

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

**Інноваційні механізми  
управління корпоративними  
інтеграційними процесами  
підприємств**

**МОНОГРАФІЯ**

**Запоріжжя  
2019**

УДК 334.7:330 341 1:005.591 452 (02.064)

*Рекомендовано до друку Вченою радою Запорізького національного технічного університету, протокол №6 від 30.01.2019 р.*

**Рецензенти:**

**А. Г. Семенов**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства Класичного приватного університету (м. Запоріжжя);

**Л. Д. Гармидер**, д.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва та організації виробництва ДВНЗ «Українського державного хіміо-технологічного університету» (м. Дніпро).

**Авторський колектив:**

Ткаченко А.М., д. держ. упр., професор Левченко Н.М., д.е.н., доцент Пожуєва Т.О., к.е.н., доцент Бобровникова Р.Г., к.е.н., доцент Борисенко О.Є., к.е.н., доцент Круглікова В.В., к.е.н., доцент Лівощко Т.В., к.е.н. Силенко С.А., к.е.н., доцент Шитікова Л.В., к.т.н., доцент Остапенко В.В., ст. викладач Силенко О.М., ст. викладач Онуфрієнко Н.Л, ст. викладач Бобко Н.А., ст. викладач Сердюк Є.М., викладач вищ. кат. Звірько Г.П.

**Ткаченко А.М.**

**В 67** Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств : монографія / за ред. Ткаченко А.М. – Запоріжжя : ЗНТУ. - 2019. – 212 с.

ISBN 978-617-529-235-8

У монографії розглянуто інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств.

Монографія призначена для науковців, здобувачів вищої освіти, практичних працівників сфери економіки, широкого загалу читачів, які цікавляться означеною проблематикою.

УДК334.7:330 341 1:005.591 452 (02.064)

ISBN 978-617-529-235-8

© Ткаченко А.М.

© Запорізький національний технічний університет (ЗНТУ), 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1 Дослідження теоретичних та практичних підходів до формування механізму управління підприємством	8
1.2 Економічний підхід до управління. Індустріальна та постіндустріальна сутність	15
1.3 Зарубіжний досвід державної підтримки суб'єктів господарювання	21
2 РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	25
2.1 Інноваційне домінування як основа росту підприємства в умовах сучасного реформування економіки	25
2.2 Узагальнення підходів до вивчення життєвого циклу інновацій	29
2.3 Дослідження механізму інноваційного домінування	31
2.4 Кластери як інноваційна форма організації бізнесу (Бобко)	35
3 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	44
3.1 Діагностика ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства	44
3.2 Теоретико-прикладні засади формування управління персоналом	53
3.3 Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства	64
3.4 Управління технічним розвитком промислового підприємства	70
3.5 Сучасні підходи при дослідженні сутності оборотних коштів як комплексної економічної категорії	74
4 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	85

4.1	Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору	85
4.2	Аналіз економіко-фінансових та організаційних показників діяльності підприємств	100
4.3	Методичні підходи до аналізу прибутковості господарської діяльності суб'єкта господарювання	105
4.4	Економіко-управлінський аналіз формування організаційної структури підприємств	115
5	ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	119
5.1	Оцінка економічної ефективності системи управління підприємством	119
5.2	Економічна ефективність механізму управління персоналом підприємства	135
5.3	Удосконалення системи діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства	141
6	МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	151
6.1	Вплив інформаційних систем на удосконалення механізму управління підприємством	151
6.2	Вектори збалансованого інноваційного розвитку металургійних підприємств в умовах неоіндустріалізації економіки	155
6.3	Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок ефективності використання трудового потенціалу	164
6.4	Формування цін і тарифів на електроенергію та їх застосування для обґрунтування енергозберігаючих заходів	174
6.5	Альтернативні джерела енергії як напрям підвищення економічної ефективності діяльності підприємства	180
6.6	Особливості синергетичного ефекту	182

енергозбереження	
Висновки	194
Перелік джерел посилань	196

## ВСТУП

Нині Україна знаходиться на унікальному етапі розвитку, коли є шанс зробити так званий «інноваційний стрибок» у ключових сферах економіки. Тобто, швидко перейти на новий щабель розвитку, минаючи проміжні стадії та покоління технологій. Запорукою тому, мають стати інноваційні механізми управління бізнесом, розгляду яких саме і присвячено дану монографію.

У першому розділі монографії «Концептуальні підходи до формування механізму управління підприємством» розкрито концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємства, розглянуто його індустріальну та постіндустріальну сутність, визначено теоретичні принципи й науково-практичні підходи до економічної інтерпретації процесу інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Другий розділ монографії «Роль інновацій в управлінні промисловим підприємством» присвячено дослідженню інноваційного домінування як фундаментальної основа росту підприємства в умовах сучасного реформування економіки.

У третьому розділі монографії «Діагностика ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства» викладено теоретико-прикладні аспекти та результати діагностики ефективності управління потенціалом підприємства.

Четвертий розділ «Теоретико-прикладні аспекти дослідження основних показників діяльності підприємств» цікавий тим, що в ньому охарактеризовано модифіковану методологію стейкхолдер-аналізу, запровадження якої на практиці сприятиме спрощенню вибору стратегії підприємства та створенню необхідного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень щодо її реалізації.

В п'ятому розділі «Обґрунтування рекомендацій з удосконалення механізму управління підприємством» викладено практичні рекомендації з удосконалення управління потенціалом підприємств в умовах неоіндустріалізації економіки.

Шостий розділ «Механізми підвищення ефективності суб'єктів господарювання» присвячено висвітленню механізмів збалансованого інноваційного розвитку підприємств.

Монографія є результатом науково-дослідної роботи колективу кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Запорізького національного економічного університету - потужної команди дослідників, які об'єдналися на спільних наукових думках. З першого дня свого існування кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності має за мету формувати та поширювати в суспільстві стратегічний спосіб мислення, створювати новітні способи розробки та реалізації результативної стратегії і тактики поведінки підприємств за умов розвитку неоіндустріальної економіки. Цінність та відповідність світовому рівню результатів дослідження підтверджується публікаціями науково-педагогічних працівників кафедри в міжнародних журналах та їх апробацією на міжнародних конгресах й всеукраїнських науково-практичних конференціях.

У підготовці монографії взяли участь: д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Ткаченко А.М., д. держ. упр., професор Левченко Н.М., д.е.н., доцент Пожуєва Т.О., к.е.н., доцент Бобровникова Р.Г., к.е.н., доцент Борисенко О.Є., к.е.н., доцент Круглікова В.В., к.е.н., доцент Лівовшко Т.В., к.е.н. Силенко С.А., к.е.н., доцент Шитікова Л.В., к.т.н., доцент Остапенко В.В., ст. викладач Силенко О.М., ст. викладач Онуфрієнко Н.Л., ст. викладач Бобко Н.А., ст. викладач Сердюк Є.М., викладач вищ. кат. Звірько Г.П.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам:

Семенову А.Г. - д.е.н., професору, завідувачу кафедри економіки підприємства Класичного приватного університету (м. Запоріжжя);

Гармидер Л.Д. - д.е.н., доценту, завідувачу кафедри підприємництва та організації виробництва ДВНЗ «Українського державного хімієо-технологічного університету» (м. Дніпро).

