження його життєвого рівня. В силу цього сучасний промисловий ринок та легка промисловість продовжують залишатися затратними і пасивними до оточуючого середовища. Таке представлення диктує необхідність пошуку шляхів виходу з кризи та розробки такого механізму інтенсифікації виробництва товарів легкої промисловості, який би забезпечував випуск конкурентоспроможної продукції як за якістю, так і за витратами. Так, механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості має ґрунтуватися на більш повному та всебічному розумінні його елементів, принципів взаємодії всередині цього механізму окремих елементів, пізнанні його як єдиного цілого, взаємодії заданого механізму з іншими механізмами та підсистемами.

Нині виникає необхідність зосередити увагу на умовах, що зумовлюють дисфункціональність зазначеного механізму через неповну й непослідовну визначеність довгострокових політичних, організаційних, економічних, соціальних цілей, які мають вирішальне значення для суспільства.

Формування умов інтенсифікації виробництва промислового підприємства відобразимо через блок “інтенсифікація процесу виробництва”, що є актуальним для сучасних підприємств легкої промисловості (див. рис. 9.5).

Відповідно для формування механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції нами запропоновано виділяти такі основні інструменти: організаційні, економічні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні, правові, та використовувати показники, що дозволять провести оцінювання ефективності дії кожного інструменту.

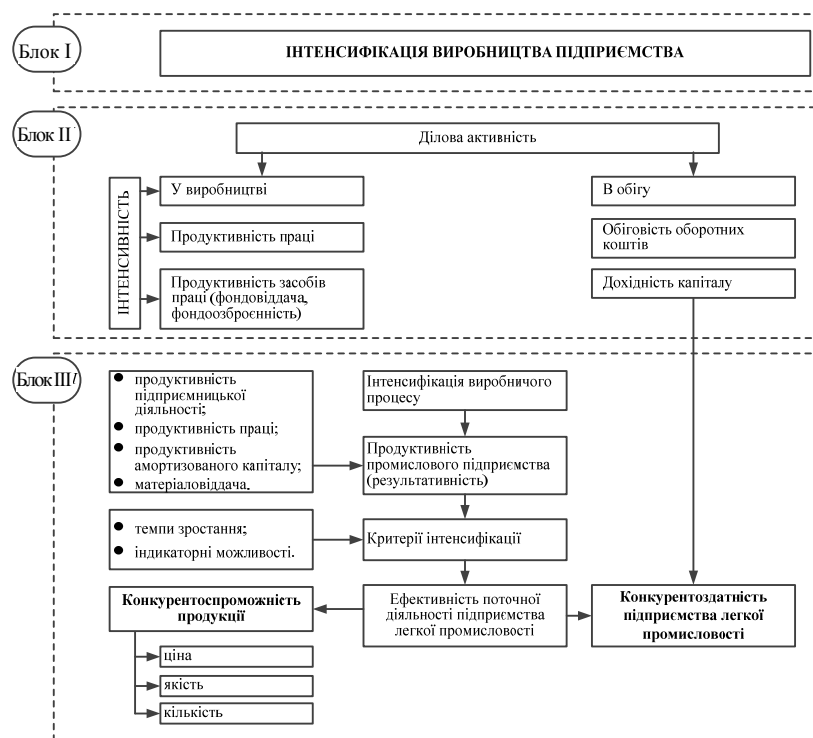


Рис. 9.5. Взаємозв'язок інтенсифікації виробництва та конкурентоздатності підприємства легкої промисловості

За сучасних умов поглиблення кризових явищ через світове перевиробництво дешевої, неконкурентоспроможної продукції посилюється роль і значення інтенсивного виробництва товарів легкої промисловості, які б мали конкурентні переваги порівняно із закордонними аналогами. Це означає, що всі зусилля промислових підприємств, мають бути спрямовані на виробництво модної, брендової, виготовленої із натуральної сировини продукції, яка б була конкурентоздатною на зовнішньому ринку. Без інтенсивних методів виробництва, без зменшення промислових витрат і завдяки оновленню технологічних процесів цього досягти неможливо. І через те, пошук і формування складових елементів МІВКП, які б сприяли підвищенню продуктивності підприємства є надзвичайно своєчасним завданням.

Виходячи з цього, зауважимо, що для досягнення поставлених перед підприємством легкої промисловості цілей, необхідно організувати та скоординувати чітку взаємодію всіх важливих елементів інтенсифікації виробництва. В свою чергу управління передуватиме процесам виробництва, визначаючи при цьому цілі його розвитку та сприяючи процесам виробництва, виконуючи координацію діяльності всіх підрозділів підприємства.

Базуючись на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої та внутрішньої ефективності управління, підприємству для ефективної діяльності, необхідно постійно працювати у напрямку інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції і закріплення його позицій на ринку. При цьому внутрішня ефективність діяльності промислового підприємства може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціально-економічний та науково-технічний ефект управління підприємством, водночас зовнішня ефективність управління буде характеризуватись ступенем досягнення цілей та ступенем виконання планів діяльності підприємств легкої промисловості.

Побудова механізму інтенсифікації виробництва створює необхідні передумови для того, щоб менеджери промислового підприємства різних рівнів управління чітко уявляли майбутнє свого підприємства і розвивали його стратегічні можливості. При цьому, можна прослідкувати взаємозв'язок та взаємодію організаційної та економічної складової механізму: економічна складова, насамперед, буде характеризуватися цільовою спрямованістю, оскільки метою формування МІВКП є досягнення певних економічних цілей в діяльності підприємства; організаційну складову варто розглядати як організацію досягнення економічних цілей.

Однак серйозна проблема реалізації процесів інтенсифікації виробництва вітчизняними підприємствами легкої промисловості пов'язана з тим, що нові ідеї з високою наукоємністю не можуть самі по собі легко вбудовуватися в існуючу бізнес-структуру підприємства. У зв'язку з цим, до процесу інтенсифікації у сфері організаційних відносин підприємств легкої промисловості слід віднести інтеграцію різних сфер діяльності промислових підприємств, що дозволяє отримати синергетичний ефект.

Завдання, які вирішуються у процесі забезпечення дієвості механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної про-

дукції промислового підприємства, як об'єкта, за виділеними елементами, наведено у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1

Організаційні елементи механізму інтенсивного виробництва підприємств легкої промисловості

Вид синергії	Форма створення та реалізації
Фінансова	Створення єдиного “бюджету розвитку підприємств” та використання його коштів для значної зміни положення окремих бізнесів на основі інтенсифікації виробництва
Маркетингова	Стратегічний маркетинг для бізнесів, ідентифікація нових напрямів інтенсифікації діяльності бізнесів і нових ринків, допомога у виході на нові ринки
Виробнича	Ідентифікація та інтенсифікація виробничих можливостей і організація взаємних поставок для більшого завантаження потужностей
Інноваційна	Ідентифікація та поширення технологічних ноу-хау і передових систем в середині корпорації, підприємств (галузі)
Кадрова	Створення команди фахівців з різноманітними здібностями і досвідом. Ротація кадрів між підрозділами підприємства. Залучення особливо цінних фахівців перспективами кар'єрного зростання та надійності промислового підприємства

Успішна реалізація механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості, на нашу думку, можлива при дотриманні наступних умов:

– наявності конкретної мети механізму: “інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємства легкої промисловості”;

– наявності базових правил, що визначають функції механізму – “забезпечення і підтримки динаміки зростання ефективності управління виробничою діяльністю промислового підприємства”;

– використання інструментів, що зберігають властивості механізму;

– наявності ресурсів, що забезпечують досягнення мети механізму;

– зацікавленості управлінців і виконавців у реалізації мети механізму.

Тому ефективність діяльності підприємств легкої промисловості, а також виживання їх в жорсткій конкурентній боротьбі залежать від здатності в короткі терміни з мінімальними витратами

переходити на випуск продукції відповідно до вимог та коливань попиту, зауважував Воротинцев В.А. [6].

Значною мірою вирішення цього завдання забезпечується за допомогою комплексної автоматизації виробництва і управління, так як, вона створює найкращі передумови всебічної інтенсифікації виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості і підвищення якості продукції, поліпшення умов праці і підвищення кваліфікації тих, що працюють. Забезпечення стабільного функціонування виробничого підприємства легкої промисловості в ринкових умовах багато в чому залежить від використання внутрішніх резервів – вдосконалення систем організації, планування і управління підприємством, тобто у створенні ефективного механізму інтенсифікації виробництва [7]. Основні елементи цього механізму охарактеризовані у таблиці 9.2.

Наступним елементом, який входить до механізму інтенсифікації виробництва будуть методи, які слід застосувати для проведення інтенсивного розвитку виробництва промислового підприємства.

Таблиця 9.2

Складові елементи забезпечення та завдання механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств

Елемент механізму	Завдання, що вирішується
Інформаційне забезпечення	– збір та обробка інформації про вплив зовнішнього середовища на рівень інтенсифікації діяльності підприємства; – збір та обробка інформації, необхідної для проведення оцінки ефективності управління різними аспектами інтенсифікації виробництва; – забезпечення ефективних комунікацій між підрозділами для інтенсивного розвитку підприємства
Аналітичне забезпечення	– проведення оцінки ефективності управління різними напрямками інтенсифікації виробництва; – виявлення чинників, що впливають на ефективність управління інтенсивної діяльності підприємства, та аналіз напрямку і сили їх впливу; – аналіз та оцінка виконання розроблених заходів щодо інтенсифікації діяльністю підприємства
Організаційно-функціональне забезпечення	– формулювання цілей діяльності підприємства; – розробка та прийняття рішень щодо забезпечення ефективного управління інтенсивною діяльністю підприємства;

Продовження таблиці 9.2

Елемент механізму	Завдання, що вирішується
Організаційно-функціональне забезпечення	– організація реалізації прийнятих рішень забезпечення ефективного управління інтенсивною діяльністю підприємства; – мотивація забезпечення реалізації рішень щодо забезпечення ефективного управління інтенсифікації діяльності підприємства; – координація здійснення діяльності різних функціональних підрозділів з виконання рішень, щодо забезпечення інтенсифікації виробництва підприємства; – подолання опору змінам в об'єкті, пов'язане з управлінським впливом механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємства
Контролююче забезпечення	– контроль за виконанням рішень щодо інтенсивної діяльності підприємства; – забезпечення зворотного зв'язку між блоками механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції

У таблиці 9.3 наведені основні методи інтенсифікації виробництва та їх характеристики, запропоновані для використання.

Таблиця 9.3

Методи інтенсифікації виробництва промислової продукції

Метод	Коротка характеристика методу
ABS/ABM [8]	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції
Аутсорсинг [8]	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій щодо інтенсивної діяльності підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в “управлінські контури” підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим
Бенчмаркінг (метод еталонного порівняння) [7]	Конкурентна розвідка. Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення рівня інтенсивності діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі

Продовження таблиці 9.3

Метод	Коротка характеристика методу
Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR) [8]	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення більш високого рівня інтенсифікації виробничо-господарської діяльності підприємства
“Точно в термін” (JIT) [8]	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються; рівень інтенсивності виробництва в умовах промислового підприємства
Управління знаннями (KM) [8]	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на інтенсивність використання інтелектуального капіталу підприємства для покращення результативності
Управління якістю (CPI/TQM) [8]	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої ланки. Досягнення відповідного рівня якості вимагає інтенсивності в їх виробництві
Управління проектами (PM) [8]	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування інтенсивних методів, техніки та технології управління для отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості і задоволення учасників проекту
CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розробки складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом взаємопов'язаних засобів автоматизації. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації, інтеграції засобів та інтенсифікації виробництва

Розглянувши методи, які використовуються при інтенсифікації виробництва, варто перейти до наступного елементу механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства – засобів, які необхідні для проведення напруженого, продуктивного та інтенсивного розвитку.

На нашу думку, інтенсифікація вимагає залучення організаційно-економічних, управлінських, фінансово-інвестиційних, інноваційних, а також нормативно-правових засобів.

При аналізі сучасних ефективних моделей інтенсивного розвитку промислових підприємств було виявлено, що значна їх кількість складається з певного переліку схожих за змістом етапів, які мають зазвичай різну послідовність виконання, зокрема: повна діагностика підприємства, аналіз і розробка концепції, програма інтенсивного розвитку та її реалізація. Здебільшого коло науковців, зображають схематично послідовність виконання етапів, але основним їхнім недоліком є відсутність узгодженості окремих етапів та напрямів інтенсифікації виробництва між собою [8]. Тому, на нашу думку, доцільно подати процес інтенсифікації виробництва у вигляді таких послідовних етапів:

1. Комплексна діагностика підприємства;
2. Розроблення програм інтенсифікації;
3. Впровадження програм інтенсифікації;
4. Оцінка ефективності проведення інтенсифікації виробництва;
5. Внесення змін до програм інтенсифікації.

Автором запропоновано наступні заходи для інтенсивного розвитку виробництва вітчизняних підприємств легкої промисловості, а саме:

- проведення постійного моніторингу внутрішнього і зовнішнього ринку товарів легкої промисловості, використання передового світового досвіду з метою інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості та популяризація вітчизняних товарів;
- забезпечення державної підтримки крупних інноваційних проектів з розвитку галузі, передусім у сфері виробництва високотехнологічного обладнання та сучасних матеріалів для інтенсивного виробництва продукції підприємств легкої промисловості;
- залучення національних та іноземних інвесторів у інтенсивний розвиток вітчизняних підприємств легкої промисловості;
- стимулювання інтенсивного розвитку сировинної та технічної бази легкої промисловості (виробництво відповідних видів продукції сільськогосподарської, хімічної, машинобудівної та інших галузей промисловості);
- застосування антидемпінгових та спеціальних заходів насамперед щодо товарів кінцевого виробництва (одягу, взуття тощо) для захисту вітчизняного ринку від недобросовісної конкуренції імпортованих товарів легкої промисловості;

- реалізація ефективної митно-тарифної політики з метою захисту вітчизняного виробника товарів легкої промисловості відповідно до міжнародних договорів, угод і правил СОТ з одночасною лібералізацією доступу підприємств галузі до сучасного технологічного обладнання та матеріалів, які не виробляються в Україні;

- сприяння науково-технічному забезпеченню інтенсивного розвитку галузі легкої промисловості, зокрема ергономіці та дизайну, впровадження сучасних технологій з використанням для зазначених цілей податкових пільг;

- сприяння розвитку бази підготовки та перепідготовки кадрів, насамперед робітничих, для галузей легкої промисловості, підвищення престижності цих професій;

- посилення впливу місцевих органів виконавчої влади на інтенсивний розвиток підприємств легкої промисловості.

Отже, на основі виділених нами складових елементів механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції легкої промисловості доцільно сформувати ефективну модель інтенсифікації. Запропонована нами концептуальна модель механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості зображена на рис. 9.6.

Концептуальна модель, включає засоби-важелі, принципи, методи і заходи, спрямовані на інтенсифікацію виробництва конкурентоспроможної продукції.

Найбільшим потоком інформації мають володіти заходи, спрямовані на інтенсифікацію виробництва конкурентоспроможної продукції. Ці заходи повинні постійно розроблятися, запроваджуватися і вдосконалюватися. Мають бути обов'язково до кожного заходу розроблятися супроводжуючі розрахунки економічної ефективності того чи іншого заходу.

Таким чином, відмітимо, сучасний період розвитку української економіки характеризується активним пошуком заходів щодо нарощування й відновлення промислового потенціалу підприємств. Однак відсутність комплексності в проведенні економічної політики не дає змоги забезпечити прискорене зростання вітчизняних підприємств і підвищення ефективності їх діяльності

В умовах, що склалися, інтенсифікація може сильно впливати на позитивну зміну промисловості. Таким чином, інтенсифікація виробництва промислових підприємств при ефективному формуванні її механізмів повинна сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва й проведенню на новому рівні структурних перетворень у промисловості.



Рис. 9.6. Концептуальна модель механізму інтенсифікації виробництва підприємства легкої промисловості

Інноваційність цього підходу полягає у проведенні аналізу складових елементів моделі механізму інтенсифікації виробництва промислових підприємств та у поданні складного комплексу перетворень у вигляді єдиної системи.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження полягатиме у можливості їх використання з метою підвищення ефективності функціонування підприємств легкої промисловості на основі вдосконалення механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції, реалізація якого спрямована на стабілізацію фінансово-економічної діяльності підприємств і їх адаптацію до ринкових умов функціонування. Використання раніше розроблених підходів забезпечить скоординовану й планомірну реалізацію процесу інтенсифікації на промислових підприємствах, дасть змогу здійснювати ефективне планування й використання необхідних у процесі перетворення засобів [9].

На нашу думку, актуальним напрямом подальших досліджень є добір та обґрунтування напрямів підвищення ефективності виробництва підприємств легкої промисловості, побудова структурної моделі механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств, розробка моніторингу показників інтенсифікації та прийняття ефективних управлінських рішень.

9.2. Структура механізму інтенсифікації виробництва підприємств легкої промисловості

Формування механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції це складний процес, оскільки містить як зазначалось, сукупність економічних стимулів, інструментів, а також способів, методів і прийомів регулювання економічних відносин, які сприяють ефективній реалізації ефективного механізму. Створення такого механізму управління дозволить зробити керівництво окремими структурами промислового підприємства максимально результативним за рахунок його регламентації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню економічної ефективності функціонування підприємств легкої промисловості.

Реалізація механізму інтенсифікації виробництва є запорукою його ефективності, що особливо є актуальним на сьогодні для підприємств легкої промисловості. Саме для таких підприємств та їх об'єднань формування ефективного механізму управління є

обов'язковою умовою у веденні бізнесу.

При розробці ефективного механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції, важливо те, що його основою результативність діяльності, що виражається через індикатори економічної ефективності. Отже, фінансова підсистема механізму інтенсифікації виробництва підприємствами має бути спрямована на підвищення ефективності розвитку підприємства, яка виражається у зростанні конкретних економічних індикаторів.

Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції промислових підприємств є іманентною частиною господарського механізму. У сучасних умовах діяльності підприємств легкої промисловості важливо врахувати єдність двох напрямів їх функціонування, зокрема, стратегічний, який на основі передбачення змін зовнішнього середовища господарювання, полягає у здатності завчасного виявлення ризиків зовнішнього середовища і превентивної адаптації до неї з урахуванням забезпечення стійкого розвитку на стратегічний період; оперативний, що забезпечує підтримання оптимальних показників конкурентоспроможності продукції та гнучке реагування промислового підприємства на відхилення в поточному режимі діяльності.

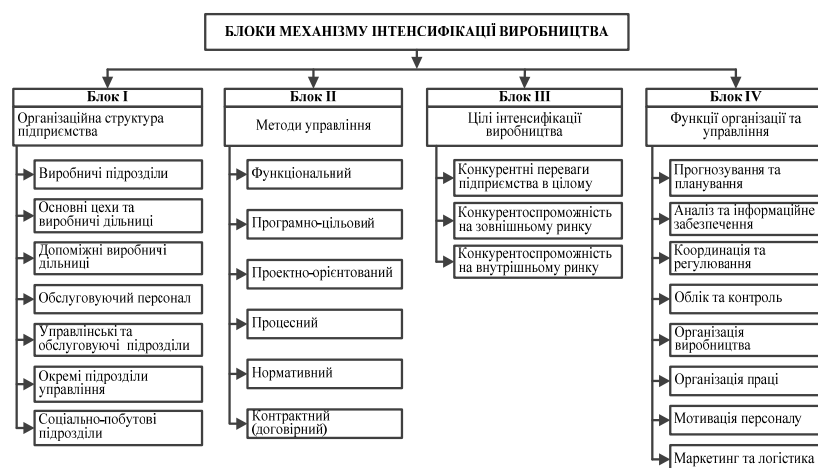


Рис. 9.7. Організаційна система МІВКП промислового підприємства

Джерело: узагальнено на основі: [8–34]

Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспромож-

ної продукції розділимо на чотири блоки: організаційна структура та методи управління, цілі інтенсифікації виробництва, функції організації та управління, що включають важливі елементи, такі як, система прогнозування і планування, координація і регулювання, організація праці, інформаційне забезпечення і контроль, програмно-цільове управління (див. рис. 9.7). Крім того, акцентуємо увагу й на соціальній сутності механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості з використанням наступних принципових підходів: орієнтації працівників на досягнення узгодженої мети; участі в прийнятті управлінських рішень; використання можливості соціалізації особистості; мотивації праці; соціальної забезпеченості працівників, поглибленні зайнятості працівників.

Загальновідомо, що будь-який економічний механізм, зокрема і МІВКП підприємств легкої промисловості має формуватись на основі системного підходу. Структуру МІВКП слід будувати у вигляді функціонально-цільової схеми взаємодії функціональних блоків і економічних важелів, комплекс яких спрямований на забезпечення досягнення цілей підприємства (див. рис. 9.8).

За своїм призначенням МІВКП як цілісна система, не тільки відчуває вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а й покликаний взаємодіяти з ними на основі використання і посилення впливу сприятливих факторів для розвитку підприємства, протидії і зниження негативного впливу негативних факторів.

Ефективність МІВКП промислового підприємства в роботі розглянута з двох позицій: 1) як ефективність підтримки необхідних показників функціонування підприємства (ефективність поточна); 2) як ефективність оновлення, підтримання конкурентоспроможності продукції (ефективність перспективна), коли виявляються і використовуються фактори, що впливають на стратегію промислового підприємства і його здатність до оновлення. У такому випадку, завдання МІВКП полягає в реалізації стійкого економічного зростання на основі відтворення науково-технологічного, природного, економічного й соціального потенціалів, концентрації інтелектуального ресурсу на ключових напрямках розвитку.

В свою чергу, за зазначеними функціями МІВКП ми можемо сформулювати їх сутність таким чином, як:

– реалізація потенціалу, закладеного у формі власності і господарювання, забезпечення конкуренції та співробітництва між

ними в справі використання науково-технологічного потенціалу;

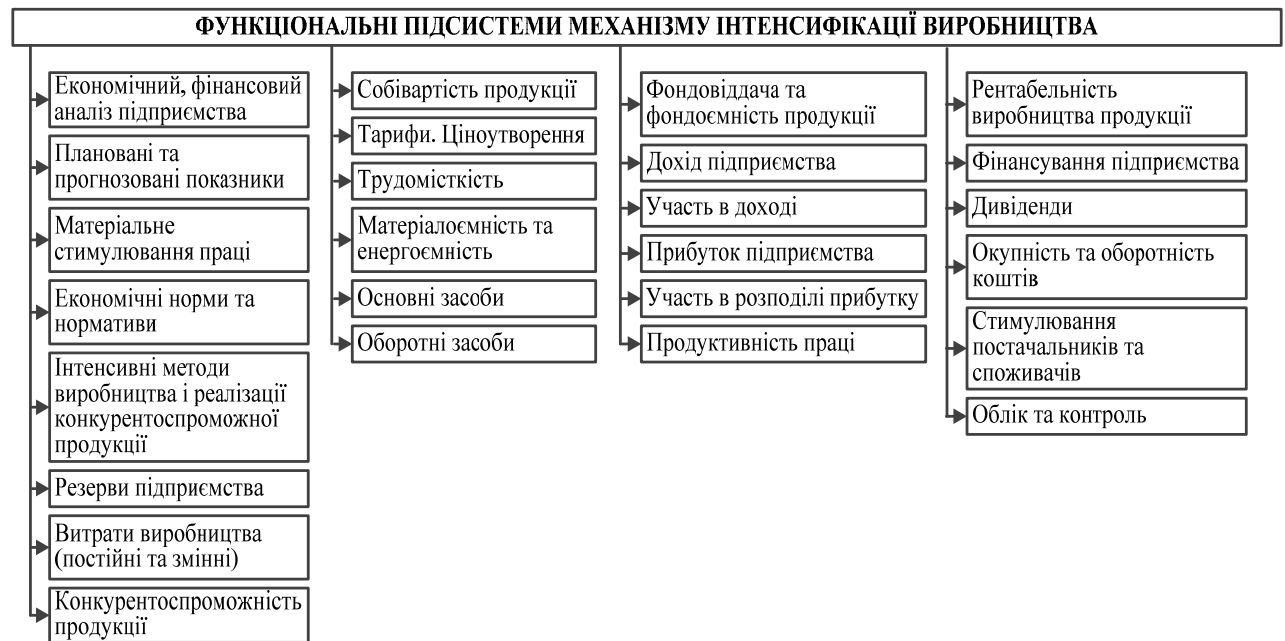


Рис. 9.8. Функціонально-цільова схема взаємодії функціональних підсистем і економічних важелів МІВКП

- упорядкування процесу відтворення за допомогою формування ринково конкурентної системи самоорганізації, самоврядування процесу господарювання і відповідної системи державного економічного регулювання;

- забезпечення збалансованості і внутрішньовиробничої пропорційності між структурними ланками виробництва промислового підприємства на інноваційній основі;

- підтримка стійких стимулів промислового підприємства у створенні якісно нових технологій, форм організації виробництва, маркетингового обслуговування, реалізації кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників;

- створення рівних економічних умов для реалізації соціально-економічного промислового підприємства в організації ефективного інноваційного процесу.

Слід зазначити, що в практичних умовах діяльності підприємств легкої промисловості існує велика кількість механізмів управління. Кожна сфера діяльності промислового підприємства вимагає формування і розвитку відповідного механізму. МІВКП підприємства легкої промисловості в загальному вигляді повинна складатись з чотирьох функціональних блоків: економічного, організаційного, технічного і соціального. Організаційний блок механізму включає процеси, пов'язані з організацією виробництва, праці та управління, і є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення в життя управлінських рішень з удосконалення і підвищення ефективності виробництва на основі інтенсифікації виробництва.

В організаційний блок діяльності входять:

- розробка організаційної стратегії інтенсивного розвитку;

- підвищення рівня нововведення на всіх стадіях його життєвого циклу;

- розробка організаційної структури і складання штатного розкладу, який забезпечуватиме всі напрями інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції;

- визначення типу виробництва, оптимальної спеціалізації підприємства і організації його структурних підрозділів;

- вибір найважливіших проблем, напрямів і тем досліджень та розробок, а також номенклатури виробів, що випускаються;

- накопичення в процесі виробництва і споживання раніше розробленої (старої) моделі інформаційних, інтелектуальних, трудових, матеріальних, грошових ресурсів і проведення їх аналізу;

- відбір і розробка нововведень, які будуть використані для інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції;
- аналіз, відбір і придбання ліцензій на право виготовлення інноваційних рішень різного характеру, які спрямовані на інтенсифікацію виробництва;
- удосконалення організації руху матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів;
- освоєння нових ринків збуту виробів легкої промисловості, які конкурентоспроможні;
- формування каналів розподілу інформації про нововведення;
- забезпечення динамізму збуту і здатності до швидкого реагування конкурентоспроможної продукції на ринкові зміни;
- організація розробки бізнес-плану і плану маркетингу інтенсифікації виробництва з передбаченням зміни конкуренції та кон'юнктури ринку тощо.

Економічна діяльність орієнтується на цілі і завдання інтенсифікації виробництва на основі розвитку конкурентоспроможної продукції. Економічний критерій, або критерій економічної ефективності створення і виробництва продукції, характеризується такими показниками, як витрати на одиницю продукції, що випускаються; чистим прибутком; продуктивності.

Економічний блок МВКП є сукупністю економічних методів, форм, способів, критеріїв, за допомогою яких здійснюються економічні процеси і явища з інтенсивного розвитку виробництва.

Економічний блок об'єднує:

- розробку економічної стратегії інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної;
- підвищення конкурентоспроможності виробів у процесі їх створення, виробництва та експлуатації;
- формування ціни на конкурентоспроможний виріб у процесі маркетингових досліджень;
- інвестування проектів з тривалим терміном окупності витрат, у тому числі і в розробку техніки, технології, техніко-організаційних, економічних і інших методів, механізмів, форм підвищення ефективності управлінської діяльності, а не орієнтуватися тільки на максимізацію поточного ефекту;
- визначення необхідної величини оборотних коштів, пов'язаних з інтенсифікацією виробництва;
- удосконалення системи оцінки і стимулювання праці на всіх стадіях життєвого циклу конкурентоспроможних виробів;

- удосконалення рівня визначення ефективності витрат на конкурентоспроможну продукцію;
- поліпшення використання основних фондів, оборотних коштів і капітальних вкладень у процесі інтенсифікації виробництва;
- удосконалення маркетингової діяльності на всіх стадіях життєвого циклу конкурентоспроможних виробів;
- поліпшення економічних показників, що характеризують конкурентоспроможність виробів;
- удосконалення системи стимулювання збуту конкурентоспроможних виробів.

Використовуючи системний підхід зазначимо, що МІВКП включає сукупність простих і складних взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих ключових блоків (процесів, елементів, форм, методів), які визначають зміст, порядок розробки і функціонування будь-якого виду робіт, процесів чи об'єктів у діяльності промислового підприємства, які дозволяють за мінімальних витрат ресурсів і часу задовольнити вимоги політики інтенсифікації виробництва, ринку попиту і пропозиції, тенденцій розвитку науки, техніки, технології, організації, економіки та інших аспектів інтенсивного розвитку виробництва. Таким чином, створення механізму – це процес, що полягає у перетворенні початкового опису виду діяльності в остаточний, тобто в сукупність ключових процесів (елементів, складових, принципових дій) на основі системного підходу до виконання комплексу взаємопов'язаних робіт пошукового, експериментально-дослідного, розрахунково-аналітичного, описового та іншого характеру, пов'язаних з досягненням мети і вирішенням завдань інтенсифікації виробництва.

Як уже зазначалося, інтенсивний розвиток ґрунтується на постійних змінах номенклатури виробленої продукції, удосконаленні технологій її виготовлення, методів організації виробництва і збуту відповідно до змін ринкової кон'юнктури. У цих умовах необхідно гнучко підходити до формування організаційних структур управління, вибирати такі, що були б адекватні конкретним умовам реалізації проектів інтенсивного розвитку підприємств легкої промисловості, дозволяли б повністю реалізувати потенціал їхнього інтенсивного розвитку.

Варто відзначити важливість й блоку мотивації та стимулювання. Елементи цього блоку мають за мету приведення у відповідність цілі і спонукальні мотиви (стимули) діяльності підприємства легкої промисловості. Виходячи з цього, стимулювання до

інтенсивного виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості, має специфічні особливості, а саме:

- використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня;

- надання стимулюванню в процесі інтенсифікації постійного характеру, а не одиничної тимчасової кампанії.

На основі виконаного дослідження теоретичних джерел і практичного досвіду виокремимо мотиви промислових підприємств, що вплинуть в подальшому на прийняття управлінських рішень із реалізації економічних заходів (див. рис. 9.9), спрямованих на інтенсифікацію виробництва конкурентоспроможної продукції.

Система фінансування процесу інтенсифікації виробництва, визначає успіх чи невдачу інноваційних програм і проектів. Здатність промислового підприємства акумулювати достатньо коштів для реалізації інтенсивних задумів впливає на швидкість виведення продукції на ринок, а отже – на її комерційний успіх. Однак не кожне підприємство легкої промисловості має достатньо власних коштів для цього, що зумовлює пошук інших джерел їх надходження. Вибір ефективних форм фінансування процесу інтенсифікації забезпечує високу економічну віддачу інноватору та інвестору.

Планування інтенсивних процесів передбачає також визначення обсягів коштів, необхідних для здійснення інтенсифікації виробництва та оцінювання можливості промислового підприємства акумулювати їх у тих часових межах, які відповідають життєвому циклу конкурентоспроможної продукції.

Кожне підприємство, зважаючи на свої можливості, повинно розробляти оптимальну стратегію фінансування інноваційної діяльності. Це передбачає належне економічне обґрунтування процесів інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції, визначення джерел і суб'єктів фінансування та своєчасне забезпечення надходжень коштів протягом періоду реалізації інтенсифікації.

У такому випадку, суб'єктами фінансування інтенсивних процесів можуть бути самостійні підприємства, інноваційні фонди, банківські установи, інтегровані фінансово-промислові структури, територіальні органи управління, а також приватні особи. Усі вони певною мірою беруть участь у відтворювальному процесі та формують кінцевий суспільний продукт, отже, зацікавлені в інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємств легкої промисловості, який безпосередньо визначає соціально-економічний розвиток.

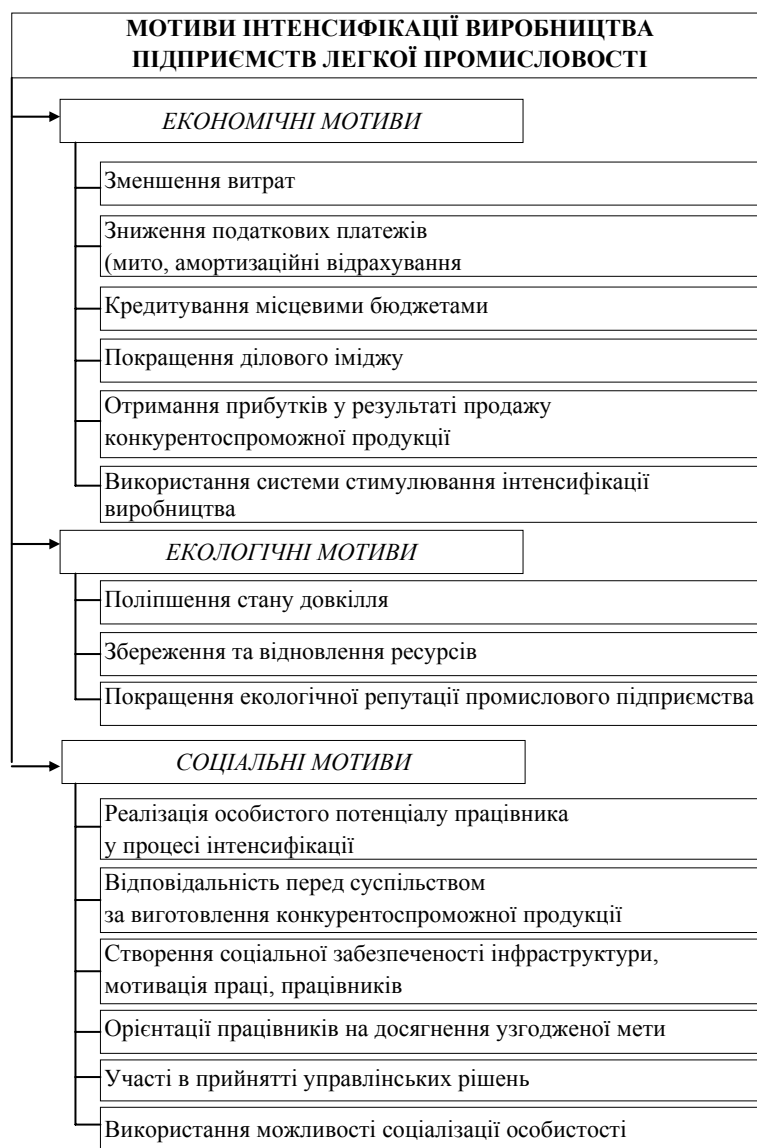


Рис. 9.9. Мотиви впливу на прийняття управлінських рішень у процесі інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції

Створення ефективної системи фінансування процесів інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції стане важливим і актуальним завданням держави взагалі. Однак способи і методи його вирішення мають суттєві відмінності на державному рівні управління і на рівні окремих підприємств легкої промисловості. Для цього необхідно створити систему моніторингу процесів інтенсифікації виробництва, яка постійно відстежуватиме достатність мотивації проектів розвитку, що реалізуються, і у разі ослаблення такої, вносити відповідні корективи в систему мотивації чи у розвиток. Елементами цієї системи, за наявності елементів економічної зацікавленості, властиве адміністрування, оскільки виконання намічених рішень має обов'язковий характер.

Взаємодія виділених функціонально-структурних блоків МІВКП одна з одною і з зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою системи інформаційного забезпечення, яка виступає певним інформаційним каналом обміну необхідною для управління інформацією а також реалізує функції накопичення, збереження та аналізу інформації.

Як випливає з викладеного опису МІВКП, його функціонування пов'язане з переробкою великих інформаційних масивів, обміном інформацією між його системами і рівнями.

Аналізуючи структуру МІВКП, його елементи та функції, неважко помітити, що для їх реалізації необхідно враховувати практично всі складові комплексу механізмів і відповідних методів МІВКП. Досягнення цілей у такому механізмі можливе лише в разі узгодженої взаємодії всіх систем і складових, а також за збереженням структурної їх цілісності.

При побудові МІВКП дотримуємось оптимального та науково-обґрунтованого поєднання прямих і опосередкованих методів державного впливу, враховуючи постійну гостру дефіцитність фінансових ресурсів з боку підприємств легкої промисловості та держави в цілому, а також стимулюючих та обмежувальних, активних і пасивних, правових, економічних і адміністративних методів. Структуру механізму інтенсифікації виробництва підприємств легкої промисловості представимо на рис. 9.10. Тільки зважене комплексне поєднання цих методів, дієвість усіх складових елементів механізму дасть змогу отримати синергетичний ефект у забезпеченні досягнення намічених цілей. Через те в основу формування МІВКП покладено наукові підходи такі, як:

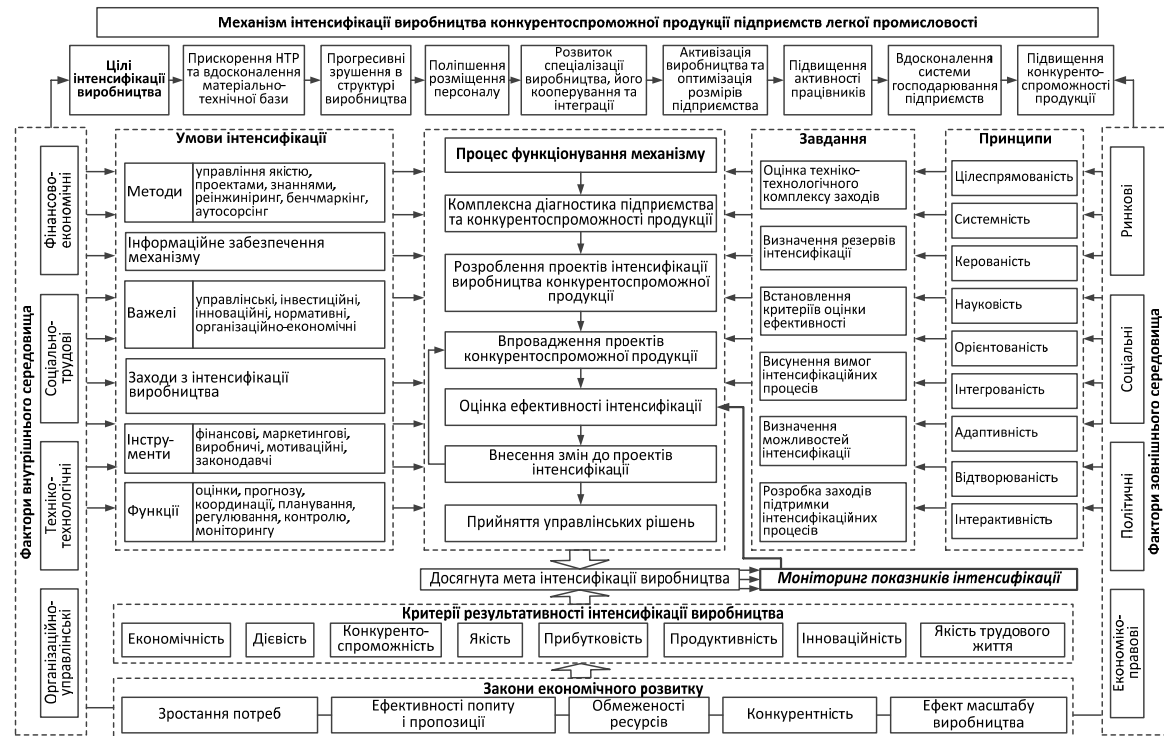


Рис. 9.10. Структурологічна модель МВКП промислових підприємств

1) ситуаційний, забезпечує безперервні дослідження зовнішнього середовища, а саме умов, до яких має пристосовуватись підприємство легкої промисловості, використовуючи специфічні засоби, які забезпечуватимуть адаптацію до конкретних зовнішніх змін;

2) системний, який забезпечує цілісність механізму як системи з визначеною структурою;

3) комплексний, забезпечує інтеграцію економічних інтересів підприємства легкої промисловості, формує механізм узгодження їх інтересів та визначає рівень допустимих протиріч; 4) процесний, забезпечує безперервність застосування адаптаційних заходів на підприємствах в умовах криз.

Головними цілями інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції є: прискорення НТР та вдосконалення матеріально-технічної бази; прогресивні зрушення в структурі виробництва; поліпшення розміщення персоналу, розвиток спеціалізації виробництва персоналу, кооперації та інтеграції; активізація виробництва конкурентоспроможної продукції; вдосконалення системи господарювання; підвищення конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 9.10).

Інтенсифікація виробництва конкурентоспроможної продукції можлива лише за умов використання певних методів, важелів, елементів, заходів, інструментів та функцій на тому чи іншому підприємстві легкої промисловості.

До завдань, які має вирішувати запропонований механізм слід віднести: оцінку техніко-технологічного комплексу заходів, визначення резервів інтенсифікації виробництва, встановлення критеріїв оцінки ефективності, висунення вимог до інтенсифікаційних процесів, визначення можливостей інтенсифікації, розробка заходів підтримки інтенсифікаційних процесів.

Критеріями результативності інтенсифікації виробництва ними визначені економічність, дієвість, конкурентоспроможність, якість продукції, прибутковість, продуктивність, інноваційність, якість трудового життя працівників.

Загалом на функціонування механізму діють як внутрішні чинники (організаційно-управлінські, техніко-технологічні, соціально-трудові, фінансові показники), так і зовнішні (економіко-правові, політичні, соціальні, ринкові).

Процеси функціонування механізму проходять наступні етапи: комплексну діагностику підприємства та конкурентоспроможності продукції, вироблення проектів інтенсифікації вироб-

ництва конкурентоспроможної продукції, оцінка ефективності інтенсифікації, внесення змін до проектів інтенсифікації, прийняття управлінських рішень для досягнення мети інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції.

9.3. Моніторинг показників інтенсифікації та прийняття управлінських рішень

У цьому підрозділі розроблено рекомендації щодо оцінки показників ефективного функціонування та розвитку механізму інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції, дія якого має бути націлена на усі рівні менеджменту промислового підприємства.

Загально відомо, що основним призначенням системи моніторингу підприємства є своєчасне виявлення, розпізнавання і попередження проблемних аспектів інтенсивної діяльності підприємства.

Моніторинг показників інтенсифікації виробництва підприємств легкої промисловості, дозволяє об'єктивно вимірювати складові інноваційного потенціалу підприємств, визначати взаємозв'язок загальних та індивідуальних показників інтенсивного розвитку та може слугувати інструментом визначення перспективних стратегічних напрямів інтенсивного розвитку підприємств. Тому створення системи моніторингу показників інтенсифікації виробництва та прийняття управлінських на підприємствах легкої промисловості пов'язана з тим що по-перше, в сучасних умовах розвитку до промислових підприємств висувуються вимоги щодо внесення суттєвих змін в управлінський процес їх діяльності; по-друге, посилення уваги до моніторингу виникає в результаті необхідності обліку темпів трансформації зовнішнього середовища, в тому числі протиріч та взаємозв'язку характеру цих змін; по-третє, наявність алгоритму моніторингу показників інтенсифікації в організації управління на промисловому підприємстві, дозволить звільнити від невиправданого дублювання збору моніторингових даних різними підрозділами підприємства.

У сучасних умовах розвитку промислових підприємств значно зростає потреба у прийнятті ефективних управлінських рішень. При цьому необхідно впроваджувати сучасні методики управління, адекватних за складністю до умов діяльності підприємств легкої промисловості, які б відповідали вимогам відкритості, оперативності та адекватності.

Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції системи менеджменту підприємства легкої промисловості повинен базуватись на об'єктивній діагностиці динаміки поточних змін його конкурентних переваг, якими володіє це промислове підприємство.

Аналіз цих змін на основі вторинної інформації, сенсу не має, через те моніторинг конкурентної позиції промислового підприємства, з точки зору його інтенсивного розвитку та потенціалу, є визначальним об'єктом. При проведенні моніторингу діяльності підприємства легкої промисловості при впровадженні ефективної системи показників інтенсифікації виробництва пропонується застосувати комплекс ключових показників ефективності та результативності, а також виробничих показників, які нададуть можливість реагувати на виявлені своєчасно негативні тенденції в діяльності та відобразять динаміку розвитку підприємства.

Система показників формується так, щоб слугувати необхідною і достатньою інформаційною основою для здійснення регулюючої та координуючої дії управління підприємства з метою формування конкурентних переваг і забезпечення стабільного економічного розвитку промислового підприємства. Система моніторингу розробляється з урахуванням того, щоб результати моніторингу використовувалися для формування взаємин підприємства і його управлінських структур. Ефективне управління процесом інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємства легкої промисловості можливе, на думку автора лише, при наявності системи показників, які об'єктивно характеризують напрями та змінність господарювання, що проходять в якісному стані. Ціллю моніторингу було створення необхідної інформативної бази для керівників промислових підприємств.

Моніторинг став одним із інструментів, що сприяє роботі розвитку соціально-економічної системи підприємства. При цьому, виступаючи загальною функцією управління, він з однієї сторони, дозволить відстежити ефективність прийнятих управлінських рішень в цілому, а з іншої, як будь-який вид управлінської діяльності, – сам потребує визначення того, на скільки ефективно він реалізується.

Розглядаючи управління як процес руху від постановки цілі до її досягнення, моніторинг в свою чергу виступає як інформаційна база для визначення динаміки витрачених ресурсів на всіх етапах управлінської діяльності. Загальний підхід до визначення

місця моніторингу в оцінці ефективності прийнятих управлінських рішень на підприємствах легкої промисловості наведений на рис. 9.11.

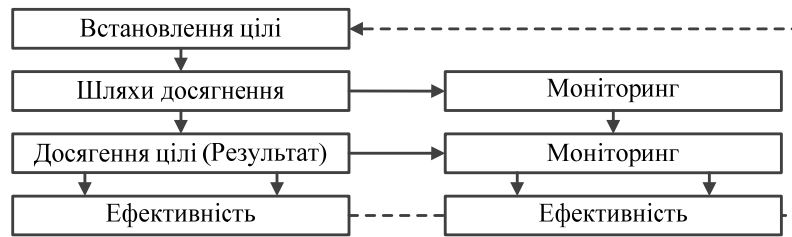


Рис. 9.11. Місце моніторингу у визначенні ефективності прийняття управлінських рішень

Таким чином, невід'ємною частиною управлінського процесу є система моніторингу, функціональна важливість якого полягає в забезпеченні зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління: можливості виявлення потреб об'єкта, оцінки ефективності і результативності обраних методів та інструментів впливу на нього з боку суб'єкта управління. Для забезпечення виконання вказаної функції представимо механізм оцінки фактичних значень показників інтенсифікації, що отримують у процесі моніторингу, та розробимо можливі напрями управлінських дій, пов'язаних із вибором кращого варіанта господарської діяльності (див. рис. 9.12).

Зазначено, робота, що проводиться на першому та другому етапах моніторингу, дозволить менеджерам промислового підприємства отримати необхідну інформацію для ухвалення оперативних управлінських рішень; забезпечить своєчасну реакцію на зміни та заходи з уникнення кризових ситуацій, що виникають при впровадженні системи показників інтенсифікації.

Зауважено, що метою проведення моніторингу на третьому етапі є розрахунок ключових фінансових та не фінансових показників; виявлення факторів впливу негативних тенденцій і перспектив на впровадження системи показників інтенсифікації для максимальної реалізації можливостей стратегічного розвитку підприємства легкої промисловості.

Через те останній, четвертий етап є найважливішим у всій системі моніторингу – це оцінка ефективності впровадження системи показників інтенсифікації, та надання рекомендацій щодо рішень проблемних питань і найбільш ефективного використання

наявних резервів подальшого розвитку; здійснення прогнозування результатів подальшої діяльності промислового підприємства в умовах застосування системи показників інтенсифікації.