# 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Дослідження теоретичних та практичних підходів до формування механізму управління підприємством

Сучасні науковці виділяють певну визначальну особливість, яка характеризує дану фазу розвитку суспільства. Вона полягає в тому, що зовнішнє середовище характеризується надзвичайно високою динамікою змін, які в більшості випадків не підлягають прогнозуванню [1, 2]. Стратегічне планування в таких умовах пов'язане, перш за все, з необхідністю відповідного структурного реагування на певні зміни в зовнішньому середовищі [3]. Тобто, в низці випадків можна констатувати необхідність доволі частих структурних перебудов як способу пристосування інколи простого виживання в складних динамічних умовах сучасної економіки. Оскільки досвід вже проведених структурних перебудов суб'єктів господарювання (як закордонний, так і вітчизняний) свідчить про доволі великі складнощі, що супроводжують даний процес, можна констатувати про доцільність розробки таких структур управління, які були б пристосовані до частих та кардинальних перебудов. В цілому доцільно ставити питання про створення такої структури управління, яка була б здатна самостійно здійснювати перебудову внутрішнього устрою.

Якщо розглянути структури управління в широкому розумінні, то можна виділити низку систем, які відносяться до так званих дисипативних [4, 5]. Системи такого виду мають властивість практично миттєво змінювати власну структуру, тобто, переходити з одного структурного стану до іншого під впливом чинників зовнішнього середовища. На сьогоднішні існує доволі широко розвинене теоретичне підґрунтя, яке дозволяє описувати та моделювати процеси даного виду. Оскільки закони природи є фундаментальними, тобто такими, які мають чинність для всіх видів систем, можна казати про можливість застосування існуючого теоретичного надбання для створення підґрунтя та концептуальних засад щодо формування адаптивної структури управління. Варто зазначити, що теоретико-методологічний апарат, який описує поведінку дисипативних систем, і зокрема,

процеси структурних переходів, притаманний таким дисциплінам, як теорія катастроф, термодинаміка, хімія та ін., однак, на високому рівні абстрагування можна виділити певні властивості дисипативних систем та особливості їхньої поведінки, які цілком придатні для застосування в якості вихідних моментів щодо випрацювання концептуального бачення сутності дисипативної системи управління організацією.

На думку І. Пригожина, фундаментальні властивості адаптивних систем [4, 5] на відміну від консервативних не зберігають міру в фазовому просторі. Зазвичай, суттєвим загальним моментом для адаптивних систем є їхня неінваріантність відносно обертання часу; на відміну від орбітальної випадковості, яка притаманна консервативним системам, у випадку дисипативних систем має місце асимптотична стійкість. Це забезпечує можливість появи тонко збалансованих процесів; всі адаптивні процеси, які вивчалися до сих пір, призводять до позитивного виробництва ентропії; в динаміці консервативних систем, очевидно, немає місця дійсно імовірнісним еволюційним процесам – такі процеси складають основу опису адаптивних систем.

Хоча дані властивості стосуються адаптивних систем взагалі, їх аналіз дозволяє виділити певні важливі моменти стосовно теоретично існуючої системи управління даного типу. По перше, мова йде про можливість появи певних тонко збалансованих процесів, які характеризують дію такої системи. По друге, імовірнісна природа еволюції дисипативних систем дає змогу відійти в певний момент часу від питання підбору та застосування належної структури при здійсненні стратегічного планування.

Вказані вище властивості є фундаментальними, які дозволяють визначити лише такі ж самі загальні властивості адаптивної організації (в спосіб аналогії). Стосовно більш конкретних властивостей та механізмів поведінки дисипативних систем, І. Пригожиним виділяється декілька з них. Дані властивості та особливості поведінки адаптивних систем стосуються наступних характеристик їх сутності [4, 5]: розміру самої системи та кількості ступенів свободи; ефекту утворення центрів при виникненні впорядкованості в адаптивній структурі;

асиметрії системи; чутливості системи до деякої зовнішньої асиметрії; механізму виникнення впорядкованості в адаптивній системі; властивості адаптивної системи, яка пов'язана з нестійкістю руху; стану неврівноваженості; здатності до різного типу поведінки.

Перша, третя та четверта особливості є фактично тими базовими властивостями, які повинна мати будь яка система для того, щоб бути адаптивною. Система повинна бути певного розміру (більше за деякий критичний), а також мати достатню кількість ступенів свободи (І. Пригожиним висувається припущення про існування певного макроскопічного явища, яке ґрунтується на взаємодії великого числа ступенів свободи). Дисипативна структура може виникати тільки в когерентному середовищі з великим числом ступенів свободи. Також дисипативна система є асиметричною (можна напевне казати про те, що стійкими та життєздатними є лише певні, переважні, асиметричні форми). І, нарешті, адаптивна система повинна бути достатньо чутливою для того, щоб вловити дію зовнішньої асиметрії, ефекти якої можуть бути доволі незначними (чутливість адаптивної системи підвищується біля точки біфуркації).

Друга, п'ята, шоста, сьома та восьма властивості визначають, власне механізми дії та поведінки адаптивної системи. При формуванні будь якої адаптивної структури спостерігається ефект утворення центрів (для цього розмір даної адаптивної структури повинен бути більше певного критичного значення). Впорядкованість в адаптивній системі виникає завдяки своєрідному компромісу між двома антагоністичними чинниками – це процес типу інноваційного та процес типу транспортного. Перший процес безперервно та неузгоджено посилає інноваційні сигнали у вигляді флуктуацій, а другий вловлює, передає та стабілізує такі сигнали. Порушення тонкої рівноваги між зазначеними чинниками призводить до таких якісних змін, як хаотичний стан, в якому кожен елемент системи діє сам по собі, або, навпаки, «гомеостатичний», застиглий стан, в якому флуктуації пригнічені та встановилася повна однорідність. Пов'язана з розвпорядкованістю нестійкість руху дозволяє системі безперервно діагностувати власний простір станів,

створюючи тим самим інформацію та складність. Адаптивні системи функціонують в стані, далекому від рівноваги (цей стан також характеризується порушенням симетрії). При зміні зовнішніх умов адаптивні системи здатні до різного типу поведінки. Гнучкість та пристосовуваність, що витікають звідси, приводять до поняття вибору між рівними наявними можливостями. Вибір опосередковується динамікою флуктуацій, для чого потрібно втручання двох її антагоністичних проявів: випадковості на малих масштабах, та впорядкованості на великих. При цьому випадковість виступає в ролі деякого інноваційного елементу, потрібного для діагностики простору станів, а впорядкованість дозволяє системі підтримувати колективний режим, який охоплює макроскопічні просторові сфери та часові інтервали.

Використовуючи метод аналогій, на підставі універсальності наведених вище властивостей та особливостей дії адаптивних систем видається можливим сформулювати основні властивості та особливості дії адаптивної структури управління (адаптивної організації з відповідною структурою управління) (табл. 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1 – Основні властивості адаптивної організації

Властивість	
1.	Розмір адаптивної організації має перевищувати певне критичне значення. Тобто, можна казати про певну мінімальну кількість осіб, що працюють в даній організації.
2.	Адаптивна організація повинна мати багато ступенів свободи. Оскільки в даному випадку мова йде не про механічні системи, а про системи соціальні. Під цим треба розуміти застосування певних концепцій менеджменту, які б урізноманітнювали способи дії даної організації.
3.	Адаптивна організація повинна бути асиметричною.
4.	Адаптивна організація повинна бути флуктуативно чутливою.
5.	Концептуально структура управління адаптивної організації повинна складатися з двох підсистем: інноваційної та транспортної.
6.	Інноваційна та транспортна підсистеми поєднані між собою зворотними зв'язками.

Таблиця 1.2 – Особливості дії адаптивної організації

Особливості дії	
1.	При формуванні адаптивної структури управління у внутрішньому середовищі організації повинен спостерігатись ефект утворення центрів. Можливо, дані центри мають не фізичну, а інформаційну сутність.
2.	Інноваційна та транспортна підсистеми структури управління діють принципово наступним чином. Інноваційна підсистема безперервно та неузгоджено надсилає сигнали у вигляді флуктуацій, намагаючись вивести загальну систему зі стану рівноваги. Транспортна підсистема передає та стабілізує ці сигнали, утримуючи всю систему в стані рівноваги, та забезпечуючи загальний гомеостаз (саморегуляцію системи управління задля підтримки певних параметрів дії).
3.	Дана загальна система знаходиться в стані рівноваги, але біля точки біфуркації здатна виходити зі стану рівноваги.
4.	Адаптивна структура управління повинна мати властивість сканування власного простору станів, створюючи тим самим інформацію та складність.
5.	Адаптивна структура управління здатна до різних типів поведінки при зміні зовнішніх умов.
6.	Для адаптивної структури управління характерні випадкові прояви динаміки флуктуації на малих масштабах, та впорядкованість на великих.

На підставі вище зазначеного (стосовно властивостей адаптивної організації та особливостей її дії), а також використовуючи ідеї, окреслені в роботах [4, 5], видається можливим обґрунтувати основні функції, які повинні виконувати транспортна та інноваційна підсистеми адаптивної організації (табл. 1.3). Дані функції витікають з основної ідеї стосовно можливості організації даного типу діяти в умовах як рівноваги, так і невривноваженості, змінюючи свій власний устрій.

Визначивши в самий загальний спосіб основні принципи дії адаптивної організації та принциповий її устрій (у вигляді поєднання двох процесів), слід перейти до формалізації та деталізації основних структурних елементів організації даного типу.

Таблиця 1.3 – Основні функції підсистем структури управління адаптивної організації

Підсистема	Функція
Іноваційна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вловлює флуктуації зовнішнього та внутрішнього середовища.</li> <li>2. Надсилає інформацію в транспортну підсистему.</li> <li>3. Сканує власний простір станів.</li> <li>4. Співставляє інформацію про фазовий простір станів з флуктуаціями.</li> </ol>
Транспортна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приймає сигнали від інноваційної системи.</li> <li>2. Стабілізує ці сигнали.</li> <li>3. Забезпечує загальний гомеостаз усієї системи.</li> <li>4. Надсилає інформацію в іноваційну систему.</li> </ol>

Їх сутність витікає з основних функцій, які вони повинні виконувати (табл. 1.3). Синтезуючи наведені в таблиці 1.3 чотири функції інноваційної підсистеми вже в більш вузькому контексті реальної організації, можна стверджувати, що її устрій виглядає доволі складним. Причому, виходячи з самої концепції розуміння сутності складного, а саме – складне в простому [4, 5], складність устрою даної підсистеми слід вважати такою, яка існує не на рівні її архітектурного компонування, а на рівні способу дії. Для забезпечення флуктуативної чутливості даної підсистеми вона, по перше, повинна охоплювати всю організацію (для забезпечення сприйняття флуктуацій внутрішнього середовища), а по друге організація повинна мати доволі багато входів, щоб іноваційна підсистема мала змогу сприймати флуктуації зовнішнього середовища. Для обміну інформацією з транспортною підсистемою видається доцільним застосування концепції анастомотік ретикулум, (розгалуженої інформаційної мережі), причому дана розгалуженість повинна бути значно ширшою, а ніж в консервативній організації. Для забезпечення даного процесу потрібна, по перше, внутрішня інформаційна прозорість організації, по друге, відповідна потужність самої інформаційної мережі та її здатність практично миттєво генерувати відповідну інформацію в реальному часі (при умові повної невизначеності

стосовно того, яка саме інформація може бути потрібна) а по третє, доступність даної інформації.

Сканування власного простору станів видається можливим при наявності (окрім сказаного вище стосовно інформації) відповідних засобів для здійснення даного процесу. Але очевидно, що дане питання (стосовно сканування простору станів та співставлення значень стійкості) не можна розуміти виключно в сенсі математичного обрахування певних показників для того чи іншого стану та математичного ж співставлення цифр, що на сьогодні є фактично концептуально можливим, враховуючи наявність доволі потужних обчислювальних мереж на більшості великих підприємств.

Устрій транспортної підсистеми можна визначити наступним чином [6]. Як зазначалося вище, інформаційний обмін між даними підсистемами (як сприйняття сигналів, так і їх надсилання) має здійснюватись через анастомотік ретикулум. Стабілізація сигналів, які дана підсистема сприймає від іноваційної підсистеми, з одного боку, пов'язана з процесами забезпечення гомеостазу, а з другого, зі зворотними зв'язками, які між цими двома підсистемами повинні існувати. Причому, як зазначалося вище, у випадку «увімкнення» позитивних зворотних зв'язків, транспортна підсистема перестає стабілізувати іноваційні сигнали.

Питання забезпечення гомеостазу, тобто, саморегуляції дії організації задля підтримки певних параметрів є найбільш теоретично розробленим. Гомеостатична концепція управління підприємством сформувалась в межах кібернетичного підходу до управління як такого, і вона принципово відрізняється від концепції, застосовуваної класичним (традиційним) менеджментом. Відповідно до цього, структура управління «гомеостатичним» підприємством має відповідати певним вимогам, тобто мати всі необхідні засоби та можливості для здійснення саморегуляції. С. Біром запропонована відповідна п'ятирівнева система управління [7, 8], яка принаймні теоретично повинна забезпечувати саморегуляцію управлінських процесів, які відбуваються в системі управління організацією. Очевидно, що дану систему управління можна розглядати на концептуальному рівні, як основу для забезпечення саморегуляції

управлінських процесів організації в стані рівноваги. Але при цьому варто враховувати наступне. Дана концепція розроблялася саме задля забезпечення умов стабільності, і тому, очевидно, органічне поєднання цієї схеми з іноваційною підсистемою потребує вирішення низки проблем. Поки що можна констатувати головну проблему, яка полягає в тому, що в певний момент часу взаємодія між іноваційною та транспортною підсистемами повинна призвести до припинення транспортною підсистемою забезпечення гомеостазу. Загалом же можна стверджувати, що запропонована для впровадження п'ятирівнева саморегуляційна система управління (за концепцією С. Біра) може використовуватися в якості основи побудови транспортної підсистеми адаптивної організації [6].

Таким чином, на загальному теоретичному рівні всі складові адаптивної структури управління можна вважати визначеними та придатними до подальшої розробки. Слід також констатувати той факт, що це завдання неможливо виконати лише в межах класичного менеджменту. Успішне його виконання потребує розробки відповідного категоріально-понятійного інструментарію, певних засобів візуалізації та схемотехніки, подальшої поглибленої розробки теорії ергатичних систем, застосування новітніх неklasичних принципів менеджменту та інше.

## 1.2 Економічний підхід до управління. Індустріальна та постіндустріальна сутність

Постіндустріальна система економічних відносин передбачає перегляд, уточнення або повну зміну основних принципів та підходів до менеджменту, в тому числі й так званого економічного підходу до управління. Кожному суб'єкту господарювання варто обґрунтувати основні економічні підходи до управління як концепції з точки зору класичного менеджменту (індустріальна система відносин) та постіндустріального менеджменту (постіндустріальної системи відносин) з їх порівнянням та стислими характеристиками. В умовах переходу від класичної конвеєрної економіки машинного виробництва до системи економічних відносин постіндустріального типу виникає

необхідність перегляду сутності визначення економічного підходу до управління. Це пов'язано з тим, що традиційне визначення економічного підходу до управління ґрунтується на машинних та конвеєрних аналогіях, які ототожнюють організацію та її систему управління з механізмом та конвеєром. Незважаючи на важливість даної проблеми, цим питанням займалися не так уже й багато дослідників. В своїх дослідженнях стосовно розробки систем управління, даної проблеми торкалися такі автори, як С. Бір, Г. Мінцберг, П. Друкер, М. Мескон, Р. А. Руденський, Ю. Г. Лисенко, Л. С. Головкова та інші.