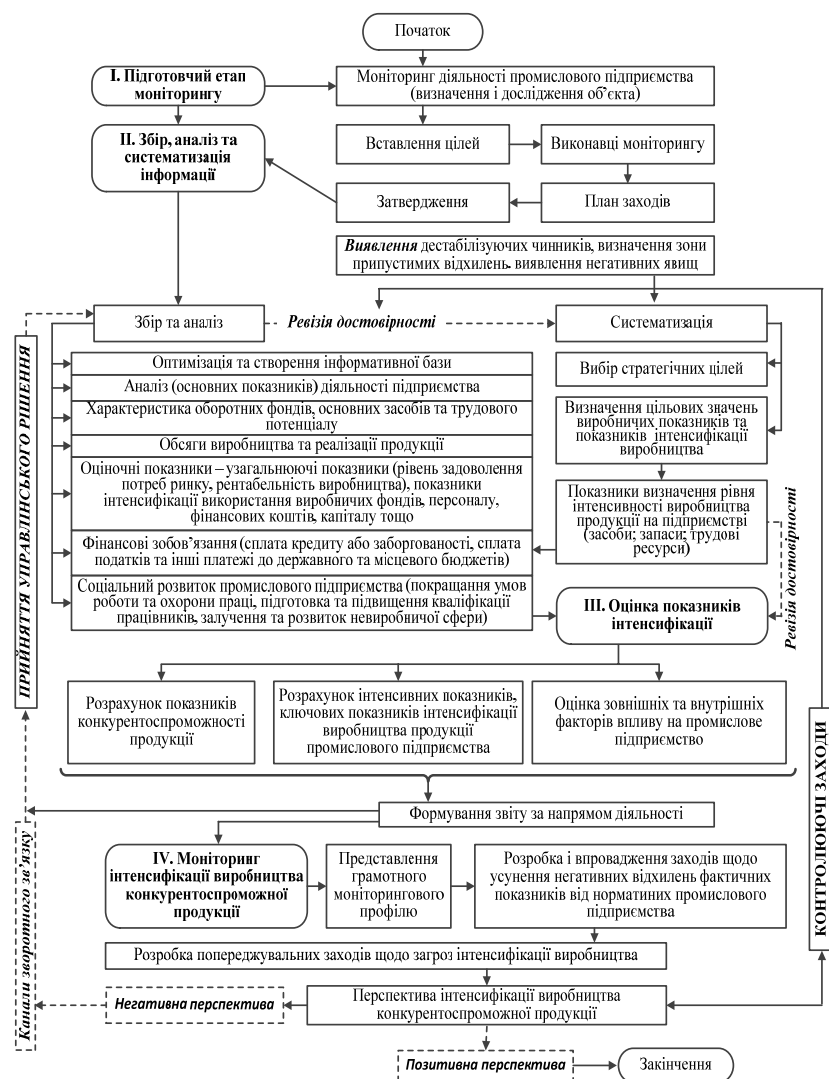


Рис. 9.12. Алгоритм моніторингу процесів інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції промислових підприємств

Необхідно підкреслити, що з часом стратегія може змінюватися, її потрібно адаптувати зі зміною внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства, а значить, разом з нею буде змінюватися і система показників інтенсифікації. Через те, важливість системи моніторингу полягає у тому, щоб ефективно регулювати основні параметри виробничої діяльності, коригувати негативні явища, які впливають на цілі ефективності інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції підприємства й постійно перебувати в курсі всіх змін як зовнішньо, так і всередині промислового підприємства.

Система моніторингу дає уявлення про поведінку кожного контрольованого ключового показника інтенсифікації та фіксує їх відхилення від допустимих рівнів та можливість спрогнозувати його вихід з області допустимих значень і завчасно ухвалити відповідні управлінські рішення, наприклад:

- зниження витрачання матеріалів і енергоресурсів
- збільшення завантаження виробничих потужностей;
- зміна номенклатури продукції, що випускається;
- коригування цін на продукцію;
- скорочення витрат на об'єкти соціальної сфери тощо.

Для створення системи моніторингу впровадження системи показників інтенсифікації, необхідно навчити фахівців відповідного підрозділу з питань методології і методики провести зустрічі з керівництвом основних виробничих підрозділів підприємства, а також з керівниками допоміжних підрозділів для надання своєчасної і достовірної інформації в повному об'ємі [20].

В ході реалізації проекту системи моніторингу впровадження системи показників інтенсифікації на промисловому підприємстві співробітниками маркетингового відділу підприємства щомісячно і щокварталу проводиться аналіз економічного та фінансового стану підприємства. Крім того, завдяки створенню системи моніторингу ключових показників інтенсифікації виробництва у підприємства з'являється можливість відстежувати і прогнозувати динаміку і тенденції фінансово-господарської діяльності підприємства, зіставляти їх з макроекономічними показниками по галузі і національній економіці. Також виявляти і усувати чинники, що негативно впливають, забезпечувати вироблення і ухвалення оптимальних управлінських рішень із проблем соціально-економічного розвитку промислового підприємства.

Проведення моніторингу при застосуванні системи показників інтенсифікації у розробці і реалізації стратегії розвитку є важливим завданням покращення якості стратегічного управління і планування на підприємствах легкої промисловості. Це дозволить своєчасно зреагувати та сформулювати адекватну стратегічну реакцію на як негативні, такі позитивні зміни у середовищі їх господарювання та не допускати суттєвого погіршення результатів економічної діяльності.

Як видно з рис. 9.12, кожен етап алгоритму має цілу низку супровідних дій, здійснивши які керівник підприємства забезпечить інтенсифікацію виробництва конкурентоспроможної продукції.

Підготовчий етап моніторингу включає підготовку програми моніторингу, включає підготовку програми моніторингу, її цілей, розробку плану заходів, спрямованих на проведення моніторингу та їх затвердження. На другому етапі, який найбільш громіздкий, аналізується загальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства, досліджуються фінансові зобов'язання, оціночні узагальнюючі показники.

Третій етап “Оцінка показників інтенсифікації”, включає розрахунки показників конкурентоспроможності продукції, інтенсивних показників та ключових показників інтенсифікації виробництва продукції.

На четвертому етапі проводиться власне моніторинг інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції, формується звіт, який передається керівнику підприємства. Пропонується система заходів по усуненню негативних відхилень фактичних показників рівня інтенсифікації виробництва від нормативних характеристик і визначаються перспективи подальшої інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції.

У процесі реалізації системи моніторингу впровадження системи показників інтенсифікації виробництва на підприємствах легкої промисловості, співробітниками відділу моніторингу підприємства щомісячно і щокварталу проводиться аналіз економічного та фінансового стану підприємства. Окрім того, завдяки створенню системи моніторингу ключових показників ефективності діяльності у підприємства з'являтимуться можливості відстежувати й прогнозувати динаміку і тенденції фінансово-господарської діяльності підприємства, зіставляти їх з макроекономічними показниками по галузі і національній економіці. А також, виявляти й усувати негативні чинники, забезпечувати вироблення і ухвалення оптимальних

управлінських рішень із проблеми соціально-економічного розвитку підприємства легкої промисловості [20].

Проведення моніторингу при застосуванні системи показників інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції у розробці й реалізації стратегії розвитку є важливим завданням покращення якості стратегічного управління та планування на підприємствах легкої промисловості. Це дозволить своєчасно реагувати та сформувати адекватну стратегічну реакцію як на негативні, так і на позитивні зміни у середовищі їх господарювання та не допускати суттєвого погіршення результатів економічної діяльності.

Отже, інформаційне забезпечення функціонування механізму інтенсифікації виробництва базується на взаємодії чотирьох етапів. Алгоритм інформаційного забезпечення має циклічний характер, де інформація через канали зворотного зв'язку подається на вхід системи для прийняття управлінських рішень.

Запропонована схема алгоритму, в якій послідовно етап за етапом досліджуються, аналізуються показники інтенсивного виробництва конкурентоспроможної продукції, визначаються та запроваджуються заходи по усуненню виявлених негативних відхилень фактичних характеристик від нормативних, розробляються попереджувальні заходи щодо усунення загроз інтенсифікації виробництва, які подаються на каналах зворотного зв'язку на вхід системи. Таким чином, до позитивних результатів моніторингу впровадження системи показників інтенсифікації в діяльність підприємства легкої промисловості можемо віднести такі:

- створення необхідної основи для подальшого вдосконалення системи показників інтенсифікації виробництва для стратегічного управління промислового підприємства;
- поетапна методика моніторингу дозволить чітко відслідковувати й проводити контроль за процесом розробки і впровадження системи показників інтенсифікації виробництва, підвищення ступеня незалежності, об'єктивності й оперативності в оцінці економічних процесів, що проходять на підприємстві;
- формування необхідної інформаційно-аналітичної бази для вирішення практичних питань із застосування системи показників інтенсифікації виробництва з позиції поліпшення економічного стану промислового підприємства;
- розроблена автором система моніторингу забезпечить контроль за процесом застосування системи показників інтенсифікації виробництва, дозволить оперативно відстежувати, і у випадку необхідності, коректувати впровадження цієї системи.

Список використаних джерел

1. Економічна енциклопедія : У 3 т. / ред. кол. С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.
2. Лазебник Л. Л. Іноземне інвестування в період ринкової трансформації економіки України : дис... канд. екон. наук : 08.01.01 / Лазебник Лариса Леонідівна ; Нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – К., 1997. – 202 с.
3. Кушнірук В. С. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. С. Кушнірук ; Миколаїв. держ. аграр. університет. – Миколаїв, 2008. – 20 с.
4. Амелюницька О. В. Механізми управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Амелюницька Олена Володимирівна ; Донец. нац. техн. університет. – Д., 2008. – 174 с.
5. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба ; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
6. Воротынцев В. А. Организационно-экономический механизм развития предприятий теплоснабжения : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 / Воротынцев Василий Альбертович ; Донец. ун-т экономики и права. – Донецк, 2008. – 179 с.
7. Лепа Н. Н. Механизмы маркетингово-ориентированного управления конкурентными преимуществами предприятия : дис... д-ра экон. наук : 08.06.01 / Лепа Николай Николаевич ; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2004. – 406 с.
8. Бугрім О. Ю. Удосконалення системи управління машинобудівних підприємств на основі реструктуризації : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бугрім Олександр Юрійович ; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2010. – 19 с.
9. Вагина Е. Ю. Хозяйственный механизм: проблемы прошлого и настоящего / Е. Ю. Вагина, М. Г. Покидченко. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
10. Воронін О. Механізми формування доходів працівників залежно від зростання ефективності виробництва / О. Воронін, О. Пастух // Економіка України. – 2009. – № 8. – С. 42–55.
11. Впровадження інновацій на промислових підприємствах Хмельниччини на 2012 рік. Наукова та інноваційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.statbrd.ic.km.ua/ukr/index.htm>.
12. Геєць В. М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : У 3 т. / В. М. Геєць. – К. : Фенікс, 2007. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – 2007. – 564 с.

13. Герасимова Н. М. Стратегічне управління підприємствами легкої промисловості (на прикладі підприємств Чернігівського регіону) : дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Герасимова Нінель Миколаївна ; Нац. ун-т харчових технологій. – К., 2005. – 216 с.
14. Герчанівська С. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Герчанівська, Т. Рапіцький // Галиц. екон. вісник. – 2011. – № 3(32). – С. 103–107.
15. Гречан А. П. Інноваційний розвиток легкої промисловості України / А. П. Гречан. – К. : КНУТД, 2004. – 268 с.
16. Грибов В. Конкурентоспособность предприятия [Електронний ресурс] / В. Грибов, В. Грузинов. – Режим доступу: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr>.
17. Управління розвитком інноваційного потенціалу регіонів в перехідній економіці України : монографія / Л. М. Матросова, О. А. Овсечкіна, К. В. Іванова, Д. В. Солоха. – Донецьк : Донбас, 2009. – 496 с.
18. Шарко В. В. Інструменти механізму інтенсифікації виробництва промислового підприємства / В. В. Шарко // Економічний часопис. – 2012. – № 9–10. – С. 70–73.
19. Дунаевская А. С. Организационно-экономический механизм поэтапной реструктуризации предприятий машиностроения : дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Дунаевская Анастасия Сергеевна ; Одес. гос. экон. ун-т. – О., 2005. – 214 с.
20. Соболева С. М. Організаційно-економічний механізм взаємодії господарюючих суб'єктів (на прикладі машинобудівних підприємств) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С. М. Соболева ; Приазов. держ. техн. університет. – Маріуполь, 2010. – 22 с.

Розділ X

СТРУКТУРА СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Взаємозв'язки складових оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

До комплексу складових, які формують конкурентоспроможність підприємства, входять наступні:

- інноваційно-інвестиційна (інноваційний, інвестиційний та фінансовий потенціал);
- виробнича (виробничий, трудовий, технічний, технологічний і ресурсний потенціал);
- маркетингово-збутова (збутовий, маркетинговий і ринковий потенціал);
- господарсько-експлуатаційна (експлуатаційний, іміджевий і функціональний потенціал).

Означені нами складові формують конкурентоспроможність будь-якого підприємства – як масштабного, так і того, в штаті якого працюють лише кілька осіб, а, отже, вони є універсальними складовими оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційно-інвестиційна складова формує конкурентоспроможність машинобудівного підприємства за рахунок впровадження нововведень, інноваційних технологій виробництва та інноваційної продукції, ноу-хау і, крім того, за рахунок інвестиційних вкладень, тобто тих ресурсів, які спрямовуються на здійснення і розширення господарської діяльності підприємства. На сьогодні для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності на ринку вітчизняним машинобудівним підприємствам просто необхідно шукати шляхи залучення інвестицій або ж інвестування власних коштів у розвиток діяльності для застосування як інноваційних технологій виробничої діяльності, так і інноваційних підходів до управ-

ління, адже, високий рівень конкуренції в секторі машинобудування спостерігається сьогодні на всіх світових ринках, а, отже, для забезпечення прибуткової, а відтак, і ефективної діяльності на ринку, вітчизняним машинобудівним підприємствам слід значну увагу приділяти питанням формування інноваційно-інвестиційної складової їх конкурентоспроможності.

Основними показниками, які формують інноваційно-інвестиційну складову оцінки конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, є наступні: рентабельність (прибутковість) діяльності; обсяг реальних інвестицій; обсяг фінансових інвестицій; коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт фінансової автономії.

Показник рентабельності (прибутковості) діяльності, у цьому випадку, характеризує спроможність підприємства інвестувати кошти у розвиток своєї діяльності. Так, нерентабельні підприємства не мають можливості нарощувати обсяги власних активів і, таким чином, мають значно обмежені можливості інвестування власних коштів у розвиток діяльності. Крім того, збитковим машинобудівним підприємствам досить проблематично залучати зовнішні інвестиції і, зокрема, отримувати банківські кредити для впровадження інноваційних технологій. Отже, з цього робимо висновок, що пониження рентабельності діяльності підприємства негативно впливає на рівень його інноваційно-інвестиційних можливостей, а, звідси, і на загальний рівень конкурентоспроможності.

Показники обсягу реальних та фінансових інвестицій підприємства є прямими індикаторами наявних у нього можливостей вкладання коштів у забезпечення нормального функціонування підприємства і, крім того, в розвиток господарської діяльності. Зростання обсягів як реальних, так і фінансових інвестицій підприємства свідчить про достатність у нього фінансових коштів, наявні можливості залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів для розвитку діяльності, а, отже, дозволяє робити висновки про сприятливе фінансове становище даного підприємства для формування і підтримання на належному рівні його конкурентоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є виразником наявної у підприємства можливості погашати свої борги власними фінансовими коштами. Оскільки ж достатність власних фінансових ресурсів підприємства в порівнянні з незначними обсягами його поточної заборгованості є свідченням, в тому числі, і наявного фінансового потенціалу для інноваційно-інвестиційного розвитку, то оцінка ди-

наміки цього показника є досить важливою не лише для визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, а й для прогнозування його динаміки.

Коефіцієнт фінансової автономії в системі оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується як індикатор фінансової залежності підприємства і хоча зміна значення даного коефіцієнта в часі не спричиняє одночасної зміни рівня конкурентоспроможності підприємства, однак в комплексі зі зміною показника швидкої ліквідності, тобто наявних фінансових можливостей підприємства для погашення його зобов'язань, дозволяє оцінити наявний фінансовий стан підприємства і найближчі перспективи його зміни. Так, коефіцієнт фінансової автономії підприємства в системі показників оцінки інноваційно-інвестиційної складової конкурентоспроможності дозволяє робити висновки щодо співвідношення його власних і залучених ресурсів. Зростання коефіцієнта фінансової автономії є свідченням наявності достатнього обсягу власних фінансових ресурсів у підприємства для ведення поточної господарської діяльності, а, відтак, може бути і свідченням можливості підприємства власними силами здійснювати інвестиції у подальший розвиток і забезпечення конкурентоспроможності. Натомість, зниження рівня коефіцієнта фінансової автономії може бути свідченням значної залежності діяльності підприємства від залучених коштів, недостатності власних фінансових ресурсів для нормального функціонування та ін.

Вплив зміни охарактеризованих показників на загальний рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства представимо на рис. 10.1.

Таким чином, пропоновані нами показники для оцінки інноваційно-інвестиційної складової конкурентоспроможності підприємства матимуть прямий вплив на її загальний рівень. Тобто, збільшення наведених показників впливатиме на підвищення рівня інтегрального показника інноваційно-інвестиційної складової і, як наслідок, підвищувати рівень інтегрального показника загальної конкурентоспроможності підприємства.

Виробнича складова формує конкурентоспроможність підприємства за рахунок його виробничих потужностей, наявності і доступності виробничих ресурсів, за рахунок ресурсомісткості виробництва та ін. Підприємство, яке здатне кращим чином забезпечити свій виробничий процес, володітиме і вищим рівнем конку-

рентоспроможності.

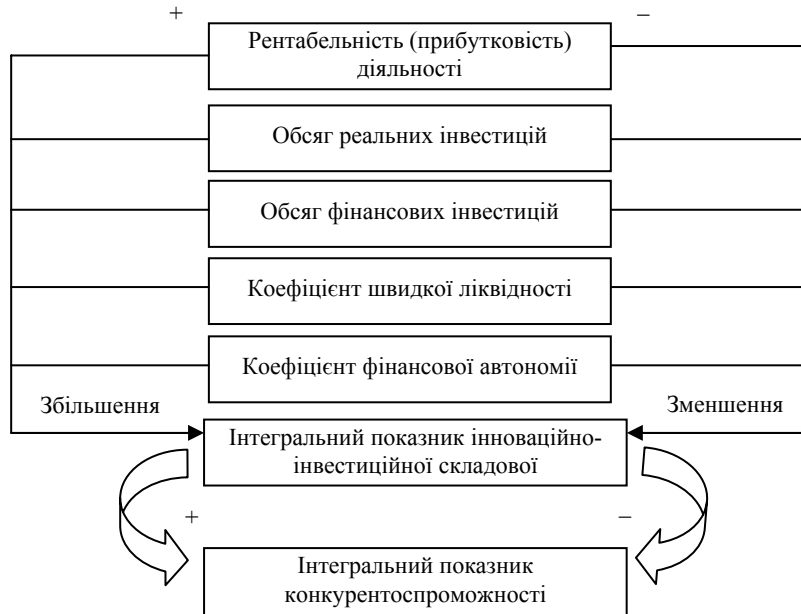


Рис. 10.1. Вплив елементів інноваційно-інвестиційної складової на рівень конкурентоспроможності підприємства

Саме тому виробнича складова є вагомим чинником формування конкурентоспроможності підприємства і поділяється на ряд елементів (див. рис. 10.2).

Виробнича забезпеченість характеризує забезпечення виробничої діяльності підприємства необхідними ресурсами. При цьому, основними ресурсами, які мають вплив на формування конкурентоспроможності виробничого підприємства (у т.ч. й машинобудівного), є його основні фонди. Саме від обсягу основних фондів підприємства, а, особливо, його виробничих фондів, рівня їх зносу та оновлення, а також показника фондовіддачі залежить обсяг і ефективність виробничої діяльності підприємства, а, в підсумку, і рівень його конкурентоспроможності. При цьому варто відзначити, що зміна кожного із наведених показників сама по собі надто незначним чином впливатиме на рівень конкурентоспроможності підприємства, однак сукупний вплив даних показників на конкурентоспроможність того чи іншого промислового підприємства буде по-

мітним. Так, зміна обсягу основних фондів підприємства чи обсягу його виробничих фондів не здійснюватиме помітного впливу на сформований рівень конкурентоспроможності підприємства.

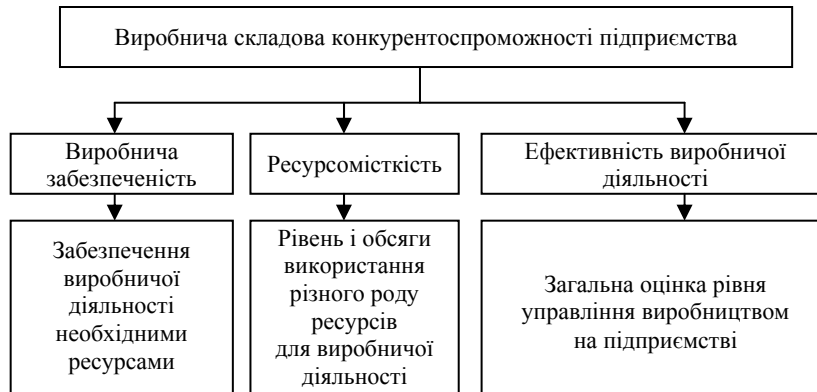


Рис. 10.2. Елементи виробничої складової оцінки конкурентоспроможності підприємства

Більше того, вищою конкурентоспроможністю може володіти те промислове підприємство, обсяг основних виробничих фондів якого є меншим. Проте, якщо говорити про комплекс показників ресурсозабезпечення, враховуючи не лише зміни в обсягах основних фондів підприємства, але і динаміку рівня їх зносу та оновлення, а також відповідну зміну показника фондівіддачі, то вплив цього комплексу показників на рівень конкурентоспроможності підприємства вже може бути досить відчутним.

Також важливо враховувати той вплив, який здійснюватиме зміна того чи іншого показника ресурсозабезпечення. Так, якщо збільшення обсягу основних виробничих фондів чи показника фондівіддачі позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства, то підвищення рівня зносу основних фондів здійснюватиме негативний вплив (див. рис. 10.3).

Елемент “ресурсомісткість” виробничої складової оцінки конкурентоспроможності підприємства показує рівень використання виробничих, матеріальних та фінансових ресурсів у процесі здійснення виробничої діяльності підприємства. Іншими словами, цей елемент дозволяє оцінити вплив обсягів та рівня використання

ресурсів підприємством на його конкурентоспроможність.

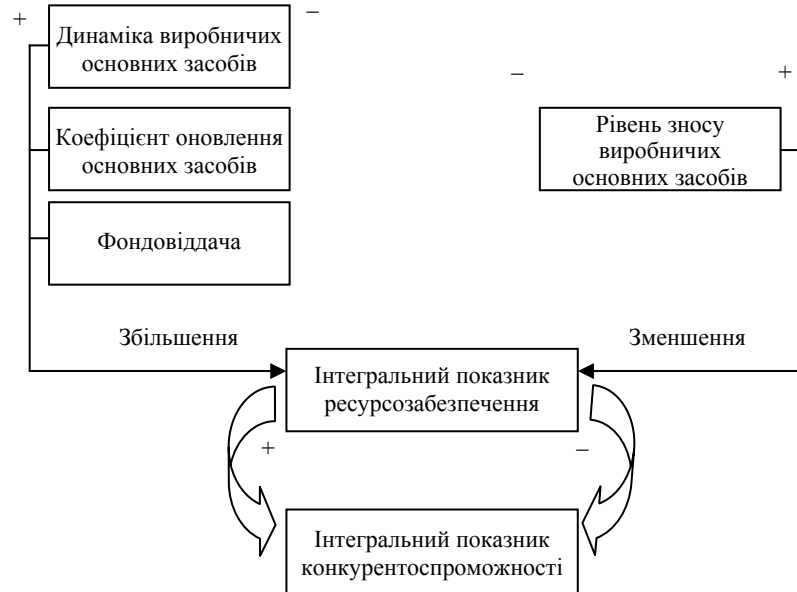


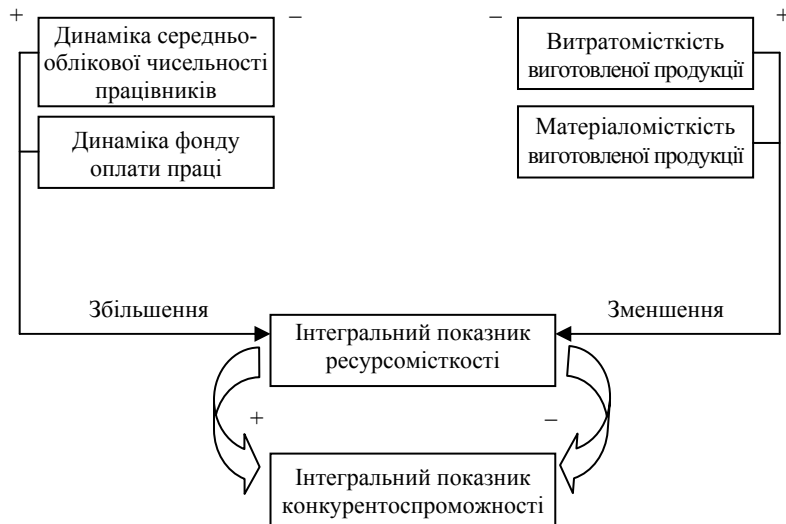
Рис. 10.3. Вплив показників ресурсозабезпечення на рівень конкурентоспроможності підприємства

Проведене дослідження дозволило виявити показники, які найбільшим чином впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Це, зокрема: динаміка середньооблікової чисельності працівників; динаміка фонду оплати праці; витратомісткість виготовленої продукції; матеріаломісткість виготовленої продукції.

Визначені нами показники дозволяють оцінити рівень та динаміку обсягів витрат різного виду, які здійснюються підприємством для ведення виробничої діяльності. У цьому випадку аналогічно сукупний вплив інтегрального показника ресурсомісткості виробництва на рівень конкурентоспроможності підприємства є досить відчутним, в той час як вплив кожного окремого показника може бути непомітним у визначений момент часу.

Показник динаміки середньооблікової чисельності працівників застосовується для визначення обсягу трудових ресурсів, яких потребує виробнича діяльність підприємства та тенденцій їх зміни. При цьому, варто виходити з того, що зростання чисельності

виробничих працівників на підприємстві є свідченням позитивних змін у його діяльності, хоча це і призводить до зростання ресурсомісткості (за людськими ресурсами) виробничої діяльності підприємства. Приріст чисельності виробничих працівників дозволяє припустити про зростання виробничих потужностей підприємства чи обсягів виробництва продукції і, крім того, про наявність у нього достатніх ресурсів для утримання збільшеного штату працівників. Саме тому вплив збільшення даного показника на інтегральний показник ресурсомісткості буде позитивним (рис. 10.4).



ЗМЕНШЕННЯ

Рис. 10.4. Вплив показників ресурсомісткості на рівень конкурентоспроможності підприємства

Щодо динаміки фонду оплати праці виробничого персоналу підприємства, то зростання цього показника також матиме позитивний вплив на інтегральний показник ресурсомісткості, оскільки таке зростання буде свідченням наявності у підприємства фінансових ресурсів для підвищення рівня заробітної плати виробничого персоналу, а, отже, припускати і наявність достатніх обсягів збуту виробленої продукції для отримання необхідних коштів. Значний рівень витрат ресурсів підприємства на ведення виробничої діяльності негативно впливає на рівень його конкурентоспроможності, а

тому показник ресурсомісткості підприємства є важливим елементом в системі складових оцінки конкурентоспроможності.

Ефективність виробничої діяльності дозволяє дати загальну оцінку управління виробництвом, конкурентоспроможності виробничої діяльності підприємства. Саме тому в системі виробничої складової оцінки конкурентоспроможності підприємства нами виділено елемент “ефективність виробничої діяльності”, який визначається як інтегральний показник на основі оцінки наступних показників ефективності виробництва: продуктивність праці персоналу; рентабельність виробництва; коефіцієнт оборотності готової продукції; чистий прибуток.

Наведені показники мають прямий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Так, їх зростання призводить до зростання інтегрального показника ефективності виробництва і, в свою чергу, до зростання інтегрального показника конкурентоспроможності. А, навпаки, зниження визначених показників спричиняє зниження інтегрального показника ефективності виробництва і, таким чином, сприяє зниженню інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингово-збутова складова також відіграє досить важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки можливості системи збуту продукції на підприємстві значною мірою визначають розмір отриманого ним доходу від реалізації продукції. Крім того, показники збутової діяльності підприємства мають досить тісний зв'язок з його конкурентоспроможністю, а тому з їх динаміки можна робити певні висновки і прогнози щодо динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основними показниками, які формують збутову складову оцінки конкурентоспроможності підприємства є такі: динаміка чистого доходу від реалізації продукції; коефіцієнт оборотності товарних запасів; ефективність збутової діяльності; тривалість обороту товарних запасів.

Показник чистого доходу від реалізації продукції сам по собі не впливає на конкурентоспроможність підприємства, а, швидше, є індикатором зміни її рівня. Так, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства призводить до зростання обсягів його доходу від реалізації продукції і навпаки – зниження рівня конкурентоспроможності підприємства може викликати скорочення обсягів реалізації. В той же час, показник чистого доходу від реалізації

продукції може використовуватися і в системі оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки його динаміка дозволяє робити певні висновки про динаміку рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Коефіцієнт оборотності товарних запасів і показник тривалості обороту товарних запасів дозволяють оцінити динаміку основних показників реалізації продукції підприємства, порівняти її з аналогічними показниками підприємств-конкурентів і на основі цього зробити висновки про рівень конкурентоспроможності.

Вплив зміни означених показників на рівень конкурентоспроможності підприємства представимо на рис. 10.5.

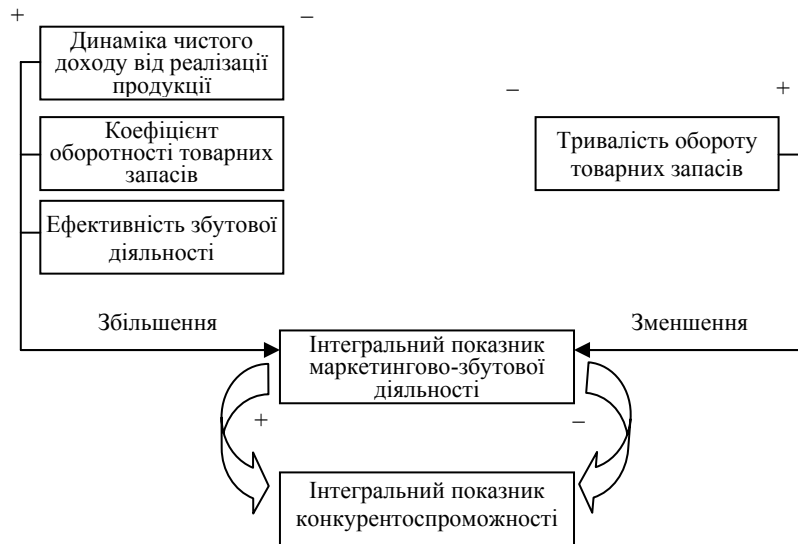


Рис. 10.5. Вплив елементів маркетингово-збутової складової на рівень конкурентоспроможності підприємства

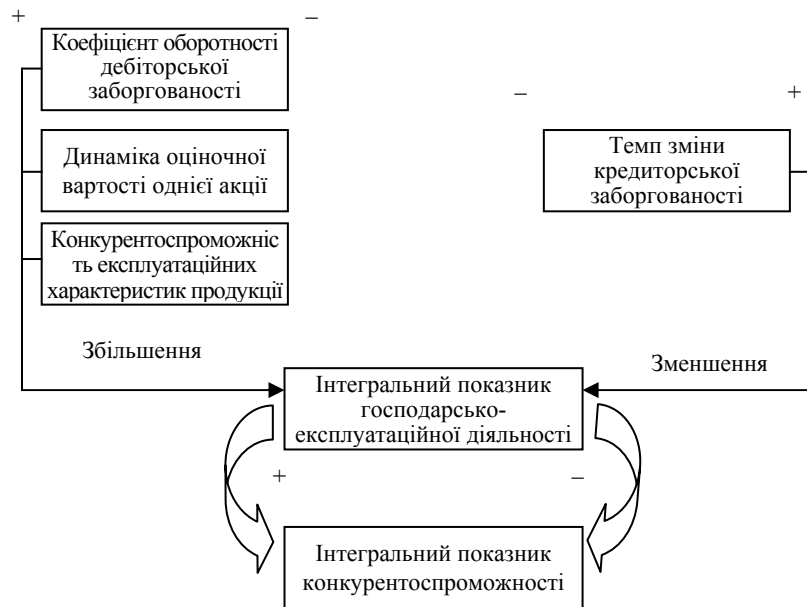
Маркетингово-збутова складова є досить важливою в системі формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки має тісний зв'язок з рівнем його конкурентоспроможності. Тому оцінку конкурентоспроможності підприємства доцільно здійснювати з урахуванням маркетингово-збутової складової.

Четвертою складовою оцінки конкурентоспроможності підприємства є господарсько-експлуатаційна. Дана складова дозволяє

оцінити вплив зміни показників господарсько-експлуатаційної діяльності підприємства на рівень його конкурентоспроможності та спрогнозувати динаміку конкурентоспроможності на основі даних динаміки основних показників господарсько-експлуатаційної діяльності.

Основними елементами господарсько-експлуатаційної складової оцінки конкурентоспроможності підприємства, з нашої точки зору, є наступні: коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; динаміка оціночної вартості однієї акції; темп зміни кредиторської заборгованості; конкурентоспроможність експлуатаційних характеристик продукції підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості підприємства – це елемент фінансово-господарської складової оцінки конкурентоспроможності підприємства, зростання рівня якого на підприємстві свідчить про зростання обсягів продажу продукції і, крім того, про прискорення оплати покупцями отриманої ними продукції. Таким чином, вплив збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на рівень конкурентоспроможності підприємства буде прямим (рис. 10.6).



ЗМЕНШЕННЯ

Рис. 10.6. Вплив елементів господарсько-експлуатаційної складової на рівень конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом господарсько-експлуатаційної складової оцінки конкурентоспроможності підприємств, особливо публічних та відкритих акціонерних товариств, з нашої точки зору, є динаміка оціночної вартості однієї акції. При цьому, що характерно, оцінювати вартість однієї акції підприємства доцільно, використовуючи майновий підхід, оскільки в такому разі можна аналізувати діяльність будь-якого підприємства, в тому числі і збиткового, адже прибутковий підхід не дає можливості адекватно оцінити вартість акції підприємства, яке в досліджуваному періоді не отримало чистого прибутку.

Оскільки ж нашою метою є оцінювання конкурентоспроможності саме машинобудівних підприємств, то враховуючи вітчизняні реалії діяльності машинобудівної промисловості вважаємо за необхідне використання саме майнового підходу для визначення вартості акцій підприємства в кожен період часу.

Темп зміни кредиторської заборгованості, у цьому випадку, виступає виразником стану загального управління господарською діяльністю підприємства, що виражається в управлінні його заборгованістю. Так, постійний приріст обсягів кредиторської заборгованості не може вважатися позитивним явищем у господарській діяльності підприємства, оскільки в будь-якому випадку свідчить про нарощування обсягів залучених ресурсів і, отже, зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел коштів. Саме тому, зростання темпу приросту обсягів кредиторської заборгованості має зворотній вплив на рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Звісно, що сам по собі даний вплив буде надто незначний, однак в сукупності з іншими чинниками його наслідки будуть досить помітними, особливо в контексті рівня загальної конкурентоспроможності підприємства.

Показник рівня конкурентоспроможності експлуатаційних характеристик продукції машинобудівного підприємства доцільно застосовувати при оцінці господарсько-експлуатаційної складової в разі порівняння конкурентоспроможності підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції. В тому ж випадку, коли здійснюється визначення рівня конкурентоспроможності порівняно до машинобудівних підприємств певного регіону чи певної галузі машинобудування, значення даного показника можна не брати

до уваги, оскільки воно не дозволить адекватно порівнювати конкурентоспроможність експлуатаційних характеристик відмінних видів продукції і, таким чином, не сприятиме визначенню адекватного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ми визначили чотири основних складових оцінки конкурентоспроможності підприємства, взаємозв'язок яких представимо на рис. 10.7.

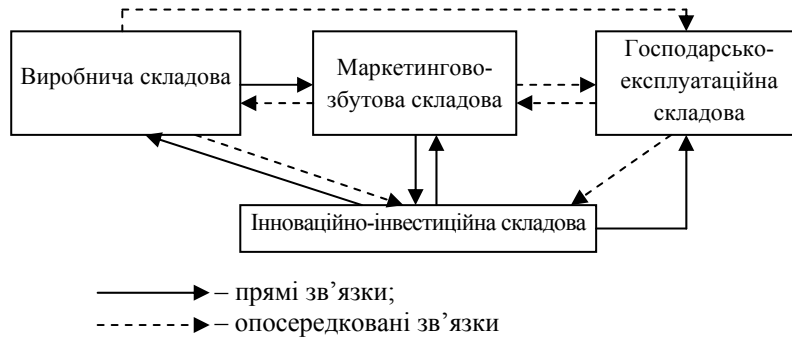


Рис. 10.7. Взаємозв'язок складових оцінки поточного рівня конкурентоспроможності підприємства

Головною, у цьому випадку, виступає саме інноваційно-інвестиційна складова, оскільки будь-яка господарська діяльність здійснюється лише завдяки інвестуванню в неї коштів. Саме від обсягу фінансових коштів, які наявні у підприємства і вкладаються в його господарську діяльність та її розвиток, залежать і показники виробничої, і маркетингово-збутової, і фінансово-господарської діяльності. Отже, фактично визначені нами складові оцінки конкурентоспроможності підприємства взаємопов'язані між собою як прямо, так і опосередковано посередництвом інноваційно-інвестиційної складової підприємства.

Показники, що становлять виробничу складову оцінки конкурентоспроможності підприємства, здійснюють прямий вплив на показники маркетингово-збутової складової, оскільки чим більше продукції виробляє підприємство і, тим більше, чим краще співвідношення якості і ціни у цієї продукції, тим кращими будуть показники збутової діяльності підприємства.

Показники маркетингово-збутової складової, в свою чергу, здійснюють прямий вплив на обсяг фінансових коштів підприємства, оскільки, чим краще працює служба збуту і чим вищими є

обсяги реалізації виготовленої продукції, тим більший обсяг фінансових коштів отримує в своє розпорядження підприємство.

Показники господарсько-експлуатаційної складової оцінки конкурентоспроможності підприємства прямо залежать від обсягу наявних у підприємства фінансових коштів і, при цьому, опосередковано залежать від показників маркетингово-збутової та виробничої складової.

Важливо відзначити, що, як вже зазначалося в нашому дослідженні, більшої ваги для підприємств набуває не так оцінка поточного рівня конкурентоспроможності, як визначення її перспективного рівня. Саме тому для оцінки перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства має застосовуватися комплекс складових, які б дозволяли адекватно оцінювати перспективи підприємств-конкурентів в розвитку бізнесу і на основі цього прогнозувати майбутній рівень конкурентоспроможності того чи іншого підприємства. З нашої точки зору, такими складовими є наступні: виробничий; інноваційно-інвестиційний; маркетингово-збутовий; господарсько-експлуатаційний потенціал і поточний рівень конкурентоспроможності.

Кожна із складових дозволяє отримати уявлення про наявні можливості господарської діяльності, а, отже, саме на основі даних складових доцільно визначати перспективи зміни поточного рівня конкурентоспроможності підприємств. Загальну структуру елементних взаємозв'язків складових оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити наступним чином (див. рис. 10.8).

Виробничий потенціал підприємства в системі оцінки його потенційного рівня конкурентоспроможності дозволяє встановити сукупність наявних ресурсів і можливостей виробничої діяльності, які використовуються не в повному обсязі або взагалі не використовуються, хоча в перспективі можуть бути використані для нарощування обсягів виробничої діяльності, підвищення якості продукції, що виготовляється, зниження собівартості продукції за рахунок скорочення непродуктивних витрат та ін. Показник рівня використання виробничого потенціалу, в цьому випадку, виступатиме головним елементом, що характеризуватиме потенційні можливості підприємства щодо нарощування обсягів використання власного виробничого потенціалу і, таким чином, потенційного підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Показники маркетингово-збутового потенціалу та рівня його використання на підприємстві дозволятимуть не лише оцінити його



Господарсько-експлуатаційний потенціал, у цій моделі, дозволить визначати перспективи господарського розвитку підприємства, а також його потенційні можливості щодо покращення фінансово-господарського становища. Оскільки ж при оцінці цього потенціалу на підприємстві враховуватиметься і потенційний рівень конкурентоспроможності експлуатаційних характеристик його продукції, то це дозволить враховувати при прогнозуванні перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства можливі

зміни в техніці і технології виробництва, спрямовані на підвищення якості експлуатаційних характеристик готових виробів.

Оцінка інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства в системі оцінки перспективного рівня його конкурентоспроможності є однією із найважливіших складових, оскільки саме рівень використання наявних інноваційно-інвестиційних можливостей дозволить робити висновки про майбутні інноваційно-інвестиційні перспективи господарської діяльності того чи іншого підприємства.

Таким чином, нами встановлені елементні взаємозв'язки складових оцінки як поточного, так і перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства, на основі чого має формуватися система оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

10.2. Формування сучасної системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств

Проведене дослідження дозволило сформувати методику оцінки конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, яка є відмінною від існуючих на сьогодні систем оцінки конкурентоспроможності, хоча, в той же час, базується на інтегральному методі оцінки, застосування якого є досить поширеним в системі управління конкурентоспроможністю промислових підприємств.

Основними відмінними ознаками запропонованої в дослідженні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства від тих, що сьогодні застосовуються на практиці, є наступні:

1. Базування методики оцінки виключно на фактичних даних. Так, для застосування нашої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства непотрібні складні і тривалі розрахунки чи залучення експертів. Всі дані, що необхідні для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, або наявні у його фінансовій звітності або можуть бути отримані шляхом нескладних аналітичних розрахунків на основі даних звітності.

2. Базування методики оцінки лише на тих показниках, які найбільше впливають на рівень конкурентоспроможності. Це положення, по-перше, дозволяє значно спростити сам процес оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки таким чином відкидається значна кількість показників, зміна яких у часі фактично

не впливає на показник рівня конкурентоспроможності. По-друге, обрання для розрахунку лише тих показників, що є найбільш впливовими чинниками формування конкурентоспроможності підприємства дозволяє системі управління конкурентоспроможністю підприємства з більшою ефективністю контролювати внутрішні фактори підвищення конкурентоспроможності та запобігати небажаним тенденціям їх зміни.

3. Базування методики оцінки на порівнянні діяльності кількох підприємств-конкурентів. Таким чином, з одного боку, збільшується кількість необхідних розрахунків, оскільки необхідно брати дані звітності підприємств-конкурентів. В той же час, саме порівняння показників діяльності кількох підприємств-конкурентів дозволяє з більшою точністю оцінити рівень конкурентоспроможності по відношенню до основних конкурентів.

4. Простота розрахунків. Пропонована нами методика оцінки конкурентоспроможності підприємства не потребує окремого програмного забезпечення чи громіздких розрахунків. При її застосуванні використовується невелика кількість простих математичних формул, що робить застосування даної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства простим і не вимагає наявності чисельного штату працівників.

5. Доступність. Необхідні дані для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є загальнодоступними, оскільки можуть бути отримані із фінансової звітності підприємства. Оскільки переважна більшість машинобудівних підприємств України є акціонерними товариствами, то їх фінансова звітність підлягає обов'язковому опублікуванню. Таким чином, можна без перешкод отримати необхідну інформацію про діяльність того чи іншого підприємства-конкурента для визначення його рівня конкурентоспроможності і порівняння власних перспектив конкурентоспроможності з перспективами основних конкурентів.

6. Розрахунок рівня конкурентоспроможності підприємства як інтегрального показника. Це дозволяє порівнювати між собою значні масиви даних підприємств абсолютно різних масштабів і показників діяльності і, таким чином, отримувати найбільш адекватну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів.

7. Можливість визначення не лише поточного рівня конкурентоспроможності, але і здійснення прогнозу його динаміки. Засто-

сування показників оцінки інноваційно-інвестиційного, виробничого, маркетингово-збутового та господарсько-експлуатаційного потенціалів дозволяє не лише оцінити конкурентний потенціал підприємства і його прямих конкурентів, але і визначити основні чинники підвищення рівня конкурентоспроможності в майбутньому.

Розроблена нами послідовність оцінки конкурентоспроможності машинобудівного підприємства матиме наступний вигляд (рис. 10.8).

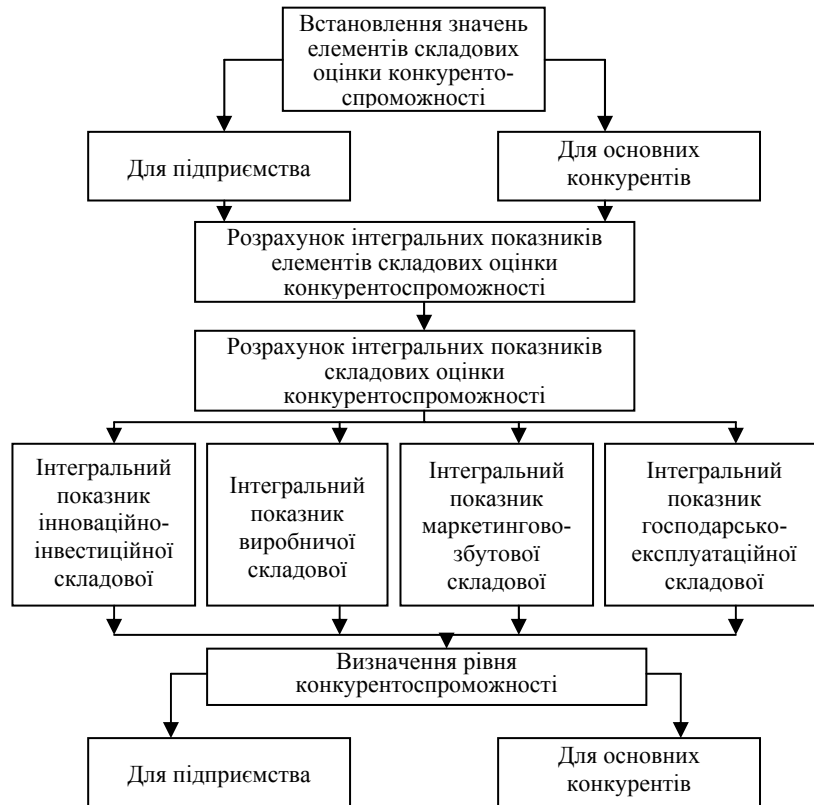


Рис. 10.8. Послідовність оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

Отже, в результаті здійснення розрахунків за цією послідовністю дій, можливим буде визначення не лише рівня конкурентоспроможності підприємства, але і визначення основних чинників підвищення рівня конкурентоспроможності в майбутньому.

спроможності досліджуваного підприємства у той чи інший період часу, але і його конкурентного становища відносно основних конкурентів.

Встановлення значень елементів складових оцінки конкурентоспроможності є початковим етапом, на якому має здійснюватися вивчення інформаційної бази даних щодо діяльності досліджуваного підприємства та його конкурентів, встановлення значень показників, необхідних для проведення аналізу.

Цей етап є найбільш відповідальним, оскільки від того, наскільки повно будуть вивчені показники фінансової звітності, а також інших відкритих інформаційних джерел щодо діяльності підприємств-конкурентів і наскільки точно будуть розраховані необхідні для аналізу показники, залежатиме і точність результатів оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства по відношенню до його основних конкурентів.

Наступним етапом проведення аналізу конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є розрахунок інтегральних показників елементів складових оцінки конкурентоспроможності. Цей етап є необхідним для того, аби привести всю сукупність неоднорідних даних до порівнянного вигляду. Внаслідок цього забезпечуватиметься можливість порівняння основних елементів складових оцінки конкурентоспроможності підприємств різного масштабу. Крім того, внаслідок застосування даного методу можливим є порівняння рівнів конкурентоспроможності підприємств в межах однієї галузі, які не завжди займаються виготовленням аналогічних видів продукції. Тобто, розрахунок інтегральних показників елементів складових оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволить визначати загальний рівень конкурентоспроможності підприємств в межах певного регіону, галузі, ринку та ін.

Наступним етапом є розрахунок інтегральних показників складових оцінки конкурентоспроможності підприємства. Даний етап необхідний для узагальнення отриманих на попередньому етапі даних і їх групування за складовими. Внаслідок цього отримують узагальнені інтегральні показники інноваційно-інвестиційної діяльності, виробничомісткості, ресурсозабезпечення, ефективності виробництва, ефективності маркетингово-збутової діяльності, а також господарсько-експлуатаційної діяльності підприємства.

На основі отриманих даних проводиться розрахунок рівня конкурентоспроможності кожного з досліджуваних підприємств (шляхом сумування отриманих значень інтегральних показників скла-

дових оцінки конкурентоспроможності. Тобто, на цьому етапі вже отримуються числові значення рівня конкурентоспроможності як досліджуваного підприємства, так і його основних конкурентів, на основі яких може будуватися подальша управлінська діяльність, спрямована на формування конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності аналізованого підприємства на ринку.

Система оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності на підприємстві має будуватися саме з урахуванням вказаної послідовності. Крім того, на основі проведеного попередньо дослідження нами було встановлено необхідність побудови системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідно до стадій життєвого циклу продукції. Саме в такому випадку, з нашої точки зору, максимально враховуватимуться критерії формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства і, таким чином, буде можливим отримання максимально адекватної оцінки. Крім того, побудова системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства за стадіями життєвого циклу продукції дозволить більш точно визначати напрями докладання зусиль підприємства для підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Структурну схему системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням зазначеного представимо на рис. 10.9.