Зокрема Г. Мінцберг, П. Друкер та М. Мескон узагальнили практично весь основний теоретичний досвід щодо побудови класичних структур управління, а також сформулювали напрямки стосовно тих завдань, які повинні вирішувати системи управління майбутнього. Стафорд Бір розробив концептуальну схему устрою саморегульованої кібернетичної системи управління організацією за аналогією з екосистемою. Р. Руденський та Ю. Лисенко запропонували моделі, методи, інструменти антисипативного управління складними економічними системами, а також управління за слабкими сигналами. Л. Головкова обґрунтувала систему показників щодо якості та ефективності управління підприємствами.

В класичному менеджменті економічний підхід до управління визначається як підхід, в якому організація означає впорядкованість відносин між чітко окресленими частинами цілого, що мають певний порядок. Такий підхід до управління також визначає організацію як набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно до механізму, тобто алгоритмізовано, ефективно та передбачувано.

Подібного роду визначення економічного підходу до управління доволі часто зустрічаються в літературі, зокрема Мазур І., Шапіро В. та Ольдерогге Н. [9] демонструють підхід з точки зору класичних відносин індустріального (конвеєрного) способу виробництва. Можна сказати, що дане визначення є квінтесенцією еволюційного розвитку організацій та відповідно класичної теорії управління, яка відбувалася на тлі та під знаком розвитку технологій та конвеєрного виробництва. Перед суб'єктами господарювання з самого початку їх розвитку

постають питання ефективного управління, і звичайно що бачення сутності такого управління, його способів та методів визначалося перш за все зовнішнім економічним середовищем. Також зовнішнє економічне середовище визначало й структуру та устрій самої організації, серед розмаїття яких відбиралися найбільш оптимальні та найбільш ефективні форми. Бюрократична концепція М. Вебера [10] визначила той тип організаційного устрою, який вважається сучасним і який надав можливість стрімкого розвитку того, що ми називаємо промисловим капіталізмом. До Вебера (це приблизно 18-19 сторіччя) більшість організацій, в тому числі і промислових, являли собою скоріш за все клуб за інтересами, яким цілковито та повністю розпоряджався власник. Такі структури були доволі аморфними та слабо впорядкованими (з точки зору сучасної теорії управління), і що є найголовнішим, вони не могли створити умови для різкого підвищення продуктивності праці та ефективності власної діяльності. В загальному сенсі, такі організації-клуби просто не відповідали принципу розподілу праці, який на ті часи вже широко застосовувався, та не дозволяли в повній мірі реалізувати всі переваги конвеєрного способу виробництва.

Порівняння сутності промислового конвеєру та ідеального устрою організації є доволі цікавим, і воно дозволяє зрозуміти загальний вектор еволюції як теорії класичного управління, так і власне способів організаційного устрою та типів організаційних структур. Якщо розглянути промисловий конвеєр як концепцію, то можна побачити низку певних характерних ознак. По перше, конвеєр є механізмом в чистому вигляді, який сконструйований та діє за певними законами механіки. Дія даного механізму є прогнозованою та передбачуваною, що відповідно дає можливість легкого та зрозумілого за принципом керування таким механізмом. Окрім того, сам конвеєр як механічний пристрій складається з обмеженої та наперед визначеної кількості з'єднаних одна з одною частин, тобто він є по суті чітко впорядкованим. Робота ж з таким конвеєром вже всередині виробничого цеху також повністю витікає з його сутності і нею ж цілковито визначається. Така робота піддається дуже чіткій та зрозумілій регламентації, і власне величезний потенціал

конвеєрів і завдячує тому, що роботі на такому конвеєрі можна навчити навіть самого неосвіченого працівника і в дуже швидкий термін. Тобто можна сказати, що як сам конвеєр, так і система відносин навколо нього є повністю впорядкованими та повністю визначеними. Якщо сам конвеєр діє за законами механіки, то і всі відносини що з ним пов'язані є за своєю суттю механістичними, простими та зрозумілими. Все, що відбувається навколо конвеєра може піддаватися регламентації, плануванню, прогнозуванню, розрахунку та цілковито повній передбачуваності.

Відповідно до цього вибудовувалася й структура суб'єкта господарювання, в якій розташовувалося конвеєрне виробництво і яким ця організація повинна була управляти. По перше, очевидно є необхідність повної відповідності суті конвеєра та керуючої ним організаційної системи. Така система (структура управління) також повинна була бути визначеною, чітко окресленою, простою за своєю дією та прогнозованою. І головне, в такій організаційній структурі також має бути започатковано принцип розподілу праці (перш за все управлінської), розподіл праці на окремі прості складові елементи. Такі структури управління, що виникли на зорі конвеєрної ери доволі успішно діють і нині, і вони практично не зазнали суттєвих змін починаючи з початку минулого сторіччя. Мається на увазі, зокрема, так звана лінійно-функціональна структура управління (за Г. Мінцбергом – професійна бюрократія [2]), яка з успіхом застосовувалася в переважній більшості промислових підприємств в багатьох країнах світу. Можна сказати, що ця структура фактично є конвеєром з продукування управлінських рішень, що діє в повній відповідності до принципу розподілу праці, і в котрій практично всі управлінські операції подрібнені до рівня найпростіших та найзрозуміліших.

Якщо повернутись до другої частини визначення економічного підходу до управління, то можна побачити, що воно являє собою повну аналогію механічного конвеєру. В ньому організація структурно визначається як сукупність механічних відносин, і головне що дія такої організації також визначається в цілковитій аналогії до дії механізму. Така дія має відбуватись за певним алгоритмом, з певною ефективністю та передбачуваністю. Аналогія з механікою та шестернями

настільки глибоко проникла в теорію класичного менеджменту, що термін «управлінський механізм» став фактично неофіційним стандартом, який доволі широко застосовується в навчальній та науковій літературі і який ні в кого не викликає сумнівів та запитань. Таке порівняння управління з механікою вочевидь викликано широкою розповсюдженістю в побуті доволі надійних механізмів, яким всі ми звикли довіряти, згадаємо лишень гасло «працює надійно як швейцарський годинник». Тут варто згадати ще й те, що механічні пристрої, які виготовлялись переважно на конвеєрах, були апогеєм технологій кінця позаминулого, початку минулого сторіччя. Теорія управління, яка формувалася та розвивалась в ті часи, задля порівняння попросту не мала чогось більш складного та більш досконалого.

Наскільки ефективними є механістична концепція управління загалом і механістичні системи управління зокрема? Незважаючи на те, що переважна більшість з них працює й сьогодні, традиційні управлінські структури почали давати збій ще на самому початку їх розвитку. Тут слід зупинити увагу на питанні ефективності взагалі, яке незважаючи на простоту та зрозумілість потребує певного переосмислення, зокрема на цьому наголошує П. Друкер [1]. В самому широкому сенсі під економічним ефектом варто розуміти різницю між доходами і видатками та отриманими внаслідок економічної діяльності грошима (власне прибуток). Але така основана на понятті прибутку концепція ефективності періодично ставилась під сумнів, перш за все внаслідок низки раптових банкрутств раніше прибуткових підприємств. Тому починаючи приблизно з 50-х років минулого сторіччя в теорії управління намітилась тенденція відмови від економічного прибутку як основного критерію ефективності, і в якості такого були запропоновані інші показники, такі як здатність до сталого розвитку та можливість пристосовування до змін. Деякі дослідники наголошували на тому, що теорія управління як така не може спиратися на критерії ефективності, що запозичені з бізнесової практики (власне дохідність та прибуток), і на це існує принаймні дві причини. По перше, бізнесовий сектор економіки перестав розвиватися випереджаючими темпами вже десь наприкінці позаминулого сторіччя, а по друге в сучасних економіках розвинених країн

переважна більшість організацій не є бізнесовими за своєю суттю та призначенням. Фактично це означало відмову від механістичної концепції управління.