Метою створення системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності на машинобудівному підприємстві є систематичний аналіз поточного і перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства і формування на його основі комплексу заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності.

Об'єктом спрямування даної системи виступатиме оцінка та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Предметом спрямування зусиль означеної системи має бути сукупність теоретичних і практичних питань з проблеми оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з мети побудови системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства формуються і основні завдання цієї системи. Так, основними завданнями системи оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства мають бути наступні:

- систематичне визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства;

– встановлення чинників формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства та рівня їх впливу у визначені моменти часу;



Рис. 10.9. Схема системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

- прогнозування динаміки рівня конкурентоспроможності з урахуванням впливу різних факторів;
- визначення напрямів підвищення перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- прийняття відповідних управлінських рішень в межах визначених напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, важливим для функціонування системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства важливо, щоб вона базувалася на дотриманні ряду принципів. З нашої точки зору, основними принципами, яких має дотримуватися машинобудівне підприємство при побудові системи оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності мають бути такі:

1. Принцип системності. Цей принцип означає, що втілення в життя системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства має обов'язково бути системним, тобто діяльність підприємства у цьому випадку має розглядатися як система, підсистемами якої виступає діяльність машинобудівного підприємства за стадіями життєвого циклу продукції.

2. Принцип комплексності. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства мають здійснюватися комплексно, охоплюючи всі стадії життєвого циклу продукції, зокрема, стадії проектування, виробництва, реалізації та експлуатації. Саме комплексне вивчення динаміки критеріїв формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за стадіями життєвого циклу продукції дозволить максимально ефективно не лише оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства, але й визначати напрями докладання зусиль щодо його підвищення.

3. Принцип повноти. Система оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства має повною мірою охоплювати його господарську діяльність за стадіями життєвого циклу продукції і, тим більше, повною мірою враховувати наявний і можливий вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на зміну рівня конкурентоспроможності для підвищення ефективності прогнозування зміни рівня конкурентоспроможності і розробки заходів з його підвищення.

4. Принцип порівнянності. Система оцінки конкурентоспроможності підприємства обов'язково має базуватися на показниках і даних, які можуть порівнюватися з аналогічними даними і показниками основних конкурентів, підприємств однієї галузі діяльності та ін. Адже лише в такому випадку розраховане значення рівня

конкурентоспроможності матиме для підприємства практичну цінність і може використовуватися для прогнозних розрахунків і складання стратегічних планів розвитку господарської діяльності.

5. Принцип об'єктивності, суть якого полягає у тому, що результати оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися виключно на фактичних даних, тобто на достовірній інформації щодо того чи іншого критерію формування конкурентоспроможності для позбавлення їх будь-якого суб'єктивного впливу.

6. Принцип неперервності. Так, процес оцінки та підвищення конкурентоспроможності на машинобудівному підприємстві має бути неперервним для того, щоб забезпечувати можливість управлінському персоналу здійснювати ефективне управління формуванням конкурентних переваг підприємства, забезпеченню і підтриманню на необхідному рівні його конкурентоспроможності. Як бачимо з рис. 10.9, розроблену нами схему системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства за стадіями життєвого циклу продукції формують дві основні підсистеми:

- оцінки конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Кожна з цих підсистем має власні засади і власний інструментарій, хоча, однак, вони обидві базуються на спільних принципах, мають спільну мету, об'єкт, предмет і завдання.

Підсистема оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства призначена для систематичного неперервного здійснення оцінки чинників та рівня їх впливу на конкурентоспроможність машинобудівного підприємства і на основі цього обчислення як поточного рівня конкурентоспроможності, так і меж його перспективної динаміки з урахуванням змін визначених факторів. До підсистеми оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства входять декілька підсистем нижчого рівня і, зокрема: аналітична; методична; організаційна; контролююча.

Аналітична підсистема в системі оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства є сукупністю складових елементів, що забезпечують проведення на підприємстві аналітичної роботи. Це, зокрема, здійснення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства, стану і динаміки ринкової конкуренції, аналіз і оцінка наявних та перспективних критеріїв

забезпечення конкурентоспроможності в їх динаміці. Основними елементами аналітичної підсистеми виступають:

- систематична комплексна оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- оцінка поточного рівня конкурентоспроможності;
- моніторинг показників забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
- прогноз перспективного рівня конкурентоспроможності з урахуванням впливу різних чинників.

Методичний інструментарій – це набір певних методів, засобів та форм оцінки поточного і прогнозного рівня конкурентоспроможності підприємства. У підсистемі оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства методичний інструментарій має складатися з методів:

- оцінки факторів впливу середовища діяльності підприємства (внутрішнього і зовнішнього);
- та моделі визначення поточного рівня конкурентоспроможності;
- оцінки потенційного рівня конкурентоспроможності з урахуванням динаміки основних факторів впливу на нього.

Організаційна підсистема в системі оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства складається з відділів і підрозділів з управління оцінкою конкурентоспроможності. До повноважень даних відділів має відноситися не лише оцінка поточного та прогнозного рівня конкурентоспроможності підприємства, але і виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників на рівень конкурентоспроможності, аналіз їх динаміки та оцінка рівня впливу на загальний показник конкурентоспроможності підприємства.

Підсистема контролю в підсистемі оцінки конкурентоспроможності підприємства є однією з найважливіших, оскільки її наявність дозволяє уникати значних прорахунків в розробці конкурентної стратегії, управлінні формуванням та підвищенням рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. При цьому, контроль у підсистемі оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства доцільно здійснювати у двох напрямках контролю:

- за здійсненням оцінки поточного і перспективного рівня конкурентоспроможності;
- достовірності аналітичних розрахунків.

Підсистема підвищення рівня конкурентоспроможності в структурі системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства займає досить важливе місце. Основними функціями цієї підсистеми є наступні: аналіз; планування; прогнозування; організація; моніторинг та контроль.

Функція аналізу полягає в тому, що аналіз є відправним моментом будь-якого процесу оцінки і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Функція планування характеризує одне із призначень підсистеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що полягає у розробці деталізованих планів відповідно до кожного напрямку, визначеного на етапі аналізу, підвищення рівня конкурентоспроможності.

Планування є необхідним засобом в системі оцінки та підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, особливо в умовах жорсткої конкуренції, посилення глобалізаційних процесів і, до того ж, в умовах вітчизняної нестабільної економічної ситуації. При цьому, планування має відбуватися на всіх рівнях: оперативному, тактичному, стратегічному.

Планування діяльності з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на стратегічному рівні має полягати у формуванні планів загального порядку на довготривалий термін, які б узгоджувалися з існуючим набором стратегічних цілей машинобудівного підприємства.

Тактичні плани з підвищення конкурентоспроможності підприємства мають розроблятися за кожним напрямом, тобто для кожної стадії життєвого циклу продукції підприємства в межах окреслених стратегічних планів. При цьому, дані плани повинні бути максимально конкретизованими як за переліком заходів, так і за термінами їх виконання і, до того ж, у тактичних планах мають вказуватися і очікувані результати.

Оперативне планування в системі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідне для уточнення деталей втілення розроблених заходів і, крім того, оперативного корегування тактичних заходів.

Функція прогнозування в системі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства призначена для складання прогнозів динаміки зміни основних показників системи оцінки конкурентоспроможності, моделювання рівня впливу факторів формування конкурентоспроможності та прогнозу впливу тих чи інших

управлінських рішень на рівень конкурентоспроможності. Таким чином, всі рішення, які прийматимуться в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства, повинні проходити перевірку на предмет їх можливих наслідків і відхилятися у випадку, якщо прогноз їх наслідків буде несприятливим.

Організаційна функція полягає у забезпеченні організованої цілеспрямованої діяльності підприємства з питань підвищення рівня його конкурентоспроможності. Функція моніторингу полягає у постійному цілеспрямованому відстеженні характеристик конкурентоспроможності підприємства.

Функція контролю є, фактично, найважливішою у цій системі, оскільки забезпечує контроль за достовірністю результатів аналітичних розрахунків і прогнозних моделей, а також за втіленням в життя розроблених заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності і досягненням внаслідок цього результатами.

Для забезпечення ефективного виконання функції контролю в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідним є створення цілої системи контролю, тобто контроль має забезпечуватися на всіх етапах роботи машинобудівного підприємства щодо підвищення рівня його конкурентоспроможності. При цьому, важливо розподілити органи контролю (або ж призначити відповідальних) відповідно до стадій життєвого циклу продукції. Організація контролю в системі підвищення конкурентоспроможності саме таким чином дозволить з більшою ефективністю контролювати управлінські процеси і прийняття управлінських рішень. Крім того, поділ контролю за стадіями життєвого циклу продукції дозволить з більшою мірою виявляти недоліки заходів з підвищення конкурентоспроможності ще на ранній стадії і, таким чином, уникати значних прорахунків в управлінні конкурентоспроможністю.

Підсистема підвищення конкурентоспроможності в системі оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства повинна мати і власний інструментарій, який, з нашої точки зору, доцільно поділяти на методичний та аналітичний.

Методичний інструментарій – це вся сукупність методів і методичних прийомів, що може застосовуватися на підприємстві в процесі здійснення діяльності з підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Аналітичним інструментарієм у цьому випадку виступатиме вся та сукупність теоретичних напрацювань з питань прогнозування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприєм-

ства, які можуть бути використані персоналом машинобудівного підприємства для розробки нового чи адаптації існуючого у світі методичного інструментарію до потреб господарської діяльності.

Основними напрямками, за якими має здійснюватися робота на підприємстві з питань підвищення рівня його конкурентоспроможності, є наступні: інноваційний; інвестиційний; фінансовий; виробничий; ресурсний; технічний; технологічний; трудовий; маркетинговий; збутовий; ринковий; господарський; експлуатаційний; іміджевий; функціональний.

Саме в розрізі даних напрямів варто будувати діяльність з підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки таким чином, вона будуватиметься за всіма стадіями життєвого циклу продукції і максимально враховуватиме всі види діяльності підприємства, які формують його конкурентоспроможність.

Критерії підвищення конкурентоспроможності підприємства в рамках розробленої нами системи, доцільно ділити на дві групи: внутрішні та зовнішні, тобто на такі, які можуть піддаватися регулюванню з боку управлінського персоналу підприємства та такі, регулювання яких не є можливим внаслідок об'єктивних причин.

Метою підсистеми оцінки та підвищення конкурентоспроможності є систематичний аналіз поточного і оцінка перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства. Об'єктом є процеси оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Предметом є сукупність теоретичних і прикладних питань з оцінки конкурентоспроможності підприємства. Завданнями даної підсистеми є систематичне визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, встановлення чинників формування конкурентоспроможності та їх впливу.

Метою підсистеми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є формування та реалізація комплексу заходів з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Об'єктом є процеси підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Предметом є сукупність теоретичних та прикладних питань щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. До завдань відносяться: визначення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розробка і втілення заходів з його підвищення.

В основі формування обох підсистем мають бути закладені однакові принципи: системності, комплексності, повноти, порівняльності, об'єктивності, неперервності.

Обидві системи виконують належні їм однакові функції: аналізу, планування, прогнозування, організації, моніторингу і контролю. Саме цими складовими елементами взаємопов'язані дані підсистеми.

Виходячи із встановлення взаємозв'язку запропонованих підсистем, враховуючи попередні висновки і результати, отримані раніше, автором побудована структура системи оцінки та підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, яка: формується відповідно до принципів: оптимальності, адаптивності, інтеграції, гнучкості, динамічності, інноваційності; виконує функції: аналізу, прогнозування, планування, організації, моніторингу, контролю; використовує: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні методи; застосовує: системний, процесний, функціональний, ситуаційний, структурний, цільовий, ресурсний та якісний підходи і сприяє в перспективі підвищенню рівня складових характеристик конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 10.10).

Запропонована структура системи включає оцінюючу поточний рівень конкурентоспроможності систему та підвищуючу систему перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства. І перша і друга системи в основі своїй ґрунтуються на тому, що головною в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства є продукція з її життєвим циклом, реалізація якого можлива лише за умови достатнього використання всіх видів потенціалу за інноваційно-інвестиційною, виробничою, маркетингово-збутовою та господарсько-експлуатаційною складовими рівня конкурентоспроможності.

Враховуючи саме ці складові рівня конкурентоспроможності, кожна з яких включає ступінь використання потенціалів, а саме: інноваційного, інвестиційного, фінансового (інноваційно-інвестиційна складова), виробничого, трудового, технічного, технологічного, ресурсного (виробнича складова), маркетингового, ринкового, збутового (маркетингово-збутова складова), експлуатаційного, іміджевого, функціонального (господарсько-експлуатаційна складова). Інструментарієм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є послідовність дослідження узагальнюючих ресурсних і управлінських факторів на основі запропонованої автором методики, що включає дев'ять етапів, в результаті застосування якої визначається рівень використання потенціалів підприємства (відсоток використання).

Виявляються ті потенціали, рівень яких недостатньо використовується підприємством і розробляються заходи, спрямовані на підвищення відсотка використання встановлених потенціалів.

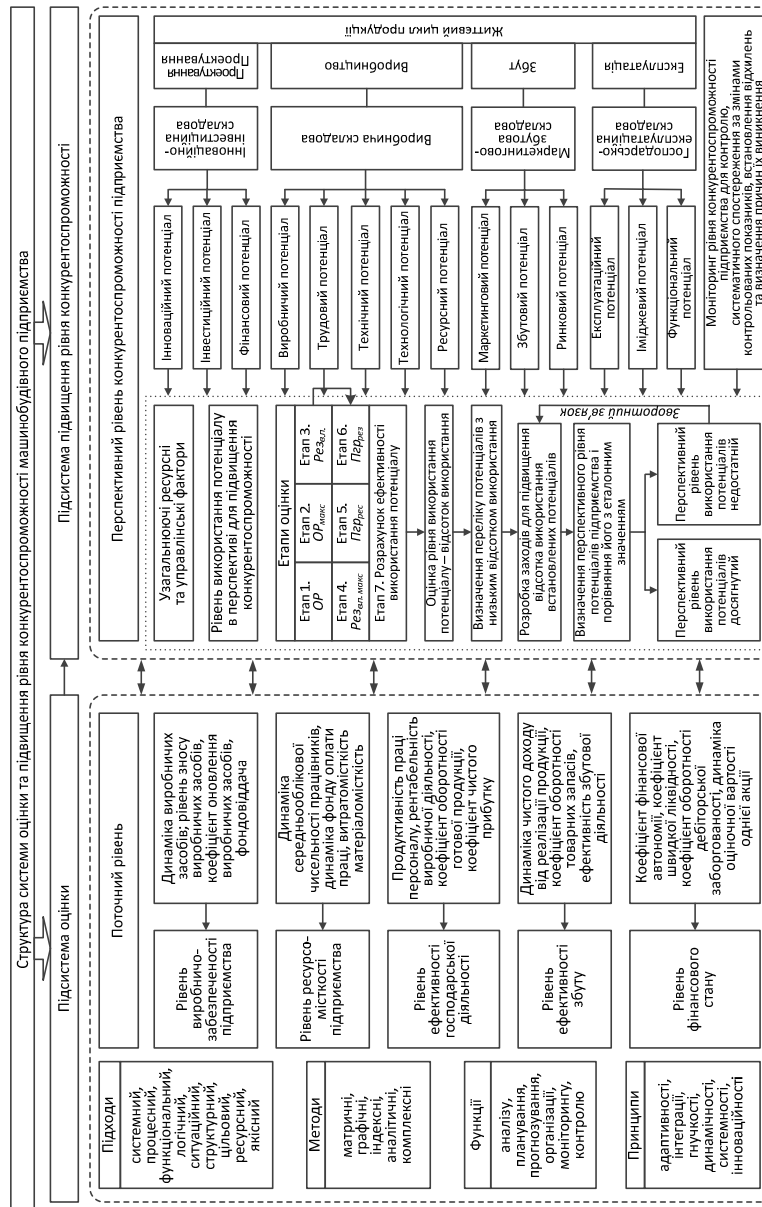


Рис. 10.10. Взаємозв'язок підсистем елементів оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства

В результаті прогнозується перспективний рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Якщо прогнозний рівень достатній і досягає 100 % рівня, то управління підприємством спрямовується саме в цьому напрямі, а якщо недостатній – розробляються додаткові заходи і результати за каналами зворотного зв'язку подаються на вхід системи підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

10.3. Моніторинг рівня конкурентоспроможності в оперативному управлінні підприємством

Включення до структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства лише підсистеми оцінки та підсистеми підвищення конкурентоспроможності буде неповним без здійснення систематичного аналізу динаміки показників, які визначальним чином впливають на формування рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для того, щоб за умов поглиблення інтеграційних процесів, які спостерігаються останнім часом, підприємство могло бути не лише конкурентоспроможним, але і володіти здатністю підтримувати необхідний рівень конкурентних переваг у майбутньому, підприємству для здійснення господарської діяльності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, необхідно постійно отримувати дані про поточний рівень конкурентоспроможності, знати власні переваги серед конкурентів. Забезпечення таких умов на підприємстві дозволить приймати управлінські рішення для підвищення рівня конкурентоспроможності, розробляти шляхи і заходи для підтримки досягнутого рівня.

Здійснені нами дослідження у попередніх розділах роботи вказують на те, що лише ефективне використання ресурсів і організація функціональної складової дозволить підприємствам підвищувати власний потенціал, бути стійким до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає створення дієвої системи моніторингу процесів оцінки і підвищення рівня конкурентоздатності для формування достатнього рівня конкурентного потенціалу і можливостей його реалізації.

Постійне проведення аналізу ситуації, обробка великого обсягу інформації про рівень конкурентоспроможності потребує за-

провадження обов'язкового системного аналізу інноваційно-інвестиційної, виробничої, маркетингово-збутової та господарсько-експлуатаційної складових конкурентоспроможності для прийняття управлінських рішень. Ці обставини можуть бути реалізовані у вигляді системи моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства та постійного його контролю, реалізації та підвищення.

Отже, необхідним є створення підсистеми моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства у загальній структурі системи управління конкурентними перевагами. Моніторинг рівня конкурентоспроможності підприємства сприятиме досягненню нормативних, еталонних показників у перспективі, активно протистояти впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, оперативно управляти процесами аналізу, формування та підвищення рівня конкурентоспроможності будь-якого підприємства машинобудівної галузі.

Загалом під моніторингом рівня конкурентоздатності слід розуміти постійне стеження за окремими процесами функціонування підприємства. Система моніторингу рівня конкурентоспроможності має включати як сукупність складових, призначених для забезпечення процесу постійного аналізу динаміки визначених підприємством показників рівня його конкурентоспроможності, прогнозування їх можливої зміни, контроль їх динаміки та обґрунтування можливих шляхів підвищення досягнутих показників.

Об'єктами моніторингу рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства мають бути наступні:

- передумови забезпечення конкурентоспроможності;
- динаміка основних показників забезпечення конкурентоспроможності;
- результати забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Система моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства має бути націлена як на стратегічні цілі управління, на досяжність прогнозних значень характеристик його спроможності.

Основним завданням системи моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства є постійний аналіз змін та прогноз динаміки основних показників забезпечення конкурентоспроможності, оцінка загального рівня конкурентоспроможності підприємства по відношенню до його основних конкурентів.

Виходячи з основних завдань системи моніторингу рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, слід визначити головні складові вирішення проблем, до яких відносяться:

- визначення основних показників забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- періодичний аналіз рівня даних показників та їх динаміки;
- прогнозування можливих змін кожного з обраних показників в результаті дії внутрішніх та зовнішніх, прямих і непрямих чинників;
- контроль динаміки обраних показників;
- знаходження напрямів і визначення заходів, які потребують запровадження для забезпечення підтримки на високому рівні конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з основних завдань, які покликані вирішити моніторинг рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, він має включати підсистему постійного збору і опрацювання оперативної інформації щодо фактичної динаміки критеріїв забезпечення конкурентоспроможності підприємства, рівня впливу чинників на показники конкурентоспроможності, а також його можливої зміни від наявних і потенційних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності промислового підприємства.

Принципами побудови системи моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства, мають бути визначені нами і представлені на рис. 10.11.

Принципи, які визначені нами, мають чітку цільову орієнтацію на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Моніторинг має відрізнятися певною логікою та обґрунтованістю обраних методів і прийомів. Система моніторингу рівня конкурентоспроможності має бути комплексною та включати широкий діапазон показників інноваційно-інвестиційної, виробничої, маркетингово-збутової та господарсько-експлуатаційної складових оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності. Система моніторингу рівня конкурентоспроможності має бути гнучкою і адаптованою до будь-якого впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Система моніторингу у загальній структурі системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування має постійно функціонувати для можливостей реалізації цілей, які переслідуються моніторингом. Постійність стеження за реалізацією поставлених завдань дозволить підвищити загалом якість системи управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств.

Важливою якісною властивістю системи моніторингу рівня конкурентоспроможності має бути її об'єктивність.

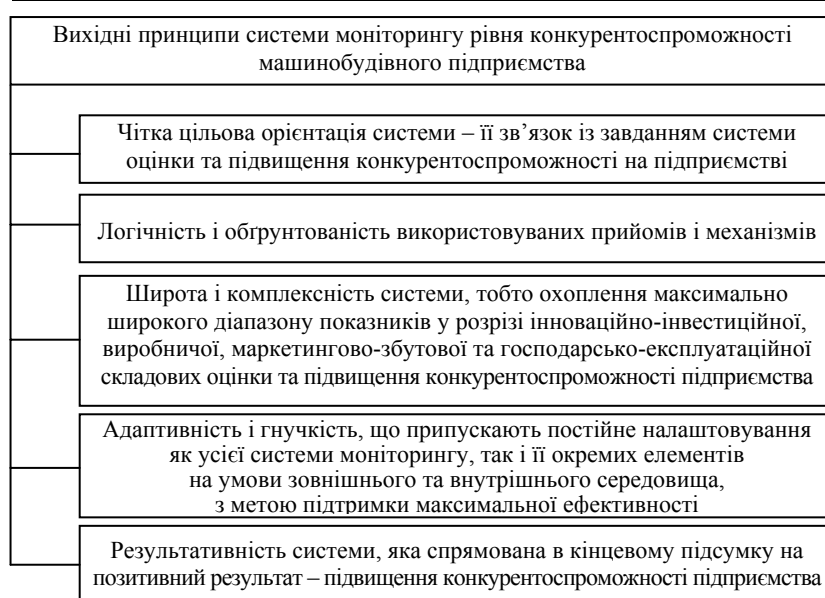


Рис. 10.11. Вихідні принципи системи моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства

Ця система має бути об'єктивною і мінімально сприйнятливою до впливу суб'єктивних оцінок на результати моніторингу, результати прогнозів динаміки того чи іншого показник забезпечення конкурентоспроможності.

Отримання максимальної об'єктивності даних моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства можливе лише тоді, коли на підприємстві буде чітко визначена система показників для проведення аналітичної роботи, а також їх інформаційне поле, в якому отримана інформація може вважатися достовірною чи максимально об'єктивною для потреб підсистеми моніторингу.

У процесі підготовки масиву даних та вибору їх інформаційного поля слід визначити напрями та взаємозв'язок інформаційних потоків для того, щоб інформація, що в результаті надходить до суб'єктів підсистеми моніторингу основних показників забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, була об'єктивною та точною та оперативною.

Моніторинг рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства має здійснюватися на основі постійного оновлення та накопичення даних. Інформаційна база для здійснення

постійного моніторингу змін рівня конкурентоспроможності основних конкурентів машинобудівного підприємства буде недостатньою, оскільки основним джерелом даних для аналізу може бути фактично лише квартальна та річна звітність. Отже, на підприємстві слід здійснювати аналіз впливу тих чи інших змін показників забезпечення конкурентоспроможності на її рівень як по відношенню до незмінних показників діяльності основних конкурентів, так і до рівня їх прогнозованої конкурентоспроможності.

Вказані умови та їх дотримання у процесі моніторингу рівня конкурентоспроможності дозволять:

- оперативно спостерігати за змінами показників, що формують конкурентоспроможність;
- прогнозувати точно і достовірно динаміку показників, які забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;
- враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності;
- розробляти відповідні заходи, спрямовані на утримання або підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності на перспективу.

Схема проведення моніторингу включає послідовність відповідних етапів аналізу, визначення рівня конкурентоспроможності та розробку заходів з його підвищення, а також контролінг показників конкурентоспроможності (див. рис. 10.12).

Реалізація процесів моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає визначення основних напрямів та шляхів зниження ризиків, що впливають на формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств і підтримання його на достатньому високому рівня.

Отже, для стеження за станом рівня конкурентоспроможності, контролем його динаміки і встановлення негативних відхилень слід використовувати моніторинг даної інформації. Для подальшої розробки заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності, відділ, відповідальний за її оцінку і підвищення, всю свою діяльність має спрямовувати на досягнення конкурентних переваг по відношенню до конкурентів.

Підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства у своїй структурі включає наступні блоки:

- засобів, за допомогою яких можна встановлювати рівень конкурентоспроможності;

- інструментів встановлення рівня конкурентоспроможності;
- напрямів та заходів, які спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності.



Рис. 10.12. Послідовність етапів реалізації процесу моніторингу рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

Моніторинг рівня конкурентоспроможності має бути спрямований на своєчасне виявлення різного роду факторів впливу та своєчасну розробку заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Моніторинг рівня конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційно-інвестиційної, виробничої, збутової та господарсько-експлуатаційної складових дозволить відслідковувати динаміку загального рівня конкурентоспроможності підприємства. Підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства має включати:

- інформацію про показники, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємства;
- інформацію про показники, що відображають рівень конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання;
- терміни збору, обробки та надання інформації;
- структурні підрозділи, які аналізують, обробляють і надають інформацію для прийняття управлінських рішень;
- інформацію про методи, за допомогою яких досягаються критерії забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства;
- інформацію про заходи, інструменти та важелі, спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства.

Остання інформація має передбачати зміни у інноваційно-інвестиційній, виробничій, маркетингово-збутовій та господарсько-експлуатаційній сферах, відповідно до того у якій з заданих сфер було виявлено відхилення показників рівня конкурентоспроможності підприємства. Показники рівня конкурентоспроможності підприємства є головним елементом підсистеми моніторингу та визначають основні методи оцінки, важелі та інструменти підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, моніторинг рівня конкурентоспроможності підприємства має бути практичним засобом, який спроможний забезпечити підприємству конкурентні переваги перед іншими підприємствами на ринку аналогічної продукції, усунути вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність та підвищити конкурентний потенціал у всіх його проявах. Існування на підприємстві взаємопов'язаної інформації, яка потребує відстеження показників інноваційно-інвестиційної, виробничої, маркетингово-збутової та гос-

подарсько-експлуатаційної складової конкурентоспроможності, робить моніторинг рівня конкурентоспроможності найголовнішим серед засобів оцінки, діагностики та контролінгу конкурентоспроможності підприємства.

Отже, складовими елементами підсистеми моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- визначення комплексу показників конкурентного потенціалу підприємства, які у повній мірі його характеризують;
- оцінка показників формування конкурентоспроможності та дослідження її рівня для відстеження конкурентних переваг порівняно з підприємствами-конкурентами;
- визначення відхилень на основі віднімання фактичних значень показників від прогнозованих або планових значень, що пропонуються підприємству досягти у найближчій перспективі для утримання власних позицій на ринку аналогічних товарів.

Підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства повинна постійно відслідковувати кількісні та якісні показники рівня конкурентоспроможності підприємства, володіти певною гнучкістю, мати динамічний характер розвитку.

Отже, зазначене дозволяє стверджувати, що створення підсистеми моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства має відповідати основним концепційним засадам, головними з яких є наступні:

- підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства має ґрунтуватися на аналітичній роботі, її слід розглядати як підсистему операцій аналізу, діагностики та контролінгу виявлених результатів і прогнозування показників рівня конкурентоспроможності на перспективу;
- підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства має функціонувати на рівні оперативного управління процесами забезпечення конкурентоспроможності підприємства за показниками інноваційно-інвестиційної, виробничої, маркетингово-збутової та господарсько-експлуатаційної функцій;
- підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності має бути гнучкою, завжди налагодженою під вимоги ринку, здатною володіти необхідним обсягом інформації для прийняття важених управлінських рішень;
- основними принципами побудови підсистеми моніторингу рівня конкурентоспроможності мають бути принципи цільо-

вої установки, комплексності, функціональності, адаптивності, дієздатності, системності, гнучкості, прозорості, зворотності зв'язку;

- результативність підсистеми моніторингу має ґрунтуватися на отриманні реальних даних, які всебічно відображають процеси впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства;

- підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства має відображати у порівняльній формі всі показники, що характеризують конкурентні переваги, та порядок і періодичність проведення самого моніторингу;

- вироблення управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності має відбуватися на основі виваженого аналізу складових оцінки рівня і заходів, спрямованих на усунення впливу негативних факторів на процеси підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

- підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства за своєю функцією має бути постійною і безперервною, аби через деякий час можна було за допомогою статистичного методу порівнювати отримані результати з метою вибору альтернативних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств;

- циклічність у підсистемі моніторингу рівня конкурентоспроможності мають забезпечувати канали зворотного зв'язку, за якими негативні відхилення подаються на вхід системи для вироблення заходів по їх усуненню чи локалізації;

- підсистема моніторингу – це оперативно діюча, постійно контролююча процедура за станом рівня конкурентоспроможності з тим, щоб у будь-який час приймати управлінські рішення для досяжності поставлених цілей з підвищення конкурентоспроможності;

- складові елементи та блоки підсистеми моніторингу рівня конкурентоспроможності повинні мати причинно-наслідкові зв'язки та перебувати у постійній взаємодії, взаємоузгоджуватися;

- сам процес моніторингу у запропонованій підсистемі має бути динамічний у своєму розвитку, змінюватися відповідно до вимог зовнішнього ринку та потреб споживачів.

Підсистема моніторингу рівня конкурентоспроможності має володіти обліковою, аналітичною, діагностичною та контролінговою функціями, бути безперебійною у функціонуванні, здатною у будь-який час поінформувати керівника будь-якого рівня про стан підприємства, його результативність та відхилення, які спостері-

гаються на даний час з тим, щоб можна було приймати управлінські рішення по їх усуненню. Контроль показників рівня досяжності характеристик інноваційно-інвестиційної, виробничої, маркетингово-збутової та господарсько-експлуатаційної складових має ґрунтуватися на цілісній, виваженій методиці оцінки та послідовності етапів моніторингу конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Арестенко В. В. Економічна сутність понять “конкурентоспроможність підприємства” з позиції маркетингу / В. В. Арестенко // Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 154, ч. 2. – С. 10–13.
2. Горбенко Р. О. Удосконалення способів оцінювання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Р. О. Горбенко ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2008. – 19 с.
3. Бурыгин И. Ф. Управление конкурентными преимуществами на предприятиях трубопроводного транспорта : автореф. канд. экон. наук : 08.00.05 / И. Ф. Бурыгин. – Омск : [б. и.], 2006. – 19 с.
4. Меджибовська Н. Ключові фактори нарощування конкурентних переваг компаній / Н. Меджибовська // Економіка України : наук. журнал. – 2010. – № 10. – С. 36–43.
5. Левицька А. О. Формування конкурентних переваг підприємств за умов інтеграційних процесів / А. О. Левицька // Матеріали Х Ювілейної Міжнарод. наук.-практ. конф. молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України у ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації”. – Т., 2012.
6. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
7. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.

Розділ XI

СИСТЕМА ОЦІНКИ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В МЕХАНІЗМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11.1. Вибір показників і запровадження моніторингу системи оцінки управлінського персоналу

Система оцінки персоналу відіграє пріоритетну роль у ефективній діяльності підприємства, оскільки саме процедура оцінки спонукає працівників працювати більш результативно, розвиває ініціативу, почуття відповідальності. На її основі здійснюється просування по службі, переведення, звільнення, досліджується поведінка працівника, приймаються рішення щодо присвоєння кваліфікації та застосування системи стимулювання.

Особлива увага у системі оцінки персоналу на підприємстві має приділятися саме оцінці управлінського персоналу, адже від оптимальності його формування, професійності залежить ефективність функціонування підрозділів та підприємства в цілому. В управлінні, а отже і в механізмі управління підприємством управлінський персонал, керівний склад відіграє найважливішу роль.

Метою проведення оцінки управлінського персоналу є виявлення відповідності його професійних, ділових, особистісних характеристик, здібностей, навичок, досвіду, трудової поведінки та результатів діяльності займаній посаді та встановленим критеріям, нормам і стандартам, необхідним для ефективної діяльності підприємства.

Першочерговим питанням у формуванні системи оцінки управлінських працівників є обґрунтування критеріїв проведення відповідної процедури. У науковій літературі розглядають велику кількість різноманітних критеріїв оцінки управлінського персоналу.

У [1] серед вимог до керівника висувається здоров'я і фі-

зична сила; інтелігентність і розумова сила; моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язок і піклування про загальний інтерес; високий рівень загальної культури; загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми. Серед основних критеріїв оцінки характеристик менеджерів виділяють також здатність протистояти тиску, моральні якості, почуття відповідальності, інтелект, творчий підхід, здатність до ризику, енергійність, владність, уміння керувати та працювати з іншими людьми [2].

Кваліфікаційними вимогами до менеджера у Великій Британії є: розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння прийомами підвищення ефективності управління; здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу; ораторські здібності та уміння висловлювати думки; володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих; здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми; здатність до самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію [1].

Інститут діагностики менеджменту (Гамбург, Німеччина) запропонував такі вимоги до менеджера: розумові здібності, ставлення до оточуючих, особистісні риси, ставлення до праці. Інститут Геллапа (США) виділяє свої вимоги: знання справи, здоровий глузд, впевненість у власних силах, високий загальний рівень розвитку, здатність доводити розпочате до кінця [1].

У Чехії та Словаччині широко використовується методика комплексної оцінки управлінської діяльності, розроблена Л. Сватушкою [3]. Набір питань за цією методикою поділено на десять тематичних груп. Для кожного питання вказано максимально можливу кількість балів, яка відповідає значенню певного виду діяльності в роботі керівника [3].

Виділяються різноманітні вимоги до менеджерів [3]:

1. Ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності.

2. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Пропонується застосовувати комплексну кваліметричну мо-

дель оцінки фахівців і керівників при їх атестації [4].

Встановлюються такі критерії комплексної оцінки керівників: оцінка ділових характеристик керівників, оцінка складності функцій та оцінка результатів праці керівників [5].

Окремі науковці змінюють зміст оцінки залежно від групи персоналу управління [3]. Для оцінки керівників пропонується дев'ять критеріїв (критерії оцінки особистості та критерії оцінки ставлення до праці), а для фахівців – шість [3].

У [6] пропонуються такі елементи комплексної оцінки керівників: оцінка професійних та особистісних характеристик, оцінка рівня кваліфікації, оцінка складності виконуваних робіт, оцінка результатів праці. Кожний критерій комплексної оцінки має три рівні вияву та оцінюється за принципом відхилення від середнього значення.

Застосовувані на певний час критерії оцінки управлінського персоналу часто мають достатньо суб'єктивний та недостатньо конкретизований характер через нечіткість їх економічної інтерпретації. Пропоновані критерії запроваджуються не системно та лише для статичної оцінки особистісних характеристик працівників.

Система критеріїв, яка застосовується для оцінки управлінського персоналу підприємства, повинна бути якісно структурована, мати багатоаспектний характер, чітку соціально-економічну інтерпретацію, побудована за принципами об'єктивності та достовірності, зв'язку оціночних показників з результатами підприємства.

Успішній управлінській діяльності відповідає значний набір різноманітних характеристик і вмінь, оцінка яких передбачає використання різних методів.

Більшість науковців [4; 7] використовувани в практиці та відомі в теорії управління персоналом методи оцінки управлінського персоналу умовно поділяють на кількісні, які використовують кількісні критерії оцінки персоналу; якісні, тобто методи описового характеру, що визначають характеристики працівників без їх кількісної ідентифікації; комбіновані – методи, що поєднують в собі кількісні та якісні методи, в основу яких покладено як описовий принцип, так і кількісні характеристики.

У монографії [7] дається детальний опис якісних методів: матричного (описового), методу еталона, цільового методу, оцінки характеристик працівника, аналізу результатів діяльності колективу.

Метод групової дискусії [8] дозволяє за певними критеріями обирати керівників та фахівців, котрі ухвалюють найбільш логічні

рішення. Використання цього методу спрямоване на визначення рівня логічного мислення працівників, проте для комплексної оцінки діяльності управлінського працівника цього недостатньо.

Пропонується також оцінку ділових характеристик працівників здійснювати за факторами, що характеризують [9]: самого працівника, який володіє певними знаннями, навиками, здібностями; характер і зміст трудових функцій, які він фактично виконує; конкретні результати його діяльності.

Оцінка здійснюється на основі комплексного (інтегрального) показника, який може бути отриманий шляхом об'єднання двох часткових оцінок [9]: перша визначає показники, що характеризують працівника, тобто ступінь розвитку його професійних і особистісних характеристик Π і рівень кваліфікації K , а також їх кількісні вимірники; друга – показники, що характеризують виконувану роботу, тобто дозволяють зіставити результати діяльності працівників P з урахуванням рівня складності виконуваних ними функцій C . Комплексна оцінка визначається за формулою:

$$D = \Pi \cdot K + P \cdot C. \quad (11.1)$$

Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного виміру. У розрахунку комплексної оцінки значення кожного елемента виражається в частках одиниці.

Для оцінки змістовності функцій персоналу рекомендується використовувати такі методи [10]:

- оцінка за допомогою ранжування, яка передбачає акумулювання інформації про роботу, вибір експертів і видів робіт для ранжування, вибір ключових факторів, ранжування видів робіт, комбінування рейтингів;
- метод “за” і “проти” – це побудова рейтингу видів робіт на основі висловлювань експертів щодо їх складності, важливості тощо;
- метод класифікації видів робіт, за яким види робіт поділяють на групи (категорії, розряди) за спільними класифікаційними ознаками. Завдяки їх ранжуванню встановлюється місце певної посади у переліку посад підприємства, а також ідентифікується можливий розмір заробітної плати для цієї посади;
- бальний метод оцінки, результатом застосування якого є формування кількісного рейтингу кожного виду робіт у вигляді балів;
- метод оцінки робіт за допомогою факторного порівняння, застосування якого визначає міру присутності обраного фактора у

конкретному виді робіт.

Виділяються й такі методи оцінки діяльності управлінського персоналу як: ранжування, метод попарних порівнянь, метод заданої бальної оцінки, метод вільної бальної оцінки, метод графічного профілю, коефіцієнтний метод, метод критичного інциденту, метод індивідуального обговорення, метод самооцінки, метод самозвітів, за біографічними даними, за усними та письмовими характеристиками, метод групової дискусії, метод еталона, матричний метод, метод вільного та спеціального вибору характеристик оцінки за готовими формами, метод сумарних оцінок, метод заданого групування працівників, за тестуванням, за результатами [11].

Існують також підходи до оцінки результативності діяльності персоналу підприємства. Як правило, оцінка персоналу зводиться до розрахунку показників продуктивності, фондовіддачі [12]. За такого підходу можлива лише оцінка персоналу підприємства в цілому, проте індивідуальна оцінка окремого працівника, в тому числі управлінського, є проблемною.

Для визначення результатів діяльності у США поширеним є використання методу “оцінки заслуг”, сутність якого полягає в інтегрованій оцінці рівня досягнення певних показників діяльності працівником, а також його особистісних характеристик. Широко відомий японський досвід роботи з персоналом [13]. Під час оцінки керівників та кандидатів в керівники японські науковці обов’язково розглядають такі блоки: здібності; досвід роботи; розвиток.

Для оцінки діяльності управлінського персоналу у сучасній практиці широко застосовується метод поведінкових шкал (BARS). Цей метод заснований на вимірюванні компетентності працівника шляхом фіксації й аналізу стійких прикладів його виробничої поведінки, яка проявляється в процесі вирішення ним конкретних управлінських завдань [14–16]. Метод базується на описі “правильної виробничої поведінки”, характерної для заданої посади певного підприємства у порівнянні з поведінкою, яку демонструє конкретний працівник. За методом поведінкових шкал оцінка управлінського працівника здійснюється поетапно (див. рис. 11.1).

Розробка BARS має ряд переваг: оцінки за BARS постійні і надійні, зручний зворотний зв’язок, результати оцінки сталі, шкалювання критичних випадків наочно вказує на рівень виконання службових обов’язків. Проте, поведінкові методи трудомісткі, не дозволяють оцінити наслідки тих чи інших дій керівника (їх результат в масштабі колективу або структурного підрозділу), а також причини такої поведінки (рівень розвитку його компетенцій –

знань, навичок, установок і особистісних характеристик, необхідних для ефективної роботи на конкретній посаді конкретного підприємства).

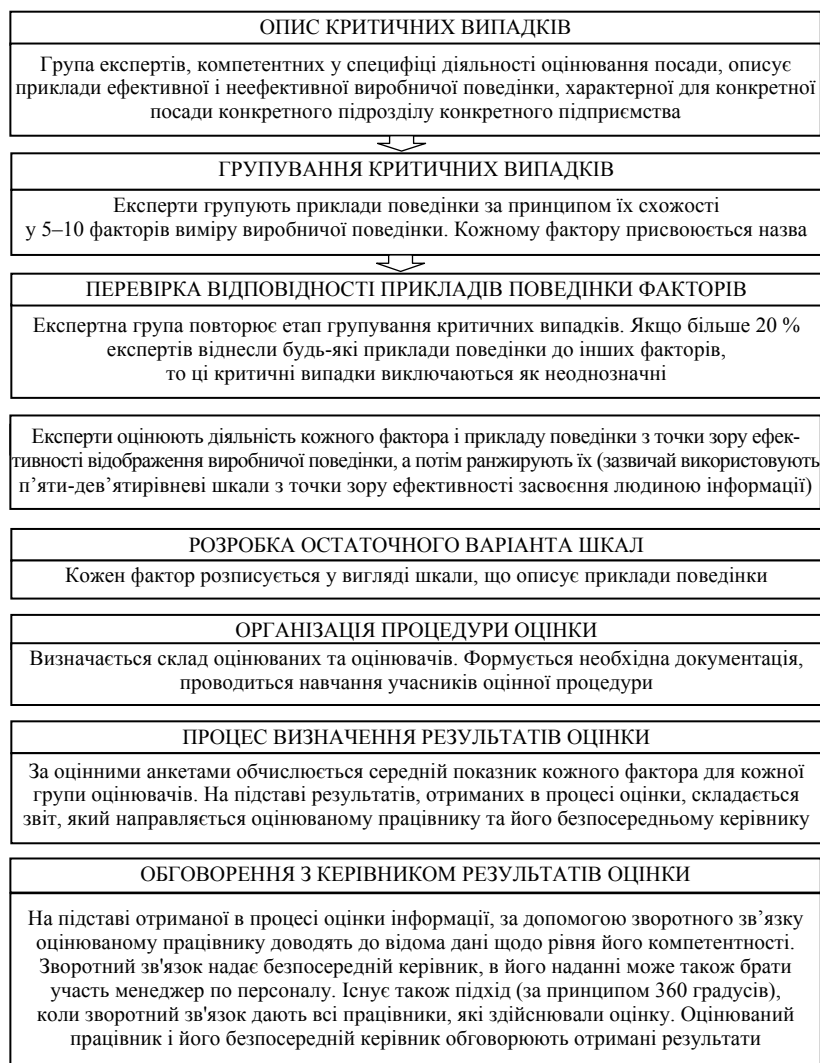


Рис. 11.1. Етапи оцінки управлінського працівника за методом поведінкових шкал

Джерело: складено на основі аналізу [14–16]

Найбільш простим і найменш затратним сучасним методом оцінки результатів роботи управлінських працівників є метод “Універсальних стандартів результативності” [11].

Універсальні стандарти результативності розробляються на основі трьох ключових параметрів будь-якої професійної діяльності: обсяг виконуваних завдань і посадових обов’язків; термін виконання обсягу завдань і функцій; якість виконання обсягу завдань і функцій. За норму обсягу завдань і функцій приймається обсяг посадових обов’язків працівника, зазначений в його посадовій інструкції. Також виділяють три рівні виконання обсягу завдань – мінімальний; у межах посадових обов’язків; перевищення посадових обов’язків.

Особливістю методу універсальних стандартів є його простота, високий рівень достовірності та надійності; проте, він не враховує аспекти персональної оцінки управлінського працівника.

Узагальнюючи досвід вітчизняних та іноземних науковців, представимо характеристики найбільш розповсюджених методів оцінки управлінського персоналу (див. табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Результати та недоліки методів оцінки управлінського персоналу

Найменування методу	Результати методу	Недоліки методу
1	2	3
Якісні методи оцінки персоналу		
Біографічний метод	Аналіз кадрових даних, автобіографії, логічний висновок про освіту, сім’ю, кар’єру, риси характеру тощо	Неможливо визначити результати діяльності працівника
Метод оцінного інтерв’ю	Усна інформація про працівника та виявлення його потенційних можливостей за заздалегідь складеною чи довільною схемою для отримання додаткових даних про працівника	Неможливо визначити результати діяльності працівника
Матричний (описовий) метод	Опис переваг і недоліків поведінки працівника за критеріями: особистісні характеристики, ініціативність та ін. за допомогою графічної шкали рейтингу, використовуючи заздалегідь складені стандарти	Неможливо визначити результати діяльності працівника
Метод системи довільних усних та письмових	Оцінка соціально-психологічної характеристики управлінського працівника	Неможливо визначити результати діяльності

характеристик		працівника
Продовження таблиці 11.1		
1	2	3
Метод системи вільного та вимушеного вибору оцінних показників за готовими формами	Порівняння характеристик, якими володіє оцінюваний, з переліком характеристик, представленим в заздалегідь розробленій формі	Суб'єктивний підхід до розробки переліку характеристик
Метод групової дискусії	Оцінка знань, особистісних та ділових характеристик працівників	Високий рівень суб'єктивізму
Метод еталона	Оцінка особливостей стилю управління та індивідуальних характеристик керівників в порівнянні з ідеальним керівником, який приймається за еталон	Суб'єктивний підхід до встановлення еталона
Метод критичних подій	Оцінка поведінки працівника у критичних ситуаціях (надзвичайні події, прийняття відповідального рішення, вирішення нової незнайомої проблеми, вирішення конфліктної ситуації і т.п.)	Неможливо визначити результати діяльності працівника
Метод управління за цілями	Оцінка досягнення працівником цілей на конкретний період часу шляхом систематичного обговорення досягнутих і недосягнутих цілей, що вимагає кількісного визначення цілей і термінів їх досягнення	Високий рівень трудомісткості та капіталомісткості методу
Метод систематичного спостереження за поведінкою і діяльністю працівника	Фіксування поведінки працівника шляхом систематичного спостереження	Високий рівень трудо- та капіталометоду
Метод моделювання конкретних ситуацій	Аналіз працівником конкретної виробничої ситуації з підготовкою пропозиції щодо її вирішення у формі доповіді	Неможливо визначити результати діяльності працівника
Кількісні методи оцінки персоналу		
Метод коефіцієнтної оцінки рівня ділових характеристик працівника	Визначення ділових характеристик працівника	Неможливо визначити особистісні характеристики та результати діяльності працівника

Метод парних порівнянь	Визначення за допомогою експертів рангу (місця) оцінюваного серед інших працівників за сукупністю результатів оцінки	Суб'єктивний підхід до порівняння

Продовження таблиці 11.1

1	2	3
Метод заданої бальної оцінки	Нарахування (зняття) певної кількості балів за ті чи інші досягнення (упущення) в процесі оціночних процедур	Суб'єктивний підхід до процедури оцінки
Метод системи графічного профілю працівників	Графічна форма представлення рівня прояву оцінюваних показників (профіль особистості), що дозволяє проводити наочне порівняння оцінюваного з профілем ідеального керівника, а також порівнювати між собою різних працівників	Суб'єктивний підхід до процедури оцінки
Комбіновані методи оцінки персоналу		
Метод тестування з наступним встановленням кількісних показників	Оцінка працівників за ступенем вирішення ними заздалегідь підготовлених виробничих завдань (тестів) і встановлення на цій основі кількісних показників, що визначають рівень їх якостей (їх зазвичай називають коефіцієнтами інтелектуальності)	Високий рівень трудо- та капіталомісткості методу
Метод заданого групування працівників	Вибір обмеженої кількості факторів оцінки, розподіл працівників згідно цих факторів на групи (як правило, "відмінний працівник", "гарний", "задовільний", "поганий"), наступна заміна поганих працівників кращими	Високий рівень трудо- та капіталомісткості методу
Метод підсумованих оцінок	Оцінка кожної характеристики працівника за певною шкалою та виведення середнього показника для порівняння з ідеальним	Високий рівень трудо- та капіталомісткості методу

Комплексний підхід до оцінки роботи управлінського персоналу також припускає, що результати, отримані внаслідок використання якогось одного методу, якщо вони не підкріплені інформацією від застосування інших методів, можуть бути односторонніми, неповними.