Окрім механістичної, за аналогією з конвеєром, існує й так звана органістична концепція управління. Згідно з цією концепцією організація та її структура управління мають бути подібними не до механізму, а до організму, за аналогією з функціонуванням живих організмів та екосистем, які з точки зору пристосування та змін є надзвичайно ефективними. Тут можна виділити декілька важливих моментів. Перший момент полягає в тому, що концепція порівняння системи управління організацією з організмом є фактично визначенням напрямку розвитку, а не констатацією факту, оскільки сучасні структури управління дуже далекі від тих принципів, за якими існують, скажімо, екосистеми. Друге, якщо вибудувати теоретичну модель структури управління організації за принципами екосистеми (з пріоритетом пристосування до змін), то вочевидь вона повинна відповідати основним ознакам екосистеми. Екосистема ж як структура є цілковитою протилежністю будь якому механізму. Якщо порівняти екосистему з механізмом, то можна побачити низку принципових відмінностей. Головною відмінністю є те, що екосистема як ціле не є чітко окресленою, вона не має явно визначених кордонів, і доволі часто складові частини однієї екосистеми можуть також належати іншій. Впорядкованість відносин в екосистемах також відрізняється від механізму, ці відносини є доволі складними та в своїй більшості поки що незрозумілими. Стосовно алгоритмізованості та передбачуваності дій екосистем також можна сказати, що вони не діють за механічними алгоритмами і не є передбачуваними. Якщо уявити собі організацію, яка гіпотетично утворена за такими принципами, то ця організація не буде чітко окресленою, не буде мати впорядкованих відносин між своїми частинами, не буде діяти за звичними нам алгоритмами і відповідно не буде прогнозованою. Чи може до такої організації застосовуватись вказаний вище економічний підхід до управління? Звичайно що не може, оскільки з перерахованих ознак економічного підходу до управління залишається лише одна, а саме ефективність. Якщо ж згадати що в цьому випадку мова йде не про економічну

ефективність у вигляді прибутку, то в якості критерію ефективності маємо здатність до змін та розвитку, які можна вважати теоретично не розробленими на даний момент. Загалом же з точки зору постіндустріалізму економічний підхід до управління як такий потребує суттєвого та принципового переосмислення.

Отже, враховуючи вищезазначене, можна констатувати, що в залежності від обраної концепції бачення сутності організації та її системи управління невідворотно змінюється сутність поняття економічного підходу до управління. Для здійснення ефективного управління також необхідно змінити й критерій ефективності управління організацією, в перспективі з повною відмовою від застосування в якості даного критерію такої економічної категорії як прибутковість.

### 1.3 Зарубіжний досвід державної підтримки суб'єктів господарювання

Промисловість є основною ланкою народного господарства України, яка здійснює переробку сировинних ресурсів та випуск готових виробів. Провідна роль промисловості пояснюється її роллю у впровадженні в життя досягнень науково-технічного прогресу. Активне дослідження проблем формування механізму управління підприємством розпочалось з ринковою трансформацією економіки України і основна увага приділялась становленню інститутів ринку. Сутність сучасних проблем на внутрішньому ринку демонструє такі тенденції, як згортання пропозиції товарів вітчизняного виробництва, збільшення імпортової складової в задоволенні внутрішнього попиту і, як наслідок, зростання від'ємного сальдо зовнішньої торгівлі товарами промислової групи, що стало національною проблемою економічного розвитку. Причини виникнення проблем внутрішнього ринку та шляхи їх розв'язання знаходяться у площині промислового розвитку, основою якого є промислова політика.

Безумовно кожна країна має забезпечувати сталий економічний розвиток. Задля підтримки стабільності в економіці використовуються різні інструменти грошово-кредитного

регулювання, вибір яких є складним процесом. Тому дієве управління забезпечує економічне зростання держави в цілому.

Україна, спрямовуючи зусилля та прагнучи бути державою з ринковою економікою, стикається з проблемами, пов'язаними з кризовими явищами, що притаманні кожній країні. Тому варто вивчати досвід інших держав, який Україна може наразі переймати для формування дієвого управління.

Антикризове державне управління в країнах з розвинутою ринковою економікою виражається в різних формах. Зокрема у США реалізують політику антикризового управління через вдосконалення законодавства у сфері зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, розробку регіональних структурних програм. Окрім того, у США на державному рівні зазначено, що ефективні заходи уряду повинні сприяти розробці спеціальних програм по зниженню рівня безробіття серед окремих груп працівників; посилення ролі експорту і підвищення конкурентоспроможності товарів в цілому. Також у межах антикризової політики у США використовувався інструмент регулювання обмінного курсу долара. Зокрема, обмежували зростання курсу національної валюти шляхом стимулювання експорту та стримуванням інфляції. До того ж певні заходи спрямовувались на зниження обсягів запозичень, з цією метою підвищувались ціни на активи. Як наслідок, зростав дохід у тієї категорії населення, яка мала у своєму розпорядженні ці активи. Це було спрямовано на стимулювання сукупного попиту, що, у свою чергу, знизило інфляційний тиск.

Країною, яка має давні традиції позитивного втручання держави в економічну політику підприємств є Японія. Державне втручання в Японії на сьогодні спостерігається за багатьма напрямками: економічне зростання та його темпи; структура промислового виробництва; освіта і наука; зайнятість; кредит і грошовий обіг; ціноутворення; зовнішньоекономічні зв'язки; галузева структура; розміщення виробництв; стимулювання інвестицій. Проте, не зважаючи на активне втручання держави в економіку, в країні розвивається як великий, так і малий бізнес. Це пов'язано з тим, що господарські труднощі долаються за активної підтримки держави. Саме держава, через фіскальну і кредитно-фінансову політику, а також заходи прямого

адміністративного впливу сприяє вирішенню проблем суб'єктів господарювання.

Досліджуючи позитивний досвід антикризового управління варто відзначити, як доволі ефективний, процес приватизації неефективних державних підприємств. Далі за підтримки держави, потрапляючи до приватного сектору, ці підприємства модернізуються, оптимізується їх структура, менеджмент і вони поступово починають виходити на середній рівень ефективності. Це стає можливим, у тому числі, завдяки унікальним ресурсам японської економіки – заощадженням підприємств і громадян. Саме це дозволяє ефективно реалізовувати антикризові заходи.

Політика США у роботі з банкрутими підприємствами спрямована не на ліквідацію, а відновлення діяльності підприємства, надання йому певної допомоги доти воно не стане платоспроможним [11, с. 43].

Аналогічний підхід характерний і для японського законодавства. Підтримка і відновлення мають на меті повну реабілітацію підприємства за допомогою врегулювання інтересів кредиторів, боржника, акціонерів та інших учасників банкрутства.

Досліджуючи досвід Європейського союзу в напрямку антикризового управління, можна сказати, що в ньому діє селективний підхід, спрямований на стимулювання діяльності конкретних компаній. Вважається, що тільки приватний бізнес може ефективно розв'язувати питання підйому депресивних регіонів та підприємств за допомогою створення малих і середніх підприємств передових галузей.