Критичний огляд використовуваних критеріїв та методів оцінки управлінського персоналу дозволяє визначити такі засади формування моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу на сучасних машинобудівних

підприємствах:

- об'єктивна, обґрунтована, інформативно забезпечена система оцінних критеріїв, за допомогою яких можна ранжувати управлінських працівників підприємства за наявністю відповідних характеристик;

- багатокритеріальна структура системи критеріїв оцінки управлінського персоналу, яка повинна віддзеркалювати пріоритетні завдання оцінки працівників і дозволяє обґрунтовано виділяти підмножину критеріїв оцінки працівників управління;

- нормативно-індикативний підхід до формування показників оцінки управлінського персоналу, що полягає у застосуванні у системі оцінки працівників стандартизованих нормативних значень показників з метою порівняння їх з фактично досягнутим рівнем оцінного показника та показників із заданим рекомендованим рівнем прояву;

- врахування цільового використання оцінки управлінського персоналу підприємства щодо встановлення коефіцієнта активності працівників та прийняття рішень щодо ефективного їх винагородження у системі стимулювання підприємства;

- формування методичної бази багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу.

Сучасні підходи щодо досягнення більшої ефективності діяльності управлінського персоналу побудовані на поглиблених відносинах керівників з працівниками та споживачами, що засновані на довірі та конструктивному діалозі. Сучасне лідерство, зазначають науковці, ґрунтується на довгострокових відносинах між організацією та її клієнтами, повинне бути зосереджене на відносинах, а не на структурах [17].

Зарубіжні та вітчизняні науковці наголошують, що ефективність управління підприємствами залежить, не тільки від вдалого вибору і реалізації стратегії розвитку підприємства, але від використання керівниками методів і способів врегулювання конфліктності. В свою чергу ступінь конфліктності значною мірою залежить від стилю керівництва.

У сучасних умовах управління підприємствами підвищує значимість таких характеристик керівників, як здатність до стратегічного мислення, прийняття рішень, вміння інтегрувати різні аспекти діяльності та розуміти підлеглих, виконувати функції лідера малої групи та працювати в її складі, гнучкість та відчуття ключових факторів ефективності господарської діяльності.

Для об'єктивної оцінки управлінських працівників підприємства загальна база критеріїв повинна враховувати його галузеву специфіку, період технологічного циклу виробництва, економічне середовище тощо. Оскільки на управлінський персонал різних рівнів покладено функції управління основними економічними, фінансовими, організаційними та технологічними процесами на підприємстві, відповідно оцінка працівників управління повинна здійснюватися за багатокритеріальним принципом з врахуванням особливостей функціонування підприємства. Так, вважаємо, що оцінку управлінського персоналу машинобудівного підприємства потрібно здійснювати за трьома основними напрямками (рис. 11.2).

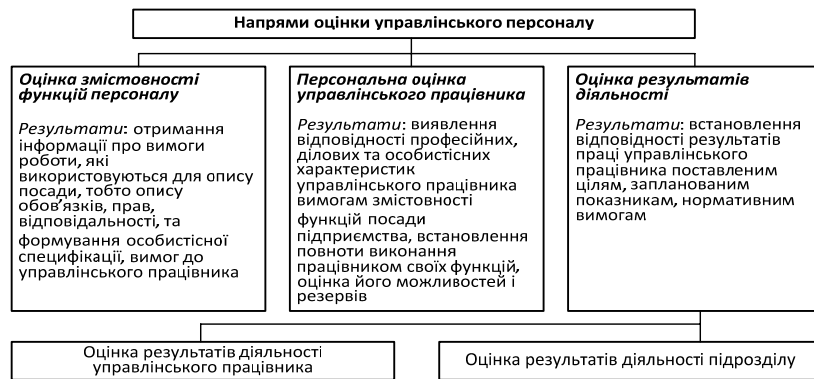


Рис. 11.2. Напрями оцінки управлінського персоналу машинобудівного підприємства

Основою оцінки змістовності функцій персоналу є вимоги, що ставляться перед управлінськими працівниками для виконання конкретних видів робіт. Оцінка змістовності функцій управлінської праці передбачає детальний аналіз виконуваних управлінськими працівниками функцій, використовуваної ними інформації. Оцінка змістовності функцій персоналу є підґрунтям для формування посадової інструкції управлінського працівника, складання особистісної специфікації із зазначенням особистісних характеристик працівника, оцінки професійних, ділових та особистісних характеристик персоналу, набору і відбору кадрів, їх навчання, планування ділової кар'єри, стимулювання управлінського персоналу, оцінки персональних результатів діяльності управлінського персоналу та результатів діяльності підпорядкованого йому підрозділу.

Оцінку безпосередньо управлінського працівника потрібно здійснювати з метою встановлення відповідності результатів виконаних завдань поставленим цілям. Оцінці підлягають вміння планувати, організовувати свою роботу; раціонально розподіляти завдання між підлеглими, перевіряти й оцінювати результати; вчасно інформувати колектив підпорядкованого підрозділу про зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства тощо.

Персональну оцінку управлінського працівника доцільно здійснювати за групами критеріїв:

- професійні характеристики (стаж роботи за фахом, професійні знання, специфічні знання, управлінська компетентність, здатність до ризику, оперативні уміння, здатність до розвитку, стратегічне мислення);

- ділові характеристики (аналітичні здібності, організаторські здібності, лідерство, владність, організованість, відповідальність, дисциплінованість, самостійність);

- особистісні характеристики (вік, стан здоров'я, інтелект, моральна культура, вольові якості, комунікабельність).

Показники результатів діяльності управлінського працівника – це кількісні та якісні характеристики його праці, які використовуються для планування та оцінки його діяльності за певний період часу. Результати праці виражаються показниками, що характеризують кількість, якість, повноту і своєчасність виконання покладених на управлінського працівника обов'язків, а для керівника – додатково з урахуванням кінцевих результатів роботи підпорядкованого підрозділу.

За показники результатів діяльності управлінського працівника у моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу використовуються кількісні показники, які більш придатні для аналітичних розрахунків, ніж якісні з погляду їх точності та об'єктивності оцінки по відношенню до працівника. Оцінювати результати діяльності управлінського персоналу потрібно за двома напрямками: оцінка результатів діяльності управлінського працівника та оцінка результатів діяльності підпорядкованого управлінському працівнику підрозділу.

Результати діяльності управлінського працівника багато в чому залежать від його здатності швидко і самостійно приймати обґрунтовані управлінські рішення, уміло поєднувати в роботі інтереси колективу та підприємства, здатності до визначення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку підпорядкованого підрозділу та підприємства в цілому.

Погоджуємось з думкою окремих вчених [18], що при виборі показників результатів діяльності управлінського персоналу слід враховувати: по-перше, характер діяльності управлінського працівника, тобто для якої категорії та посади працівника встановлюються показники, так як вони повинні диференціюватись залежно від складності, відповідальності і характеру діяльності; по-друге, для вирішення яких конкретних завдань використовуються показники результатів праці.

Відповідно до [9], оцінювати результати діяльності управлінського персоналу слід за ієрархічною структурою: 1) менеджери вищої ланки (показники результатів виробничо-господарської діяльності підприємств, виконання плану отримання прибутку, зростання клієнтської бази, соціально-економічні умови праці); 2) менеджери середньої ланки (показники результатів функціональної діяльності підприємств та організацій і їх функціональних підрозділів); 3) менеджери нижчої ланки (показниками є обсяг, повнота, якість, своєчасність виконання посадових обов'язків).

У зв'язку з поділом управлінської функції результат керівника, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства, а також через соціально-економічні умови роботи підпорядкованих йому працівників. Аналіз літературних джерел свідчить, що науковці до основних кількісних показників результатів діяльності управлінського персоналу відносять виручку від реалізації продукції, чистий прибуток, рентабельність, продуктивність, темпи зростання прибутку, темпи зростання випуску продукції, зниження витрат підприємства тощо [9; 19–22].

Однак найбільш узагальнюючим показником, що відображає загальний результат діяльності управлінського працівника та позиції підприємства на ринку, є показник рентабельності інвестованих ресурсів. Зниження зазначеного показника свідчить про неефективну діяльність управлінського працівника та діяльність підприємства, зростання показника характеризує високий рівень його діяльності, прийняття своєчасних, обґрунтованих та адекватних управлінських рішень, ефективну діяльність підприємства в цілому. Для більш детального аналізу результатів діяльності управлінського працівника у моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу оцінка за показником рентабельності інвестованих ресурсів доповнена аналізом системи фінансових показників підприємства.

Найточніше діяльність керівника характеризують резуль-

тати діяльності підпорядкованого підрозділу. Добре спланована, організована та вчасно виконана робота у підрозділі свідчить, зокрема, про професійну компетентність керівника.

Оцінка діяльності підрозділу підприємства базується на визначенні того, наскільки його діяльність сприяє досягненню цілей підприємства і виконанню поставлених завдань. Результати оцінки служать підсумковими індикаторами, що фокусують увагу на основних проблемах роботи підрозділу.

У розробленій нами моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки персоналу (рис. 11.3) до основних показників оцінки результатів діяльності підрозділу підприємства віднесено систему трудових показників.



Рис. 11.3. Багатокритеріальна нормативно-індикативна модель оцінки управлінського персоналу машинобудівного підприємства

Для побудови та обґрунтування бази системи критеріїв оцінки управлінського персоналу машинобудівного підприємства пропонується використовувати метод системного аналізу, який дозволяє здійснити декомпозицію оцінки управлінського персоналу підприємства за багатокритеріальною нормативно-індикативною моделлю до рівня конкретних якісних та кількісних показників. Таку декомпозицію оцінки управлінського персоналу машинобудівного підприємства у багатокритеріальній нормативно-індикативній моделі нами запропоновано на рис. 11.4.

Декомпозиція оцінки управлінського персоналу машинобудівного підприємства у багатокритеріальній нормативно-індикативній моделі передбачає виокремлення трьох рівнів: напрямів оцінки працівника, критеріїв його оцінки та конкретних показників (ознак) оцінки управлінського персоналу.

Серед напрямів оцінки управлінського персоналу виділяють, перш за все, оцінку змістовності функцій.

Для оцінки складності трудових функцій використовується аналітичний метод, який здійснюється поетапно у такій послідовності: встановлюються оціночні ознаки складності та їх питомі ваги в загальній оцінці складності робіт; визначаються число ступенів кожної ознаки і критерії віднесення до них; розробляється шкала бальної оцінки складності; розраховується рівень прояву кожної ознаки; визначається інтегральний показник складності робіт, що входять у посадові обов'язки виконавця.

Оцінка складності ведеться на основі нормативних документів, якими регламентується діяльність виконавців та організація функцій, операцій (кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції, проекти організації функцій, положення про структурні підрозділи, стандарти по управлінню тощо).

Аналіз публікацій з проблем оцінки складності робіт управлінського персоналу [12] дозволив встановити такі ознаки оцінки змістовності функцій управлінського працівника: характер робіт, що визначають їх зміст (технологічна складність), різноманітність (комплексність) робіт, рівень самостійності виконання робіт, масштаб і складність керівництва, наявність додаткової відповідальності.

Організація роботи управлінського працівника визначає

його спеціалізацію, коло виконуваних функцій, ступінь їх повторюваності і самостійності виконання, що в свою чергу характеризує складність управлінських функцій працівника.

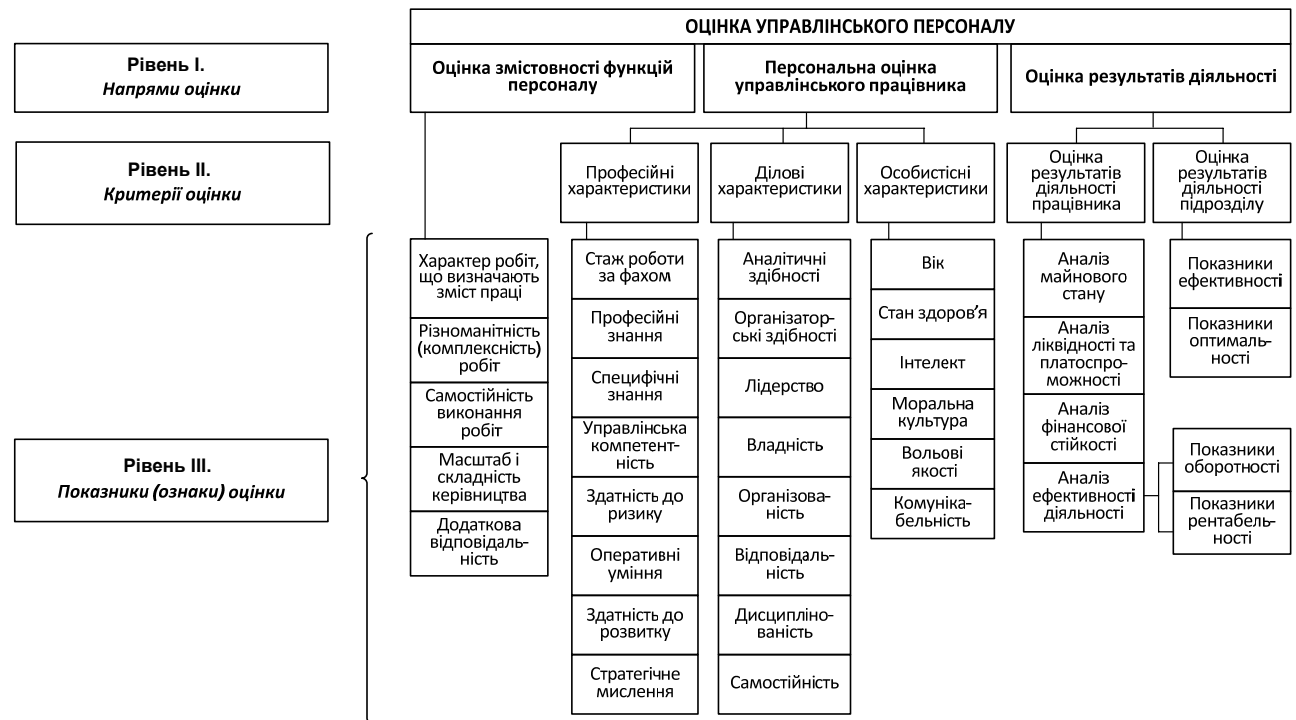


Рис. 11.4. Декомпозиція оцінки управлінського персоналу машинобудівного підприємства у багатокритеріальній нормативно-індикативній моделі

Встановлюючи оцінні ознаки складності функцій управлінського працівника, слід керуватись наступним:

- складність робіт визначається, насамперед, їх змістом – чим складніше функції управлінського працівника, тим складніше його робота;

- значну роль відіграє різноманітність робіт – чим різноманітніші завдання, які доводиться вирішувати працівнику, тим складніше його робота;

- управлінські працівники виконують свої посадові обов'язки за різного ступеня самостійності: працівник виконує роботу самостійно на основі загальних вказівок або керується детальним розглядом шляхів і методів вирішення поставленого завдання;

- робота значної частини як керівників, так і фахівців пов'язана з підлеглими, тому масштаб і складність цього керівництва повинні також враховуватися як фактори, що визначають його складність;

- кожен працівник несе відповідальність за свою роботу, яка невіддільна від функцій, що складають зміст роботи. Чим складніше функції працівника, тим вище його відповідальність з точки зору впливу на ефективність виробництва та можливих негативних наслідків у разі допущення помилки. Разом з тим, в окремих управлінських працівників завдяки специфіці їх роботи та умовам виробництва існує відповідальність, додаткова по відношенню до тієї, що випливає з посадових обов'язків.

При встановленні значущості ознак оцінки змістовності функцій управлінського персоналу найбільш реальною є експертна оцінка значимості ознаки – його впливу на складність робіт, в результаті чого встановлюється його частка у загальній оцінці складності робіт. Проведене дослідження дозволило отримати експертну оцінку впливу прийнятих як основоположних ознак складності – для характеру робіт, що визначають їх зміст – 0,30; для різноманітності (комплексності) робіт – 0,15; для рівня самостійності виконання робіт – 0,25; для масштабу і складності керівництва – 0,15; для додаткової відповідальності – 0,15.

Кожна з ознак оцінки змістовності функцій управлінського персоналу містить чотири рівня: низький – 0,5 бала; середній – 1,0 бал; вище середнього – 2,0 бала; високий – 3,0 бала.

За ознакою характеру робіт, що визначають зміст роботи, низький рівень відповідає інформаційно-технічному характеру робіт працівника, середній – інформаційно-конструктивному, вище

середнього – аналітично-конструктивному, високий – організаційно-адміністративному характеру виконуваних робіт управлінським працівником.

Низький рівень різноманітності (комплексності) робіт відповідає простим, часто повторюваним роботам в межах вузько-спеціалізованої сфери діяльності; середній рівень – це роботи, що проводяться в масштабі підрозділу; рівень вище середнього характеризується комплексними роботами, пов'язаними з великою різноманітністю завдань; високий рівень різноманітності (комплексності) характерний для робіт, що потребують значної аналітичної діяльності в процесі вироблення і прийняття рішень.

Наступна ознака змістовності функцій праці “самостійність виконання робіт” визначає, якою мірою та чи інша робота виконується без участі керівника.

За рівнем самостійності виконання робіт низькому рівню відповідають роботи, що виконуються під безпосереднім керівництвом; середньому – під оперативним керівництвом; вище середнього – під загальним керівництвом; високому – виконуються самостійно.

Ознака “масштаб і складність керівництва” характеризує відповідальність за планування, організацію та координацію роботи підпорядкованих підрозділів і підлеглих. Складність функцій за цією ознакою залежить від кількості підлеглих працівників, кількості та масштабу підпорядкованих підрозділів, виконуваних ними функцій, професійного складу працівників.

У межах ознаки масштабу і складності керівництва низький рівень характеризується керівництвом підрозділами, що входять до складу відділу; середній – керівництво самостійними структурними підрозділами; вище середнього – керівництво кількома підрозділами; високий – комплексне керівництво підприємством.

Додаткова відповідальність характеризує складність притаманних певним посадам управлінських працівників робіт, що зумовлюються особливостями змісту праці.

Низький рівень додаткової відповідальності відповідає дисциплінарній відповідальності при виконанні функціональних обов'язків; середній – адміністративній відповідальності; вище середнього – матеріальній відповідальності; високий – правовій відповідальності. Форма бальної оцінки ознак, що характеризують змістовність функцій управлінського працівника, наведено у таблиці 11.2.

Таблиця 11.2

**Бальна оцінка ознак, що характеризують змістовність функцій
управлінського працівника**

Ознака	Питома вага, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням питомої значущості, балів			
		низький	середній	вище середнього	високий
		0,5	1	2	3
Характер робіт, що визначають зміст праці	0,30	0,15	0,30	0,60	0,90
Різноманітність (комплексність) робіт	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Рівень самостійності виконання робіт	0,25	0,13	0,25	0,50	0,75
Масштаб і складність керівництва	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Додаткова відповідальність	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45

Загальна оцінка змістовності функцій працівника – це сума оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Аналогічно здійснюється персональна оцінка управлінського працівника за професійними, діловими та особистісними характеристиками.

Для оцінки професійних характеристик управлінського персоналу використовуються такі ознаки: стаж роботи за фахом, професійні знання, специфічні знання, управлінська компетентність, здатність до ризику, оперативні уміння, здатність до розвитку, стратегічне мислення. Кожна з ознак містить чотири рівні: низький, середній, вище середнього, високий, які оцінюються відповідно балами 0,5; 1,0; 2,0; 3,0. За ознакою стажу роботи за фахом низькому рівню відповідає стаж до 5 років; середньому – від 5 до 10 років; вище середнього – від 10 до 20 років; високий – понад 20 років.

Форма бальної оцінки ознак, що характеризують професійні якості управлінського працівника наведено у таблиці 11.3.

Загальна оцінка професійних характеристик конкретного працівника визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості, встановленої експертним методом.

Для оцінки ділових характеристик управлінського персоналу мають використовуватись такі ознаки: аналітичні здібності, організаторські здібності, лідерство, владність, організованість, відповідальність, дисциплінованість, самостійність.

Таблиця 11.3

**Бальна оцінка ознак,
що характеризують професійні якості управлінського працівника**

Ознака	Питома вага, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням питомої значущості, балів			
		низький	середній	вище середнього	високий
		0,5	1	2	3
Стаж роботи за фахом	0,05	0,03	0,05	0,10	0,15
Професійні знання	0,2	0,10	0,20	0,40	0,60
Специфічні знання	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Управлінська компетентність	0,2	0,10	0,20	0,40	0,60
Здатність до ризику	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Оперативні уміння	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Здатність до розвитку	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Стратегічне мислення	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45

Кожна з ознак містить рівні: низький, середній, вище середнього, високий, які оцінюються відповідно балами 0,5; 1,0; 2,0; 3,0.

Форма бальної оцінки ознак, що характеризують ділові якості управлінського працівника наведено у таблиці 11.4.

Таблиця 11.4

**Бальна оцінка ознак,
що характеризують ділові якості управлінського працівника**

Ознака	Питома вага, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням питомої значущості, балів			
		низький	середній	вище середнього	високий
		0,5	1	2	3
Аналітичні здібності	0,15	0,08	0,15	0,30	0,45
Організаторські здібності	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Лідерство	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Владність	0,05	0,03	0,05	0,10	0,15
Організованість	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Відповідальність	0,2	0,10	0,20	0,40	0,60
Дисциплінованість	0,2	0,10	0,20	0,40	0,60
Самостійність	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30

Загальна оцінка ділових характеристик конкретного працівника визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості, встановленої експертним методом.

Для оцінки особистісних характеристик управлінського персоналу використовуються такі ознаки: вік, стан здоров'я, інтелект, моральна культура, вольові якості, комунікабельність. Кожна з ознак містить чотири рівня: низький, середній, вище середнього, високий, які оцінюються відповідно балами 0,5; 1,0; 2,0; 3,0.

За ознакою віку низькому рівню відповідає вік до 30 років; середньому – від 30 до 40 років; вище середнього – від 40 до 50 років; високий – понад 50 років.

Форма бальної оцінки ознак, що характеризують особистісні якості управлінського працівника, наведено у таблиці 11.5.

Таблиця 11.5

**Бальна оцінка ознак,
що характеризують особистісні якості управлінського працівника**

Ознака	Питома вага, частка одиниці	Оцінка рівнів ознак з урахуванням питомої значущості, балів			
		низький	середній	вище середнього	високий
		0,5	1	2	3
Вік	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Стан здоров'я	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30
Інтелект	0,3	0,15	0,30	0,60	0,90
Моральна культура	0,2	0,10	0,20	0,40	0,60
Вольові якості	0,2	0,10	0,20	0,40	0,60
Комунікабельність	0,1	0,05	0,10	0,20	0,30

Загальна оцінка особистісних характеристик конкретного працівника визначається підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості, встановленої експертним методом.

Аналіз результатів діяльності управлінського працівника у моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу здійснюється за показником рентабельності інвестованих ресурсів та системою фінансових показників підприємства в розрізі показників аналізу майнового стану, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності. Нормативно-індикативний характер моделі оцінки управлінського персоналу полягає у застосуванні нормативних рівнів оцінних показників, які відповідають їх середньогалузевому рівню *СГР*, та індикативних рівнів – кращого значення показника за досліджуваній період кращого підприємства за результатами таксономічного аналізу машинобудівних підприємств Хмельницької області.

Для бальної оцінки результатів діяльності управлінського працівника встановлені чотири рівні з диференціацією балів від 0,5 до 3,0. За низький рівень показника приймається невиконання нормативного (індикативного) рівня; середній рівень – виконання нормативного (індикативного) рівня від 100 % до 105 %; вище середнього рівня – виконання нормативного (індикативного) рівня від 105 % до 110 %; високий рівень – виконання нормативного (індикативного) рівня понад 110 % (табл. 11.6).

Таблиця 11.6

**Бальна оцінка показників,
що характеризують результати праці управлінського працівника**

Показник	Нормативний (індикативний) рівень	Питома вага, частка одиниці	Оцінка рівнів показників з урахуванням питомої значущості, балів			
			низький	середній	вище середнього	високий
			0,5	1	2	3
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Рентабельність інвестованих ресурсів	0,29	0,13	0,07	0,13	0,26	0,39
Аналіз майнового стану						
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	2,3	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Коефіцієнт постійності	0,47	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Коефіцієнт мобільності	0,65	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Частка основних засобів в активах	0,44	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Коефіцієнт зносу	<0,5	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Частка інвестиційного капіталу в необоротних активах	0,03	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Аналіз ліквідності та платоспроможності						
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,0	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2...0,5	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12

Продовження таблиці 11.6

1	2	3	4	5	6	7
Маневреність робочого капіталу	>0,5	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт довгостро- кового фінансового забезпечення	>0,5...0,7	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Аналіз фінансової стійкості						
Коефіцієнт фінансової незалежності	<0,5...0,6	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4...0,6	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт фінансового ризику	<1,0	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1,0	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт покриття запасів	>0,6...0,8	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Аналіз ефективності діяльності						
Загальна оборотність капіталу	3,8	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Оборотність постійних активів	13	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Оборотність оборотних активів	6	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Оборотність власного капіталу	18	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Оборотність позикового капіталу	6,5	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Оборотність запасів	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Оборотність дебіторської заборгованості	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Оборотність кредитор- ської заборгованості	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Рентабельність майна	0,46	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Рентабельність власного капіталу	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Рентабельність позикового капіталу	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Рентабельність необоротних активів	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12
Рентабельність оборотних активів	СГР	0,04	0,02	0,04	0,08	0,12

Загальна оцінка результатів діяльності працівника – це сума оцінок показників з урахуванням їхньої питомої значущості.

Аналіз результатів діяльності підрозділу, підпорядкованого управлінському працівнику, у моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу здійснюється за системою трудових показників. За нормативний рівень оцінних показників приймається їх середньогалузевий рівень *СГР*, за індикативний – краще значення показника за досліджуваний період кращого підприємства за результатами таксономічного аналізу машинобудівних підприємств Хмельницької області.

Для бальної оцінки результатів діяльності підпорядкованого підрозділу встановлені чотири рівні: низький – 0,5 бала; середній – 1,0 бал; вище середнього – 2,0 бала; високий – 3,0 бала. За низький рівень показника приймається невиконання нормативного (індикативного) рівня; середній рівень – виконання нормативного (індикативного) рівня від 100 % до 105 %; вище середнього рівня – виконання нормативного (індикативного) рівня від 105 % до 110 %; високий рівень – виконання нормативного (індикативного) рівня понад 110 % (табл. 11.7).

Таблиця 11.7

**Бальна оцінка показників, що характеризують
результати діяльності підпорядкованого підрозділу**

Показник	Нормативний (індикативний) рівень	Питома вага, частка одиниці	Оцінка рівнів показників з урахуванням питомої значущості, балів			
			низький	середній	вище середнього	високий
			0,5	1	2	3
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Показники ефективності						
Виробіток працівника, тис. грн/особу	<i>СГР</i>	0,08	0,04	0,08	0,16	0,24
Рентабельність праці за чисельністю, тис. грн/особу	36,00	0,06	0,03	0,06	0,12	0,18
Рентабельність праці за витратами на персонал, %	75	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21

Продовження таблиці 11.6

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність праці за робочим часом, грн/людино-годину	21,36	0,06	0,03	0,06	0,12	0,18
Оборотність витрат на персонал, оборотів	5,0	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21
Показники оптимальності						
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	СГР	0,08	0,04	0,08	0,16	0,24
Активна фондоозброєність праці, тис. грн/особу	СГР	0,08	0,04	0,08	0,16	0,24
Зарплатомісткість продукції, грн	0,11	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21
Середня заробітна плата працівника, грн/особу	СГР	0,08	0,04	0,08	0,16	0,24
Частка витрат на персонал у загальних витратах виробництва, %	23	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21
Сукупні витрати в розрахунку на одного працівника, тис. грн/особу	103	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21
Сукупні витрати в розрахунку на одиницю робочого часу, грн/людино-годину	67	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21
Витрати на персонал в розрахунку на одиницю робочого часу, грн/людино-годину	21	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21
Витрати на персонал у розрахунку на 1 грн продукції, грн/грн	0,20	0,07	0,04	0,07	0,14	0,21

Загальна оцінка результатів діяльності підпорядкованого підрозділу – це сума оцінок показників з урахуванням їх питомої значущості.

Результатом застосування моделі багатокритеріальної нормативно-індикативної оцінки управлінського персоналу є розрахунок коефіцієнта активності управлінського працівника за формулою:

$$K_a = \sqrt[6]{K_{зф} \cdot K_{пх} \cdot K_{ох} \cdot K_{ох} \cdot K_{прац} \cdot K_{підр}}, \quad (11.2)$$

де K_a – коефіцієнт активності управлінського працівника; $K_{зф}$ – загальна оцінка змістовності функцій; $K_{нх}$ – загальна оцінка професійних характеристик управлінського працівника; $K_{дх}$ – загальна оцінка ділових характеристик управлінського працівника; $K_{ох}$ – загальна оцінка особистісних характеристик управлінського працівника; $K_{рпрац}$ – загальна оцінка результатів діяльності управлінського працівника; $K_{рділр}$ – загальна оцінка результатів діяльності підрозділу, підпорядкованого управлінському працівнику.

Отримані значення коефіцієнта активності управлінського працівника диференціюються за шкалою: понад 2,20 – “високий рівень активності”; від 1,35 до 2,20 – “середній рівень активності”; до 1,35 – “низький рівень активності”.

Порядок використання результатів оцінки персоналу припускає обов’язкове їх обговорення з працівниками, а також прийняття відповідних адміністративних і кадрових рішень: формулювання конкретних управлінських рішень щодо просування службовою ієрархією та планування ділової кар’єри, коригування трудової діяльності працівника, удосконалення організації і структури управління, складанні програм підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Використання багатокритеріальної нормативно-індикативної моделі оцінки управлінського персоналу дозволить визначати його компетентність, встановити відповідність діяльності встановленим стандартам, рівень прояву професійно-кваліфікаційних характеристик, ділових якостей, особистісного потенціалу працівників, здійснювати оцінку результатів діяльності управлінських працівників та оцінити відповідність працівника займаній посаді на основі загальної оцінки змістовності функцій. Одержаний внаслідок комплексної оцінки управлінського персоналу коефіцієнт активності працівника слугуватиме підґрунтям для формування оптимальної структури пакета винагороди управлінського персоналу підприємства, зокрема побудови структури окладів управлінського персоналу машинобудівних підприємств, шкали преміювання і шкали розподілу винагород та пільг соціального характеру.

Варто зазначити, що система оцінки управлінського персоналу повинна базуватися на конкретних принципах, зокрема об’єктивності, достовірності, надійності і уніфікованості критеріїв, достовірності методів, оперативності, конфіденційності, гласності, демократизмі.

Періодичність оцінки пов’язана з цілями і завданнями процесу. Необхідно відзначити, що для працівників управління різних

рівнів управлінської ієрархії не може встановлюватися однаковий період оцінки. Це обумовлюється різною складністю функціональних обов'язків, поставлених завдань, особливостями прийняття та реалізації різнорівневих управлінських рішень тощо.

У науковій літературі пропонується здійснювати поточну, регулярну і періодичну оцінку управлінського персоналу. Поточна оцінка керівників відбувається щодня, регулярна – за підсумками певного планового періоду роботи, періодична – раз на три–п'ять років у формі атестації [23].

Сукупність показників, що входять до критеріїв оцінки управлінського персоналу, зумовлюють здатність керівника ефективно використовувати всі види ресурсів, координувати виробничі відносини та завдяки цьому сприяти ефективній роботі підприємства.

Оцінювати діяльність управлінського персоналу потрібно за допомогою самооцінки, внутрішньої та зовнішньої оцінки. Комплексне використання самооцінки, зовнішньої та внутрішньої оцінки управлінського персоналу дає змогу отримати комплексну всебічну об'єктивну інформацію про результати діяльності працівника управління та його відповідність займаній посаді.

Нами розроблено послідовність процесу оцінки управлінського персоналу за багатокритеріальною нормативно-індикативною моделлю (див. рис. 11.5).

Оцінка управлінського персоналу сучасного промислового підприємства повинна ґрунтуватися на моніторингу результатів його діяльності, тобто здійснюватися за постійного та безперервного стеження рівня реалізації потенціалу працівника, дотримання відповідності його посаді, результативності управлінських рішень, прийнятих в конкретних ситуаціях конкретними управлінськими працівниками. Моніторинг системи оцінки управлінського персоналу формує передумови для забезпечення якісних управлінських процесів на усіх рівнях, а також сприяє інформаційному забезпеченню системи підтримки прийняття управлінських рішень. У загальному вигляді моніторинг (лат. *monitor* – застережний) – метод дослідження об'єкта, що припускає відстеження і контроль його діяльності (функціонування) з метою прогнозування останньої [24].

Економічний енциклопедичний словник [25] тлумачить моніторинг як безперервне спостереження і аналіз діяльності економічних об'єктів. А.Н. Азріліян [26] характеризує моніторинг як спостереження, відстеження, аналіз, і оцінку діяльності якого-небудь явища чи об'єкта.

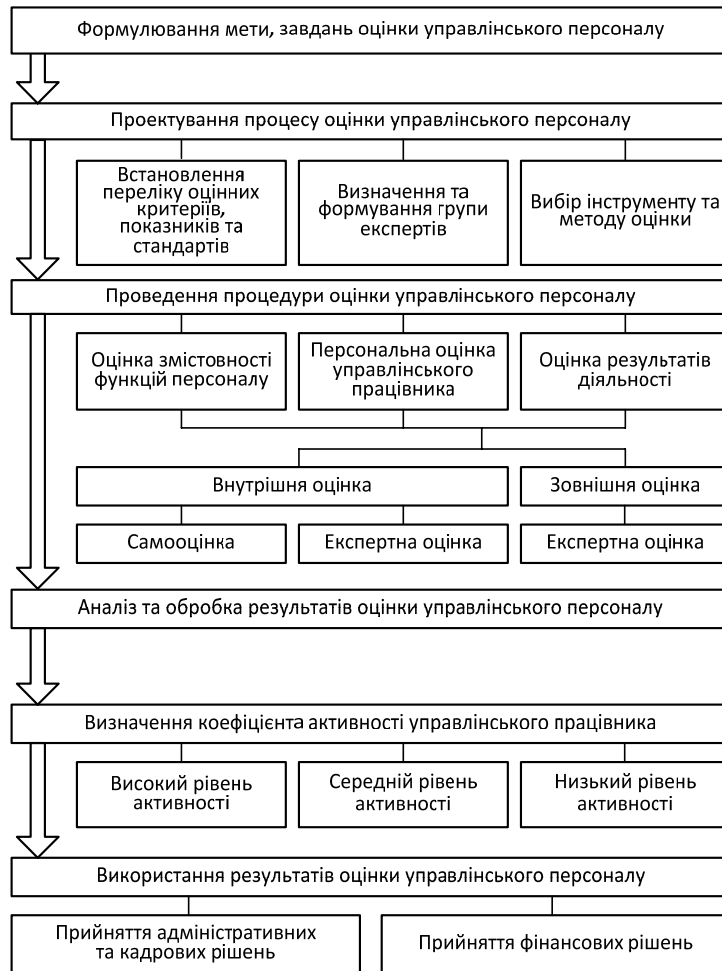


Рис. 11.5. Послідовність процесу оцінки управлінського персоналу

У Великому економічному словнику [27] моніторинг трактується як спостереження, оцінка і прогноз стану якогось явища чи процесу, аналіз їхньої діяльності як складова частина управління. Моніторинг розглядається науковцями як обов'язкова складова процесу управління підприємством [28].

Визначення поняття “моніторинг” з економічної точки зору залежить також від сфери його існування. Запровадження моніто-

рингу у соціально-економічній сфері є достатньо новим методом науково-практичної діяльності, завдяки якому здійснюється спостереження, оцінювання та контроль стану системи і тенденцій її розвитку, що забезпечує своєчасність прийняття управлінських рішень за його результатами. Моніторинг системи оцінки управлінського персоналу представляє собою процес постійного спостереження і оцінювання змін, що відбуваються у системі оцінки з метою прийняття своєчасних і виважених управлінських рішень. Розроблену автором графічну модель моніторингу системи оцінки управлінського персоналу представлено на рис. 11.6.

Перш за все встановлюється мета моніторингу. Метою моніторингу системи оцінки управлінського персоналу є періодичне відстеження параметрів трудової діяльності управлінського працівника. Для контролювання діяльності працівника потрібно відстежувати основні параметри його діяльності, тобто ті показники, за допомогою яких можна отримати достатню інформацію про стан використання трудового потенціалу управлінського персоналу, тенденції розвитку.

Пріоритетним методом моніторингу системи оцінки управлінського персоналу є стеження за контрольними точками. Суть методу полягає в тому, що контрольні процедури здійснюють через певні проміжки часу в ході виконання посадових обов'язків. Контрольні точки визначають експертним методом, експертами є керівники підприємства всіх рівнів управління, що дає змогу найоб'єктивніше та найраціональніше їх визначити. Кількість контрольних точок і частота залежить від масштабів, складності об'єкта та може коригуватись відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Конкретизація напрямів моніторингу надасть можливість отримання повнішої інформації про об'єкт дослідження. Напрямами моніторингу системи оцінки управлінського персоналу є: оцінка змістовності функцій персоналу, персональна оцінка управлінського працівника, оцінка результатів діяльності.

Напрями моніторингу конкретизуються через критерії та показники їх оцінки. Так, показниками оцінки змістовності функцій є характер робіт, що визначають їх зміст; різноманітність (комплексність) робіт; самостійність виконання робіт; масштаб і складність керівництва; додаткова відповідальність.

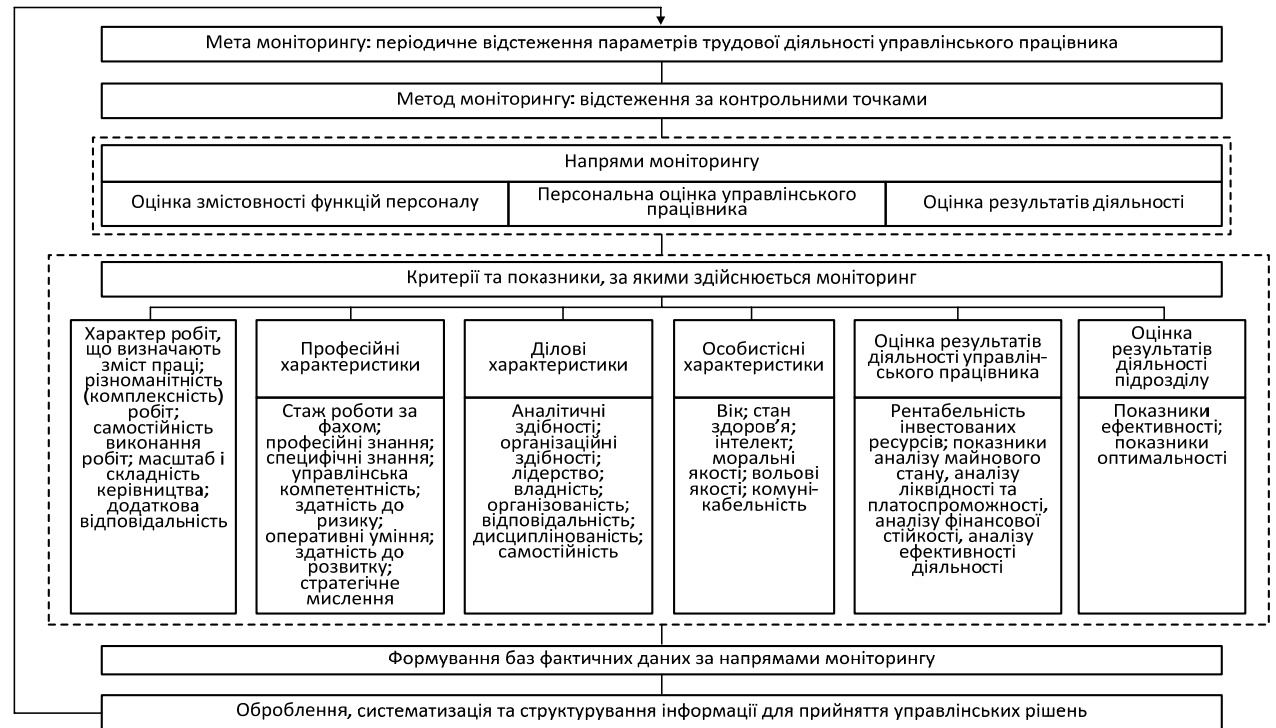


Рис. 11.6. Модель моніторингу системи оцінки управлінського персоналу машинобудівних підприємств

Критеріями персональної оцінки управлінського працівника є професійні характеристики, для встановлення їх рівня використовуються показники: стаж роботи за фахом, професійні знання, специфічні знання, управлінська компетентність, здатність до ризику, оперативні уміння, здатність до розвитку, стратегічне мислення; ділові характеристики, показниками оцінки яких є: аналітичні здібності, організаторські здібності, лідерство, владність, організованість, відповідальність, дисциплінованість, самостійність; особистісні характеристики, для визначення яких використовуються показники: вік, стан здоров'я, інтелект, моральна культура, волюві якості, комунікабельність. Критеріями оцінки результатів діяльності є оцінка результатів управлінського працівника, серед показників оцінки виділяють: рентабельність інвестованих ресурсів, показники аналізу майнового стану, аналізу ліквідності та платоспроможності, аналізу фінансової стійкості, аналізу ефективності діяльності; оцінка результатів діяльності підрозділу, що здійснюється за показниками ефективності та показниками оптимальності.

Наступним компонентом моніторингу системи оцінки управлінського персоналу є формування баз фактичних даних за напрямками моніторингу. Отримання інформації про стан системи і є основним завданням моніторингу. Тому від того, як сформовано бази даних за напрямками моніторингу, залежить якість контролювання системи оцінки управлінського персоналу. Інформація повинна бути повною, достовірною, об'єктивною та оперативною, а також доступною для користувачів. Для полегшення формування баз даних, потрібно деталізувати інформацію відповідно до напрямків моніторингу, тобто до сфер оцінки управлінського працівника.

Важливим компонентом моніторингу системи оцінки управлінського персоналу є оброблення, систематизація та структурування інформації за напрямками моніторингу для прийняття управлінських рішень. Після того, як інформацію зібрано і сформовано бази фактичних даних за напрямками моніторингу, її треба опрацювати, вилучивши дані, які є неважливими для контролювання, залишивши необхідну інформацію. Інформація, яка акумулюється завдяки моніторингу, необхідна для прийняття управлінських рішень у кадровому та адміністративному розрізі, фінансовій сфері.

Для забезпечення ефективної оцінки управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах слід запровадити систему відповідного моніторингу щодо оцінки змістовності функцій, персональної оцінки управлінського працівника, оцінки результатів

діяльності. При розробці такої системи доцільно ретельно розробити теоретичні підстави такого механізму, провести передпроектне обстеження підприємства, визначити ключові критерії та показники ефективності оцінки діяльності управлінського персоналу, можливості впровадження необхідних інструментів стимулювання. Таким чином, комплексна оцінка управлінського персоналу за багатокритеріальною нормативно-індикативною моделлю та використання моніторингу системи відповідної оцінки буде сприяти повному використанню потенціалу працівників, підвищенню конкурентоспроможності людських ресурсів, зростанню ефективності діяльності машинобудівних підприємств.

11.2. Структура винагороджувального пакета персоналу машинобудівних підприємств

Базовою складовою політики стимулювання є формування системи зовнішніх винагород найманого працівника за результати його діяльності на підприємстві. Розробка цього пакета виступає як одна з найважливіших стратегічних задач в управлінні промисловим підприємством.

Особливу увагу потрібно приділити організації винагородження управлінського персоналу, оскільки діяльність саме зазначених категорій працівників безпосередньо пов'язана з ефективністю господарювання всього підприємства.

Продуктом управлінської діяльності є рішення, і управлінських працівників правомірно віднести до найбільш активної частини трудового колективу, що бере участь у створенні матеріального продукту за рахунок впливу на матеріальні елементи виробництва і через інші колективи [29–32].

Аналіз машинобудівних підприємств Хмельницької області ДП “Новатор”, ВАТ “Термопластавтомат”, ПАТ ХЗКПУ “Пригма-Прес”, ПАТ “Укрелектроапарат” дозволив виявити наступні недоліки системи стимулювання персоналу:

1. Схеми посадових окладів часто побудовані таким чином, що фахівці, які виконують однакову за складністю та рівнем відповідальності роботу і володіють порівнянним рівнем кваліфікації, можуть отримувати суттєво диференційований рівень посадового окладу. При цьому рівень заробітної плати відповідає найчастіше формальній назві посади, а не виконуваній роботі, не співвідносний з ринковою вартістю робочої сили працівників.

2. Відсутні правила та критерії диференціації винагородження для керівників одного рівня управління, фахівців різних кваліфікаційних категорій, має місце необ'єктивність оцінки працівників.

3. Не регламентовані принципи встановлення і зміни посадових окладів, що робить систему стимулювання непрозорою і веде до порушення правил планування та витрачання коштів на заробітну плату.

4. У структурі винагородження працівників часто присутня велика кількість доплат і надбавок, що знижує ефективність системи стимулювання, при цьому характер доплат і надбавок, як правило, є "дотягувальним" до необхідного рівня оплати, а не стимулюючим.

5. Змінна частина винагородження не має стимулюючого характеру, в системі преміювання відсутні механізми впливу на виробничу поведінку працівників, премія сприймається більшістю працівників як постійна складова доходу, при цьому підставою для виплати є справні виконання посадових обов'язків, а не досягнення необхідних особистісних результатів, витрат і якості праці, результатів діяльності підприємства цілому та його підрозділів.

6. Значна частина показників преміювання не відповідає сфері закріпленої відповідальності працівника, тобто призводить до ситуації, за якої відсутня персональна відповідальність за виконання показників ефективності трудової діяльності, а розподіл преміального фонду на індивідуальному рівні не опрацьований до конкретних механізмів, недостатнє винагородження індивідуальних результатів роботи працівників.

7. Локальні нормативні акти по стимулюванню виробничої діяльності є формальними і не визначають механізми управління постійною і змінною частинами винагородження, пересічним працівникам часто незрозуміла існуюча система стимулювання праці.

Відносно винагородження працівників держава забезпечує в основному регулюючу функцію – встановлення певного мінімуму заробітної плати. З одного боку, формування самої системи стимулювання знаходиться в компетенції керівництва підприємства. Проте, існує цілий ряд інститутів – збори трудового колективу, профспілки – які регламентують питання, пов'язані із зарплатою.

Традиційна система заробітної плати передбачає, що можливе нагородження, одержуване працівником від організації, складається з двох частин – постійної (гарантованої винагороди працівника за роботу в організації за виконання обов'язків на певній

посаді, певному робочому місці) і змінної, яка відображає компонент результативності та соціальний компонент.

На нашу думку, основу системи винагороди керівників мають складати наступні принципи:

1) набір елементів винагороджувального пакета керівника повинен залежати від визначення перспектив його роботи в даній організації і безпосередньо пов'язувати трудовий внесок працівників з оплатою і посадовим та професійним просуванням;

2) форми винагороди керівника повинні бути конкурентоспроможними відносно інших організацій, складатися під впливом “зовнішніх” і “внутрішніх” чинників;

3) система винагороди повинна орієнтувати керівників на досягнення кінцевих результатів яку власній роботі, в роботі підрозділів і організації в цілому;

4) змінна частина доходу повинна бути гнучкою і швидко змінюватися залежно від результатів ділової активності та якості управління. При цьому частка змінної частини повинна бути тим більше, чим вище ранг керівника в організаційній ієрархії.

Зміст та структура системи винагородження принципово визначаються, перш за все, рамковими умовами, а також універсальними методичними положеннями сучасних теорій мотивації. Поряд з тим, зміст та структура винагороджувального пакета для кожного підприємства індивідуальні, а за часом – динамічні.

До типової структури винагороджувального пакета прийнято включати достатньо стійкий набір елементів, які відображають [33; 34]:

- компонент основної заробітної плати;
- компонент результативності діяльності;
- соціальний компонент;
- компонент пропозиції і попиту на даний контингент персоналу.

Структура винагороджувального пакета управлінського персоналу підприємства повинна складатись з трьох основних компонентів:

- гарантованої винагороди, що складається з базової заробітної плати, надбавок та доплат;
- заохочувальних коротко- та довгострокових виплат;
- виплат і пільг за соціальним пакетом у вигляді бенефітів.

Розроблену структуру відповідного винагороджувального пакета та призначення окремих його компонентів наведено у таблиці 11.8.

Таблиця 11.8

Структура винагороджувального пакета персоналу підприємства

ВИНАГОРОДЖУВАЛЬНИЙ ПАКЕТ				
Гарантована винагорода		Заохочувальні виплати		Бенефіти
Базова зарплата	Надбавки і доплати	Коротко-строкові виплати	Довго-строкові виплати	Соціальний пакет
Забезпечення відносної стабільності та справедливості в оплаті шляхом винагородження праці відповідно до цінності посади для організації	Компенсація суттєвих відхилень від умов роботи, які визнаються нормальними й безпосередньо не враховуються в тарифних ставках і посадових окладах	Забезпечення зростання оплати залежно від ефективності і результативності діяльності організації в цілому і окремих підрозділів та кожного працівника	Досягнення довгострокових цілей підприємства і підвищення зацікавленості топ-менеджменту в зростанні акціонерної вартості організації	Зростання конкурентної привабливості організації на ринку праці, утримання кваліфікованих працівників, підвищення їх відданості організації, створення сприятливої суспільної думки про підприємство

Базова зарплата – це гарантована винагорода працівника за його працю в організації, за виконання обов’язків на даній посаді, даному робочому місці.

Базова зарплата працівника встановлюється відповідно до займаної посади і присвоєного тарифного розряду, обраховується за тарифними ставками та посадовими окладами, а її грошове вираження визначає цінність посади для організації. Вона здійснюється в обсязі та відповідно до якості, що передбачено посадовими інструкціями чи іншими нормами та регламентами організації.

Базова зарплата є постійною частиною грошового винагородження впродовж певного достатньо тривалого періоду часу і безпосередньо не залежить від поточних результатів діяльності працівника. Фактично, це винагорода працівнику за виконання посадових обов’язків, які завдяки професійній підготовці та досвіду він може виконувати, тобто за сутнісним змістом це – рента на інвестиції, вкладені у формування якості його людського капіталу [35].

Базова зарплата виконує відтворювальну функцію. Її обсяг повинен бути достатнім для відтворення продуктивних сил людини

і утримання непрацездатних членів сім'ї. На рівень базової оплати впливає поточний стан підприємства в галузі, його фінансово-економічне становище.

Структурною складовою гарантованої винагороди як компонента винагороджувального пакета є надбавки та доплати до базової зарплати працівників. У главі VII “Оплата праці” Кодексу законів про працю України передбачені доплати та надбавки компенсаційного та стимулюючого характеру [36].

Доплати мають виключно компенсаційний характер і обумовлюються тим, що робота в найбільш шкідливих умовах, з більшими витратами фізичної енергії, потребує певної компенсації за відхилення від нормальних умов. Її кількісна величина може бути одержана виходячи із відмінностей у витратах фізичної енергії, частки продуктів харчування в загальному обсязі споживання працівниками і частки компенсаційних продуктів у загальній вартості продуктів споживання. Надбавки відзначаються стимулюючим спрямуванням, що сприяє забезпеченню вищої зарплати в несприятливих умовах.

Згідно із Законом України “Про оплату праці” умови застосування і розміри надбавок, доплат установлюються у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральними та галузевими (регіональними) угодами [37]. Застосування доплат і надбавок та їх розміри обмежуються фінансовими можливостями підприємства.

Заохочувальні виплати дозволяють забезпечити найбільшу індивідуалізацію заробітної плати з врахуванням великої кількості чинників, які, зокрема, залежать безпосередньо від компетентності та діяльності самого працівника. На різних підприємствах система заохочувальних виплат будується по-різному, що обумовлюється такими чинниками [38]:

- загальноекономічною ринковою ситуацією в країні;
- особливостями стратегії підприємства та його політики стимулювання, ставленням до інвестицій в персонал та його розвитком;
- специфікою виду діяльності підприємства, що характеризується спеціальними видами додаткового винагородження працівників;
- особливостями системи гарантованого винагородження, на які накладається, як правило, система додаткового винагородження.

Короткострокові виплати як компонент заохочувальних виплат у винагороджувальному пакеті представлені у вигляді премій, пов'язаних з виконанням виробничих завдань і функцій, за підсумками роботи за певний часовий період, за спеціальними системами і положеннями, особливі завдання тощо. Короткострокові виплати пов'язують з результатами, досягнутими працівниками за короткостроковий (не більше року) період.

Премія є додатковими винагородженням до базової оплати за конкретні результати роботи. Результатом може бути рівень досягнення цілей, ефективність діяльності, рівень виконання посадових обов'язків тощо.

Доцільність та важливість преміальних виплат у структурі винагороджувального пакета для стимулювання працівників до покращення кількісних та якісних показників у праці обґрунтовують багато науковців [5; 34; 38–43].

Премія є матеріальним мотиватором, побудованим на місії організації. На відміну від базової оплати, яка мотивує індивідуальні результати праці, зайнятість, складність та відповідальність працівника, преміальна система стимулює внесок працівника в кількісні результати та досягнення, у виконання місії організації, її цілей [38].

Відповідно до Закону України “Про оплату праці” премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, належать до додаткової заробітної плати, а премії, що справляються за спеціальними системами і положеннями, – до інших заохочувальних та компенсаційних виплат [37].

У формуванні преміальної системи управлінського персоналу промислового підприємства потрібно враховувати такі вирішальні критерії для нарахування премій:

- якісні та кількісні індивідуальні показники ефективності, що безпосередньо пов'язані із виконанням ключових показників ефективності організації;

- нестандартний підхід до вирішення поставлених завдань, який дозволяє оптимізувати ресурси підприємства в досягненні стратегічних ключових показників ефективності організації.

Найбільш популярними теоріями, на яких базується більшість винагороджувальних короткострокових програм, є управління за цілями (Management by objectives, MBO) та система збалансованих показників (Balanced scorecard) [13; 39; 44–47].

Формування системи преміювання керівників у запропонованому винагороджувальному пакеті за використання методу *MBO* здійснюється в кілька етапів (рис. 11.7).

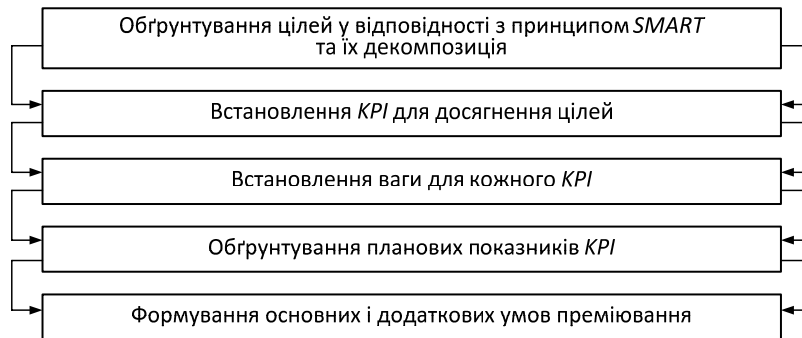


Рис. 11.7. Етапи формування системи преміювання керівників за використання методу *MBO*

Під час побудови преміальної системи на підприємстві за використання методу управління за цілями важливо правильно встановити цілі для кожного структурного підрозділу та керівника виходячи із загальних цілей організації. Цілі і завдання встановлюються відповідно до принципів *SMART* [13; 39].

Цілі у преміальній системі керівників формуються на базі довгострокової стратегії підприємства та підрозділяються на загальнокорпоративні (встановлені всієї організації); функціональні (встановлені структурному підрозділу підприємства); індивідуальні (встановлені керівнику).

Оптимальна кількість ключових цілей становить 3–5 [39]. Декомпозиція цілей дозволяє встановити їх ієрархію від верхнього рівня до нижнього, причому постановка цілей на нижніх рівнях повинна відповідати цілям і стратегії організації.

Обов'язковими складниками будь-якої преміальної системи мають бути [48]: показники та умови преміювання; розміри і шкали преміювання; категорії персоналу, які підлягають преміюванню; періодичність преміювання.

Показники преміювання прийнято поділяти на основні та додаткові. Основні показники мають відбивати важливі напрями виробничої діяльності підприємства і його підрозділів і впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва. З

метою стимулювання певних досягнень колективів або окремих працівників встановлюються додаткові показники, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії. Метою депреміювання є підвищення трудової, виробничої та технологічної дисципліни. Якщо основні та додаткові показники перевиконано, величина премії має збільшуватися.

Для визначення рівня досягнення цілей у системі преміювання керівників встановлюється ключовий показник ефективності – KPI (key performance indicators), який повинен бути збалансованим відповідно до цілі – не лише відображати досягнення економічних цілей та показників, але й враховувати інші аспекти діяльності організації, в тому числі удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, навчання працівників тощо.

Після визначення KPI встановлюється їх вага за таким принципом: чим важливіші вони для конкретного рівня постановки цілі (організації, підрозділу, керівника), тим вища вага їм надається.

Для встановлення планових показників KPI у преміальній системі потрібно проаналізувати статистику та динаміку фінансово-економічних та виробничо-господарських показників діяльності підприємства за минулі роки, визначити пріоритети організації у довгостроковій перспективі. Для нарахування премії встановлюються кілька значень показників для різних рівнів: 1) пороговий рівень; 2) цільовий рівень; 3) лідерський рівень.

Якщо значення показника нижче порогового, премія за нього працівнику не сплачується. При досягненні показником порогового значення премія сплачується в 80-процентному розмірі від цільового значення, а у разі досягнення та перевищення показником значення лідерського рівня премія сплачується у розмірі 120 % від цільового. Оцінка досягнення цілей здійснюється шляхом співставлення планових та фактичних значень показників.

Під час встановлення розміру премії у системі преміювання керівників потрібно враховувати аспект чутливості заохочення, який визначає мінімальний розмір заохочення, який спричинює стимулюючий ефект. За методикою [49] при оцінці розмірів премій необхідно мати на увазі, що система преміювання не надає стимулюючого впливу, якщо премії надто низькі (менше 7–10 % тарифної ставки, посадового окладу). При першому призначенні працівника на нижчу управлінську посаду частка винагороди, що припадає, наприклад, на участь у прибутках, повинна становити від 5 до 16 % і ув'язуватися з прибутковістю відповідного підрозділу.

Умови преміювання – це ті показники, досягнення яких дає підставу для виплати премії. Умови преміювання враховують особливості досягнення кожного з показників, а також відображають конкретні вимоги до працівника чи підрозділу. Умови преміювання поділяють на основні і додаткові. У разі невиконання основних умов преміювання премію сплачувати недоцільно, а в разі невиконання додаткових умов премія може сплачуватися в менших розмірах. Оптимальна кількість умов преміювання повинна становити в межах 2–3, максимально допустима – 4 [5; 34].

Застосування показників та умов преміювання залежить від специфіки виробництва, функціональних особливостей різних груп і категорій працівників [5; 48; 50].

Розміри і шкала преміювання у пропонованій нами системі визначають розмір самої премії (у відсотках від посадового окладу працівника) залежно від рівня виконання показника КРІ, його ваги, виконання основних та додаткових умов преміювання. Отримані премії за окремими показниками підсумовуються. Приклад розробленої нами шкали преміювання керівника підприємства наведений у таблиці 11.9.

Важливою складовою преміальної системи керівників є періодичність преміювання. Під час її визначення слід враховувати особливості організації виробництва, праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів діяльності за конкретний період (місяць, квартал, рік). Для керівників слід практикувати шоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники й умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності.

Для провадження системи преміювання працівників на підприємстві повинна бути розвинена система планування, бюджетування та обліку, що дозволяє обраховувати показники, від яких залежить премія. Засади преміальної системи встановлюються в спеціальному документі – Положенні про преміювання, яке розробляється роботодавцем або уповноваженим ним органом, узгоджується з профспілками та вноситься до колективного договору.

У разі дотримання цих умов преміальна система стає динамічною, гнучкою, дозволяє керівнику оперативно вносити корективи (в цілі, КРІ, ваги) під час зміни стратегічних цілей та стратегії організації, не змінюючи механізм преміювання.

Таблиця 11.9

Шкала преміювання керівника підприємства

Основні умови преміювання	Цілі	KPI	Вага, %	Розмір премії			Додаткові умови преміювання
				8 %	10 %	12 %	
				Пороговий рівень	Цільовий рівень	Лідерський рівень	
1. Виконання плану поставок продукції відповідно до договірних зобов'язань 2. Виконання плану прибутку від основної діяльності	Ефективне використання персоналу	Рівень продуктивності праці, тис. грн/особу	20	Менше 100	100-200	Більше 200	1. Виконання плану освоєння нової техніки, нових видів продукції та прогресивної технології 2. Виконання плану організаційно-технічних заходів щодо: – розвитку виробництва; – підвищення якості продукції; – економії енергоресурсів; – поліпшення умов праці
	Ефективне стимулювання персоналу	Оборотність витрат на персонал, оборотів	30	Менше 2	2–4	Більше 4	
	Фінансова можливість із впровадження ефективної системи стимулювання персоналу	Таксономічний показник	20	Більше 400	400–200	Менше 200	
	Ефективна оцінка персоналу	Коефіцієнт активності працівника	30	Низький	Середній	Високий	

Преміювання за досягнення поставлених цілей забезпечує більш об'єктивну оцінку внеску працівників у загальні результати підприємства та дозволяє модифікувати їх виробничу поведінку в напрямку, потрібному для організації.

Довгострокові виплати – це заохочення працівника, пов'язані з досягненням результатів за довгостроковий (більше року) період. Найбільш розповсюджені преміальні плани – акції, опціони, фантомні акції, а також володіння частками власності підприємства. Вибір програми довгострокових виплат залежить від виду власності організації, рівня посади працівника, рішення власників підприємства. В західних країнах суттєву частину пакета винагородження топ-менеджерів складають саме довгострокові виплати, так званий план довгострокової мотивації (LTIP – long term incentive plan). Винагородження пов'язується із зростанням вартості компанії (ціною акцій, капіталізацією) або досягненням довгострокових цілей [39].

Система довгострокового винагородження спрямована, в основному, на керівників вищого рівня управління та має на меті підвищення зацікавленості топ-менеджменту в зростанні акціонерної вартості організації. Враховуючи особливості організаційно-правової форми діяльності більшості досліджуваних нами підприємств як варіант застосування системи довгострокових виплат можна запропонувати винагородження акціями підприємства.

Соціальний пакет як компонент винагороджувального пакета реалізує, перш за все, потребу працівника в безпеці. Під соціальним пакетом розуміють надання роботодавцем працівнику благ у вигляді пільг, компенсацій, привілеїв і соціальних гарантій понад розмір його основної заробітної плати [51]. За чинним законодавством, матеріальні виплати у соціальному пакеті можуть вважатись додатковою заробітною платою та іншими заохочувальними і компенсаційними виплатами [37]. Традиційно розповсюджені складові соціального пакета, їх зміст і джерела виплат наведено у таблиці 11.10 [38; 40; 52; 53]. Соціальна компонента винагороджувального пакета у системі стимулювання персоналу підприємства є найбільш складною за структурою.

У запропонованому винагороджувальному пакеті управлінського персоналу слід використовувати гнучкі програми соціальних послуг, коли працівникам надається право обирати із запропонованого роботодавцем переліку виплат та послуг ті, які, за їх думкою, краще відповідають їх потребам та інтересам.

Таблиця 11.10

Зміст та джерела виплат традиційних складових соціального пакета

Форма винагородження	Зміст та джерела виплат
Оплата транспортних послуг	Надання коштів на оплату транспортних витрат, придбання транспорту, в т.ч. з повним обслуговуванням (транспорт з водієм), з частковим обслуговуванням осіб, пов'язаним з частими роз'їздами управлінського персоналу
Оплата мобільного зв'язку	Надання коштів на оплату лише послуг мобільного зв'язку та/або придбання мобільного телефону
Організація харчування	Виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, виплату субсидій на харчування
Продаж товарів підприємства	Надання коштів на знижку з продажу товарів підприємства, реалізація серед працівників товарів, отриманих підприємством за бартером
Стипендіальні програми	Виділення коштів на навчання (покриття витрат) поза підприємством, покриття витрат на перенавчання
Програми медичного обслуговування та страхування	Організація медичного обслуговування або укладання договорів з медичними закладами. Надання коштів на медичне страхування як працівників, так і членів їх родин
Консультативні послуги	Організація консультативних служб або укладання договорів з аналогічними
Програми житлового будівництва	Надання коштів на власне будівництво житла чи на будівництво на пайових умовах
Страхування життя	Страхування життя самого працівника та за символічні відрахування – членів його родини, яке здійснюється за рахунок коштів, що утримуються із доходів працівника
Пенсійні програми	Альтернативний державному фонд додаткового пенсійного забезпечення, який формується безпосередньо в організації або за договором з іншим стороннім фондом
Компенсаційні рахунки	Рахунки, на які підприємство перераховує працівнику кошти із загальних коштів організації або безпосередньо працівник здійснює відрахування зі свого заробітку за домовленістю з метою збільшення можливостей придбати бажані види соціальної допомоги

У винагороджувальному пакеті управлінського персоналу розподіл соціальних пільг та виплат пропонуємо здійснювати за принципом збільшення найбільш важливих для працівника виплат відповідно до отриманого працівником у процесі оцінки коефіцієнта активності (табл. 11.11). Вибір виплат і послуг обмежується загальною вартістю набору. Якщо за певний період часу працівник

не повністю використав свій ліміт, він може перенести його на наступний період.

Таблиця 11.11

**Шкала розподілу винагород та пільг соціального характеру
вищого рівня управлінського персоналу**

Коефіцієнт активності працівника	Набір 1	Набір 2	Набір 3
Високий	Медичне страхування. Оплата мобільного зв'язку	Медичне обслуговування Персональний автомобіль	Пенсійна програма. Організація харчування
Середній	Оплата мобільного зв'язку. Оплата санаторної путівки	Оплата транспортних послуг. Страхування життя	Компенсаційні рахунки. Стипендіальна програма
Низький	Оплата транспортних послуг. Продаж товарів підприємства	Оплата мобільного зв'язку. Консультативні послуги	Організація харчування. Оплата транспортних послуг

Наявність справедливої структури винагороджувального пакета, об'єктивність закладених в ньому відмінностей в заробітній платі впливають на ставлення працівників до виконання посадових обов'язків, їх поведінку, індивідуальну ефективність трудової діяльності, успіх організації в цілому.

Внутрішня справедливість в системі стимулювання працівників досягається шляхом розробки та коригування базової зарплати з врахуванням цінності кожної посади та її впливу на результат діяльності машинобудівного підприємства.

Центральним питанням винагородження персоналу підприємства є визначення величини заробітної плати кожного із працівників. У рамках традиційної системи компенсації це питання вирішується через зіставлення відносної (усередині організації) цінності кожного робочого місця та його абсолютної (ринкової) цінності і створення на цій основі системи посадових окладів.

У розробці структури базової оплати виділяють такі види робіт: категоризація персоналу; аналіз та опис посад; оцінка та класифікація посад; тарифікація посад; побудова структури окладів.

На першому етапі розробки структури базової оплати здійснюється формалізація організаційної структури підприємства та ка-

тегоризація управлінського персоналу. Дослідження, що здійснюються на першому етапі, мають два аспекти [33]:

1. Аналіз з орієнтацією на завдання – для визначення обов'язків, відповідальності, методів виконання роботи тощо.

2. Аналіз з орієнтацією на працівника – для визначення характеристик поведінки працівника, які потрібні для успішного виконання роботи.

Розробку структури базової оплати потрібно починати зі встановлення цілі, для якої буде використовуватись інформація, оскільки це буде визначати вид інформації та її джерела. Окремі способи збору інформації (опитування працівників про сутність роботи та їх відповідальність) придатні для опису роботи та підбору працівників. Інші методи, що використовуються під час аналізу роботи, не дозволяють отримати докладну інформацію для формування опису роботи, але дозволяють встановити цифровий рейтинг для кожного виду роботи.

Важливим є аналіз допоміжної інформації, тобто розгляд структури підприємства, технологічних карт, опису роботи. Організаційна структура підприємства показує, як досліджувані види робіт співвідносяться з іншими видами робіт та встановлює його місце в загальній структурі.

В організаційній структурі повинні бути визначені назви кожної посади, за допомогою сполучних ліній показано підпорядкованість та взаємозв'язки у процесі роботи.

На цьому етапі потрібно виділити категорії персоналу, для яких розробляється винагороджувальний пакет. В нашому дослідженні базова оплата як компонент цього пакета розробляється для управлінського персоналу.

Реалізація етапу категоризації персоналу передбачає поділ управлінського персоналу за рівнями управління та його функціональний поділ на лінійних та функціональних керівників.

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників низової ланки чи операційних керуючих, керівників середньої ланки і керівників вищої ланки [1; 54].

З позицій стратегічних рішень у політиці стимулювання аналіз робіт спрямований на визначення завдань, рівнів знань і навичок, необхідних працівнику для їх виконання, а також умов, за яких вони повинні виконуватись. Опис робіт (посад) направлено на конструювання робіт, яке дозволяє кожному виконавцю розуміти взаємозв'язок між видами діяльності, які визначаються його посадою, і спільною метою підприємства.

Опис робіт (посад) будується на даних аналізу робіт. В якості джерел інформації використовуються існуючі посадові інструкції організації, здійснюється опитування працівників, використовуються кваліфікаційні довідники та класифікатори професій. Метою даного етапу побудови структури базової оплати є створення бази даних про роботи (посади), необхідної для їх оцінки, встановлення відповідності виконуваних функцій посаді.

Результатами аналізу посад є розробка опису та специфікації робіт (посад) [33]. Опис роботи (посади) – це документ, що містить інформацію про роботу, виконувану на даному робочому місці (посаді), та відповідальність, а також про особливості робочого місця, зокрема, умови праці та безпеку.

Специфікація роботи (посади) містить інформацію про особистісні характеристики, риси характеру, навички та освіти, потрібні для виконання роботи. Специфікація може бути представлена у вигляді окремого документу, або як складова частина опису роботи (посади). За результатами опитувань, здійснених за цими блоками аналізу, розробляються посадові інструкції та положення про підрозділи машинобудівного підприємства.

Класифікація посад дозволяє визначити відносну цінність кожної посади для підприємства, побудувати ієрархію посад.

В економічній літературі виділяються дві великі групи методів оцінки та класифікації робіт (посад) – сумарні (неаналітичні) та аналітичні (рис. 11.8) [13; 35; 55].

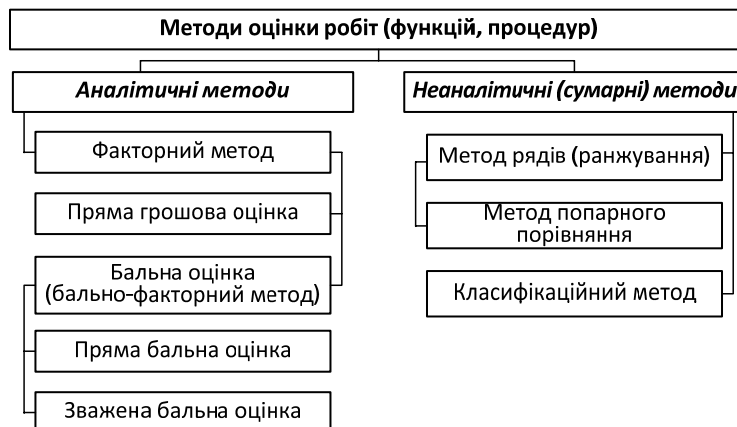


Рис. 11.8. Методи оцінки робіт (функцій, процедур)

Вибір методу оцінки залежить від числа та типів робіт, що виконуються на даному підприємстві, обсягу витрат, пов'язаних з проведенням оцінки, наявності відповідних ресурсів, степені точності оцінки тощо.

За використання сумарних методів різні роботи порівнюються в цілому, без поділу їх на складові елементи. Аналітичні методи класифікації передбачають порівняння робіт за складовими частинами (факторами), причому будь-який необхідний фактор оцінюють або в грошовому вимірі, або в балах. Ступінь складності роботи визначають на основі аналізу та кількісної характеристики всіх факторів, відібраних для оцінки. Загальна оцінка за всіма факторами вказує на значимість цієї роботи в структурі всіх видів робіт. Сутність, переваги та недоліки основних методів класифікації робіт (функцій, процедур) наведено у таблиці 11.12.

Таблиця 11.12

Характеристика основних методів класифікації робіт (функцій, процедур)

Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
Метод ранжування		
Здійснюється всіх робіт в цілому за використання незначної кількості факторів. Розташовані роботи в порядку їх значимості групують в розряди за принципом об'єднання аналогічних, близьких за змістом. Кожному розряду відповідає конкретний рівень тарифних ставок та окладів	Простота	Не надає роботам кількісної оцінки, лише вказує на порівняльну значимість
Метод попарного порівняння		
Різновидність методу ранжування, за яким складається ряд оцінних робіт, де на першому місці розташовується робота, що отримала від експертів найвищу оцінку, а на останньому – робота з найнижчою оцінкою	Простота	Оцінка невеликої кількості робіт, їх однорідність
Класифікаційний метод		
Встановлюється число розрядів робіт (посад) та наводиться загальна характеристика розрядів з врахуванням прийнятих критеріїв якісної оцінки праці. Усі роботи (посади) експертним методом розподіляються за встановленими розрядами	Простота, економічність у застосуванні	Високий рівень суб'єктивності
Факторний метод		
Встановлюється кілька факторів та їх ступені. Експертами оцінюються зазначені фактори, ранжування відбувається за кожним фактором окремо. Потім рейтинги підсумовуються, щоб визначити загальний рейтинг робіт (посади)	Об'єктивність	Складність

Продовження таблиці 11.12

Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
Метод прямої грошової оцінки		
Здійснюється кількісна оцінка якості робіт шляхом поділу роботи на складові (фактори), що притаманні всім роботам, які підлягають оцінці. Результатом є виставлення грошової оцінки кожній роботі та класифікація робіт відповідно до їх важливості для підприємства	Об'єктивність	Складність, трудомісткість
Бально-факторний метод		
Визначаються декілька факторів, у кожного з яких виокремлюються кілька субфакторів. Кожному субфактору присвоюється визначене число балів. Експертним методом визначається міра присутності кожного фактора в роботі. Складанням відповідних балів виходить загальна бальна оцінка праці.	Точність, об'єктивність	Трудомісткість
Метод прямої бальної оцінки		
Основні та допоміжні фактори мають однакове значення. Кожний фактор отримує однакове число ступенів та рівне число балів за ступенями	Точність, об'єктивність	Трудомісткість
Метод зваженої бальної оцінки		
Один основний фактор відрізняється від іншого фактора за значенням. Число балів за кожним основним фактором, як і для кожного субфактора, диференційоване	Точність, об'єктивність	Трудомісткість

Джерело: складено на основі аналізу [9; 13; 22; 35; 56; 55]

Факторний метод класифікації робіт (функцій) є найбільш прийнятним для використання на промислових підприємствах. Порівняння факторів може бути безпосередньо пов'язане з визначенням посадового окладу за допомогою цілого ряду винагороджувальних факторів, тобто аспектів роботи, які заслуговують винагородження. У сучасних західних методиках оцінки робіт використовується різна кількість факторів. Наприклад, у методі, розробленому Хеєм, використовується вісім вторинних факторів, які розкривають три універсальних фактора: ноу-хау, рішення проблем і підзвітність [41].

У системі факторної оцінки (FES) – дев'ять чинників: знання, необхідні для обіймання посади, наглядний контроль, керівництва, складність, сфера та ефект, особисті контакти, мета контактів, фі-

зичні вимоги, виробниче середовище [41]. У методиці компанії William Mercer використовуються чотири фактори: вплив, комунікації, інновації, знання і, додатковий фактор, ризик [57].

Загальна кількість чинників має бути достатньою для розкриття характеристик, властивостей, пропонованих вимога структурних компонентів, що є загальними для багатьох груп робіт (посад). Однак велика кількість факторів може призвести до перекриття визначень і до переоцінки однакових елементів робіт (посад). Тому для ліквідації перекриття при виборі факторів важливо докладно надати їх характеристики [41].

У процедурі вибору та опису факторів для оцінки посад підприємствами спиралися на зарубіжні методики оцінки посад, стратегічні орієнтири досліджуваних підприємств, використовували Посадові інструкції працівників, думки керівників різних рівнів управління про значущість кожного фактора, результати проведеного соціологічного дослідження стимулювання персоналу машинобудівних підприємств.

У результаті аналітичної роботи та узагальнення думки експертів з числа керівників різних рівнів управління машинобудівних підприємств було виділені 3 фактори оцінки посад: професійні компетенції, управлінські компетенції, умови роботи та ментальний ризик. Оскільки основні фактори мають досить великий діапазон, нами в межах двох перших факторів виділено субфактори (рис. 11.9).



Рис. 11.9. Фактори оцінки посад управлінського персоналу машинобудівного підприємства

Наступним етапом оцінки посад є опис факторів за рівнями та коригування відмінності між рівнями всередині кожного фактора.

За допомогою закріплення за кожним фактором певної кількості рівнів розробляють систему кількісних відмінностей для різ-

них рівнів факторів. Рівні забезпечують вимірну шкалу для рейтингової оцінки фактора.

За допомогою рівнів вибудовують впорядкований підхід для вимірювання цінності кожної посади по відношенню до всіх інших посад організації.

При визначенні рівнів фактора двома головними аспектами є: 1) число необхідних рівнів; 2) опис відмінностей рівнів. Послідовність рівнів і їх профільні формулювання повинні давати придатну для спостережень шкалу відмінностей, яка визначає фактор за збільшенням важливості, складності або труднощі виконання завдання.

Фактор “професійні компетенції” охоплює всі знання, навички та здатності, які необхідні для належного виконання обов’язків на робочому місці. Це стосується не тільки формальної освіти, але й всіх раніше набутих знань.

Для можливості оцінки фактора “професійні компетенції” нами виділено такі субфактори, як професійні знання та творчий потенціал.

Професійні знання – це знання практичних процедур, спеціалізованих технологій, професійних та теоретичних дисциплін. Вони розташовуються у порядку зростання від самих простих знань до унікальних академічних дисциплін. Професійні знання містять навички досліджень, аналітичні та мисленнєві навички. Професійні знання вимірюються глибиною чи широтою, оскільки робоче місце може вимагати ґрунтовних знань у вузькій галузі (глибина) чи поверхових знань у більшості галузей (широта).

Творчий потенціал містить аналітичні та концептуальні навички, необхідні для виконання робіт по плануванню, організації, консультуванню, інтеграції, координації та управлінню підлеглими.

Творчий потенціал – міра оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого працівник може створювати нові результати. Творчий потенціал показує рівень самостійності мислення, його незалежності від прийнятих правил та стандартів.

Під управлінською компетенцією розуміють особисту або ділову характеристику, навик, модель поведінки, володіння якою допомагає успішно вирішувати певне управлінське завдання і добиватися високих результатів. Відсутність тієї чи іншої управлінської компетенції у людини знижує його компетентність в управлінській сфері. Чим більша кількість управлінських компетенцій є в арсеналі керівника, тим більш компетентним управлінцем він є.

Управлінські компетенції забезпечують виконавчу складову професійної діяльності. Виокремлюють управлінські компетенції з розробки та формування стратегії; прийняття та реалізації управлінських рішень; з управління інноваційними процесами; з управління груповою динамікою; з упорядкування міжособистісних комунікацій та управління організаційними комунікаціями.

Для можливості оцінки фактора «управлінські компетенції» нами виділено такі субфактори, як відповідальність, внутрішні комунікації та зовнішні контакти.

Відповідальність – це характеристика, реалізація якої встановлює пряму залежність кінцевих результатів діяльності підприємства від виконаної працівником роботи, з врахуванням важливості цих результатів для організації. Субфактор «внутрішні комунікації» описує тип, характер відповідальності за комунікації з працівниками організації. Субфактор «зовнішні контакти» дозволяє описувати тип, характер і відповідальність за комунікації із зовнішніми організаціями.

Субфактор «умови праці та ментальний ризик» описує ризик для здоров'я, пов'язаний з умовами праці, стресом, інтенсивністю робіт, мобільністю в територіальному переміщенні.

Наступний етап оцінки посад – зважування факторів за їх важливістю, значимістю для організації.

Після того, як визначені та описані всі фактори та їх рівні, проводиться процедура зважування значимості факторів і встановлення ваги кожного рівня факторів з урахуванням філософії, цільових установок організації та її винагороджувальної політики.

Експертам з числа керівників різних рівнів управління досліджуваних підприємств було запропоновано ранжувати фактори, відібрані для оцінки управлінських посад. Після обговорення змісту та значимості кожного фактора для реалізації цілей і рішення завдань виробництва, експерти виробили єдину позицію про важливість кожного фактора. Далі для зважування значимості факторів використовувався метод математичної нормалізації. Фактору найвищого рангу була призначена вага 100 %. Далі кожен експерт виставив процентну вагу наступного за важливістю фактора в порівнянні з фактором, оціненим у 100 %. Цей процес відносного порівняння був проведений для кожного з шести винагороджувальних факторів, відібраних експертами. Процедура передбачає порівняння тільки з фактором найвищого рангу. Після обробки інфор-

мації були отримані за кожним фактором середньозважені показники відсотків до чинника найвищого рангу. У таблиці 11.13 представлені шість винагороджувальних факторів, упорядкованих за їх цінністю для досліджуваних підприємств. Чиннику “професійні знання” була привласнена вага 100 %. Сума ваг усіх факторів становить 500 (підсумок граfi 2). У граfi 3 представлена нормалізована вага кожного фактора.

Таблиця 11.13

Процес нормалізації ваги винагороджувальних факторів

Порядок ранжування	Відсоток до фактора найвищого рангу (цінність фактора)	Нормалізована вага фактора
1. Професійні знання	100	20
2. Творчий потенціал	85	17
3. Відповідальність	90	18
4. Внутрішні комунікації	75	15
5. Зовнішні контакти	80	16
6. Умови праці та ментальний ризик	70	14
Сума значень показників	500	100

Далі проводять оцінку значущості кожного фактора за рівнями в балах.

Метод бально-факторної оцінки посад може мати властиву тільки йому кількість балів, що призначаються кожному фактору і кожному рівню. Науковці виділяють кілька варіантів розробки факторних шкал з врахуванням ваги та бальних значень інтервалів між рівнями факторів. За їх рекомендаціями, між будь-якими двома рівнями якогось винагороджувального фактора має існувати, принаймні, 15-процентна відмінність, щоб вона усвідомлювалась як істотна [41].

Для побудови бально-факторної шкали оцінки посад управлінського персоналу досліджуваних підприємств нами використано 30-процентний крок від одного рівня до іншого: чим вищий рівень, тим більший інтервал в балах між рівнями (табл. 11.14).

Після формування матриці оцінки посад наступним етапом є їх безпосередня оцінка, яка здійснюється експертною групою за використанням заздалегідь підготовлених документів:

- 1) опис організаційної структури підприємства;
- 2) опис посад;

- 3) опис факторів за рівнями;
- 4) факторна таблиця балів.

Таблиця 11.14

Бально-факторна матриця оцінки посад управлінського персоналу

Фактор	Вага фактора	Мінімальна кількість балів	Кількість балів за рівнями				
			1	2	3	4	5
1. Професійні знання	20	20	20	26	34	44	57
2. Творчий потенціал	17	17	17	22	29	37	49
3. Відповідальність	18	18	18	23	30	40	51
4. Внутрішні комунікації	15	15	15	20	25	33	43
5. Зовнішні контакти	16	16	16	21	27	35	46
6. Умови праці та ментальний ризик	14	14	14	18	24	31	40
Сума балів		100					

Оцінка кожної посади в цілому визначається як сума балів за кожним із факторів на основі розробленої матриці бальної оцінки. Приклад результатів оцінки посади провідного економіста з праці надано у таблиці 11.15.

Таблиця 11.15

Результати оцінки посади провідного економіста з праці

Фактор	Рівень/бали
Професійні знання	4/44
Творчий потенціал	4/37
Відповідальність	3/30
Внутрішні комунікації	3/25
Зовнішні контакти	2/21
Умови праці та ментальний ризик	2/18
Разом	175

Така оцінка проводиться один раз на рік; підґрунтям її проведення є довідник, що розробляється підприємством самостійно, та в якому міститься чіткий опис кожного фактора та субфактора оцінки та інформація щодо визначення рівнів їх важливості. Обов'язковою умовою об'єктивного проведення оцінки є оперативність урахування змін, які відбулися на конкретному робочому місці (посаді) у конкретних трудових функціях.

Оцінювання здійснюється за поданням безпосереднього керівника структурного підрозділу зовнішніми консультантами (експертами) або оціночною комісією, яка створюється на підпри-

ємстві. Після підрахунку балів за кожним робочим місцем, посади розташовують у вигляді ієрархічної піраміди залежно від отриманої бальної оцінки. Далі здійснюється процедура розподілу посад за групами посад (класами) на основі грейдів. Грейдами називаються інтервали бальних оцінок посад, а сама процедура розподілу посад за грейдами – грейдуванням.

Грейдування – це групування посад за певною ознакою (встановлення значимості посади, класифікація) з метою стандартизації оплати праці в організації [55].

Цілями грейдування є [13]: систематизація найменувань всіх посад організації; встановлення чітких меж (“вилок”) вартості посад організації; формування простого, зрозумілого, прозорого та справедливого інструменту для нарахування заробітної плати; розробка системи оцінки праці персоналу організації; побудова основи для планування розвитку працівників організації; впровадження єдиного підходу до процедури прийому, ротації та звільнення персоналу організації.

Грейд – це встановлений інтервал “ваг” або рангів посад, всередині якого вони вважаються рівнозначними для організації та мають один діапазон оплати [55]. До одного грейда можуть увійти тільки ті посади, що набрали приблизно однакову кількість балів. Кількість грейдів залежить від чисельності персоналу, специфіки виробничої діяльності підприємства та застосованої професійної структури. Застосовують кілька підходів до визначення меж грейдів [55]: кластеризація ваг і розмірів оплати посад; створення лінійки – визначення інтервалів “ваг” посад шляхом розбиття всієї множини ваг на рівні інтервали, зокрема, з певним кроком, кратним певній круглій цифрі; визначення меж інтервалів, в яких посади будуть вважатися рівнозначними.

Максимальна кількість балів, якою може бути оцінена посада за запропонованою нами бально-факторною матрицею оцінки посад управлінського персоналу досліджуваних підприємств становить 286 балів, мінімум балів за всіма факторами – 100 балів. Однак для деяких посад окремі фактори можуть не враховуватися, наприклад, зовнішні контакти. Тому, враховуючи рекомендації науковців про поріг чутливості, розподіл балів за грейдами і відповідно кількість одержаних грейдів буде наступною (табл. 11.16).

У подальшому грейди були згруповані за чотирма позиційними рівнями (*A, B, C, D*) відповідно з головними функціями посад, що відносяться до них (див. табл. 11.17).

Таблиця 11.16

Грейди та їх межі в балах		
Грейд (клас посади)	Кількість балів	
	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	82	97
2	98	115
3	116	135
4	136	158
5	159	184
6	185	213
7	214	247
8	248	286

Наступний етап розробки структури базової оплати полягає в порівнянні відносної цінності кожного робочого місця всередині організації з інформацією про ринок праці та визначенні розміру заробітної плати для кожної посади. Порівняння відносної (внутрішньої) і абсолютної (ринкової) цінності робочого місця проводиться шляхом зіставлення суми балів, в яку оцінюється ця посада, і величини заробітної плати для цієї посади, визначеній у результаті аналізу ринку [58].

Таблиця 11.17

**Групування грейдів за позиційними рівнями управлінських посад
машинобудівних підприємств**

Позиційний рівень		Кількість балів		Грейд (клас посади)	Ключові посади в грейді
		Мінімальне значення	Максимальне значення		
1		2	3	4	5
A	Лідерський (рівень філософії та місії організації)	248	286	8	Генеральний директор (президент) об'єднання підприємств, директор підприємства
	Стратегічний	214	247	7	Технічний директор, головний інженер, заступник генерального директора виробничого об'єднання
B	Стратегічний	185	213	6	Головний інженер, головний конструктор, головний технолог, головний економіст, головний бухгалтер та ін.

Продовження таблиці 11.17

1	2	3	4	5	1
C	Тактичний	159	184	5	Начальник відділу: проектного, технічного, конструкторського, планово-економічного, фінансового, матеріально-технічного постачання та ін.
		136	158	4	Начальник відділу: інструментального, технічного контролю, стандартизації, автоматизації та ін.
D	Оперативний	116	135	3	Провідні інженери: конструктор, технолог, з організації та нормування праці, економіст, бухгалтер, енергетик, програміст та ін.
		98	115	2	Інженери: конструктор, технолог, економіст, бухгалтер, енергетик та ін.
		82	97	1	Техніки усіх спеціальностей

Визначення функціональної залежності між внутрішньою та ринковою цінністю посад дозволяє встановити розміри заробітної плати для всіх робочих місць на підприємстві на основі проведення дослідження ринку за кількома ключовими посадами.

Побудова структури окладів (тарифних розрядів та інтервалів заробітної плати, які слугують для визначення місця посади у штатній структурі та встановлення заробітної плати кожному працівнику) необхідно розробляти та впроваджувати в рамках стратегії винагородження, що погоджена із загальною стратегією підприємства.

Окремі науковці розглядають вузько диференційовану, широко диференційовану, широкосмугову структури, структури сімейства кар'єр, сімейства посад і вісь оплати (послідовність точок прирощення заробітної плати, яка охоплює всі посади) [59]. Інші викремлюють багаторівневу, або традиційну, та плоску, або розширену, структури окладів [60].

Традиційна структура – це система винагородження праці, яка складається з кількох інтервалів. Для традиційної структури характерна наявність множини вузьких діапазонів та системи, що зазвичай задається шляхом математичних співвідношень, що призво-

дить до симетричного розподілу в межах діапазонів та сталою відстанню між діапазонами.

Структура окладів включає в себе такі компоненти [60]:

- тарифний розряд, число балів, сукупність навиків чи певний кількісний показник відносного ранжування чи групування;
- орієнтовна величина окладу для кожної посади чи групи посад (так звана середня точка, орієнтир, контрольна точка та ін.);
- ширина кожного діапазону заробітної плати (відстань між мінімальним та максимальним значеннями діапазону, в більшості випадків виражена у відсотках) та принцип зміни заробітної плати працівника в межах діапазону;
- відстань між діапазонами (відстань між сусідніми діапазонами, як правило, виражена у відсотках);
- перекриття діапазонів заробітної плати (якою мірою, вираженою у грошовому вираженні, перекриваються сусідні діапазони);
- кількість різних структур заробітної плати в межах організації.

Тарифний розряд – результат відносного ранжування посад – являє собою відносну внутрішню оцінку групи посад, сукупності необхідних для даної посади навиків. У запропонованій нами структурі окладів управлінського персоналу машинобудівних підприємств ранжування посад здійснено на основі процедури грейдування, коли посадові оклади (ставки) розташовуються за принципом зростаючої цінності робочих місць для підприємства.

Орієнтовна величина окладу – це передбачуваний оклад для посад, що знаходяться на рівні певного розряду (грейду). Конкретна величина окладу залежить від стратегії організації у сфері винагородження праці та вибору підприємством джерел опитувань щодо рівня заробітної плати.

Політика заробітної плати управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах жорстко регламентується положеннями галузевої угоди між Міністерством промислової політики України, Фондом державного майна України та профспілками автомобільного та сільськогосподарського машинобудування, машинобудівників і приладобудівників, космічного та загального машинобудування, радіоелектроніки та машинобудування, лісових галузей, машинобудування та металообробки, суднобудування, оборонної промисловості, енергетики та електротехнічної промисловості, атомної енергетики і промисловості України, згідно з якою оплата праці управлінського персоналу здійснюється відповідно до посадового

окладу техніка за використання мінімальних коефіцієнтів міжпосадових співвідношень місячних посадових окладів. Відповідною галузевою угодою на 2010–2011 рр. було встановлено співвідношення між законодавчо визначеною мінімальною заробітною платою та мінімальною тарифною ставкою робітника першого розряду третьої сітки не менш як 1 до 1,1. Зазначені положення закладені нами у пропонувану структуру окладів управлінського персоналу.

Ширину діапазону заробітної плати характеризує:

– максимальний рівень окладу, що відповідає максимальному розміру оплати праці для кожної посади як на зовнішньому ринку праці, так і всередині організації;

– оптимальне значення окладу (середина діапазону), яке відповідає конкурентоздатній ринковій ставці для даної посади чи групи посад. Вона визначається на основі оцінки діючої ринкової ставки та називається лінією зарплатної політики, що відображає рівень оплати праці в організації у порівнянні з ринковим рівнем;

– мінімальний рівень окладу – найнижчий розмір заробітної плати за даною позицією, який можливий на ринку чи в організації.

Враховуючи положення галузевої угоди, рекомендації науковців щодо конкретної ширини діапазону заробітної плати, відстані між діапазонами та величини їх перекриття [13; 41; 59; 60; 61], розроблена нами структура окладів управлінського персоналу машинобудівних підприємств представлена у таблиці 11.18.

Таблиця 11.18

**Структура окладів управлінського персоналу
машинобудівних підприємств**

Позиційний рівень		Грейд (клас посади)	Ключові посади в грейді	Рівень посадового окладу		
				Коеф. активності працівника		
				міні-мальний	оптимальний	максимальний
<i>1</i>		<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>A</i>	Лідерський (рівень філософії та місії організації)	8	Генеральний директор (президент) об'єднання підприємств, директор підприємства	За контрактом		
	Стратегічний	7	Технічний директор, головний інженер, заступник генерального директора виробничого об'єднання	7722,75	9576,21	11874,50

Продовження таблиці 11.17

1	2	3	4	5	6	7
B	Стратегічний	6	Головний інженер, головний конструктор, головний технолог, головний економіст, головний бухгалтер та ін.	5417,22	6636,09	8129,21
C	Тактичний	5	Начальник відділу: проектного, технічного, конструкторського, планово-економічного, фінансового, матеріально-технічного постачання та ін.	3894,77	4712,67	5702,33
		4	Начальник відділу: інструментального, технічного контролю, стандартизації, автоматизації та ін.	2870,93	3430,76	4099,76
D	Оперативний	3	Провідні інженери: конструктор, технолог, з організації та нормування праці, економіст, бухгалтер, енергетик, програміст та ін.	2170,37	2561,04	3022,03
		2	Інженери: конструктор, технолог, економіст, бухгалтер, енергетик та ін.	1683,29	1961,03	2284,60
		1	Техніки усіх спеціальностей	1339,80	1540,77	1771,89

У запропонованій нами структурі окладів управлінського персоналу машинобудівних підприємств встановлюється три рівні посадового окладу: мінімальний, який відповідає низькому коефіцієнту активності працівника, оптимальний – середньому, максимальний – високому коефіцієнту. При формуванні структури винагороджувального пакета та реалізації винагороджувальної політики потрібно враховувати чинники її ефективності. У вітчизняній і зарубіжній літературі такі чинники розглядаються з різних позицій. Так, науковцями виокремлюються такі чинники, як: макрочинники – загальна ситуація в економіці країни та світу; політика держави в галузі регулювання цін, оподаткування, соціальних гарантій; вплив об'єднань роботодавців; вплив профспілок та інших громадських організацій; міжгалузеві співвідношення в зарплаті працівників; природно-кліматичні та гірничо-геологічні умови; правове забезпечення; мікрочинники – форма власності; виробничі, технологічні чин-

ники; режими експлуатації устаткування; організація виробництва; умови праці на виробництві; статево-освітні, кваліфікаційні характеристики персоналу; періоди циклу зміни якісних характеристик працівника; внутрішньокорпоративна диференціація рівня зарплати персоналу; стан і структура внутрішнього ринку; методологічне та методичне забезпечення; корпоративна культура і соціальні цілі організації; психологічні особливості груп персоналу і окремих працівників [62]; співвідношення попиту і пропозиції на ринку; вартість відтворення робочої сили; складність виконуваної роботи; результати роботи організації і трудовий внесок працівника; гарантії, встановлені державою, а також угодами і колективними договорами [63]; внутрішня цінність роботи для організації; внутрішні співвідношення вартості робіт; фінансове становище організації [59].

Раціоналізація структури винагороди – важливе завдання процесу прийняття рішень, пов'язаних із проектуванням систем стимулювання, активної політики управління персоналом, оскільки здійснення будь-якого бізнес-процесу повинно бути забезпечене не тільки матеріально-речовим, але і людським ресурсом. Для створення оптимальної винагороджувальної програми необхідно виявити, як впливає структура винагороджувального пакета на економічну поведінку працівника, визначити і кількісно оцінити вплив найбільш значущих чинників на структуру цих витрат, зуміти інтерпретувати отримані результати.

11.3. Удосконалення механізму управління машинобудівним підприємством на основі оцінки і стимулювання персоналу

Перманентні зміни зовнішнього середовища вимагають вдосконалення системи управління підприємством, розробки та застосування інноваційних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності підприємства. Пред'являються нові вимоги до формування механізму управління підприємством, здатного підтримувати ефективність функціонування та забезпечувати спроможність пристосування організації до сучасних умов господарювання.

Великий тлумачний словник сучасної української мови характеризує поняття “управління” як спрямовану діяльність, роботу когось, чого-небудь; спрямування ходу, перебігу якогось процесу,

вплив на розвиток, стан чого-небудь [18, с. 1511].