Основна увага законодавства Європейського Союзу зосереджена на тому, щоб повернути гроші кредиторам і погасити борги за рахунок розпродажу майна банкрута. У процесі конкурсного провадження боржники, за деяким винятком, не звільняються від своїх боргів, а підприємства припиняють своє існування з завершенням конкурсного виробництва [12].

У ряді країн в якості превентивних антикризових заходів, спрямованих на запобігання або вихід з кризи окремих підприємств і цілих галузей, використовують розробку програми приватизації та їх реалізації. За допомогою таких заходів відбувається пошук інноваційних структур підприємств,

підвищення їх конкурентоспроможності. Слід зазначити, що приватизаційні процеси в кожній країні мають свої особливості.

У країнах в яких розвинена ринкова економіка приватизація здійснювалася шляхом продажу приватному інвестору державних підприємств, створення спільних підприємств, а також продажу частки акцій, які належали державі.

Світовий досвід свідчить, що сконструйовані в різних країнах світу моделі антикризового управління забезпечують різні потенційні можливості для прогресивних соціально-економічних зрушень. Проте жодна з них у чистому вигляді не може бути використана при формуванні політики антикризового управління в Україні. Це обумовлено умовами накопичення країнами досвіду формування механізмів та інститутів в умовах рівноважної економіки, розбіжностями в побудові фінансово-кредитних механізмів. Використання позитивного досвіду має стати першим кроком на шляху реформування системи антикризового управління в Україні.

Спираючись на світовий досвід, можна використати такі заходи антикризового управління в Україні, а саме:

- реалізувати політику антикризового управління через вдосконалення законодавства;
- вдосконалення методів антикризового управління;
- стимулювання діяльності компаній;
- посилити програму бюджетної дисципліни та програми підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємців;
- складання планів з антикризового управління.

# 1 РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 2.1 Інноваційне домінування як основа росту підприємства в умовах сучасного реформування економіки

Трансформаційні процеси додали негативу у формуванні сучасної інноваційної інфраструктури і відтворенні промислово-виробничої бази інноваційного розвитку економіки України в цілому. У порівнянні з галузевою структурою світової промисловості більш 2/3 вітчизняної промислової продукції – це сировина, матеріали та енергетичні ресурси, понад 70% яких ідуть на експорт. Імпорт складає продукція глибокої переробки, що суттєво впливає на кризове падіння ВВП і обсяги промислової продукції.

Вирішувати проблему насичення внутрішнього ринку сучасною високотехнологічною продукцією в сучасному бізнесі потрібно, спираючись на представників нового покоління, підприємницька діяльність яких ґрунтується на знаннях та інноваціях.

У загальноприйнятому значенні інновації – це результати наукових досліджень та розробок, які спроможні поліпшити технічні, економічні та споживчі характеристики наявної продукції, технологічних процесів, послуг або стати основою нової.

Інновації нині стають основним засобом збільшення прибутку суб'єктів господарювання за рахунок задоволення ринкового попиту і зниження виробничих витрат порівняно з конкурентами.

На промислових підприємствах України передусім запроваджуються наступні інновації:

а) ресурсозберігаючі технології у виробництві спеціальних сталей. Використання відходів металургійного виробництва, суміжних галузей і вторинних матеріалів при легуванні сталей дозволяє частково або повністю відмовитись від імпортних поставок феросплавів або лігатур, які необхідні для спеціальних сталей;

б) ресурсозберігаюча технологія рафінування розплаву у процесі вакуумно-індукційної плавки з використанням у шихті 100% технологічної переробки жаростійких сплавів на нікелевій основі;

в) ресурсозберігаюча технологія отримання якісних відливок із жароміцних нікелевих сталей з використанням продуктів власної технологічної переробки, попередньої термічної обробки розплаву та спрямованої кристалізації;

г) ресурсозберігаюча технологія виплавки економно легового жароміцного сплаву із зниженим вмістом ренію і підвищеним вмістом танталу зі збереженням фізико-механічних та експлуатаційних властивостей;

д) прогресивні технології отримання ливарних заготовок:

– точне лиття у форми з жароміцних і конструкційних сплавів;

– точне відцентрове лиття у форми з титанових сплавів;

– лиття в кокіль магнієвих та алюмінієвих сплавів;

– точне лиття великогабаритних деталей з кольорових сплавів;

– технологія виготовлення відливок зі зміненою ливниково-живильною системою;

– технологія лиття робочих лопаток авіадвигунів;

– оптимізована технологія режимів газостативування литих виробів із титанових і жароміцних сплавів відповідального призначення.

Людська свідомість стала потужною продуктивною силою, а економічний прогрес сучасної цивілізації більшою мірою залежить від впровадження інноваційних технологій, що дозволяють вирішувати як соціально-економічні, так і інші проблеми суспільства.

Рівень використовуваних в економіці технологій характеризується технологічним укладом, що представляє собою сукупність базових технологій та галузей, домінуючою енергії та критеріїв організації виробництва. Вельми специфічним і новим є критерій інтелектуального капіталу, чітко сформульований наприкінці ХХ століття.

Важливості ідей інтелектуальної складової виробництва присвятили свої праці Х. Р. Кауфман [13], Г. С. Альтшуллер [14],

Томас Стюарт [15], Енні Брукінг [16], Е. Е. Старобінський [17] і багато інших авторів.

Дослідники останніх років вважають, що від економіки «залізного віку» ми переходимо до економіки століття інформації. Технологічна структура економіки – основа для вироблення напрямків її реформування [18]: вчені виділяють третій, четвертий, п'ятий і шостий уклади, які в тій чи іншій мірі впливають на економіку. До третього укладу відносяться видобувна промисловість, металургія, виробництво електроенергії, газу та води. У Запорізькій області знаходиться найбільша в Європі АЕС, а також, Запорізька ГЕС і комплекс вітряних електростанцій, великі металургійні заводи. До четвертого – харчова, легка, целюлозно-паперова, хімічна, нафтохімічна промисловість (без виробництва електричного та електронного устаткування). До п'ятого – виробництво комп'ютерів і програмного забезпечення, електрообладнання, роботобудування, біотехнології, космічна техніка, електронна та оптична продукція. Шостий уклад включає нано технології, клітинні та генно-інженерні технології (розробки ведуться в Запорізьких університетах).

Чим вище уклад, тим зазвичай більша інтелектуальна компонента і рентабельність виробництва – оскільки більш широкий вжиток може запровадити кожен, а бажану рентабельність дає інноваційна продукція з високою інтелектуальною складовою. У промисловості Запорізької області представлені всі уклади, але основним кількісно залишається третій уклад. Тому нагально готувати передумови до структурних переходом на більш високі уклади, котрі засновані на інноваціях.

Інновації започатковано відомими фахівцями в сфері управління М. Портером [19], К. Говардом і Е. Коротковим [20] як основний фактор конкурентної переваги сучасної економіки. На рівні вищих ешелонів центральної державної влади України, на рівні регіонів (зокрема Запорізького), а також наукового світу, задекларовано в останні роки як необхідність переходу економіки від експлуатаційного режиму до інноваційного [21–27]. Верховною Радою України розвиток інноваційної культури суспільства визначається як стратегічно пріоритетний напрямок інноваційної діяльності в Україні.