У філософському енциклопедичному словнику управління визначається як елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності [64, с. 704].

М.Х. Мескон та його співавтори визначають управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідного для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації [47, с. 38]. Пітер Ф. Друкер визначає управління як особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу [47, с. 39]. Аналогічний підхід до тлумачення сутності поняття управління демонструють Б.А. Райзберг та Р.А. Фатхутдінов, які вважають управління свідомим впливом людини на різноманітні об'єкти та процеси, що відбуваються у світі, на пов'язаних з ними людей, що здійснюється з метою надати процесам певну спрямованість та отримати бажаний результат [65].

Наведені визначення характеризують поняття управління у загальному, як напрям діяльності. Автори у своїх тлумаченнях не розкривають спосіб досягнення цілей. Окрім того, управління не може бути ні елементом, ні функцією будь-якої системи.

Управління – це складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед підприємством у його діяльності [66].

Управління підприємством – це пристосування її виробничої діяльності до мінливих умов зовнішнього середовища і внутрішнього стану залежно від ступеня забезпеченості ресурсами. У сучасних умовах актуальним є всебічний аналіз конкретних умов управління з урахуванням ситуації, що склалася і відповідно до прийнятою стратегією розвитку організації [67].

Управління підприємством – це діяльність, спрямована на координацію роботи персоналу (трудових колективів) підприємства (організації, установи), яке є складною системою [68].

Підприємство як система складається з керованої та керуючої підсистем, з'єднаних між собою каналами передачі інформації (див. рис. 11.10) [59, с. 6].

Керованою підсистемою підприємства виступає сукупність виробничих процесів, реалізація яких забезпечує виготовлення про-

дукції або надання послуг. Керуюча підсистема являє собою сукупність взаємопов'язаних методів управління, реалізованих людьми за допомогою технічних засобів, що забезпечують ефективне функціонування виробництва [69].

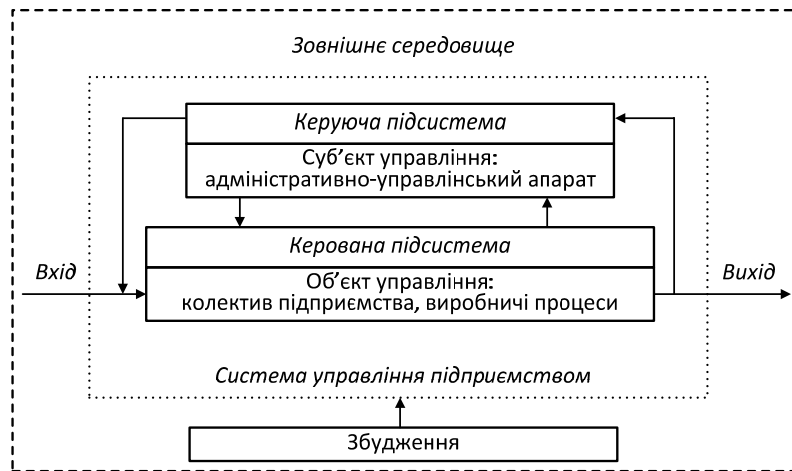


Рис. 11.10. Схема управління підприємством

В основу побудови системи управління підприємством мають бути покладені конкретні методичні та методологічні підходи [70; 71]: система управління будується на основі оптимального поєднання цільового, функціонального та лінійного управліннь за єдиного забезпечення управління.

Як поєднання зазначених підсистем управління утворюється функціонально-цільова структура системи управління підприємством (рис. 11.11) [70].



Рис. 11.11. Схема функціонально-цільової структури системи управління підприємством

Будь-яка керована система приводиться в дію шляхом певних механізмів.

Поняття “механізм” походить від грецького слова μηχανή – машина, і означає “метод, спосіб, внутрішню будову, систему чогонебудь” [72, с. 665]. В Економічному словнику поняття “господарський механізм” надається як “сукупність економічних структур, інститутів, форм і методів господарювання. Служить у в’язці і погодженням суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечує функціонування та розвиток національної економіки” [73]. Автори Сучасного економічного словника названу категорію розглядають як сукупність організаційних структур конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються діючі в конкретних умовах економічні закони, процес відтворення [65].

С.В. Мочерний у господарському механізмі вбачає систему основних форм, методів і важелів використання економічних законів, розв’язок протиріч суспільного виробництва, досягнення основних цілей виробництва, а також формування потреб, утворення системи стимулів та погодження економічних інтересів основних класів та соціальних груп [74].

Сутність функціонування господарського механізму стосовно підприємства, яке охоплює усі його структурні елементи, розкриває С.А. Жданов. Він характеризує зазначене поняття як сукупність структури організації, його основної діяльності, методів здійснення функціонування системи економічних відносин у процесі господарської діяльності з виробництва і реалізації матеріальної або інформаційної продукції, забезпечення послуг, отримання за них виручки, використання наявних основних і оборотних фондів, капітальних вкладень і досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємства [75].

Механізм управління підприємством розглядається вітчизняними економістами як складова системи управління, що впливає на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об’єкта [76].

А.А. Садеков і В.В. Цурик у монографії “Управління підприємством в умовах кризи” зазначають, що механізм управління – це система впливу на об’єкт управління з метою досягнення бажаного

результату. Механізм управління розглядається як складова системи організації господарського процесу, що представлена комплексом взаємодоповнювальних та взаємозалежних факторів, які мають власні форми управлінського впливу [77, с. 27].

В.С. Пономаренко, О.М. Ястремська, В.М. Луцковський визначають “механізм управління підприємством” як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об’єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи [79].

Низка досліджень науковців присвячена й обґрунтуванню структури механізму управління підприємством [80–89].

М. Макаренко [84] виділяє такі основні елементи механізму ефективного управління розвитком підприємства: планування, координування, комунікації, стимулювання та контроль.

Як елементи механізму управління розглядаються цілі, функції, форми, принципи, критерії, фактори, методи тощо. Так, на думку О.І. Волкова, механізм управління містить у собі такі компоненти: принципи, правила управління, функціональну структуру органів управління, економічні і юридичні закони й обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки [81, с. 244].

І.О. Бланк вважає, що механізм управління містить державне нормативно-правове регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, систему конкретних методів та прийомів управління [80].

Рушійною частиною системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об’єкта управління, вважає механізм управління А.А. Малицький. Він виділяє чотири групи складових механізму управління: складові, що визначають цільову орієнтацію; складові, що відповідають за забезпечення; функціональні складові; технологічні складові, спрямовані на його вдосконалення [85].

Таким чином, аналізуючи різні підходи можна зробити висновок, що структура господарського механізму повинна розглядатись як сукупність механізмів, в основі яких лежать конкретні методи управління. Основними видами механізмів управління виступають: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші.

О.А. Єрмоменко-Григоренко розглядає організаційно-економічний механізм управління підприємством як систему техноло-

гічного, економічного, організаційного і соціального блоків, які включають в себе їх елементи [82].

О.В. Кендюхов розглядає організаційно-економічний механізм управління як систему елементів управління (цілей, функцій, методів, структури, суб'єктів управління) й об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління і яка має вхідні посилки і результуючу реакцію [83].

Неоднозначність і суперечливість формулювань, пропонованих різними дослідниками, однобічне розкриття природи механізму управління підприємством лише як "системи формування цілей і стимулів", його ототожнення з функціональною структурою підприємства, вимагає не тільки узагальнення наявних думок, але й формування методологічних засад побудови механізму управління сучасним машинобудівним підприємством.

Під організаційно-економічним механізмом управління підприємством пропонуємо розуміти сукупність взаємопов'язаних економічних та організаційних важелів управління, які координують і регулюють діяльність підприємства та забезпечують його ефективне функціонування.

Основною метою формування організаційно-економічного механізму управління підприємством є забезпечення сприятливих організаційних і економічних умов для здійснення його діяльності.

Погоджуючись із згаданим твердженням багатьох науковців, вважаємо, що структура організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством має функціонально-цільовий базис та є трикомпонентною (див. рис. 11.12):

1. Цільова система уособлює цілі діяльності підприємства, основні результати господарювання, критерії їх вибору й оцінки, завдання управління.

2. Функціональна система, яка відображає засади здійснення безпосередньо управлінського процесу на виробництві.

3. Система забезпечення, яка складається з підсистем нормативно-правового, науково-методичного та ресурсного забезпечення управління підприємством.

Середовище функціонування підприємства можна представити як внутрішнє, так і зовнішнє.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства – це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і при-

родних умов, національних та міждержавних умов і чинників, що діють у глобальному оточенні [70].

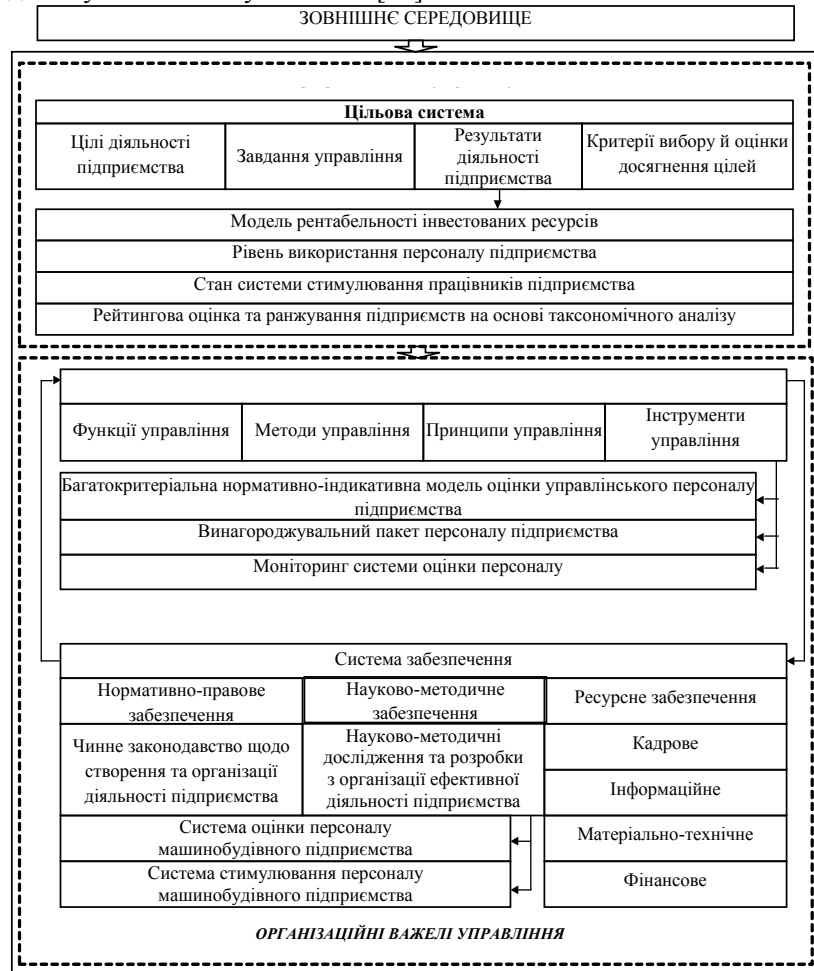


Рис. 11.12. Функціонально-цільова схема побудови організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством

Зовнішнє середовище підприємства визначається як сукупність двох сфер: макросередовища та мікросередовища.

Макросередовище підприємства складають фактори, які опосередковано впливають на його діяльність: економічні, політичні,

соціальні, технологічні, природні, екологічні, правові, міжнародні та інші фактори. Мікросередовище господарювання підприємства – це середовище, фактори якого безпосередньо впливають на діяльність організації: постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, ринок робочої сили, державні та муніципальні організації, органи влади, інфраструктура тощо.

Ефективне управління машинобудівним підприємством, результати діяльності значною мірою визначаються його зовнішнім середовищем. Підприємству потрібно стежити за зовнішньою обстановкою з метою виявити та використати її сприятливі можливості для досягнення поставленої мети, передбачити та знизити негативний вплив.

Економічні важелі управління в організаційно-економічному механізмі управління машинобудівним підприємством представлені цільовою системою. Чітке формулювання мети діяльності підприємства дозволяє спрямовувати діяльність підприємства і відслідковувати її результати.

Класифікувати цілі можна за наступними функціональними областями [90]: ринкові цілі (або зовнішні програмні цілі); виробничі (внутрішні програмні цілі), організаційні та фінансові цілі.

Процес встановлення цілей передбачає проходження чотирьох фаз [90]:

- виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в зовнішньому середовищі підприємства;
- встановлення цілей для організації в цілому;
- побудова ієрархії цілей;
- встановлення індивідуальних цілей.

Цільовий блок організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством, поряд із переліком цільових настанов підприємства, становлять також завдання управління, результати діяльності підприємства, критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів його діяльності.

Ефективне функціонування підприємства вимагає вирішення таких основних завдань [91]:

- розробка та обґрунтування ефективного стратегічного курсу, цілей і напрямів діяльності підприємства на довгострокову перспективу;
- поетапне розукрупнення і ранжування стратегічного курсу і доведення його до рівня поточного та оперативного управління;

- конкретизація загальних стратегічних і поточних завдань підприємства та доведення їх до рівня повсякденних функцій, кількісних та якісних оперативних завдань підрозділам і персоналу підприємства;

- набір персоналу, його розстановка, розподіл обов'язків та регулювання чисельності, професійного складу та оплати праці;

- організація виконання встановлених функцій і отриманих персоналом підприємства завдань;

- організація надійного і постійного контролю за якістю і своєчасністю виконання завдань та обов'язків кожним працівником підприємства, розробка заходів попередження можливих порушень заданого режиму роботи підприємства;

- оперативне і повсякденне регулювання діяльності підприємства та його структурних підрозділів, усунення збоїв в роботі, ліквідація диспропорцій у виробничому процесі, усунення причин порушення нормального режиму роботи підприємства;

- підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок забезпечення конкурентоспроможності та збільшення обсягів випуску і збуту продукції, зниження витрат виробництва, використання досягнень науки і техніки.

Цільовими результатами діяльності машинобудівного підприємства за сучасних умов господарювання постають формування та застосування моделі факторного аналізу рентабельності інвестованих ресурсів, досягнутий рівень використання персоналу підприємства, наявний стан системи стимулювання працівників підприємства, побудова рейтингової оцінки та ранжування підприємств на основі таксономічного аналізу.

Наявність критеріїв, за якими оцінюють, наскільки окреслені цілі та прогнозовані результати діяльності підприємства в процесі управління були досягнуті, дає змогу чітко детермінувати ефективність функціонування механізму загалом.

Цільова система організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством визначає засади формування функціональної системи та системи забезпечення (організаційні важелі), які структурно представлені відповідно функціями, методами, принципами та інструментами управління; нормативно-правовим, науково-методичним та ресурсним забезпеченням.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є вид управлінської діяльності, що дозволяє відрізнити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів

діяльності на керований об'єкт чи фактори зовнішнього середовища [53].

За цими ознаками можна виділити загальні та конкретні функції менеджменту. Загальні функції придатні для різних процесів управління, оскільки виражають сутність управління, конкретні функції – передають зміст управління. До загальних функцій управління підприємством більшість науковців відносять [90; 92; 93] планування, організацію, мотивацію, контроль.

Планування як функція управління визначає перспективи розвитку підприємства та його майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення встановленої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків) завдань і показників з установленим терміном виконання.

Метою організації, як функції управління, є формування керуючої і керованої підсистем, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують взаємодію людей і знарядь праці для максимально ефективної їх спільної трудової діяльності.

Мотивація – процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей організації. Як функція управління мотивація вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети.

Контроль – це система спостереження, вимірювання досягнутих за певний період результатів діяльності підприємства, порівняння досягнутого із запланованим та коригування діяльності, які у сукупності забезпечують виконання організацією своїх планів.

Конкретні функції управління підприємством вказують на прям вплив на будь-яку сферу виробничої діяльності, вони обумовлені багатосторонньою діяльністю підприємства та змістом його виробничих процесів.

У процесі управління використовується безліч різноманітних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати і ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень. У сукупності вони виступають як методи управління, під якими розуміються способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей [53].

Відносно підприємства, методи управління – це способи

впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації) [92].

Докладне опрацювання численних теоретико-методологічних положень щодо організації управлінської діяльності дозволило зробити висновок, що в основному науковці виділяють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємств [90]. Проте, на нашу думку, обґрунтованою є позиція Герчикової І.Н. щодо уведення до переліку методів управління діяльністю підприємств й організаційних методів [94]:

- економічні методи передбачають використання заходів і засобів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства (використання комерційного та внутрівиробничого розрахунку, політики цін та ціноутворення, фінансової політики, стратегічне та оперативне планування, аналіз фінансової звітності та показників господарської діяльності);

- організаційні методи полягають у раціональній оцінці ситуації та систематичному відборі цілей та завдань, містять послідовну розробку стратегії для досягнення цих завдань, упорядкування потрібних ресурсів, раціональне проектування, організацію, керівництво та контроль за діями, необхідними для досягнення обраних цілей, мотивацію та винагородження працівників;

- адміністративні методи передбачають розробку нормативів, регламентів, посадових інструкцій та контроль за їх дотриманням, розробку засобів та способів контролю за виконанням планових показників діяльності кожного підрозділу, контроль за дотриманням підприємством законодавства, що регулює підприємницьку діяльність (антимонопольного, податкового, торговельного, трудового тощо);

- соціально-психологічні методи реалізують мотиви соціальної поведінки людини за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

Організаційно-економічний механізм управління машинобудівним підприємством має ґрунтуватися на вироблених в ході історичного розвитку наукових принципах управління [54]: економічності та ефективності; комплексності; оптимальності; науковості; відповідальності; оптимального поєднання галузевого та територіального управління; спадковості господарських рішень; оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні;

єдиноначальності та колегіальності; матеріального і морального стимулювання; підбору і розстановки кадрів.

Основними інструментами механізму управління є важелі управлінського впливу на систему забезпечення ефективної роботи підприємства. Серед запропонованих інструментів управління організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством є багатокритеріальна нормативно-індикативна модель оцінки управлінського персоналу підприємства, винагороджувальний пакет персоналу підприємства, моніторинг системи оцінки персоналу.

Нормативно-правове забезпечення як складова організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством – це сукупність законів, нормативних документів, які регламентують діяльність підприємств, їх відносини між собою та державою.

Основними нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність підприємств, є Господарський, Цивільний та Податковий кодекси України, закони України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”, “Про захист економічної конкуренції”, “Про захист від недобросовісної конкуренції”, “Про цінні папери і фондовий ринок”, “Про рекламу” тощо.

Науково-методичне забезпечення управління машинобудівним підприємством являє собою науково-методичні дослідження та розробки з організації ефективної діяльності. У запропонованому організаційно-економічному механізмі управління машинобудівним підприємством науково-методичне забезпечення представлене системою оцінки персоналу промислового підприємства та системою стимулювання персоналу промислового підприємства.

У складі ресурсного забезпечення управління підприємством виділено кадрову складову, інформаційну складову, матеріально-технічну та фінансову складові.

Кадрові ресурси підприємства – це сукупність працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Працівники становлять основний елемент продуктивних сил підприємства та суспільства в цілому, оскільки саме вони сполучають засоби і предмети праці, і в результаті трудових зусиль створюється готова продукція.

Інформаційне забезпечення діяльності підприємства та управління ним представляється як сукупність відомостей про зміни, що відбуваються у виробничій системі та її навколишньому середовищі. Метою інформаційного забезпечення підприємства є отримання на базі зібраних вихідних даних обробленої, агрегованої ін-

формації, яка повинна бути основою для прийняття управлінських рішень.

Матеріально-технічне забезпечення управління підприємством представлене основними виробничими фондами, оборотними фондами та коштами підприємства, матеріально-технічними ресурсами, нематеріальними ресурсами та активами машинобудівного підприємства.

Фінансове забезпечення як елемент ресурсного забезпечення у складі організаційно-економічного механізму управління машинобудівним підприємством охоплює фінансові та інвестиційні ресурси – кошти, завдяки яким відбувається відділення тієї частини сукупного суспільного продукту, які без порушення об'єктивної пропорційності суспільного виробництва можуть бути спрямовані на розвиток соціально-економічної мети в цілому.

Запропонована структура організаційно-економічного механізму управління підприємством представляє собою сукупність економічних та організаційних важелів забезпечення ефективного управління машинобудівним підприємством. При цьому, організаційна складова уможливорює дієвість економічної шляхом реалізації управлінських функцій, методів, принципів управління та застосування інструментів ефективного управління підприємством. Економічна складова встановлює цільові орієнтири діяльності підприємства, завдання управління, відповідає за результати його діяльності на основі правильного використання функціональної системи та системи забезпечення.

Список використаних джерел

1. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2010. – 360 с.
2. Організація праці менеджера : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2003. – 412 с.
3. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.
4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
5. Колот А. М. Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

6. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда : учеб. пособ. для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.
7. Чингос Питер Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США / Питер Т. Чингос ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 416 с.
8. Тогач Н. И. Оценка деятельности руководителей / Н. И. Тогач // Отдел кадров. – 2003. – № 3. – С. 12–14.
9. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
10. Васькин А. А. Оценка менеджеров : учеб.-практ. пособие / А. А. Васькин. – М. : Спутник +, 2000. – 237 с.
11. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : НОРМА, 2007. – 448 с.
12. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник / Н. І. Єсінова. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.
13. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
14. Агашкова А. Оценка руководителей: поведенческие методы [Электронный ресурс] / А. Агашкова. – Режим доступа: <http://www.result.by/ocenka-rukovoditeley-povedencheskie-metody>. – (Дата обращения: 5.01.2013).
15. Беспалов И. Оценка результативности сотрудников (performance appraisal) [Электронный ресурс] / И. Беспалов. – Режим доступа: http://www.sbsc.ru/business/performance_appraisal.html. – (Дата обращения: 5.01.2013).
16. Теплов А. О. Методы оценки эффективности наставничества [Электронный ресурс] / А. О. Теплов // Государственное управление : электронный вестник. – 2011. – Вып. № 28. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/28/Teplov.pdf>. – (Дата обращения: 5.01.2013).
17. Emmanuel Gobillot. Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku. Krakow: Wolters Kluwer Polska, 2008. – 272 s.
18. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.
19. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 352 с.

20. Сазонец И. Л. Проблемы подготовки и использования управленческого потенциала на предприятиях промышленности Днепропетровского региона / И. Л. Сазонец, Н. В. Осадчая // Экономика: проблемы теории та практики. – Д. : ДНУ, 2002. – Вип. 119. – С. 162–119.
21. Тищенко Д. О. Оцінка ефективності діяльності управлінського персоналу підприємства / Д. О. Тищенко, О. О. Затеїщикова // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – № 1 (57). – С. 17–20.
22. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
23. Данюк В. М. Організація праці менеджера : навч. посібник / В. М. Данюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с.
24. Социологическая энциклопедия : в 2 т. Т. 1/ [рук. науч. проекта Г. Ю. Семгин]. – М. : Мысль, 2003. – 694 с.
25. Кураков Л. П. Экономический энциклопедический словарь / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2005. – 1030 с.
26. Большой экономический словарь / [под ред. А. Н. Азрили-яна]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 864 с.
27. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2002. – 895 с.
28. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія : монографія / І. О. Кузнецова. – О. : Друкарський дім, 2009. – 228 с.
29. Жучков Ю. Г. Стимулирование топ-менеджеров / Ю. Г. Жучков // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 7. – С. 123–134.
30. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. й доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
31. Лукасевич И. Я. Стоимостные подходы к разработке систем мотивации менеджеров / И. Я. Лукасевич, А. Израйлит // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 6. – С. 117–125.
32. Эренберг Рональд Дж. Смит Роберте. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Рональд Дж. Смит Роберте Эренберг. – М. : МГУ, 2001. – 800 с.
33. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов [и др.]. – М. : Экзамен, 1999. – 576 с.
34. Экономика персонала : учебник / Р. П. Колосова, Т. Н. Васильюк, М. В. Артамонова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 896 с.
35. Поварич И. П. Разработка и реализация компенсационной

политики организации / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина. – М. : Академия Естествознания, 2011.

36. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято Верх. Радою 10 груд. 1971 р. ; станом на 13 черв. 2012 р.]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>. – (Дата звернення: 12.10.2012).

37. Про оплату праці [Електронний ресурс] : закон України : [прийнято Верх. Радою 25 берез. 1995 р. ; станом на 13 черв. 2012 р.]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

38. Соломанидина Т. О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М. : ООО “Журнал “Управление персоналом”, 2005. – 128 с.

39. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

40. Мотивация персонала : учеб. пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько [и др.]. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.

41. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. / под ред. Н. А. Горелова. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 880 с.

42. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : монографія / А. Д. Чикуркова / Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. – Кам'янець-Подільський : Зволейко Д.Г., 2012. – 455 с.

43. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / [под ред. Д. Бергер, Л. Бергера ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761 с.

44. Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практическое пособие / Д. В. Актянов. – М. : КНОРУС, 2010. – 152 с.

45. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 398 с.

46. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 512 с.

47. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 702 с.

48. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.

49. Определение экономической эффективности систем преми-

рования работников промышленности : метод. рекомендации / НИИ труда. – М. : НИИ труда, 1977. – 123 с.

50. Технология управления персоналом в России. Опыт профессионалов. – М. : “HRC. Кадровый клуб”, “Книжный мир”, 2001. – 240 с.

51. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.

52. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко. – М. : Москов. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. – 193 с.

53. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2002. – 368 с.

54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

55. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. – М. : Вершина, 2007. – 208 с.

56. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.

57. Новикова М. Компенсации и льготы / М. Новикова // Путеводитель по кадровому менеджменту. – 2005. – Вып. 3. – С. 19–20.

58. Бабаев Б. Д. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики : учеб. пособие / Б. Д. Бабаев, А. М. Карякин, Н. Р. Терехова. – Иваново : Иванов. гос. энергет. университет, 2001. – 266 с.

59. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. / под науч. ред. Т. В. Герасимовой. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.

60. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства / Е. С. Яхонтова. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с.

61. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Джерри М. Ньюман ; пер. с англ. И.Л. Белорус и др. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

62. Тимофеев А. В. Принципы политики оплаты труда персонала крупного промышленного холдинга / А. В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 118–128.

63. Жуков А. Л. Регулирование заработной платы в соглашениях и коллективных договорах : учеб. пособие / А. Л. Жуков. – М. : МИК, 2006. – 376 с.

64. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

65. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь /

- Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
66. Куценко А. В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі / А. В. Куценко // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д. : ДНУ, 2006. – Вип. 212. – Т. 1. – С. 147–154.
67. Основы менеджмента / под ред. А. И. Афоничкина. – СПб. : Питер, 2007. – 528 с.
68. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз : монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. – Сімферополь : ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.
69. Дякин В. Н. Оптимизация управления промышленным предприятием : монография / В. Н. Дякин, В. Г. Матвейкин, Б. С. Дмитриевский ; под науч. ред. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. – 84 с.
70. Москаленко В. П. Розвиток фінансово-економічного механізму на підприємстві : курс лекцій / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова. – Суми : ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – 106 с.
71. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учеб. для вузов / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. – М. : Финстатинформ, 1997. – 878 с.
72. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.
73. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abc.informbureau.com/html/oicssenoaaiue_iaoaieci.html. – (Дата обращения: 3.03.2013).
74. Собственность и хозяйственный механизм в условиях обновления экономики / под ред. С. В. Мочерного. – Л. : Свит, 1993. – 176 с.
75. Жданов С. А. Основы теории экономического управления предприятием / С. А. Жданов. – М. : Финпресс, 2000. – 384 с.
76. Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника]. – 2-е изд., справ. и перераб. – Сумы : Университетская книга, 2011. – 638 с.
77. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
78. Кендюхов О. В. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 152–158.
79. Механизм управления предприятием: стратегический аспект /

В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский [и др.]. – Х. : ХГЭУ, 2002. – 251 с.

80. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – 3-е изд., перераб. и доп. – К. : Ника-Центр, 2007. – 768 с.

81. Экономика предприятия (фирмы) : учебник / под ред. О. И. Волкова и О. В. Девяткина. – 3-е изд., перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 601 с.

82. Єременко-Григоренко О. А. Організаційний механізм управління господарською діяльністю підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук / О. А. Єременко-Григоренко. – Донецьк, 2000. – 24 с.

83. Кендюхов О. В. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 152–158.

84. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / М. В. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 11. – С. 126–135.

85. Малицький А. А. Структуризація організаційно-економічного механізму управління підприємством торгівлі в умовах ринку / А. А. Малицький // Торгівля і ринок України : зб. наук. праць. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ. – 2009. – № 27. – С. 198–205.

86. Механізм підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника, М. В. Ніколайчука. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 347 с.

87. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.

88. Чорна Л. О. Алгоритми формування механізму адаптації підприємства до кризових умов / Л. О. Чорна, С. В. Кудлаєнко // Економіка та держава. – 2011. – № 10. – С. 78–79.

89. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. – К. : ЦУЛ, 2009. – 728 с.

90. Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием : монография / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Высшая школа, 2002. – 294 с.

91. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посібник / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – К. : ЦУЛ, 2010. – 304 с.

92. Колпаков В. М. Управление развитием персонала / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2006. – 712 с.

93. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.

94. Герчикова И. Н. – Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 512 с.

Розділ XII

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

12.1. Організаційна структура механізму підвищення економічного потенціалу підприємства

Основним завданням проектування механізму підвищення економічного потенціалу у системі інноваційного управління ефективністю формування конкурентного потенціалу промислових підприємств є створення умов для розвитку і посилення економічного потенціалу підприємства, що безпосередню впливає на чинники виробництва і зрештою, – визначає життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.

Формування організаційного механізму підвищення економічного потенціалу, як показано на рис. 12.1, формується за допомогою часткових механізмів: структуризації процесу розвитку; стратегічного управління підвищенням економічного потенціалу підприємства (ЕПП); інформаційної взаємодії у рамках реалізації, програм розвитку; стратегічного управління розвитком і досягається за допомогою реалізації наступних напрямів:

- розробка цілей і критеріїв оцінки результатів підвищення економічного потенціалу підприємства;
- обґрунтування реструктуризації компанії і реорганізації напрямів її діяльності з виділенням елементів, що відповідають за підвищення економічного потенціалу та основних його елементів, відповідно до цільових орієнтирів компанії і змін макросередовища;
- організація системного планування підвищення потенціалу компанії на основі системи загального стратегічного управління;
- визначення характеру організаційного забезпечення інформаційної взаємодії компанії;
- створення середовища, що підтримує інновації адекватні

умовам і тенденціям розвитку зовнішнього середовища;

– виявлення умов і критеріїв оптимізації системи управління розвитком підприємства на основі тактико-стратегічного управління і оперативного контролю.



Рис. 12.1. Структура організаційного механізму підвищення економічного потенціалу підприємства

Характеризуючи загальну природу базових параметрів цілісного організаційного процесу, спрямованого на підвищення економічного потенціалу підприємства, серед часткових організаційних механізмів необхідно виділити наступні [11]:

– організаційно-структурні, здійснюючі управлінські дії за допомогою реструктуризації існуючих структур і формування нових, відповідають за формування цілей організації, визначають ступінь уніфікації і спеціалізації в поділі функцій;

– організаційно-процесні, здійснюють вплив на процес підвищення потенціалу підприємства і окремих його елементів, які задіюють усі сфери діяльності підприємства, використовуються при проектуванні параметрів виробничого потенціалу, комунікацій організації, відіграючи таким чином істотну роль у підвищенні виробничого та інформаційного потенціалу;

– організаційно-економічні механізми, покликані здійсню-

вати діагностику економічного стану організації та її потенціалу на основі системи критеріїв. При цьому критерії є кількісним вираженням цілей організації. Подібні механізми впливають на основні ресурси організації для забезпечення ефективної їх взаємодії;

- організаційно-адміністративні, які впливають на діяльність персоналу;

- комплексні, які, володіють як усіма, так і цілком визначеними із зазначених ознак.

Вважаємо за необхідне охарактеризувати зазначені механізми (див. табл. 12.1).

Структурні механізми покликані визначити склад і характеристики чинників виробництва і виробничого процесу, необхідних для нарощування потенціалу підприємства за допомогою: встановлення системи цілей підприємства з виділенням пріоритетності їх досягнення; формування адекватної поставленим цілям структури діяльності з можливістю подальшої реструктуризації; формування гнучкої структури організації і спеціалізованих структур, відповідальних за підвищення економічного потенціалу.

Організація управління має бути переважно спрямована на виявлення і мобілізацію можливостей усієї системи управління для здійснення поставлених цілей і завдань розвитку підприємства. Нами вже було підкреслено, що реалізація комплексу завдань, спрямованих на розвиток економічного потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі можливо тільки у рамках системи стратегічного управління, оскільки саме така система здатна ефективно функціонувати в умовах зовнішньої нестабільності. І, отже, для більшості підприємств в зв'язку з цим актуальне завдання формування такої системи, з характерними їй моделями управління, організацією тактичного управління і оперативного контролю відповідно до цільових орієнтирів різної тривалості.

Механізм системного планування, визначається в якості основної функції управління. Будучи невід'ємним елементом системи стратегічного управління, система планування з організаційної точки зору, повинна включати наступні елементи: стратегічне і довгострокове планування, середньострокове планування, короткострокове (поточне) планування, оперативне планування і як окремий елемент – бізнес-планування.

Подібне розмежування планів нам представляється цілком логічним внаслідок того, що комбінація планів різної тривалості і спрямованості має великі можливості при вирішенні стратегічних

завдань особливої значущості і невідкладності.

Таблиця 12.1

**Реалізація часткових механізмів у поелементній структурі
організаційного механізму підвищення економічного потенціалу підприємства**

Елемент організаційного механізму				
Цільовий орієнтир	Формування (реструктуризація) системи управління	Інформаційне забезпечення	Формування інноваційного середовища	Система підвищення ефективності розвитку економічного потенціалу підприємства
Організаційно-структурні механізми				
Критерії оцінки розвитку	Формування (трансформація) організаційної структури, формування системи планування, розподіл повноважень, функцій, відповідальності	Наявність необхідної інформації, можливостей доступу до інформації	Розподіл інноваційних повноважень	Критерії мотивації розвитку структури
Організаційно-процесні механізми				
Технології виміру та оцінки результатів діяльності розвитку	Діапазон управління процесом розвитку	Параметри інформаційної системи	Пошук нововведень у зовнішньому середовищі, впровадження власних НДДКР	Процес оцінки підвищення ЕПП і його конкурентоспроможності
Організаційно-економічні механізми				
Економічні параметри цілей	Критерії і напрями розподілу ресурсів	Економічні показники інформаційної системи	Мотивація інноваційної активності і впровадження нововведень	Критерії економічної ефективності діяльності
Організаційно-адміністративні механізми				
Участь в контролі досягнення цілей	Участь в ухваленні рішень	Вдосконалення організації інформаційного забезпечення	Формування інноваційної активності, колективне ухвалення рішень	Критерії мотивації

Найбільш значимі цілі розвитку потенціалу підприємства, що несуть на собі стратегічні завдання і орієнтовані на тривалий період відносяться до сфери довгострокового або стратегічного планування. Проте досягнення довгострокових цілей неможливе без їх поетапної реалізації у рамках середньострокових планів, які у свою чергу дробляться в завдання, вирішення яких потрібне, у тому числі і для нормального функціонування виробництва в поточному періоді. Таким чином, стратегічні цілі розвитку повинні і можуть конкретизуватися тактичними і оперативними. Тим самим стратегічні напрями розвитку повинні простежуватися в середньостроковому, короткостроковому і оперативному планах. А при необхідності в спеціально розроблених бізнес-планах.

Інформаційні механізми покликані забезпечувати використання інформації як додатковий ресурс, що робить вплив на підвищення економічного потенціалу і оптимізацію усіх процесів організації. Щодо цього, нами у рамках механізму інформаційної взаємодії розглядаються: механізм зовнішньої інформації, що акумулює в собі інформацію глобального, загальнодержавного, галузевого і регіонального характеру, і який є базою для якісного формування системи стратегічних рішень у рамках підвищення і ефективного використання потенціалу; механізм внутрішньої інформації, який дозволяє своєчасно діагностувати ефективність організаційно-економічного механізму підвищення потенціалу підприємства і його елементів, а також відповідність розвитку економічного потенціалу загальним стратегічним завданням і баченню підприємства; механізм новітніх розробок здатний на базі досягнень науково-технічного прогресу оцінювати можливість їх адаптації для конкретного підприємства з метою нарощування потенціалу.

Першочергове завдання формування організаційного механізму зводиться, таким чином, до формування відповідної організаційної структури управління, у рамках якої представляється можливим регламентувати і оцінювати процес підвищення економічного потенціалу підприємства. При цьому необхідною умовою проектування подібного механізму є врахування специфіки саме виробничих підприємств. На рис. 12.2 представлені виробничі та управлінські чинники, що впливають на формування організаційного механізму підвищення економічного потенціалу виробничого підприємства.

В результаті під структурою управління підвищенням економічного потенціалу слід розуміти впорядковану сукупність

взаємопов'язаних елементів, що є органічним елементом усієї системи управління організації і яка забезпечує адаптований до зовнішніх і внутрішніх умов розвиток економічного потенціалу.



Рис. 12.2. Чинники впливу на формування організаційного механізму підвищення економічного потенціалу підприємства

Великі суперечки в теорії менеджменту в основному торкалися питань конфігурації управлінських систем. Так, у рамках кла-

сичної конфігурації повністю виключаються ідеї про те, що структура може визначати стратегію, що питання “розподілу праці” між елементами менеджменту може вирішуватися принципово по-новому або що персонал є частиною стратегії підприємства. Подібний ідеальний, тобто логічно консистентний, тип конфігурації менеджменту відомий як “бюрократична організація”, “машинна модель” або “механістична система [3].

Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

- 1) чіткий розподіл праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців;
- 2) ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим;
- 3) наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов'язків;
- 4) дух формальної знеособленості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов'язків;
- 5) здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до цієї посади, а не за суб'єктивними оцінками.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність та ієрархічність.

У вітчизняній практиці тенденція розвитку основ побудови організаційних структур така, що більшою мірою отримали поширення організаційні структури, які, як показала світова практика, є найбільш ефективними в стабільних і стійких зовнішніх умовах. Зіткнувшись з непередбачуваністю зовнішнього середовища подібна структура втратила як свою актуальність, так і більшість управлінських функцій. Так, планування на підприємствах вже давно прив'язується до ринкових реалій, а в умовах непередбачуваного, нерегульованого ринку і “гіперконкуренції” більшість підприємств повністю відмовилися від формування довгострокових і стратегічних планів. І в цих умовах організаційні структури повинні сприяти в першу чергу виконанню миттєвих завдань, тобто бути гнучкими і орієнтованими на чинники зовнішнього середовища. При цьому віддається належне і персоналу організації, але в умовах реально діючих підприємств, уся концентрація зусиль спрямована виключно на виживання. У подібних умовах життєздатнішим виступає органічний тип структури управління що має такі принципові відмінності від традиційної бюрократичної ієрархії, як

більш висока гнучкість, менша зв'язаність правилами і нормами, використання як база групової (бригадної) організації праці.

В результаті з наростанням протиріччя між необхідністю реалізації цілей, що стоять перед сучасним підприємством, і завдань та пошуком ефективних варіантів організації, планування, розвитку потенціалу, все гостріше відчувається необхідність в пошуку "типових", дієздатних варіантів. Проте формування структури управління тільки на протидії "старої" і "нової" структур не має і не повинне мати належного ефекту, оскільки з одного боку – класичний тип побудови має явні переваги у великому виробництві, з відлагодженими технологічними процесами, а з іншого боку – органічний тип сприяє творчому підходу і розвитку ініціативності в колективі.

Ми дотримуємось також і тієї точки зору, що сучасна система має бути здатна на зміну ієрархії елементів, а також підлеглості процесу формування стратегії не стільки керівної інстанції, скільки досягнутому рівню розвитку потенціалу організації. Інший аспект полягає в тому, що структура управління не має бути схильна до перекосів, і в зв'язку з цим цілком може бути доречне поєднання централізації і децентралізації, відкритості і закритості.

Вважаємо також за можливе використати при проектуванні разом з перерахованими і сучасні підходи до менеджменту. Так, конвенціональні підходи до подолання цієї проблеми орієнтовані переважно на елементи системи управління, а не на відносини між ними. Основна увага приділяється адаптації організації, планування і потенціалу до нових умов за допомогою гібридизації і кондиціоналізації управлінських систем так, щоб кожен з елементів сприяв заздалегідь певній меті.

Для кондиціоналізації сьогодні рекомендується диверсифікувати систему управління. З цією метою розробляються рекомендації виходячи із стадій розвитку, специфіки галузі, матеріальної основи діяльності підприємства. При цьому цінність подібних підходів визначається основним правилом – чим простіша ситуація, тим простішою має бути система менеджменту. Дієвість подібного правила підтверджується досвідом становлення усієї системи менеджменту, так, проста ситуація припускає рішення нескладною системою планування на підприємстві, зрозумілими, вольовими рішеннями керівництва, і слабкою оцінкою конкуруючих позицій. Складні ситуації вимагають формування декількох системних рішень, які зорієнтовані на різні види обстановки, що

ускладнюється [26]. Таким чином, згадані сучасні тенденції, разом з класичними і органічними типами побудови структур цілком прийнятні при формуванні механізму підвищення економічного потенціалу підприємства (рис. 12.3).

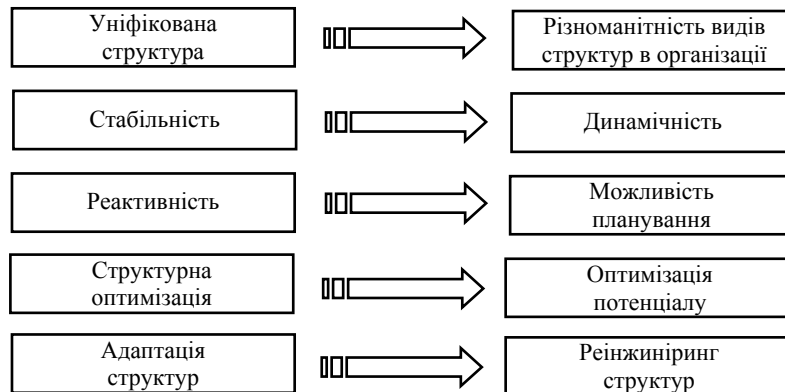


Рис. 12.3. Тенденції в проектуванні організаційних структур

Більшості аналізованих машинобудівних підприємств властива структура управління, що має наступні характеристики:

- ресурсний критерій структуризації. Зокрема, як правило, два верхні рівні управління згруповані по наступних функціях (загальним: планова, бухгалтерська, фінансова; забезпечуючим: технологічна, енергетична, ремонтне обслуговування, контроль якості; основним: виробництво, матеріально-технічне забезпечення, маркетинг, збут). На більш нижніх рівнях підприємства підрозділи згруповані за технологічним процесом і видами устаткування, а також за чисельністю, часом (змінам) і місцем розташування;

- тип структури – лінійно-функціональний;

- структура управління – ієрархічна, централізована, оскільки усі управлінські функції (основні, забезпечувальні, загальні) виконуються на вищому рівні управління підприємством;

- досить традиційна, механістична по відношенню до зовнішнього середовища і корпоративна по відношенню до працівника.

Безумовно, подібна структура мало ефективна для підвищення економічного потенціалу в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Проте ми не ставимо завдання глобальної трансформації усієї структури управління підприємством (подібне зав-

дання може стати метою самостійного дослідження), а лише виділення у рамках структур, що склалися, організаційного механізму, який відповідає за підвищення економічного потенціалу. При цьому до уваги потрібно взяти наступний аспект. Ставлячи перед новою організаційною структурою мету підвищення економічного потенціалу, необхідно мати на увазі, що ефективно діюча, адаптована структура сама по собі вже має позитивно спрямований потенціал, що враховується у рамках потенціалу економічного. У зв'язку з цим розвиток організаційної структури і підвищення економічного потенціалу здійснюється паралельно.

З іншого боку, організаційна структура повинна йти за змінами не лише економічного потенціалу, але й місії, загальної стратегії розвитку, інноваційних змін [7]. У зв'язку з цим найдоцільніше для новоутворених структур підвищення економічного потенціалу підприємства використати структуру управління з матричним типом. Подібний тип структури найбільш пристосований для викладених завдань.

На рис. 12.4 представлена концептуальна модель механізму організації процесу підвищення потенціалу підприємства. Розшифровка основних елементів пропонованого механізму міститься в таблиці 12.2. Особливістю пропонованої поетапної структуризації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства є широке застосування для обміну даними між головним центром розвитку і підрозділами підприємства комп'ютерних технологій, серед яких ми виділяємо наступні:

1. Експертні системи – для ухвалення рішень у процесах.
2. Телеконференції з використанням веб-сервера підприємства та Інтернет для здійснення прямого спілкування між учасниками проекту підвищення економічного потенціалу (включаючи віддалених зовнішніх консультантів).
3. Системи підтримки рішень для розширення аналітичних можливостей працівників, зайнятих у реалізації декількох паралельних проектів.
4. Сервер баз даних для зберігання інформації з можливістю автоматизованого періодичного оновлення.
5. Програмне забезпечення для клієнтської частини по роботі з базами даних у локальній мережі, що припускає роботу усіх учасників проекту усередині підприємства (незалежно від розташування підрозділу).



Рис. 12.4. Концептуальна модель механізму організації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства

6. Використання захищеного каналу Інтернет з відповідним програмним забезпеченням для віддаленого доступу зовнішнього консультанта до результатів ходу реалізації проекту для здійснення взаємодії між фахівцями віддалених функціональних підрозділів, задіяних в реалізації проекту.

Таблиця 12.2

Етапи структуризації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства в рамках організаційного механізму

Найменування етапу	Розшифровка завдання етапу
1. Визначення мети підвищення економічного потенціалу	1. Узгодження інтересів власника, споживачів та ін. 2. Розширене бачення системи управління підвищенням економічного потенціалу підприємства, включення в систему зовнішнього консультування
2. Узгодження мети розвитку із загальним стратегічним напрямом	1. Оцінка етапу розвитку організації, її реального і прогнозованого положення в зовнішньому середовищі. 2. Синтез інтуїтивно-творчого і раціонального підходу
3. Визначення послідовності структуризації процесу	1. Конкретизація цілей і завдань управління розвитком для усіх рівнів. 2. Ранжування процесів на основні і допоміжні. 3. Прогнозування впливу процесів на найбільш суттєві критерії ефективного розвитку економічного потенціалу, ранжування за критерієм "стратегічна значущість". 4. Оцінка вірогідності реалізації кожного процесу. Ранжування за критерієм "життєздатність". 5. Оцінка проектів (на усіх рівнях виконання) за критерієм "підтримка". 6. Оцінка процесів за критерієм "досяжність поставлених цілей". 7. Відбір процесів на основі інтегральної оцінки усієї сукупності критеріїв
4. Бачення процесу	1. Визначення границь процесу (входу, виходу, верхньої і нижньої границі). 2. Визначення зовнішніх і внутрішніх реципієнтів і споживачів. 3. Консолідація вимог реципієнтів і споживачів. 4. Оцінка сильних і слабких сторін цього процесу. Коригування (у разі потреби)
5. Формування нового процесу	1. Характеристика специфіки процесу (функціонування, зайнятість, час і місце). 2. Формування інформаційних потоків нових процесів на основі поєднання традиційних методів з реінжиніринговими

Продовження таблиці 12.2

Найменування етапу	Розшифровка завдання етапу
6. Формування центрів відповідальності	1. Визначення рівня і характеру відповідальності за загальний стратегічний розвиток ЕПП 2. Визначення відповідальності за розвиток конкретних напрямів (елементів) економічного потенціалу
7 Формування підрозділу. Розподіл функціональних обов'язків	1. Виділення центрального рівня, відповідального за розвиток, формування провідного відділу з висококваліфікованих фахівців, експертів за участю зовнішнього консультування 2. Розподіл функцій за рівнями і функціональними підрозділами. 3. Формування команди.
8. Заключення трудових договорів	Організація системи трудових договорів, які визначають взаємодію безпосередніх учасників проектів розвитку і зовнішніх консультантів
9. Формування адекватної цілям розвитку інформаційної системи управління підвищенням ЕПП	1. Обмін інформацією на основі використання Інтернет-технологій. 2. Використання адміністрування електронних баз даних для формування віртуальних груп із співробітників різних підрозділів. 3. Робота віртуальних груп в інтерактивному режимі. 4. Використання електронних трансакцій
10 Формування системи критеріїв оцінки ефективності проекту підвищення ЕПП	Визначення системи показників оцінки конкурентоспроможності ЕПП, і окремих його елементів; ефективності функціонування організаційно-економічного механізму розвитку
11. Формування корпоративної культури	Посилення традиційних неформальних взаємодій між незалежними підрозділами і нетрадиційних у взаємозалежних структурах

Наступний, на наш погляд, значимий аспект полягає в обґрунтуванні розвитку методів проектування структур управління, без чого дуже ускладнено подальше вдосконалення управління і підвищення ефективності виробництва оскільки, по-перше, в нових умовах у цілому ряді випадків не можна оперувати старими організаційними формами, які не задовольняють вимогам ринкових відносин, створюють небезпеку деформації самих завдань управління. По-друге, у сфері господарності управління технічними системами. Комплексний підхід до вдосконалення організаційного механізму раніше багато в чому був підмінений роботою з впровадження і використання автоматизованих систем управління.

По-третє, створення структури повинне спиратися не лише на досвід, аналогію, звичні схеми та інтуїцію, але й на наукові методи організаційного проектування. По-четверте, проектування складного механізму підвищення економічного потенціалу повинно покладатися на фахівців, які володіють методологією формування організаційних систем. У зв'язку з цим, вважаємо за можливе також, при використанні напрямів формування організаційних структур, що традиційно склалися, повніше порушити питання методології її вдосконалення.

Так, переважання неформалізованих методів, технологій і прийомів вдосконалення організаційних структур дають можливість отримати цілісну організаційну структуру, яка не містить протиріч. Безумовно, що кожне підприємство у своєму роді унікальне, проте, проведений аналіз машинобудівних підприємств показує, що, для вирішення проблеми перебудови організаційних структур з метою їх адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, керівники підприємства нерідко використовують методи, які супроводжуються непередбачуваністю, значними витратами матеріальних і часових ресурсів, станом “шоку” працівників. Серед таких методів слід виділити наступні:

- авторитарно-інтуїтивний, який ґрунтується на власному, як правило багатому, досвіді і знаннях керівника, який дотримується жорсткого стилю управління;

- метод проб і помилок, який ґрунтується на переборі декількох можливих рішень;

- проблемний метод, що має у своїй основі певну проблему, і можливу відмову від вибраного напрямку зроблених або змін, які здійснюються при першому збої системи;

- наслідування лідера, досить прогресивний метод, що має у своїй основі досвід успішно діючої структури лідируючого на ринку підприємства, проте подібний досвід не завжди дає очікуваний ефект в силу саме специфіки виробничої діяльності, характеру економічних відносин усередині підприємства, корпоративної культури і т.п.

Застосування більшості з перерахованих методів має на меті скорочення витрат на додаткові дослідження і залучення сторонніх професіоналів, проте як показує практика, зрештою це призводить до зростання витрат, а при тому, що мета стоїть у підвищенні потенціалу підприємства, то й до непередбачених наслідків.

У таблиці 12.3 представлені основні методи, комбіноване застосування яких, на наш погляд, відповідає завданню формування адаптованої організаційної структури на підприємстві, яка відповідає за підвищення економічного потенціалу підприємства і подальшої діагностики її стану і ефективності функціонування.

Таблиця 12.3

Методи проектування організаційних структур

Характеристика методу	Особливості застосування
Метод аналогій	
Типізація рішень як засіб підвищення загального рівня організації управління виробництвом. Вироблення типових структур управління виробничо-господарських організацій, визначення меж і умов їх застосування	Типові рішення мають бути варіантними (багатоваріантними), такими, що переглядаються і коригованими з регулярною періодичністю, що допускають відхилення у випадках, коли умови роботи організації відрізняються від чітко сформульованих умов
Експертно-аналітичний метод	
Використовуються для виявлення специфічних особливостей, проблем, в роботі апарату управління, а також виробленні раціональних рекомендацій з його формування або перебудови виходячи з кількісних оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення і аналізу найбільш передових тенденцій у сфері організації управління	Обстеження і аналітичне вивчення організації, як правило, силами кваліфікованих фахівців із залученням керівників. Включає проведення експертних опитувань керівників і членів організації, розробка графічних і табличних описів організаційних структур і процесів управління
Метод організаційного моделювання	
Припускає розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, які є базою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур	Поеднання математико-кібернетичних моделей ієрархічних управлінських структур, графоаналітичних моделей організаційних систем (мережеві, матричні, табличні і графічні відображення), математико-статистичних моделей залежностей (між початковими чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур)

Продовження таблиці 12.3

Характеристика методу	Особливості застосування
Метод структуризації цілей	
Передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання	Обов'язковою умовою виступає перевірка на несуперечність і здійснимість цілей Розподіл відповідальності за досягнення по рівнях управління
Метод консультування по процесу	
Є методом зміни і розвитку організацій. Метою застосування цього методу є підвищення поліпшення зовнішньої взаємодії, інформаційного обміну, підвищення продуктивності і/або поліпшення психологічного клімату в організації, що досягаються за участю незалежного зовнішнього консультанта	Необхідність обміну думками між консультантом і керівництвом. Якісний "зворотний зв'язок". Найбільш ефективний в матричній (штабний) структурі, оскільки виходить з переваг роботи в команді, члени якої мають рівну відповідальність за результати своєї діяльності і на паритетній основі здійснюють розподіл праці

Організаційна структура підприємства для здійснення цілей підвищення економічного потенціалу повинна мати у своєму складі штабний елемент для координації і стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства, ухвалення принципових рішень по напрямках подібного розвитку, вибору пріоритетів, оцінки ходу реалізації програм. Вибір матричної (штабної) структури управління продиктованої наступними обставинами.

Матрична форма має в розпорядженні можливість поєднання двох і більше каналів управління. Управління підвищенням економічного потенціалу підприємства і функціональне керівництво діяльністю підприємства перетинаються, утворюючи матрицю. Таким чином, відповідальність за ухвалення стратегічних рішень підвищення потенціалу в кожному елементі матриці ділиться між менеджерами проектів розвитку елементів економічного потенціалу і менеджерами функціональних підрозділів і процесів.

Штабний елемент, на нашу думку, повинен будуватися так, щоб, по-перше, контролювати функціональні органи, які забезпечують контроль за використанням ресурсів, і, по-друге, контролювати керівників програм розвитку функціональних елементів. Як показано на рис. 12.5 штабний орган включає дві складових: 1) координаційна рада, яка є дорадчим органом; 2) постійно функціонуючий орган у вигляді бюро стратегічного розвитку який об'єднує у своєму складі керівників (провідних фахівців) основних служб і підрозділів підприємства.

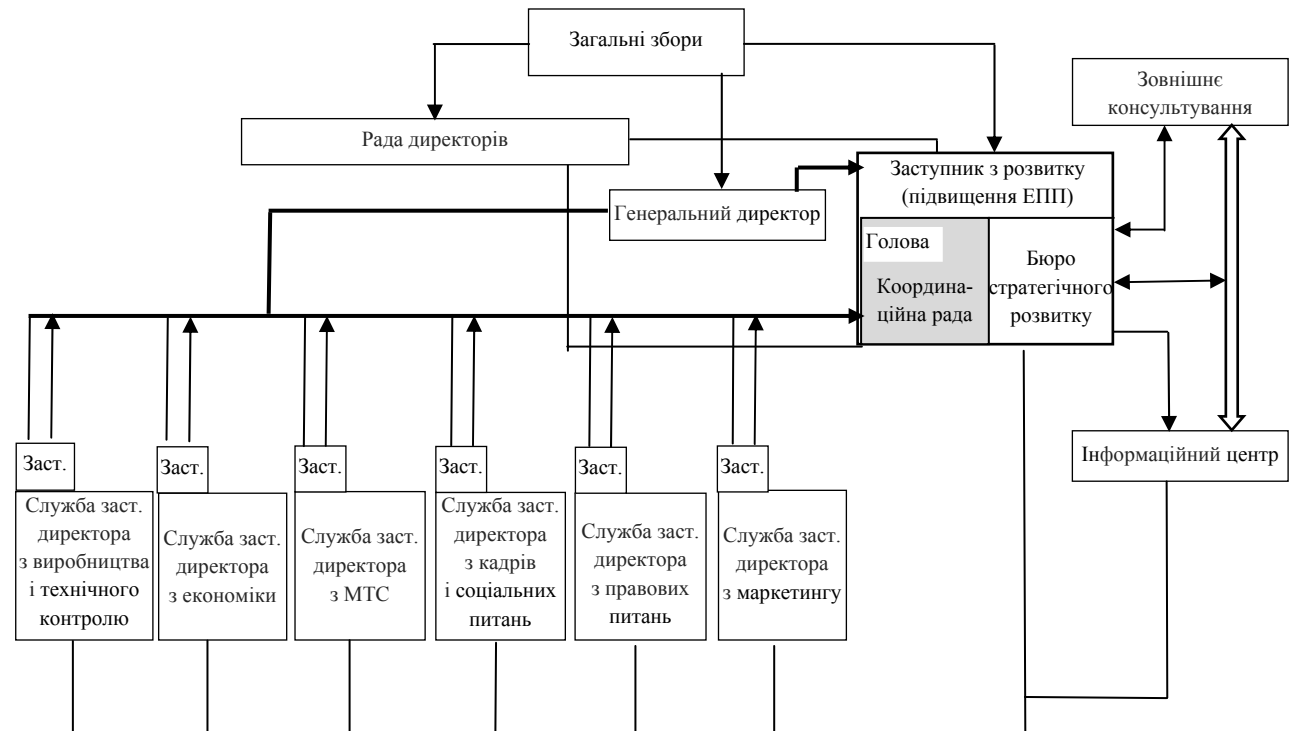


Рис. 12.5. Принципова схема організації підвищення економічного потенціалу підприємства

Причому, склад бюро відповідно до цілей розвитку також може трансформуватися.

Координаційна рада служить для загальної взаємодії в процесі розробки і узгодження загального напрямку розвитку підприємства (зокрема – підвищення економічного потенціалу підприємства), методичного керівництва розвитку, прийняття результатів діагностики ефективності програм, що реалізуються. Його голова – замісник директора з розвитку (див. рис. 12.5). Також до координаційної ради входять усі заступники директора підприємства.

Бюро стратегічного розвитку, діє на постійній основі і веде підготовку основних стратегічних рішень, виробляє напрями підвищення економічного потенціалу підприємства (складових економічного потенціалу), взаємодіє із зовнішнім консультантом на науково-методичній основі, координує роботу інформаційного центру. Для усунення комплексу проблем, пов'язаних з інформаційним забезпеченням системи управління підвищенням економічного потенціалу, а також для вирішення цілого комплексу додаткових завдань, пропонується створення інформаційного центру, який забезпечує інтерактивне спілкування між учасниками проекту розвитку, зовнішнім консультантом, фахівцями функціональних підрозділів.

Ми дотримуємось тієї думки, що для ефективнішого функціонування бюро стратегічного розвитку необхідно окрім основного складу працівників (функціональних керівників розвитку окремих складових економічного потенціалу підприємства), включити також працівників основних служб і підрозділів, задіяних в програмах стратегічного розвитку підприємства. Причому залежно від конкретизації напрямку підвищення економічного потенціалу підприємства та або інша група фахівців виступатиме відповідальним координатором проекту з відповідним функціональним і/або штабним керівництвом (див. рис. 12.6).

Не менш принциповий момент полягає у необхідності введення тури, стратегічних напрямів розвитку організації і напрямів зовнішнього консультування по процесу формування адаптованої структури підвищення економічного потенціалу. Обґрунтування зводиться до наступного – працівники підприємства часто не мають якісних методик прогнозування, планування, діагностики, оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, ефективності функціонування організаційного та економічного механізмів підвищення економічного потенціалу підприємства, обґрунтування самих структурних змін і розвиток організації. У рамках додат-

кової, супутньої мети подібного організаційного рішення можна відмітити підвищення продуктивності в організації, надходження інформації, “пожвавлення психологічного клімату”, що досягається за участю незалежного зовнішнього консультанта.

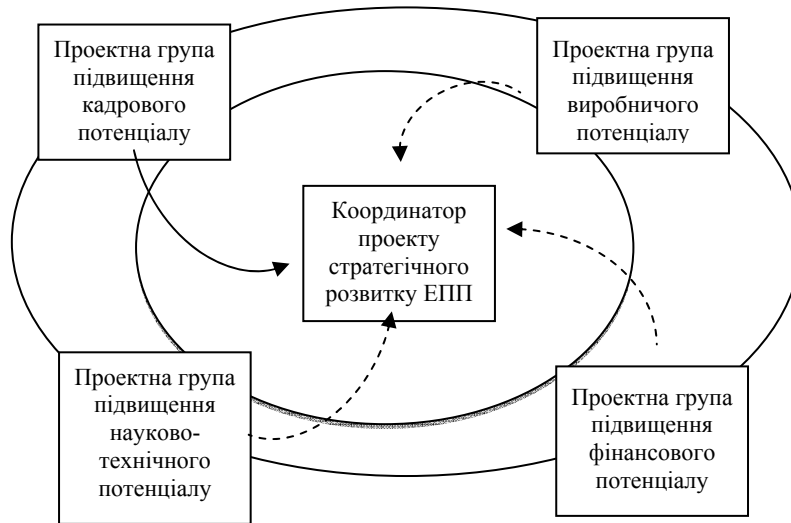


Рис. 12.6. Переміщення проектних груп у межах стратегічного напрямку підвищення економічного потенціалу підприємства

Відправною точкою для роботи є припущення, що при аналізі і вирішенні проблем керівництво організації потребує підтримки. Консультант на увесь час роботи залишається незалежним зовнішнім експертом, зберігаючи дистанцію між собою та організацією. В якості центрального завдання ставиться не лише вирішення актуальних проблем підприємства, але й набуття навичок аналізу, оцінки і вирішення проблем самої організації клієнта. Отже, консультант повинен виконати два завдання: з одного боку – допомагати у вирішенні існуючих проблем, з іншої – показати організації шляхи самостійного вирішення проблем в майбутньому.

В умовах здійснення програм підвищення економічного потенціалу між ланками структури управління виникає розвинена система управлінських відносин. Складність подібного роду відносин викликана особливостями матричної (штабної) структури, і полягає на наш погляд в необхідності впорядкування типів відносин між учасниками проекту.

З цією метою можна умовно класифікувати управлінські відносини: лінійного, функціонального та штабного керівництва, співвиконання, інформаційної взаємодії. Подібні відносини вимагають регламентації в положеннях про підрозділи, посадові інструкції, інші організаційно-розпорядницькі документи, в яких чітко відбиваються права і відповідальність за усіма ознаками відносно виконуваних робіт, зв'язків між ланками.

У таблиці 12.4. представлена матриця відносин між парами взаємодіючих ланок у рамках проекту розробки стратегічних напрямів підвищення економічного потенціалу підприємства. Між кожною парою з числа представлених взаємодіючих ланок тип відносин може бути лінійного (Л), штабного (Ш), функціонального (Ф), методичного (М) керівництва, а також технічної взаємодії (Т) і співвиконання (С).

Таблиця 12.4

**Матриця управлінських взаємовідносин між учасниками проекту
підвищення економічного потенціалу підприємства**

Підрозділ	Замісник директора з розвитку	Бюро стратегічного розвитку	Керівники функціональних напрямів розвитку	Зовнішній консультант	Інформаційний центр	Планово-економічний відділ	Інші задіяні підрозділи
Замісник директора з розвитку		Лр	Лр	С, То	Лр	Фр, Шр	Фр
Бюро стратегічного розвитку	Лп		Шп, Фп	Мп, С	Тп, С	Шр, Мр	То, Мр, С
Керівники функціональних напрямів розвитку	Лп	Шр, Фр		С, Мп	Тп, Шр	С	Шр, С
Зовнішній консультант	С, Тп	Мр, С	С, Мр		С	С	С
Інформаційний центр	Лп	То, С	То, Шп	С		Фп, То	Фп, То
Планово-економічний відділ	Фп, Шп	Шп, Мп	С	С	Фр, Тп		С
Інші задіяні підрозділи	Фп	Тп, Мп, С	Шп, С	С	Фр, Тп	С	

Так, виходячи з представленої на рис. 12.4 матриці, якщо пара ланок знаходиться у відносинах керівництва, то, отже, одна з ланок є по відношенню до іншої розпорядницькою Р в той час, як інша – підлеглою П. Таким чином, відносини керівництва будь-якого виду розділяються на наступні складові: Лр і Лп, Шр і Шп, Фр і Фп, Мр і Мп. Відсутність в організаційному процесі будь-якої з перерахованих складових свідчить про дефект організаційної структури. Разом із відносинами керівництва необхідно також виділити відносини співвиконання С, що припускають передачу якої-небудь інформації або результатів праці від однієї ланки іншій. Стосовно розробленої нами організаційної структури, подібний тип відносин властивий переважно відносинам із зовнішнім консультантом.

Відношення технічної взаємодії припускають, з одного боку, виконання робіт і надання послуг технічного характеру, а з іншого – отримання, споживання цих послуг, робіт, ресурсів (Тр – Тп).

Представлена в таблиці матриця дозволяє оцінити стан відносин в структурі управління розвитком організації, своєчасно виявити і усунути можливі “перекуси” і посадові невідповідності.

Детальний аналіз матриці дозволяє виявити наступні види дефектів:

а) пара ланок пов’язана лінійними відносинами, отже, у однієї з ланок повинно бути проставлено Лр, у іншого – Лп. Відсутність викликає дефект відносин. Тобто завдання може бути реалізоване з найменшими втратами при дотриманні обох умов: Лр і Лп;

б) те саме можна спостерігати і у відносинах методичного керівництва і технічної взаємодії: якщо одна ланка отримує послуги методичного або технічного характеру, або певні ресурси, то відповідно на іншу ланку лягає відповідальність їх передачі.

Таким чином, нами сформований механізм організації процесу підвищення економічного потенціалу підприємства, який об’єднує механізми: стратегічного управління розвитком; системного планування; інформаційної взаємодії і структуризації процесу. Позначені основні етапи процесу розвитку. Особливістю запропонованого механізму є висока адаптованість для машинобудівних підприємств, оскільки в ньому передбачена варіабельність рівня деталізації і тривалості циклу планування підвищення економічного потенціалу у рамках функціонування інформаційно-активного середовища.

У рамках механізму інформаційної взаємодії нами були розглянуті: механізм зовнішньої інформації, що акумулює в собі інформацію глобального, загальнодержавного, галузевого і регіо-

нального характеру, і який є базою для якісного формування системи стратегічних рішень у рамках розвитку і ефективного використання потенціалу; механізм внутрішньої інформації, який дозволяє своєчасно діагностувати ефективність організаційно-економічного механізму підвищення економічного потенціалу підприємства і його елементів, а також відповідність розвитку економічного потенціалу загальним стратегічним завданням і баченню підприємства; механізм новітніх розробок здатний на базі досягнень науково-технічного прогресу оцінювати можливість їх адаптації для конкретного підприємства з метою нарощування потенціалу.

12.2. Особливості оцінки економічного потенціалу підприємства у рамках механізму його підвищення

На основі сформованого нами уявлення про економічну складову механізму підвищення економічного потенціалу підприємства, вважаємо необхідним детальніше розкрити методологічні підходи до оцінки елементів подібного механізму (див. рис. 12.7).

На рисунку представлений склад часткових механізмів, які визначають економічну складову механізму підвищення економічного потенціалу підприємства. Так одним з найважливіших елементів економічної складової є економічна оцінка конкурентоспроможності. На наш погляд логіка тут очевидна. Оскільки конкуруюча фірма вступає у конкурентні відносини ще задовго до появи власної продукції на ринку, отже, лідируючу конкурентну позицію визначає стан економічного потенціалу, який забезпечує можливість виробництва нової продукції, розробки нової технології і т.п. Те саме слід сказати і про діюче підприємство, конкурентоспроможність економічного потенціалу якого дозволяє говорити про збереження довгострокових конкурентних позицій.

Економічна оцінка можливостей за допомогою системи показників характеризує реальний рівень економічного потенціалу підприємства і кожного з його елементів.

Економічна оцінка відтворення елементів економічного потенціалу спрямована на якісну оцінку забезпечення безперервної діяльності і створення “запасу міцності”. До неї входить: оцінка нарощування інноваційного потенціалу; оцінка відтворення кадрових ресурсів; оцінка нарощування фінансових можливостей; оцінка

вдосконалення інформаційних технологій; оцінка відтворення запасів; оцінка нарощування виробничих потужностей; оцінка відтворення основних фондів.



Рис. 12.7. Структура і склад елементів механізму підвищення економічного потенціалу підприємства

Багаторічна деградація механізму відтворення основних чинників виробництва, і втрата інтелектуального надбання в період реформування економіки привели до створення механізму банкрутства підприємств. Мета подібного механізму зводилася до відновлення дієздатності або ліквідації збиткового підприємства. Проте існування механізму банкрутства і нездатність достовірної оцінки потенціалу підприємства викликали численні перекоси і невиправдані заходи по відношенню до перспективних виробників продукції.

Оцінити, наскільки раціональна або ефективна діяльність підприємства можна використовуючи критерій потенціалоемності. Це пов'язано з тим, що ефективність системи завжди оцінюють з точки зору результативності і ресурсоемності. Потенціалоемність

підприємства – це здатність підприємства, що має певну систему ресурсів, досягати цільових результатів свого функціонування [13]. Саме по собі подібне трактування потенціалоемності підприємства не зовсім коректне і нове, оскільки у підприємств різних галузей воно спочатку відмінне, а оцінка результативності на основі ресурсів, що витрачаються, свого часу досить широко обговорювалася в економічній літературі.

З іншого боку у подібного підходу є раціональне зерно, якщо застосовувати подібний термін відносно продукції. В цьому випадку складність полягатиме у визначенні величини економічного потенціалу, що доводиться на конкретний виріб. Тоді цілком очевидно, що подібні розрахунки найдоцільніше робити для нової продукції, порівнюючи таким чином ефективність виробничих стратегій. Оцінка відтворення елементів економічного потенціалу спрямована на забезпечення безперервної діяльності і створення “запасу міцності”. До неї входять: оцінка розвитку інноваційного потенціалу; оцінка відтворення кадрових ресурсів; оцінка нарощування фінансових можливостей; оцінка розвитку інформаційних технологій; оцінка відтворення запасів; оцінка нарощування виробничих потужностей; оцінка відтворення основних фондів.

Слід враховувати, що при реалізації загального стратегічного напрямку підвищення економічного потенціалу необхідне використання певного набору пріоритетності в розвитку його основних складових (локальних потенціалів). При цьому залежно від вирішуваного завдання їх якісний і кількісний склад може істотно відрізнятися. У зв'язку з цим виникає необхідність в проведенні аналізу можливості формування комбінаторних поєднань локальних потенціалів та їх структурної взаємодії в єдиному економічному потенціалі підприємства. На підставі оцінки поєднань локальних потенціалів що відповідають стратегічним цілям розвитку організації формується оптимальна структура економічного потенціалу.

Згідно із законом розвитку, відповідно до якого “кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні усіх етапів життєвого циклу” [24] значення економічного потенціалу і елементів, що входять до його складу, на різних етапах життєвого циклу буде неоднорідне.

Таким чином, закон розвитку у рамках економічного механізму в аналітичному виді має вигляд:

$$ЕПП_z = \sum_{i=1}^n (ЕП_{iz}), \quad (12.1)$$

$$\sum_{z=1}^5 (K_z \cdot EПП_z) \rightarrow C^k_{ЕПП}, \quad (12.2)$$

$$K_z = F_z(K_{z+1}, \dots, K_5), \quad (12.3)$$

де $EПП_z$ – економічний потенціал підприємства на z -му етапі життєвого циклу;

$ЕП_{iz}$ – потенціал ключових елементів економічного потенціалу в i -й характеристиці (кадри, виробництво, фінанси, науково-технічний розвиток) на z етапі.

K_z – ваговий коефіцієнт впливу кожного попереднього значення потенціалу на наступні;

$F_z(K_{z+1}, \dots, K_5)$ – функція подібного впливу;

$C^k_{ЕПП}$ – конкурентоспроможність економічного потенціалу підприємства, яка визначається стратегією розвитку.

Перша формула в представленому співвідношенні розраховує економічний потенціал на кожному етапі життєвого циклу. В той же час необхідно відмітити певну умовність у співвідношенні (12.1), оскільки в цьому випадку економічний потенціал є сумою часткових потенціалів, то існує також деяка залежність, яка визначає параметри впливу кожної із складових. Друга і третя формули визначають найбільш прийнятний коефіцієнт впливу величини кожного попереднього значення потенціалу конкретного етапу життєвого циклу підприємства на наступні, шляхом підбору функції F_j .

Ми пропонуємо наступне бачення характеру та ступеня взаємовпливу елементів економічного потенціалу на різних етапах життєвого циклу (табл. 12.5). Як випливає з представленої таблиці, на різних стадіях життєвого циклу організації вплив конкретного елементу економічного потенціалу різний. В той же час окрім диференціації за етапами життєвого циклу, оцінка економічного потенціалу повинна враховувати певне співвідношення в структурі економічного потенціалу за елементами, видами і ступенями відповідності цілям розвитку, а також значущість чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Не менш значима проблема зводиться до необхідності визначення найкращого варіанта композиційних поєднань з безлічі допустимих рішень, що задовольняють вимогам, які пред'являються, до рівня економічного потенціалу підприємства у рамках механізму розвитку.

Таблиця 12.5

Характер взаємовпливу елементів економічного потенціалу на основних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу організації	Елемент економічного потенціалу підприємства			
	Виробничий	Кадровий	Фінансовий	Науково-технічний
Формування	Помірний вплив. Організація виробничого процесу і прагнення розширення виробничої потужності в умовах ускладненості доступу на ринок збуту	Значний вплив при гострій нестачі каліфікованого персоналу, ентузіазмі і конфліктності інтересів в керівництві	Значний вплив при гострій нестачі власних джерел фінансування і пошуку додаткових можливостей для реалізації програм розвитку	Слабкий вплив за відсутності відлагоджених каналів надходження інформації, невідпрацьованій системі нововведень технологічній залежності
Розвиток	Значний вплив. Нарощування потужності. Гнучкість виробництва в умовах складного доступу на нові ринки збуту і доступного ресурсного забезпечення	Значний вплив. Формування організаційної культури. Проблеми з кваліфікованим персоналом, формування програм розвитку кадрів	Помірний вплив. Пошук каналів додаткового фінансування програм розвитку. Стабілізація фінансового стану	Значний вплив. Підтримка інновацій. Спроба пошуку додаткових каналів надходження інформації. Технологічна стабілізація. Новаторські розробки
Зрілість	Помірний вплив. Пошук інтенсивних методів нарощування потужності. Оптимізація виробництва. Налагодження партнерства	Помірний вплив. Послаблення ентузіазму. Зростання конфліктів. Відсутність системи розвитку персоналу і мотивів	Слабкий вплив. Збереження відносної фінансової стабільності. Спроба формування ефективних інвестиційних проектів	Помірний вплив. Спроба формування і реалізації напрямів технічного розвитку. Технологічна стійкість
Стагнація	Слабкий вплив. Відсутність інтенсивного і збереження екстенсивного розвитку. Втрата “виробничої ініціативи”	Слабкий вплив. Пасивність керівництва. Нездатність швидкого реагування на зміни ринку. Нарощення протиріч	Значний вплив. Спроба реанімації за рахунок власних і залучених засобів за відсутності ефективної фінансової стратегії	Слабкий вплив. Відсутність підтримки інновацій. Складність надходження інформації зважаючи на зайву формалізованість комунікації
Занепад	Слабкий вплив. Відсутність розвитку виробництва, можливості реакції на ринкову кон'юнктуру	Слабкий вплив. Консерватизм в управлінні	Значний вплив. Сильна нестача коштів. Відсутність фінансування і програм виходу з кризи	Слабкий вплив. Втрата технологічної конкурентоспроможності. Відсутність нововведень

У рамках економічного потенціалу підприємства нами була виділена система взаємопов'язаних потенціалів різної спрямованості. Їх об'єднання дозволяє сформувати спільність напрямку розвитку, який забезпечує збільшення сукупного економічного потенціалу. При такій постановці проблема формування оптимальної структури економічного потенціалу полягає у визначенні вектора оптимальних параметрів розвитку формованого об'єкта, виходячи з критеріїв оптимальності і вибраних обмежень.

Будь-якому складному механізму при виборі напрямів його розвитку неминуче доводиться стикатися з певними обмеженнями.

Обмеження накладаються на ті параметри, які через об'єктивні і суб'єктивні обставини не дозволяють збільшувати, наскільки існує потреба, усі ті характеристики, зростання яких підвищує ефективність виробничого процесу, і зменшувати до певної межі усі ті параметри, мінімізація яких бажана.

Таким чином, обмеження і зв'язки між окремими елементами потенціалу підприємства у рамках механізму підвищення економічного потенціалу призводять до необхідності вибору для кожної характеристики елементу не максимально можливого значення, а такого, при якому й інші ключові елементи потенціалу також набуватимуть прийнятних значень. Тобто при виборі варіанта рівня розвитку сукупності складових економічного потенціалу не можна обмежуватися порівнянням виключно за однією характеристикою, а необхідно брати до уваги усю сукупність, тобто виникає завдання векторної оптимізації.

Усі використовувані і відомі нині методи векторної оптимізації безпосередньо або побічно зводять вирішувані завдання до завдань скалярної оптимізації, тобто у рамках конкретної проблеми часткові критерії $C_{EP}^k = F_i(EP)$, $I = \overline{1, n}$ об'єднуються в складний критерій виду: $F(EP) = \Phi(F_1(EP), F_2(EP), \dots, F_n(EP))$, який потім максимізується або мінімізується. Як правило, складений критерій зазвичай утворюється шляхом формального об'єднання часткових критеріїв, однак, неминуче веде до суб'єктивності отриманого оптимального рішення [10].

Важливою особливістю формування складного критерію і визначення оптимальної сфери розвитку є те, що залежно від того, яким чином часткові критерії розвитку ключових складових економічного потенціалу об'єднуються в узагальнений критерій, виходять з різною мірою достовірності оптимальні характеристики рівня

економічного потенціалу, визначаючи, таким чином, ефективність усього механізму його підвищення. Вибір оптимальної області розвитку економічного потенціалу є складною проблемою і може вирішуватися неоднозначно, а визначення способів істотно позначається на процесі досягнення цілей підприємства і формуванні його стратегічних завдань.

Основна складність цієї проблеми полягає, передусім – в суперечності цілей, що переслідуються підприємством, – в цілому, що часом виражається в суперечності напрямів розвитку елементів економічного потенціалу. І тим самим виникає необхідність вибору основного складного критерію так, щоб отримати його в результаті проникнення в суть процесу функціонування підприємства, його стратегічних цілей, і економічного потенціалу, покликаною забезпечити реалізацію подібних цілей у довгостроковій перспективі.

Розкриваючи об'єктивно існуючі взаємозалежності між елементами економічного потенціалу, а саме, розвиток інноваційного потенціалу неможливий без відповідного розвитку персоналу, у свою чергу розвиток виробничого потенціалу в частині нарощування виробничої потужності неможливий без відповідного рівня фінансового потенціалу тощо. В результаті – маючи в розпорядженні часткові критерії і складний критерій, отримуємо можливість побудови оптимального критерію для формування моделі пріоритетного напрямку підвищення економічного потенціалу (рис. 12.8).

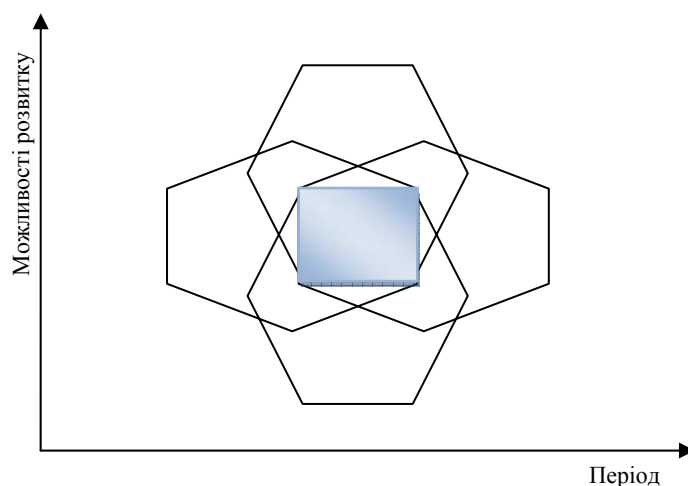


Рис. 12.8. Визначення пріоритетного напрямку підвищення економічного потенціалу підприємства

Побудова подібної моделі в реальному масштабі часу в умовах нестабільного зовнішнього середовища з урахуванням обумовленої взаємозалежності досить складна. Представляється можливим оптимальну модель розвитку сконструювати з множини управлінських рішень, які аналізуються, агрегуються і оптимізуються на основі множин:

$$U_{EP} = \{U_{EP1} \cup U_{EP2} \cup U_{EP3} \cup U_{EP4}\}, \quad (12.4)$$

що й складає стратегію поведінки підприємства при здійсненні підвищення економічного потенціалу на кожному з етапів його виробничо-господарської діяльності. Шуканим критерієм і буде область перетину зазначених чотирьох множин.

Усвідомлюючи усю складність і значущість формування критеріїв вибору пріоритетності стратегічного розвитку у рамках механізму підвищення економічного потенціалу, вважаємо за можливе відмітити, що проблема вибору подібного напрямку повинна ґрунтуватися не лише на оцінці статичної значущості того або іншого елементу, але й враховувати чинники трансформації зовнішнього середовища, дія яких може вагомо відбитися на конкурентоспроможності підприємства в майбутньому. Крім того, зміна пріоритетів окрім зовнішніх чинників також трансформується залежно від етапу життєвого циклу підприємства і галузі.

Таким чином, завдання виявлення особливостей теоретико-методологічного підходу до оцінки потенціалу підприємства у рамках економічного механізму розвитку полягає не лише у виділенні існуючих підходів до оцінки потенціалу, але також і до розробки принципових основ побудови системи критеріїв оцінки елементів економічного потенціалу, визначення структури і складу елементів механізму підвищення економічного потенціалу підприємства.

Висуваючи в якості теоретичної основи однойменну концепцію розвитку, нами зроблено принципове припущення про неможливість ігнорування взаємовпливу елементів економічного потенціалу нерівнозначного в процесі реалізації механізму підвищення на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Крім того, сама оцінка економічного потенціалу повинна враховувати певне внутрішнє співвідношення в його структурі по елементах, видах і ступені відповідності цілям розвитку, а також значущість чинників зовнішнього середовища підприємства. Звідси обґрунтування ефективності вироблення стратегії підвищення потенціалу підприємства будуватиметься на основі оцінки впливу чинників зовнішньої дії і пріоритетності розвитку основних складових економічного потенціалу.

12.3. Методичні основи стратегічних напрямів розвитку економічного потенціалу з урахуванням рівня зовнішньої дії

Особливістю ринкового середовища, в якому функціонують вітчизняні підприємства, є крайня нестабільність і часто непередбачуваність розвитку подій в економічній, політичній, соціальній та інших сферах.

У рамках цього дослідження не одноразово підкреслювалася роль зовнішнього середовища для оцінки можливості підвищення економічного потенціалу підприємства. У рамках оцінки конкурентного статусу також була запропонована методика відповідно до якої було визначено місце факторів дії зовнішнього середовища позитивної і негативної спрямованості. Проте конкурентний статус підприємства – це величина, що показує конкурентоспроможність економічного потенціалу. Окрім оцінки безпосередньо величини економічного потенціалу, мета дослідження полягає у визначенні напрямів його розвитку. Але успіх будь-якого процесу полягає у визначенні і прогнозуванні впливу максимально можливого числа факторів, які або сприяють, або протидіють подібному процесу.

Одному з найважливіших завдань, що визначають стратегію розвитку економічного потенціалу у рамках економічного механізму є оцінка впливу факторів зовнішнього середовища. І в зв'язку з цим ефективність механізму підвищення знаходиться в прямій залежності від здатності своєчасного виявлення, класифікації і формування заходів, що знижують ризик досягнення стратегічних цілей. Непередбачуваність зовнішнього середовища часом диктує умови моделювання реакції у відповідь.

З метою виявлення тих факторів зовнішнього середовища, які зумовлюють стратегію підвищення потенціалу підприємства і елементів, що входять до його складу, в дослідженні запропонована класифікація за наступними ознаками: спосіб впливу фактора; рівень передбачуваності; необхідна швидкість розвитку; часовий період; ступінь впливу (рис. 12.9).

За способом впливу фактори можна розділити на такі, вплив яких являється прямим, і такі, вплив яких є непрямим. До числа факторів прямої дії можуть бути віднесені такі, які характеризують ступінь стабільності оперативного макросередовища, в якому діє підприємство.

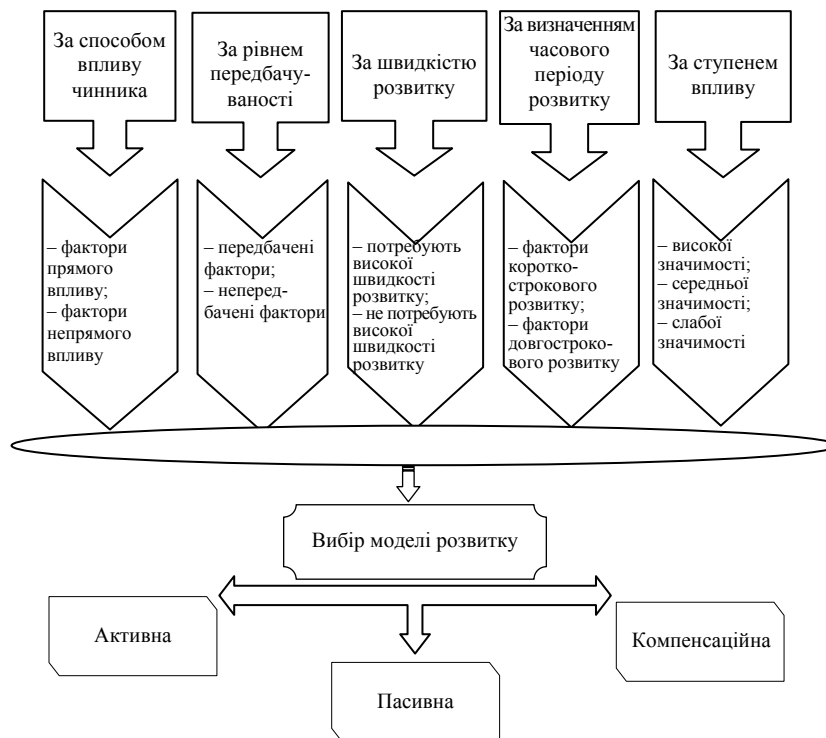


Рис. 12.9. Класифікація факторів зовнішнього впливу, що визначають модель підвищення економічного потенціалу підприємства

Наприклад, поведінка споживачів, постачальників, конкурентів; зміни в законодавстві, що безпосередньо зачіпає інтереси підприємства цієї галузі, а також інструкції і постанови місцевих органів влади. До числа факторів, дія яких носить опосередкований характер, можуть відноситися зовнішньо- і внутрішньополітичні конфлікти, глобальні зміни фінансового, споживчого та іншого ринків, розвиток технологій. Високим рівнем значущості були і залишаються інфляційні удари, посилення податкового тягара, припинення інвестування.

Передбачуваність з боку підприємства знижується відповідно до рівня макрооточення, тобто чим ближче рівень макросередовища до підприємства, тим більш висока вірогідність контролю і своєчасної реакції на дію.

Фактори зовнішнього макросередовища з боку машинобудівного підприємства не можуть бути контрольовані, тоді як фак-

тори оперативного макросередовища є такими у більшості випадків. Рівень контролюваності у рамках розвитку повинен виступати деяким критерієм для оцінки ефективності усього організаційно-економічного механізму підвищення економічного потенціалу.

За швидкістю розвитку економічного потенціалу фактори поділяють на такі, дія яких вимагає однозначного і швидкого розвитку як конкретних елементів, так і усього економічного потенціалу, а також такі, чия дія не вимагає подібного розвитку. До числа перших, на наш погляд, слід віднести глобальні зміни НТП, визначальні технологічні зміни в галузі, загальнодержавна стратегія розвитку, яка зачіпає підприємства галузі в найближчій перспективі, трансформація сировинного ринку, і т.д. До інших – зміни в діяльності окремих конкурентів, оскільки для більшості машинобудівних підприємств в силу специфіки виробництва, вплив такого фактора, як правило, не є вирішальним в найближчій перспективі.

Часовий горизонт розвитку потенціалу і окремих його елементів не слід ототожнювати з інтенсивністю. Необхідний часовий період розвитку не завжди безпосередньо пов'язаний з інтенсивністю розвитку. Так, якісний розвиток в умовах структурної перебудови економіки потрібний, в першу чергу, в короткостроковому періоді. А в умовах нестабільності ринку, законодавчо-правової бази, довгострокових державних програм і т. д. розвиток також може носити довгостроковий характер.

Ступінь впливу зовнішнього середовища характеризується ступенем відповідальності за можливі наслідки, викликані відмовою від своєчасного реагування на подібні дії з боку підприємства. Розвиток (або модель реагування) відповідно до оцінки впливу зовнішнього середовища слід класифікувати на активне, пасивне і компенсаційне. Активний розвиток припускає формування такої спрямованості механізму, яка забезпечувала б подальший вплив на елементи зовнішнього середовища. Пасивний – припускає тільки реагування на зовнішню дію. Компенсаційний – припускає максимальне “зниження” можливих втрат від негативної дії за рахунок досягнутого рівня розвитку потенціалу.

Компенсаційне реагування потрібне в умовах, коли рівень негативності дії факторів виявляється високим (підприємствам в результаті дії таких факторів загрожує повне припинення діяльності або припинення на тривалий термін). При цьому, само собою зрозуміло, що повне ігнорування зовнішніх факторів в сучасних умовах неможливе.

Процес підвищення економічного потенціалу підприємства у рамках анімалістичної концепції адаптивного розвитку слід розглядати як найбільш чутливий до впливу зовнішнього середовища. У зв'язку з цим необхідно визначити критерії, які дозволяють як активізувати, так і понизити підвищення економічного потенціалу підприємства. У контексті здійснення процесу підвищення економічного потенціалу з визначенням найбільш пріоритетних напрямів, зовнішнє середовище може бути визначене як сукупність усіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає на вибір пріоритетних напрямів розвитку підприємства і визначає механізм їх реалізації.

Економічне середовище є сукупністю факторів, які здійснюють визначальний вплив на діяльність підприємства. Серед основних з них виділимо наступні: темпи інфляції (дефляції); податкові ставки; міжнародний платіжний баланс; рівень зайнятості населення в цілому і в галузі; середній рівень платоспроможності підприємств. Політичне середовище і процеси, що протікають в ньому, роблять безпосередній вплив на виробничо-господарську і соціально економічну діяльність підприємств. Нестабільність політичної ситуації в країні може привести до зміни умов господарювання підприємств. До числа основних факторів політичного середовища слід віднести наступні:

- міждержавні угоди по тарифах і торгівлі;
- протекціоністська митна політика, спрямована проти третіх країн;
- нормативні акти місцевих органів влади і Федерального уряду;
- рівень розвитку правового регулювання економіки;
- кредитна політика.

Ринкове середовище включає численні фактори, які роблять безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства і його позиції на ринку, зокрема такі, як: зміна демографічних умов; стан ринку засобів виробництва; рівень доходів населення і їх розподіл; життєві цикли різних видів товарів і послуг; рівень конкуренції в галузі; частка ринку, займана підприємством [18].

Технологічне зовнішнє середовище вимагає від суб'єктів господарювання проведення безперервного аналізу, з метою своєчасного моніторингу змін, які можуть бути загрозою самому існуванню підприємства, оскільки варіабельність технологічного зовнішнього середовища здатна поставити підприємство у безнадійне положення в умовах конкуренції, як із зарубіжними, так і вітчизняними

виробниками. Аналіз технологічного зовнішнього середовища повинен враховувати зміни в технології виробництва, конструкційних матеріалах, застосування обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг, в управлінні, змінах в технології збору, обробки і передачі інформації, в засобах зв'язку.

Конкурентне зовнішнє середовище вимагає постійного контролю з боку керівництва підприємства за діями конкурентів. Суть аналізу можна звести до пошуку відповідей на питання про цілі конкурентів, напрями їх поточного розвитку і потенційні можливості. У аналізі конкурентів виділяються чотири діагностичні зони [39]: аналіз майбутніх цілей конкурентів; оцінка їх поточної стратегії; оцінка передумов відносно конкурентів і перспектив розвитку галузі; вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

Контроль діяльності конкурентів потрібний для своєчасного реагування підприємства на потенційні загрози. Соціальне зовнішнє середовище припускає наявність таких факторів як громадські цінності, що змінюються, установки, стосунки, очікування і звичаї. В умовах економічної нестабільності саме фактори соціального середовища найуразливіші і здатні генерувати проблеми, що представляють велику загрозу для підприємства. З метою обмеження їх негативного впливу підприємство необхідно розглядати, передусім, як соціальну систему, розвиток якої повинен виникати відповідно до змін зовнішнього середовища.

Міжнародне зовнішнє середовище включає групу факторів, аналіз яких набув значення для вітчизняних підприємств після відміни державної монополії на зовнішню торгівлю. Розробляючи стратегію виходу на зовнішній ринок, потрібний постійний контроль за ситуацією, яка складається в цьому великому сегменті. При цьому на особливу увагу заслуговує політика урядів країн-партнерів, спрямована на захист або розширення національного ринку в цілому або його окремих галузей. З урахуванням усієї сукупності факторів зовнішнього середовища стратегія підприємства може бути спрямована на пошук захисту в уряді від іноземних конкурентів, зміцнення внутрішнього ринку або на розширення міжнародної активності [6].

Не можна не відмітити також дію факторів внутрішнього середовища підприємства на характер підвищення економічного потенціалу, проте стан внутрішніх факторів знаходить відображення при аналізі елементів потенціалу, і тим самим процес розвитку

повинен в тому або іншому ступені сприяти скороченню негативної дії усередині виробничої системи.

Нами виділяється наступне групування факторів, що негативно впливають на процес підвищення економічного потенціалу і його елементів. До подібних факторів (найбільш типовим для галузі “машинобудування”) слід віднести: нестачу власних грошових коштів; відсутність державних інвестиційних програм підтримки галузі; низький платоспроможний попит на нові продукти; жорстку конкуренцію на внутрішньому ринку з іноземними виробниками; високу вартість нововведень; тривалий виробничий цикл і, відповідно, терміни окупності; високий економічний ризик в умовах зовнішньої невизначеності; низьку інноваційну активність; відсутність інформації про новітні розробки; відсутність інформації про ринки збуту; повну відсутність або недостатню внутрішньогалузеву кооперацію і співпрацю з науковими організаціями; недосконале податкове законодавство.

З усієї сукупності факторів, що впливають на діяльність машинобудівних підприємств і, відповідно, на їх можливість і стратегію розвитку економічного потенціалу, були відібрані тільки ті фактори зовнішнього середовища, які здійснюють найбільш негативну дію. Оцінку стану ворожості зовнішнього середовища пропонується здійснювати за допомогою коефіцієнта негативної дії, який є сумою зважених значень окремих коефіцієнтів, що визначають вплив встановлених в ході дослідження факторів зовнішньої дії:

- низький платоспроможний попит споживачів;
- нестача власних засобів на здійснення програм розвитку;
- відсутність державних програм розвитку галузі;
- витіснення з міжнародних ринків вітчизняних виробників;
- боротьба за вітчизняний ринок збуту з іноземними конкурентами;
- незатребуваність на ринку нової продукції;
- податковий тиск;
- нестабільність цін на споживчі ресурси;
- відсутність кооперації усередині галузі;
- ворожість інформаційного середовища.

Безумовно, частково негативність зовнішнього середовища є реакцією у відповідь на слабку маркетингову діяльність підприємства. Відсутність якісного дослідження ринку і програм просування товару, особливо новітніх його розробок на ринку присутні у

більшості великих машинобудівних підприємств. Неякісна, або повна маркетингова недієздатність, викликана, як правило, роботою “по-старинці”, неминуче має реакцію у відповідь, що виражається в незатребуваності нової продукції споживачами.

Аналогічні судження можуть бути використані відносно відсутності кооперації між підприємствами однієї галузі. Подібний факт може бути викликаний небажанням розвивати інформаційну мережу як усередині підприємства, так і поза ним. В результаті підприємства, навіть маючи в розпорядженні власні ніші на ринку, не зацікавлені в обміні важливою інформацією, яка може торкатися дослідження тенденцій у сфері новітніх технологій і систем управління. Проте, не зовсім виправдано покладати відповідальність тільки на підприємства на негативність зовнішньої дії. Частенько підприємства не в змозі самотійно протистояти агресії з боку зарубіжних конкурентів у відсутності (чи крайній недостатності) національних програм підтримки розвитку галузі.

Чим ближче значення коефіцієнта негативної дії до одиниці, тим більше несприятливим є стан зовнішнього середовища для діяльності підприємства. У зв'язку з цим, аналогічним чином, чим вище ступінь ворожої дії відібраних факторів, тим ближче буде значення часткових коефіцієнтів до нуля і нижче вірогідність ефективності розвитку економічного потенціалу. І навпаки, чим менше ступінь ворожої дії факторів, тим ближче буде значення коефіцієнта негативної дії до “0” і вище вірогідність реалізації найбільш ефективної стратегії розвитку потенціалу підприємства.