Дослідження активності інноваційного процесу, факторів, які позитивно або негативно впливають на механізм розвитку економіки, та оцінка потенціалу інноваційних можливостей промислових підприємств, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, представляють головний інтерес. Для цього використовуються статистичні дані, думки експертів, що дає змогу оцінити різні сценарії впливу на інноваційні чинники. Все це дозволяє сформувавши методик, яку можна покласти в основу початкового етапу інтенсифікації процесу інноваційного розвитку економіки.

Наразі є певні проблеми з продажем (торгівлею), рекламою та освоєнням на промислових підприємствах об'єктів вітчизняної інтелектуальної промислової власності, а також ряд помилкових підходів, що ввійшли до практики господарювання та призводять до економічних збитків. Пітер Друкер писав у книзі «Ефективне управління» [28]: «прибуток – це плата за ризик». Створити (відтворити) систему роботи з оцінкою та прийняттям інноваційних ризиків, щоб стати успішним, економічно розвиненим є доволі складним завданням. На жаль, перестраховка, нерозуміння елементарних понять та авантюри, призводять до непрацездатності у тому числі і здорових поки що елементів інноваційної системи діяльності, що загрожує тяжкими наслідками.

З основних чотирьох факторів індустриального інноваційного процесу – основних фондів, оборотних коштів, кадрів та інтелектуального капіталу, за оцінкою експертів перші три знаходяться в задовільному стані, а ключем є саме інтелектуальний капітал [29]. Мало хто звертає увагу, що Японія після розгрому у Другій світовій війні впроваджувала в діяльність промислових підприємств три принципи: 1) практику довічного найму, 2) спільні консультації з керівництвом компаній і 3) розподіл прибутку між усіма учасниками. Реалізація цих принципів через Японський центр продуктивності [30] – неурядову організацію, створену в 1955 р., вивела Японію на провідне місце у світовому виробництві. Наразі очевидно – це було впливом на інтелектуальний капітал, механізм роботи якого було розібрано й описано в економічній літературі тільки через сорок років [31, 32]. Наголос зробили не на інвестиції у

придбання основного капіталу або на дешеву робочу силу, а на те, що дає їм життя. І дійсно, після впливу на інтелектуальний капітал, японська робоча сила стала однією з найдорожчих у світі, а рівень життя в Японії давно обігнав рівень життя у Великобританії, яка ще сто років тому перевершувала за рівнем життя Японію.

Інтелектуальний капітал – це корисні знання (фонди знань), які, так само як і обладнання, існують і мають цінність тільки в контексті стратегії. Вартість компанії на ринку складається із суми основних фондів, оборотних коштів та інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал може бути як позитивним, так і негативним.

Насправді це не просто зрозуміти, але аналізуючи досвід Microsoft в листопаді 1996 р. вартість капіталу становила 85,5 млрд. дол., а з урахуванням амортизації – 0,93 млрд. дол. Тобто інтелектуальний капітал збільшив вартість Microsoft у 92 рази. Запорізький завод «Дніпроспецсталь», частка якого у виробництві продукції на світовому ринку спецсталі становила 2,5%, було приватизовано за 5 млн. дол.

Якщо продовжувати аналогію Запоріжжя, то всі підприємства галузі спеціальної сталі світу можна було б оцінити в 200 млн. дол. А вартість ринку спецсталі реально істотно вище, ніж ринку програмного забезпечення, тобто замість 200 млн. дол. повинно стояти число хоча б 100 млрд. дол. Тобто негативний інтелектуальний капітал знизив ринкову цінність «Дніпроспецсталі» в 500 разів. Інший аналог – «Криворіжсталь»!

## 2.2 Узагальнення підходів до вивчення життєвого циклу інновацій

Тривалість життєвого циклу інновацій розглядають з ринкових позицій, тобто обмежують вичерпанням комерційного потенціалу інновації як товару у зв'язку з появою нових, більш ефективних способів задоволення вже існуючих потреб споживачів або появи нових. Так, С. Д. Ільєнкова, В. А. Карпов і В. Р. Кучеренко є так би мовити представниками процесного підходу, які розглядають інновацію як процес матеріального втілення ідеї і комерційного впровадження у життя. У цій

концепції визначається, що нововведення розвивається в часі та має чітко виражені стадії. За даним підходом, життєвий цикл інновацій охоплює всю послідовність етапів розроблення, створення нової продукції, виробництва та існування її на ринку. Період існування інновації як ринкового товару також обмежується можливістю її ефективної комерційної реалізації на ринку.

За системним підходом, представниками якого є В. Ф. Гриньов, Т. П. Гринчель, інновація розглядається у динамічному аспекті. В його основу покладено сприйняття інновації як системи або зміни, яка має системний характер, має прогресивний розвиток, обумовлюючи якісні перетворення на всіх її ієрархічних рівнях.

По-перше, інновація – це матеріальне втілення ідеї щодо підвищення ефективності від її впровадження як з погляду виробника, так і споживача. Інакше кажучи, інновації розглядаються як об'єкт інноваційного процесу, окремі стадії (планування, проектування, створення, використання) якого поєднані однією структурою життєвого циклу, у межах якої здійснюється розподіл ресурсів та досягнення цілей підприємства.

По-друге, інновацію розглядають як товар, який повинен знайти свого споживача та задовольнити його потреби. Отже, інновація є не лише результатом інноваційного процесу, а й продуктом споживання (експлуатації), тобто інновація розроблюється, функціонує та розвивається як самостійна система, яка поступово переходить на більш високий рівень (дифузія та поширення інновацій у економіці).

Життєвий цикл інновацій розглядається як період, починаючи з визначення потреби в товарі та закінчуючи його повним вибуттям із сфери експлуатації. Таким чином, життєвий цикл визначається як система, яка має свій розвиток і переходить від одного стану на більш високий рівень, охоплюючи всі етапи із створення, виробництва, реалізації інноваційного продукту та його експлуатації. Акцент робиться на споживчих властивостях інновації та її експлуатаційних характеристиках, що й визначають тривалість всього життєвого циклу моментом її повного виходу зі сфери використання.

В основу циклічного підходу, представниками якого є О. Василенко, С. М. Ілляшенко, М. О. Коноваленко покладено розуміння інновації як функції зміни, що має циклічний характер та є кінцевим результатом інноваційного процесу, який реалізується та поширюється на ринку. В межах життєвого циклу інновацій розглядаються етапи зі створення інновації, тобто як послідовність стадій інноваційного процесу та традиційні етапи життєвого циклу товару, які здійснюються послідовно, але в певний проміжок часу існують паралельно, ніби накладаються один на одного у часі: останні стадії інноваційного процесу і перші етапи життєвого циклу інновації як товару збігаються.

Отже, життєвий цикл інновацій слід розглядати як систему, яка поступово переходить з технічної в економічну, та охоплює два взаємопов'язані цикли:

1) інноваційний цикл, який передбачає «матеріалізацію» ідей, винаходів і розробок у нові технічно зроблені види промислової продукції, засоби та предмети праці, технології і організації виробництва та включає такі етапи як аналітично-пошуковий період, НДДКР та випробування в ринкових умовах, розгортання комерційного виробництва;

2) ринковий, який передбачає «комерціалізацію» інновацій, що перетворює їх у джерело доходу, які накладаються один на одного у часовому інтервалі.

Таким чином, інноваційний цикл – це період часу, впродовж якого ідея набуває матеріального втілення в формі товару (послуги), який пропонується на ринку.

Кожен з етапів життєвого циклу має свої особливості, які необхідно враховувати для підвищення ефективності господарювання і збільшення обсягів прибутку. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на визначення методів управління життєвим циклом інноваційної продукції, пошуку шляхів продовження або скорочення окремих його етапів, формування критеріальної та інформаційної бази.