Загальна формула показника негативної дії таким чином матиме вигляд:

$$P^{neg} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n P_{i(636)}^{ep}}{n}, \quad (12.5)$$

при цьому $0 < P^{neg} \leq 1$ (0 – мінімальний рівень негативної дії; 1 – максимальний рівень негативною дії; $i = 1, 2, 3, \dots, n$. Загальний показник рівня негативної дії є агрегованим показником, що обчислюється на основі часткових коефіцієнтів негативного впливу окремих факторів зовнішнього середовища.

Під P_i^{neg} розуміється показник негативного впливу i -го фактора. Загальний вигляд формули для розрахунку показника негативної дії для i -го фактора має вигляд:

$$\Pi_i^{neg} = \frac{F_{факт}}{F_{max}}, \quad (12.6)$$

де $F_{факт.}$ – фактичне значення фактора; F_{max} – максимальне значення фактора.

У тому випадку, коли цей фактор є величиною комплексною і залежить, у свою чергу, від ряду інших підфакторів, можливе його обчислення за наступною формулою:

$$\Pi_i^{neg} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_{нф}^{neg}}{n}, \quad (12.7)$$

де $\Pi_{нф}^{neg}$ – показник негативності підфактора; n – кількість підфакторів.

Показник негативної дії підфактора у такому випадку обчислюється таким чином:

$$\Pi_{нф}^{neg} = \frac{F_{факт}^{нф}}{F_{max}^{нф}}, \quad (12.8)$$

де $F_{факт}^{нф}$ – фактичне значення підфактора; $F_{max}^{нф}$ – максимальне значення підфактора.

Поправка значущості буде мати вигляд:

$$W_i = \frac{N_i}{\sum_{i=1}^n N_i}, \quad (12.9)$$

де N_i – це кількість негативних дій, викликаних i -м фактором.

На основі приведених факторів, що визначають негативну дію зовнішнього середовища, були розроблені відповідні показники:

Нестача власних засобів на здійснення програм розвитку:

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n Z_i^{факт}}{\sum_{i=1}^n Z_i^{нл}}, \quad (12.10)$$

де $Z_i^{факт}$ – фінансована підприємством i -та програма розвитку (без врахування залучених або позикових коштів) за рік, тис. грн;

$Z_i^{пл}$ – необхідні (заплановані) засоби для повної реалізації річної i -ї програми розвитку, тис. грн;

Відсутність державних програм розвитку галузі:

$$K_{д.п.} = \frac{Q_{р.в.}}{Q_{заг.}}, \quad (12.11)$$

де $Q_{р.в.}$ – річна вартість продукції підприємства, виготовленої у рамках державної підтримки підприємств галузі, тис. грн.

У тих випадках, коли реальна підтримка підприємству з боку держави проявляється у вигляді дотацій, пільгового фінансування, надання пільг по оподаткуванню і т.д., визначити розмір такої підтримки досить просто, оскільки його величина може вже спочатку бути представлена у вигляді грошового еквіваленту. У тих же випадках, коли з боку держави надається підтримка нематеріального характеру, наприклад інформаційного, адміністративного, консультативного, визначити її значущість у вартісному вираженні складніше.

Для визначення вартісного вираження таких видів державної підтримки пропонується використати елементи теорії альтернативних витрат, де $Q_{заг.}$ – максимальний річний обсяг виробництва продукції підприємства, тис. грн.

Низький платоспроможний попит споживачів:

$$K_{пл.п.} = \frac{Q_{пл.дог.}}{Q_{заг.}}, \quad (12.12)$$

де $Q_{пл.дог.}$ – обсяг виробництва за заздалегідь укладеними договорами на постачання, тис. грн.

Жорстка конкуренція на ринку збуту з іноземними виробниками:

$$K_{к} = \frac{Q^{експ.}}{Q^{имп.}}, \quad (12.13)$$

де $Q^{експ.}$ – загальний обсяг продукції галузі, що експортується за рік, тис. грн; $Q^{имп.}$ – загальний обсяг продукції галузі, що імпортується за рік, тис. грн.

Боротьба за вітчизняний ринок збуту з іноземними конкурентами (коефіцієнт опору):

$$K_{оп.} = \frac{V_{віт.прод.}}{V_{ім.прод.}}, \quad (12.14)$$

де $V_{віт.прод.}/V_{ім.прод.}$ – відношення обсягів продажів вітчизняної та імпортованої продукції на вітчизняному ринку (для конкретної галузі).

Незатребуваність на ринку нової продукції:

$$K_{н.п.} = \frac{Q_{реал.}^{н.п.}}{Q_{реал.}^{заг.}}, \quad (12.15)$$

де $Q_{реал.}^{н.п.}$ – обсяг нової продукції, реалізованої підприємством за рік, тис. грн; $Q_{реал.}^{заг.}$ – загальний обсяг реалізації підприємства за рік, тис. грн.

Коефіцієнт податкового тиску, який впливає на діяльність підприємства:

$$K_{н.т.} = 1 - \frac{П}{B}, \quad (12.16)$$

де $П$ – загальна сума податків і платежів, що сплачуються підприємством за рік, тис. грн; B – загальна сума виручки підприємства, тис. грн.

Коефіцієнт ресурсно-цінової нестабільності:

$$K_{рес.цін.} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \frac{Ц_i^{t-1}}{Ц_i^t}}, \quad (12.17)$$

де $Ц_i^{t-1}$ – ціна i -го виду ресурсу, що споживається підприємством в періоді $(t-1)$, тис. грн; $Ц_i^t$ – ціна i -го виду ресурсу, що споживається підприємством в періоді t , тис. грн; n – кількість видів основних ресурсів, що споживаються підприємством.

Коефіцієнт ресурсно-цінової нестабільності по суті відбиває реальні інфляційні процеси в економіці, і є середньоарифметичним основних показників, в ролі яких виступають зміни цін на найбільш суттєві для підприємства види ресурсів.

Коефіцієнту ресурсно-цінової нестабільності у рамках визначення напрямку розвитку економічного потенціалу необхідно надати особливе значення, оскільки саме він відображає негативний вплив інфляції на підприємства галузі, тоді як індекс інфляції часто не дає реальної картини зважаючи на значну ступінь узагальненості. Проведеними дослідженнями встановлено, що рівень коливання цін на ресурси, які споживаються підприємствами галузі “машинобудування”, значно більше, ніж цін на вироблену ними продукцію.

Відсутність інформаційно-інноваційної кооперації $K_{\text{кооп.}}$ у середині підприємств галузі аналізується на основі двох показників, а саме: показника інформаційної кооперації $\Pi_{\text{кооп.}}^{\text{інф.}}$ і показника інноваційної кооперації $\Pi_{\text{кооп.}}^{\text{іннов.}}$:

$$\Pi_{\text{кооп.}} = \frac{\Pi_{\text{кооп.}}^{\text{інф.}} + \Pi_{\text{кооп.}}^{\text{іннов.}}}{2}, \quad (12.18)$$

$$\Pi_{\text{кооп.}}^{\text{інф.}} = \frac{Q_{\text{інф.}}^{\text{кооп.}}}{Q_{\text{інф.}}}, \quad (12.19)$$

$$\Pi_{\text{кооп.}}^{\text{іннов.}} = \frac{Q_{\text{іннов.}}^{\text{кооп.}}}{Q_{\text{іннов.}}}, \quad (12.20)$$

де $Q_{\text{інф.}}$ – загальний обсяг інформації, що отримують підприємства; $Q_{\text{інф.}}^{\text{кооп.}}$ – обсяг інформації, що отримують у рамках внутрішньогалузевої кооперації; $Q_{\text{іннов.}}$ – обсяг нової продукції, що виробляється підприємством, тис. грн; $Q_{\text{іннов.}}^{\text{кооп.}}$ – обсяг нової продукції, що виробляється на основі внутрішньогалузевої кооперації, тис. грн.

Безумовно, в умовах конкуренції, досить складно говорити про співпрацю підприємств усередині галузі, які по суті є конкурентами на ринку збуту. Проте також нерідкі приклади коли подібна співпраця виявляється взаємовигідною і допомагає в умовах відсутності державного фінансування виробляти високоякісну продукцію, що відповідає усім сучасним вимогам.

Коефіцієнт ворожості інформаційного середовища підприємств $K_{i.c.}$ є сумарним і складається з якісного показника інформаційного середовища $K_{\text{якіс.}}$ і кількісного показника інформаційного середовища $K_{\text{кільк.}}$ [43]:

$$K_{i.c.} = \frac{K_{\text{якіс.}} + K_{\text{кільк.}}}{2}, \quad (12.21)$$

де $K_{\text{якіс.}}$ – характеризує достовірність інформації і виражається як відношення обсягу достовірної інформації P до загального обсягу інформації Q .

$$K_{\text{якіс.}} = \frac{P}{Q}. \quad (12.22)$$

Коефіцієнт $K_{\text{кільк.}}$ показує, наскільки повно інформаційне середовище відбиває необхідний обсяг інформації для підприємств галузі. До числа елементів інформаційного середовища, що впливають на діяльність підприємств галузі “Машинобудування”, необхідно віднести в першу чергу ЗМІ, виставки і презентації, спеціалізовані журнали і буклети, Internet, інформацію, що отримують на нарадах у голів адміністрацій, та інші види інформації, представлені на паперових, електронних і віртуальних носіях. Слід зазначити, що обмежений доступ підприємств до інформації, зважаючи на відсутність спеціалізованих державних і приватних інститутів.

Розрахункове значення загального показника негативного впливу зовнішнього середовища припускає вибір загальної стратегічної моделі розвитку економічного потенціалу.

$0 \leq P^{\text{neg}} \leq 0,3$ – активна модель розвитку економічного потенціалу підприємства;

$0,3 < P^{\text{neg}} \leq 0,7$ – пасивна модель розвитку економічного потенціалу підприємства;

$0,7 < P^{\text{neg}} \leq 1$ – компенсаційна модель.

Необхідно також припустити, що можливі варіанти корекції. Подібна корекція виправдана у разі компенсації значної негативної дії сильними внутрішніми позиціями (досягнутим рівнем розвитку економічного потенціалу). Необхідно відмітити, що серед числа обстежених підприємств не спостерігається жодного з вірогідністю застосування активної моделі розвитку економічного потенціалу. Таким чином, запропонована методика визначення напряму стратегічного розвитку дозволяє залежно від ступеня негативності макро- і мезорівня підприємства виробити загальний (найбільш прийнятний) напрям розвитку потенціалу, що виражається в активній, пасивній або компенсаційній моделі розвитку.

Проведене дослідження показників негативності, що характеризують: відсутність державних програм розвитку галузі; витіс-

нення з міжнародних ринків вітчизняних виробників; нестачу власних засобів на здійснення програм розвитку; незатребуваність на ринку нової продукції; нестабільність цін на споживані ресурси; ворожості інформаційного середовища; показало, що практично в усіх випадках рівень негативної дії вище за середній, що визначає в якості прийнятної пасивну модель стратегічного розвитку, яка характеризується можливістю обмеженого розвитку при пасивній реакції на зовнішні дії.

Список використаних джерел

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
2. Беленецкий Н. П. Кадровый потенциал организаторов производства / Н. П. Беленецкий. – Мн. : Высш. шк., 1990. – 160 с.
3. Бовыкин В. И. Новый менеджмент: (управление предприятиями, на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В. И. Бовыкин. – М. : ОАО Издательство “Экономика”, 1997. – 368 с.
4. Богданов А. А. Тектология (Всеобщая организационная наука) / А. А. Богданов. В 2 кн. – М. : Экономика, 1989. – 261 с.
5. Богомолова И. П. Стратегическое управление развитием крупного промышленного предприятия / И. П. Богомолова, Н. В. Шишкина, А. Н. Карайчев. – Воронеж : Истоки, 2004. – 225 с.
6. Богомолова И. П. Устойчивое развитие организаций на основе адаптивной системы управления персоналом / И. П. Богомолова, Г. Н. Лихошерстова. – Воронеж : Изд-во БелГУ, 2005. – 196 с.
7. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятия: монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитриенко, Е. А. Сущенко. – Алчевск : Изд-во ДГМИ, 2002. – 216 с.
8. Букреев А. М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: теория и практика / А. М. Букреев. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 164 с.
9. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 392 с.
10. Вид Л. Б. Новая философия планирования / Л. Б. Вид, Е. А. Иванов. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 403 с.
11. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.

12. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. – К. : Техника, 2000. – 152 с.
13. Гончарова Л. Н. Оценка и механизм повышения эффективности использования производственного потенциала машиностроительных предприятий : автореф. дис... канд. экон. наук / Л. Н. Гончарова. – Белгород, 2000. – 22 с.
14. Дегтярь Л. С. Трудовой потенциал общества и социальная политика / Л. С. Дегтярь. – М., 1984. – 357 с.
15. Добров Г. М. Научно-технический потенциал: структура, динамика, эффективность / Г. М. Добров, В. Е. Тонкаль, А. А. Савельев [и др.]. – К. : Наукова думка, 1987. – 347 с.
16. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США / Л. И. Евенко. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 237 с.
17. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП “Рута”, 2003. – 680 с.
18. Економічний аналіз : навч. посібник / М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов ; за ред. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.
19. Елисеев В. А. Научные основы управления промышленным предприятием / В. А. Елисеев. – Донецк, 1971.
20. Жандаров А. Анализ социально-экономической ситуации в регионах / А. Жандаров, Ф. Шиллер // Экономист. – 1995. – № 7. – С. 25–29.
21. Задоя А. А. Народнохозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство / А. А. Задоя. – К. : Вища школа, 1986. – 152 с.
22. Задоя А. А. Основы экономической теории : учеб. пособие / А. А. Задоя, Ю. Е. Петруся. – М. : Рыбари, 2000. – 479 с.
23. Зайцева Л. М. Региональная система управления (организационно-методологический аспект) / Л. М. Зайцева. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1997. – 336 с.
24. Занг В. Б. Синергетическая экономика. Время и перемены в нелинейной экономической теории / В. Б. Занг ; пер. с англ. – М. : Мир, 1999. – 311 с.
25. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Рус. деловая литература, 1998. – 768 с.
26. Люкшинов А. Н. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / А. Н. Люкшинов. – К. : МАУП, 2000. – 375 с.
27. Мільнер Б. З. Системний підхід до організації управління / Б. З. Мільнер, Л. І. Евенко, В. С. Рапопорт. – К. : КНЕУ, 2003. – 257 с.
28. Мільнер Б. З. Теорія організацій : курс лекцій / Б. З. Мільнер. – К. : Знання-Прес, 2006. – 324 с.
29. Норберт Т. Управління змінами / Т. Норберт // Проблеми теорії і практики управління. – 2001. – С. 68–74.

30. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Былин и др. – Саратов, 1991. – Ч. 1. – 176 с.
31. Реформы хозяйственного механизма в промышленности / под ред. Г. А. Егиазарян. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 364 с.
32. Рыночная экономика : учебник в 3 т. Т. 2. Ч. 1. Основы бизнеса / под ред. А. Д. Смирнова, В. Ф. Максимовой. – М. : Соминтек, 1992. – 160 с.
33. Управление персоналом в организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лагиманова [и др.]. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.
34. Свободин В. И. Производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия и оценка эффективности его использования / В. И. Свободин // Вестн. стат. – 1984. – № 10. – С. 7–12.
35. Смирнов Э. А. Основы теории организации : учеб. пособие / Э. А. Смирнов. – М. : Аудит, ЮНИТО, 1998. – 375 с.
36. Совеецкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Совеецкая. – Минск : ИП “Экоперспектива”, 1998. – 358 с.
37. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 429 с.
38. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 316 с.
39. Фигурнов Э. Производственный потенциал социалистического общества / Э. Фигурнов // Полит. самообразование. – 1982. – № 1. – С. 15–19.
40. Филиппов В. Ф. Беседы о хозяйственном механизме / В. Ф. Филиппов. – 2-е изд., доп. – М. : Политиздат, 1984. – 192 с.
41. Фокина О. М. Экономика предприятия : конспект лекций / О. М. Фокина, О. В. Хорошилова. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 1999. – 96 с.
42. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 229 с.
43. Ханжина В. А. Структура рыночного потенциала предприятия / В. А. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 118–122.
44. Холл Ричард Х. Организации: Структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 311 с.
45. Maslow A. Motivation and Personalita / A. Maslow. – N.Y., 1954. – 387 p.
46. Zaleski Eugene. Stalinist Planning for Economy Growth 1933–1952 / Eugene Zaleski. – Chapel Hill : University of No Carolina Press, 1980. – 479 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вибір цілей, заходів і критеріїв формування логістичної системи машинобудівних підприємств

Таблиця А.1

Первісні цілі (заходи) розвитку машинобудівних підприємств

Формування логістичної системи	Виробничо-технологічні	Організаційно-управлінські	Соціально-економічні	Вектор пріоритету
Виробничо-технологічні	1	0,25	0,5	0,131112
Організаційно-управлінські	4	1	4	0,660761
Соціально-економічні	2	0,25	1	0,208127
				$\lambda_{\max} = 3,053$
				$IV = 0,0268$
				$BV = 0,0462$

Таблиця А.2

Ступінь впливу факторів на соціально-економічні заходи

Соціально-економічні заходи	Виробничі	Комунікаційні	Ринкові	Політико-правові	Ресурсні	Соціально-психологічні	Науково-технічні	Вектор пріоритету
Виробничі	1	0,1429	0,2	0,3333	0,25	0,16667	0,3333	0,028674
Комунікаційні	7	1	6	5	4	0,3	7	0,298866
Ринкові	5	0,17	1	0,5	0,5	0,2	2	0,072031
Політико-правові	3	0,2	2	1	0,5	0,25	2	0,086508
Ресурсні	4	0,25	2	2	1	0,5	4	0,138262
Соціально-психологічні	6	3	5	4	2	1	4	0,325406
Науково-технічні	3	0,14	1	1	0,25	0,25	1	0,050253
								$\lambda_{\max} = 7,8176$
								$IV = 0,1363$

	$BU = 0,1032$

Таблиця А.3

Ступінь впливу факторів на організаційно-управлінські заходи

Організаційно-управлінські заходи	Виробничі	Комунікаційні	Ринкові	Політико-правові	Ресурсні	Соціально-психологічні	Науково-технічні	Вектор пріоритету
Виробничі	1	0,14	0,3333	0,5	0,3333	0,3333	0,333	0,038313
Комунікаційні	7	1	6	4	4	5	7	0,44334
Ринкові	3	0,17	1	2	0,5	0,25	0,5	0,070629
Політико-правові	2	0,25	0,5	1	0,3333	0,3333	0,5	0,05697
Ресурсні	3	0,25	2	3	1	2	2	0,15861
Соціально-психологічні	3	0,2	4	3	0,5	1	2	0,139149
Науково-технічні	3	0,14	2	2	0,5	0,5	1	0,092989
								$\lambda_{\max} = 7,4896$
								$IV = 0,0815$
								$BU = 0,0618$

Таблиця А.4

Ступінь впливу факторів на виробничо-технологічні заходи

Виробничо-технологічні заходи	Виробничі	Ресурсні	Ринкові	Політико-правові	Комунікаційні	Соціально-психологічні	Науково-технічні	Вектор пріоритету
Виробничі	1	1	5	4	3	4	2	0,246399
Ресурсні	1	1	8	8	5	8	4	0,381509
Ринкові	0,2	0,125	1	0,5	0,3333	0,5	0,16667	0,032689
Політико-правові	0,25	0,125	2	1	0,5	2	0,5	0,06217
Комунікаційні	0,3333	0,2	3	2	1	2	0,5	0,089488
Соціально-психологічні	0,25	0,125	2	0,5	0,5	1	0,3333	0,04813
Науково-	0,5	0,25	6	2	2	3	1	0,139615

Додатки

технічні								
								$\lambda_{\text{max}} =$ 7,2271
								$IV = 0,0378$
								$BY = 0,0286$

Таблиця А.5

Оцінка складових виробничих факторів

Виробничі фактори	Обладнання	Технологія виробництва	Виробничі потужності	Особливості виробничого циклу	Матеріально-технічне забезпечення	Вектор пріоритету
Обладнання	1	0,1429	0,2	0,3333	0,25	0,042093
Технологія виробництва	7	1	6	5	4	0,541754
Виробничі потужності	5	0,17	1	0,5	0,5	0,102967
Особливості виробничого циклу	3	0,2	2	1	0,5	0,127252
Матеріально-технічне забезпечення	4	0,25	2	2	1	0,185934
						$\lambda_{\max} = 5,2345$
						$IV = 0,0586$
						$BV = 0,0523$

Таблиця А.6

Оцінка складових ресурсних факторів

Ресурсні фактори	Матеріально-технічні (сировинні)	Людські (трудові)	Фінансові	Інформаційні	Вектор пріоритету
Матеріально-технічні (сировинні)	1	0,2	0,3333	0,25	0,071893
Людські (трудові)	5	1	0,3333	0,25	0,160757
Фінансові	3	3	1	0,5	0,291446
Інформаційні	4	4	2	1	0,475905
					$\lambda_{\max} = 4,2733$
					$IV = 0,0911$
					$BV = 0,1012$

Таблиця А.7

Оцінка складових ринкових факторів

Ринкові фактори	Попит на продукцію	Конкуренти	Споживачі	Ринкові умови	Маркетинг, реклама	Посередники	Вектор пріоритету
Попит на продукцію	1	3	0,25	0,5	2	0,5	0,120959
Конкуренти	0,3333	1	0,25	0,2	0,25	0,3333	0,047578
Споживачі	4	4	1	0,5	0,5	0,25	0,142441
Ринкові умови	2	5	2	1	3	0,5	0,251085
Маркетинг, реклама	0,5	4	2	0,3333	1	0,5	0,133133
Посередники	2	3	4	2	2	1	0,304804
							$\lambda_{\max} = 6,7371$
							$IU = 0,1474$
							$BV = 0,1189$

Таблиця А.8

Оцінка складових політико-правових факторів

Політико-правові фактори	Органи місцевого самоврядування	Законодавче поле	Державне економічне регулювання	Вектор пріоритету
Органи місцевого самоврядування	1	0,33333	0,2	0,0971688
Законодавче поле	3	1	0,2	0,20212059
Державне економічне регулювання	5	5	1	0,70071061
				$\lambda_{\max} = 3,1356$
				$IU = 0,0678$
				$BV = 0,1169$

Таблиця А.9

Оцінка складових комунікаційних факторів

Комунікаційні фактори	Транспорт	Регіональна інфраструктура	Організація процесів	Теле-комунікації	Зв'язки з партнерами	Вектор пріоритету
Транспорт	1	0,1667	0,125	0,25	0,16667	0,032753
Регіональна інфраструктура	6	1	0,2	0,25	0,16667	0,073677
Організація процесів	8	5	1	4	3	0,461089
Телекомунікації	4	4	0,25	1	0,2	0,128279
Зв'язки з партнерами	6	6	0,3333	5	1	0,304203
						$\lambda_{\max} = 5,6158$
						$IU = 0,1539$
						$BV = 0,1375$

Таблиця А.10

Оцінка складових соціально-психологічних факторів

Соціально-психологічні фактори	Рівень освіти і кваліфікації	Система оплати та стимулювання праці	Управлінський потенціал	Психологічний клімат в колективі, корпоративна культура	Вектор пріоритету
Рівень освіти і кваліфікації	1	5	0,25	0,25	0,139317
Система оплати та стимулювання праці	0,2	1	0,2	0,25	0,058924
Управлінський потенціал	4	5	1	3	0,518595
Психологічний клімат колективу, корпоративна культура	4	4	0,3333	1	0,283165
					$\lambda_{\max} = 4,3646$
					$IU = 0,1215$
					$BV = 0,1351$

Таблиця А.11

Оцінка складових науково-технічних факторів

Науково-технічні фактори	Інновації	Нематеріальні активи	Технологія управління	Автоматизація, комп'ютеризація управління	Вектор пріоритету
Інновації	1	2	4	3	0,456515
Нематеріальні активи	0,5	1	4	2	0,291687
Технологія управління	0,25	0,25	1	0,3333	0,078359
Автоматизація, комп'ютеризація управління	0,3333	0,5	3	1	0,173439
					$\lambda_{\max} = 4,0837$

	$IY = 0,0279$
	$BY = 0,0309$

Таблиця А.12

**Матриця вибору варіанта формування логістичної системи
машинобудівних підприємств за інформаційним критерієм**

Інформація	Система управління діяльністю підприємства	Єдина інформаційна система	Управління запасами	Система постачання сировини, матеріалів	Транспортна система підприємства	Організація складського господарства	Система розподілу готової продукції	Система сервісного обслуговування	Вектор пріоритету
Система управління діяльністю підприємства	1	0,1429	5	3	0,5	4	0,2	5	0,1166
Єдина інформаційна система	7	1	4	2	4	6	7	5	0,3730
Управління запасами	0,2	0,25	1	0,2	0,25	2	2	0,5	0,0501
Система постачання сировини, матеріалів	0,3333	0,5	5	1	2	3	2	3	0,1487
Транспортна система підприємства	2	0,25	4	0,5	1	2	0,5	2	0,1060
Організація складського господарства	0,25	0,1667	0,5	0,3333	0,5	1	0,25	0,3333	0,0351
Система розподілу готової продукції	5	0,1429	1	1	2	4	1	2	0,1108
Система сервісного обслуговування	0,2	0,2	2	0,3333	0,5	3	0,5	1	0,0596
									$\lambda_{\max} = 9,7559$

	$IU = 0,2508$
	$BV = 0,1779$

Таблиця А.13

Матриця визначення варіанта перспектив формування логістичної системи машинобудівних підприємств, який впливає на фінансові ресурси

Фінанси	Система сервісного обслуговування	Єдина інформаційна система	Управління запасами	Система постачання сировини, матеріалів	Транспортна система підприємства	Організація складського господарства	Система розподілу готової продукції	Система управління діяльністю підприємства	Вектор пріоритету
Система сервісного обслуговування	1	0,333	0,2	5	3	2	2	0,25	0,1011
Єдина інформаційна система	3	1	0,333	3	0,25	0,333	0,5	0,3333	0,0679
Управління запасами	5	3	1	5	0,5	3	2	0,2	0,1627
Система постачання сировини, матеріалів	0,2	0,333	0,2	1	0,25	0,25	0,3333	0,2	0,0297
Транспортна система підприємства	0,3333	4	2	4	1	0,333	0,2	0,25	0,0814
Організація складського господарства	0,5	3	0,333	4	3	1	0,3333	0,25	0,0927
Система розподілу готової продукції	0,5	2	1	3	5	3	1	0,3333	0,1300
Система управління діяльністю підприємства	4	3	5	5	4	4	3	1	0,3345
$\lambda_{\text{max}} = 9,8825$									

Додатки

	$IY=0,2689$
	$BY=0,1907$

**Матриця вибору варіанта формування логістичної системи
машинобудівних підприємств за критерієм зв'язків з партнерами**

Зв'язки з партнерами	Система управління діяльністю підприємства	Управління запасами	Єдина інформаційна система	Система постачання сировини, матеріалів	Транспортна система підприємства	Організація складського господарства	Система розподілу готової продукції	Система сервісного обслуговування	Вектор пріоритету
Система управління діяльністю підприємства	1	0,25	0,2	3	0,2	0,3333	0,25	0,2	0,0373
Управління запасами	4	1	0,3333	0,2	0,25	0,25	0,2	0,25	0,0397
Єдина інформаційна система	5	3	1	0,3333	0,5	0,3333	0,5	0,25	0,0727
Система постачання сировини, матеріалів	0,3333	5	3	1	2	3	1	0,2	0,1206
Транспортна система підприємства	5	4	2	0,5	1	4	0,3333	0,2	0,1189
Організація складського господарства	3	4	3	0,3333	0,25	1	0,3333	0,2	0,0789
Система розподілу готової продукції	4	5	2	1	3	3	1	0,25	0,1692
Система сервісного обслуговування	5	4	4	5	5	5	4	1	0,3626
									$\lambda_{\text{ТНВ}}=9,5613$
									$IY=0,223$
									$BV=0,1582$

Таблиця А.15

**Матриця вибору варіанта формування логістичної системи
машинобудівних підприємств за критерієм організації процесів**

Організація процесів	Система управління діяльністю підприємства	Єдина інформаційна система	Управління запасами	Система постачання сировини, матеріалів	Транспортна система підприємства	Організація складського господарства	Система розподілу готової продукції	Система сервісного обслуговування	Вектор пріоритету
Система управління діяльністю підприємства	1	0,5	4	5	5	3	4	4	0,2745
Єдина інформаційна система	2	1	4	3	2	2	3	5	0,2575
Управління запасами	0,25	0,25	1	3	0,25	3	0,5	0,25	0,0626
Система постачання сировини, матеріалів	0,2	0,333	0,3333	1	3	0,25	3	0,5	0,0654
Транспортна система підприємства	0,2	0,5	4	0,3333	1	3	0,5	0,25	0,0713
Організація складського господарства	0,3333	0,5	0,3333	4	0,3333	1	2	3	0,0938
Система розподілу готової продукції	0,25	0,333	2	0,3333	2	0,5	1	0,25	0,0608
Система сервісного обслуговування	0,25	0,2	4	2	4	0,3333	4	1	0,1140
									$\lambda_{\max}=9,8153$
									$IV=0,2593$
									$BV=0,1839$

**Матриця вибору варіанта формування логістичної системи
машинобудівних підприємств за критерієм управлінського потенціалу**

Управлінський потенціал	Система управління діяльністю підприємства	Система сервісного обслуговування	Управління запасами	Система постачання сировини, матеріалів	Транспортна система підприємства	Організація складського господарства	Система розподілу готової продукції	Єдина інформаційна система	Вектор пріоритету
Система управління діяльністю підприємства	1	3	4	3	2	4	3	3	0,2764
Система сервісного обслуговування	0,3333	1	0,2	3	0,5	2	2	0,25	0,0776
Управління запасами	0,25	5	1	2	0,5	2	0,333	0,2	0,0827
Система постачання сировини, матеріалів	0,3333	0,333	0,5	1	0,5	0,25	2	0,25	0,0510
Транспортна система підприємства	0,5	2	2	2	1	3	0,5	0,25	0,1088
Організація складського господарства	0,25	0,5	0,5	4	0,3333	1	0,333	0,25	0,0556
Система розподілу готової продукції	0,3333	0,5	3	1	2	3	1	0,333	0,0949
Єдина інформаційна система	0,3333	4	5	4	4	4	3	1	0,2530
									$\lambda_{\text{тех}}=9,3264$
									$LV=0,1895$
									$BV=0,1344$

Таблиця А.17

**Матриця вибору варіанта формування логістичної системи
машинобудівних підприємств за критерієм корпоративної культури**

Психологічний клімат в колективі, корпоративна культура	Система управління діяльністю підприємства	Система сервісного обслуговування	Управління запасами	Система постачання сировини, матеріалів	Транспортна система підприємства	Організація складського господарства	Система розподілу готової продукції	Єдина інформаційна система	Вектор пріоритету
Система управління діяльністю підприємства	1	3	5	6	5	7	4	3	0,3581
Система сервісного обслуговування	0,333	1	0,5	0,5	3	3	0,5	0,25	0,0713
Управління запасами	0,2	2	1	3	0,5	0,5	0,25	0,25	0,0583
Система постачання сировини, матеріалів	0,1667	2	0,333	1	0,333	0,333	0,333	0,5	0,0443
Транспортна система підприємства	0,2	0,333	2	3	1	0,25	0,333	0,25	0,0527
Організація складського господарства	0,14	0,333	2	3	4	1	3	0,2	0,0915
Система розподілу готової продукції	0,25	2	4	3	3	0,333	1	0,25	0,1009
Єдина інформаційна система	0,333	4	4	2	4	5	4	1	0,2229
									$\lambda_{\max}=9,3523$
									$IY=0,1932$
									$BY=0,137$

Додаток Б

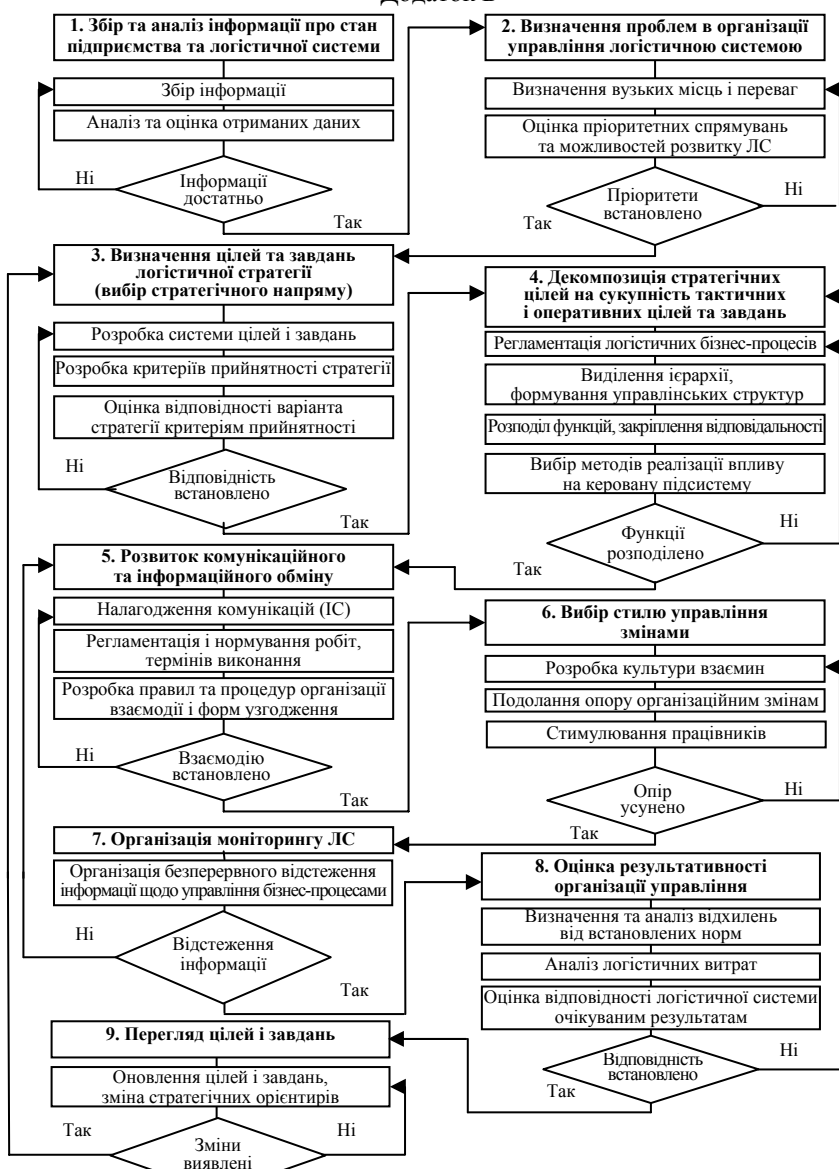


Рис. Б.1. Алгоритм організації управління логістичною системою підприємства

Додаток В

Дорадчі міжфункціональні команди: взаємодія персоналу, можливі проблеми та шляхи їх подолання

Таблиця В.1

Взаємодія персоналу ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод”

Логістичні функції	Фахівець з логістики	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	Начальник відділу маркетингу, збуту та логістики	Начальник виробництва	Головний бухгалтер	Начальник транспортного цеху	Завідувач складом
1	2	3	4	5	6	7	8
Аналіз операційних логістичних витрат	ОП	К	К	К	РІ	К	К
Планування матеріально-технічного забезпечення	ОП	К	К	К	РІ		
Виконання зобов'язань з постачальниками	З	К		РІ	К	РІ	РІ
Вибір торговельних посередників	ОП		К				
Аналіз рівня логістичного сервісу	ОП		У				
Аналіз потреб ринку	З		ОП				
Планування бюджету логістики	ОП				У		
Планування складських потужностей	ОП	К	РІ	РІ	У	РІ	У
Розміщення замовлень		ОП	РІ	РІ	К	К	
Контроль термінів постачання		ОП		РІ		К	РІ

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Контроль своєчасної оплати постачальникам	З	ОП			У		
Контроль своєчасності відвантаження замовлень	З	ОП		РІ		К	РІ
Інформування про поточний стан замовлення	РІ	ОП	РІ	РІ		К	РІ
Пошук та вибір постачальників	З	ОП					
Рекламації	РІ	К					ОП
Підтримка на нормативному рівні запасів матеріальних ресурсів	У, З	ОП	К	К			К
Митне оформлення	З	К	ОП		К		
Організація доставки замовлень від постачальника	РІ	У,З				ОП	
Організація доставки замовлень клієнтам	РІ		У,З			ОП	РІ
Оптимізація завантажень транспорту	У	К	К		РІ	ОП	РІ
Вибір способів доставки, транспортних маршрутів	У	К	К			ОП	
Оптимальне поєднання використання власного та найманого транспорту	У, З	РІ	РІ		У	ОП	

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Контроль термінів доставки	З	РІ	РІ			ОП	К
Страхування вантажів	У, З	К	К	РІ	К	ОП	
Підготовка супровідної документації	РІ	К	К		К	ОП	
Доведення матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів	РІ			У, З		ОП	К
Планування транспортних перевезень	З	У	У	К	РІ	ОП	К
Прийом товарів на склад		К	К			К	ОП
Складування							ОП
Контроль та облік	РІ	РІ	РІ		К		ОП
Складський документообіг		К	К		К		ОП
Відбір і відвантаження продукції			У, З			К	ОП
Контроль якості та кількості матеріальних ресурсів, що надходять від постачальників	РІ	З					ОП
Маркування	РІ						ОП
Вантажопереробка	РІ						ОП
Забезпечення видачі у виробництво основних та допоміжних матеріалів відповідно до виробничих планів	РІ			У		К	ОП

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Обробка замовлень	З	К	ОП	К	РІ	РІ	РІ
Організація встановлення продукції	З		ОП	К	К		
Організація гарантійного та післягарантійного обслуговування	З		ОП	К	К		
Консультації з продукції	РІ		ОП	К			
Інформування	РІ		ОП		К		
Планування процесу реалізації	У, З	К	ОП	К	РІ	РІ	РІ
Дослідження ринку	З		ОП				
Пошук покупців	З		ОП				
Інформація про залишки основних та допоміжних матеріалів, незавершене виробництво, готову продукцію	З	РІ	РІ	ОП			К
Розрахунок виробничих планів, виходячи із наявних замовлень і виробничих потужностей	З	РІ	РІ	ОП	РІ	РІ	РІ

Умовні позначення: У – узгодження; ОП – організація процесу (відповідальність); К – координація;
РІ – розповсюдження інформації; З – контроль (звіт – кому)

**Можливі проблеми та шляхи їх подолання
при організації роботи міжфункціональних команд**

Проблема	Характеристика	Шлях вирішення
1. Виникнення недружньої атмосфери	Дисконфорт при колективному прийнятті рішень в умовах невизначеності більший, ніж при індивідуальній відповідальності. При досягненні результату внутрішня атмосфера налагоджується, але при виникненні нових завдань все повторюється	Формування готовності до змін, прийняття дискомфорту як необхідної умови розвитку, взаємна довіра до знань і досвіду кожного члена команди і її керівника
2. Виникнення конфліктів	Конфлікти виникають при зіткненні з проблемними сферами діяльності. Вони є джерелом подальшого розвитку	Вироблення процедур вирішення спірних питань, стандартів взаємодії, навчання правилам та методам управління конфліктними ситуаціями
3. Невелика згуртованість команди	В команді згуртованість і конфліктність знаходяться приблизно на однакових рівнях: є єдина мета, правила взаємодії, але є й індивідуальні особливості членів команди	Орієнтація на завдання, підтримка єдиної філософії, виконання подвійних стандартів
4. Формальні та неформальні лідери	Розуміння командою місця лідера як “свого серед своїх”, людини, яка розуміє всіх і користується авторитетом в колективі	Створення неформального авторитету для формальних керівників, підкреслити центри влади. Лідер – відповідальна, цілеспрямована, послідовна, ініціативна людина, що вміє досягати результатів, та найбільше відповідає стратегії підприємства
5. Ігнорування думки членів команди	Через дефіцит часу не завжди вдається вислухати думку всіх членів команди. В першу чергу вислуховуються думки найбільш компетентних осіб з даного питання	Визначення послідовності ухвалення рішень з різних питань. Довіра до керівника команди, прийняття ухваленого рішення та сприйняття його як свого
6. Прийняття рішень шляхом голосування (вирішує більшість)	Прийняття зручних рішень для всіх, незалежно від очікуваних результатів	Активна участь членів команди в обговоренні, виробленні рішень. Прийняття того, що остаточно рішення – за керівником команди

Продовження таблиці В.2

Проблема	Характеристика	Шлях вирішення
7. Колективна відповідальність	Зменшення кожним членом команди значення індивідуальної відповідальності за результати роботи	Поеднання високої особистої відповідальності за виконання своїх зобов'язань із колективною відповідальністю – за кінцевий результат
8. Призначення або вибір лідера	Недовіра до формального лідера, особливо, якщо його призначення не співпадає з думкою колективу	Усвідомлення, що визнання авторитету лідера є результатом його компетентності, відповідальності, результативності, спрямованості мислення відповідно до обраної стратегії
9. Збереження цілісності, складу команди	При визначенні такої самоцілі втрачається здатність вирішувати завдання в умовах змінного зовнішнього середовища	Навчитись приймати зміни як необхідність для досягнення мети, відпрацювання прийняття стратегічних рішень, постановка високих цілей і досягнення результативності
10. Формування команди неформальними шляхами	Визначення членів команди в результаті спільного проведення дозвілля, змагань, свят тощо	Розгляд неформальних заходів як додаткового джерела згуртованості команди
11. Низька результативність навчання	Команда сформована після короткострокового навчання (тренінгу, семінару), низька ефективність при її роботі	Організація навчання є одним з етапів розвитку командної роботи. Перед його початком необхідно усвідомити проблеми, визначити цілі, необхідні знання та вміння для їх досягнення



Рис. Г.1. Логістичні витрати закупівлі



Рис. Г.2. Логістичні витрати виробництва

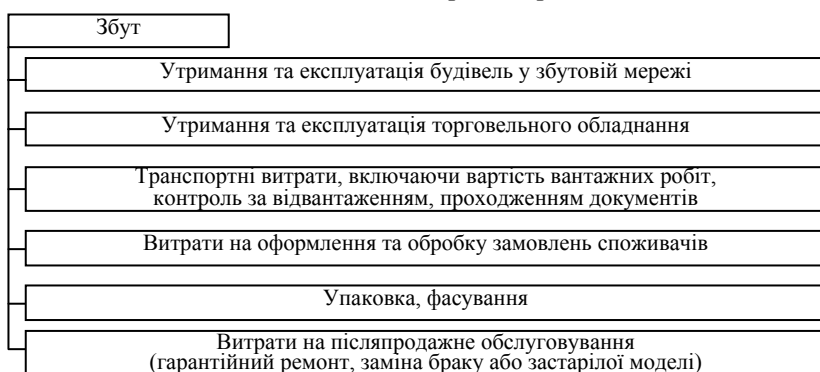


Рис. Г.3. Логістичні витрати збуту

Логістичні витрати ПрАТ “Калинівський машинобудівний завод”

Показник	Значення		Структура логістичних витрат, %		Абсолютне відхилення	
	після провадження	до впровадження	після впровадження	до впровадження	Після До	за структурою
1. Логістичні витрати:						
– у абсолютному вираженні, тис. грн	1664,5	1666,1	100	100	-1,6	–
– у відсотках до суми продажів	1,89	2,6	–	–	-0,71	–
– у відсотках до загальних витрат	2,61	2,88	–	–	-0,27	–
2. Транспортно-заготівельні витрати	1052,5	1044,3	62,2	62,7	8,2	-0,5
2.1. Транспортні витрати, включаючи вартість вантажних робіт, контроль за відвантаженням, проходженням документів	652	648	39,2	38,9	4,0	0,3
2.2. Недостача і втрата в дорозі	13	12	0,8	0,7	1,0	0,1
2.3. Страхування вантажів при транспортуванні	12	14	0,72	0,84	-2,0	-0,12
2.4. Штрафи, пені, що виплачують підприємством при псуванні вантажу з власної вини	–	–	–	–	–	–
2.5. Транспортні витрати на внутрішньозаводські переміщення (утримання, ремонт, обслуговування внутрішньовиробничого транспорту, зарплата спеціалістів, що виконують функцію переміщення)	135	140	8,1	8,4	-5,0	-0,3
2.6. Витрати на відрядження та представницькі витрати	52	48	3,1	2,9	4,0	0,2
2.7. Витрати зв'язку	120	130	7,2	7,8	-10,0	-0,6
2.8. Витрати, пов'язані з обліком проходження рахунків з оплати	0,5	0,3	0,03	0,02	0,2	0,01
2.9. Заробітна плата працівників, що здійснюють закупівлі	68	52	4,1	3,1	16,0	1

ЗМІСТ

Вступ	3

Розділ I.

Механізм мотивації інноваційної діяльності промислових підприємств

1.1. Складові елементи структурної моделі механізму мотивації інноваційної діяльності підприємств	7
1.2. Реалізація механізму активізації інноваційної діяльності підприємств	22
1.3. Контролінг процесів активізації інноваційної діяльності промислових підприємств	30

Розділ II.

Механізм підвищення інноваційного потенціалу підприємства в системі трансферу технологій

2.1. Структура механізму підвищення інноваційного потенціалу промислових підприємств у системі трансферу технологій	58
2.2. Оцінка інноваційних ризиків на підприємстві як передумова реалізації інноваційної стратегії в системі трансферу технологій	69
2.3. Вибір інноваційної стратегії підприємства на основі трансферу технологій	79

Розділ III.

Оптимізація вибору інноваційних процесів для формування кластера промислових підприємств

3.1. Інноваційні процеси як результативний показник розвитку промислових підприємств	98
3.2. Характеристика інноваційних процесів і складові їх обґрунтування	107

Розділ IV.

Формування інноваційного трудового потенціалу за сучасних умов розвитку ринку праці

4.1. Основи формування трудового потенціалу та його складових в інноваційному розвитку підприємства	114

4.2. Оцінка трудового потенціалу промислового підприємства.....	124
4.3. Світові тенденції формування та ефективного використання трудового потенціалу підприємства.....	132

Розділ V.

Менеджмент конкурентного потенціалу промислових підприємств

5.1. Фактори і критерії забезпечення конкурентних переваг підприємства ...	147
5.2. Моніторинг у системі менеджменту конкурентного потенціалу підприємства.....	162

Розділ VI.

Розробка ефективного управління логістичною системою промислових підприємств

6.1. Оцінювання пріоритетів в управлінні логістичною системою на підприємствах машинобудування	177
6.2. Організаційне проектування управління логістичною системою підприємства.....	187
6.3. Шляхи визначення потреб організації ефективного управління логістичними процесами підприємства	205
6.4. Розробка вимог до інформаційного забезпечення управління логістичною системою підприємства	219

Розділ VII.

Система управління економічною інформацією підприємства з використанням інформаційних технологій

7.1. Інформаційне забезпечення у прийнятті ефективних управлінських рішень на основі бізнес-процесів	233
7.2. Функціонально-елементна структура управління інформаційною системою машинобудівного підприємства	249
7.3. Оцінка та контроль ефективності управління підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій.....	268

Розділ VIII.

Структура механізму формування кадрового менеджменту промислових підприємств

8.1. Складові елементи механізму формування кадрового менеджменту підприємства	282
8.2. Моніторинг управлінських функцій та їх забезпеченість кадрами в механізмі формування кадрового менеджменту	296
8.3. Організаційно-структурна оптимізація складу персоналу	

в механізмі формування кадрового менеджменту підприємства	307
Розділ IX.	
Механізм інтенсифікації виробництва конкурентоспроможної продукції легкої промисловості	
9.1. Складові елементи, важелі та інструменти механізму інтенсифікації виробництва	326
9.2. Структура механізму інтенсифікації виробництва підприємств легкої промисловості	343
9.3. Моніторинг показників інтенсифікації та прийняття управлінських рішень	355
Розділ X.	
Структура системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	
10.1. Взаємозв'язки складових оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	364
10.2. Формування сучасної системи оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств	378
10.3. Моніторинг рівня конкурентоспроможності в оперативному управлінні підприємством	392
Розділ XI.	
Система оцінки і стимулювання персоналу в механізмі управління підприємством	
11.1. Вибір показників і запровадження моніторингу системи оцінки управлінського персоналу	402
11.2. Структура винагороджувального пакета персоналу машинобудівних підприємств	433
11.3. Удосконалення механізму управління машинобудівним підприємством на основі оцінки і стимулювання персоналу	461
Розділ XII.	
Формування ефективної структури механізму підвищення економічного потенціалу в системі інноваційного управління підприємством	
12.1. Організаційна структура механізму підвищення економічного потенціалу підприємства	480
12.2. Особливості оцінки економічного потенціалу підприємства у рамках механізму його підвищення	501
12.3. Методичні основи стратегічних напрямів розвитку економічного потенціалу з урахуванням рівня зовнішньої дії	509
Додатки	524