### 2.3 Дослідження механізму інноваційного домінування

Щоб зрозуміти як заробляти мільярди доларів на інтелектуальному капіталі та забезпечити інноваційний

домінування варто розглянути складові інтелектуального капіталу:

– людський капітал – це здатність винаходити, «пропонувати клієнтам нові рішення». Усвіті діє приблизно 7 млн. патентів, термін дії патенту коливається, складаючи в середньому 20 років. Тобто в середньому один патент припадає на 20 тис. осіб населення на рік. На 2 млн. чоловік в Запорізькій області ми повинні були б в середньому мати 100 нових патентів на рік. Наша статистика вище (правда, тут свої тонкощі – зараз йде багато деклараційних патентів, а це патент місцевого значення). Дуже важливо – довести ідею до діючого зразка;

– структурний капітал – це структуризатор знань, що упакує і зводить їх в систему. Його завдання:

- 1) збереження «рецептів»;
- 2) передача знань.

Структурний капітал організовує людський капітал таким чином, щоб ним можна було користуватися знову і знову. Його можна відтворювати, виявляти пайову участь. Поки що в Україні в основному створюється структурний капітал у вигляді патентів України, які мають низьку ціну. Наразі слід працювати економічно результативно;

– споживчий капітал – це відносини (взаєморозуміння, довіра і доступність) суб'єкта господарювання із споживачами її продукції. Саме у відносинах з покупцями і клієнтами, інтелектуальний капітал перетворюється в гроші. На жаль, через складну ситуацію зі структурним капіталом наші потенційні клієнти звикли брати у нас інтелектуальний продукт задарма. Винаходи пропонувати ми вміємо, але користуватися винаходами з вигодою для України – ще не вміємо. Аналогічна ситуація і з іншими компонентами споживчого інтелектуального капіталу.

Маючи приблизно однакові стартові позиції з Польщею, Україна показала на даний момент істотне відставання від останньої в економічному розвитку. І головна причина не в тому, що в Україну не йдуть інвестиції. Варто визнати, що це лише наслідок. Розглядаючи повні фінансові плани на довготривалу перспективу [33] доброзичливий стратегічний інвестор вкаже на недоцільність інвестицій у систему, в якій блокується рух інтелектуального капіталу. Економічно не має значення свідомо,

несвідомо чи по зовнішньому примусу відбувається таке блокування. Це вже справа народу і керуючих їм політиків, або, можливо, соціологів і фахівців у сфері психології. Сьогодні можна помітити, що є спільні риси в НЕРі і прориві сучасного Китаю, відродженні Японії і Південної Кореї, Культурної революції і Великої депресії, Перебудові і сучасному «Українському прориві» і т.д. На жаль, люди не завжди усвідомлюють реальність, перебуваючи в ілюзії розуміння.

В Україні основний показник інноваційної діяльності – винахідницька та раціоналізаторська діяльність, яка на сьогодні погіршилася порівняно з 1990 роком в 15 разів (за даними державної статистичної звітності Ф-4НТ). Свого часу Міністр освіти і науки України С. М. Квіт навів дані про те, що за останні 10 років з України «пішло» понад 20% винаходів [34]. При тому, що Україна по своєму творчому потенціалу входить до 10 провідних країн світу – в країні 7000000 інженерів і техніків, за рівнем ВВП на душу населення країна займає дуже далеке від початку місце. Запорізький регіон випускає авіадвигуни, трансформатори, автомобілі, сталь, алюміній, титан, в ньому проєктуються системи управління для космічних супутників. У регіоні є традиції та напрацювання, але прориву немає!

Підставою для прориву «знизу» може стати реальний рух звиклої думати і працювати частини суспільства – «людського інтелектуального капіталу», який власне і створює своєю працею інновації від фундаментальних наукових відкриттів і винаходів, до прикладних організаційних і раціоналізаторських пропозицій з локальною новизною. Проаналізувавши стан справ з роботою промисловості, сільського господарства, непромислової сфери та активністю руху людей в інноваційному процесі Запорізького регіону стає зрозуміло, що з трьох елементів, що складають механізм інтелектуального капіталу – людського, структурного та споживчого, найгірше становище зі структурним капіталом. Структурний інтелектуальний капітал не позитивний, а в цілому – негативний, (хоча деякі його підструктури працюють добре). Відповідно, від проблем зі структурним капіталом вже суттєво постраждали споживчий та людський капітал. Закликаючи споживачів купувати вітчизняні товари – це все одно у великій мірі виявиться просто маніпуляцією споживчим інтелектуальним

капіталом. За великим рахунком справа в тому, щоб це були дійсно хороші товари, тому варто бути чесними з людьми, а не просто підтримувати «своїх» та обдурювати людей.

Торкаючись очевидних великих проблем в структурному капіталі на державному рівні, зазвичай пропонується механізм структурного впливу, котрий здатний в короткий період (до одного місяця) привести з високим ступенем імовірності до локальних інноваційним проривів.

Комплексне використання «ноу-хау» і відомих підходів дозволяє активізувати інноваційну-підприємницьку та винахідницької-раціоналізаторську діяльність. На нетривалий час, можна тимчасово і локально скасувати бар'єри структурного інтелектуального капіталу високого рівня. Впровадження механізму інноваційного розвитку регіональної економіки на промислових підприємствах сприятиме зміцненню корпоративного духу і розвитку інноваційної культури суспільства, а розширення території використання даного механізму забезпечить утворення синергетичного позитивного ефекту і сприятливих змін в інтелектуальному капіталі в цілому. Сумарний підсумковий позитивний ефект дозволить зайняти інтелектуальному капіталу істотну позицію в структурі товарної продукції. Таким чином, стає можливим задіяти механізм розвитку економіки «знизу». Даний підхід пройшов апробацію і показав високу результативність. Крім того був створений Інноваційний портрет Запоріжжя [35, 36].

Можна відзначити, що у сфері промислової власності через недостатнє опрацювання всього пов'язаного з нею комплексу робіт, особливо кон'юнктурно-економічного та правового характеру, губляться головні фінансові можливості отримання віддачі від інновацій. Американський вчений Х. Кауфман навіть проводить аналогію ситуації з інноваціями на пострадянському просторі з розгромленим після громадянської війни в США Півднем, коли майно просто грабувалось або купувалось за безцінь. І це відбувається в той час, коли об'єкти інтелектуальної власності в усьому світі стають все більш поширеним об'єктом ринкових відносин і приносять власникам значний прибуток, істотно підвищують конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг.

Робота з інтелектуальним капіталом і управління його комерціалізацією дозволять вирішити ряд проблем промислових підприємств та поліпшити показники їх виробничо-господарської діяльності.

#### 2.4 Кластери як інноваційна форма організації бізнесу

В умовах ринкової трансформації економіки України під впливом глобалізації набуває особливого значення ефективне використання переваг суспільного поділу праці, запровадження нових інтеграційних форм організації інноваційних процесів.

Сьогодні кластери є міцною складовою частиною економічної реальності. Глобалізація, що дає підприємствам можливість забезпечити себе капіталом, сировиною і технологіями, розгорнути свою діяльність там, де найменші витрати, разом з інтенсивністю знань значно збільшили значення кластерів.

Проблематику розвитку кластерів досліджували у своїх наукових працях такі зарубіжні та вітчизняні вчені: М. Портер, М. Превезер, Г. Свон, Е. Фезер, Н. М. Внукова, М. П. Войнаренко, Л. М. Ганущак, В. І. Захарченко, С. І. Соколенко, В. І. Чужиков та ін. Однак, для успішного розвитку кластерних моделей організації бізнесу в Україні необхідний більш детальний аналіз теоретичних і практичних аспектів діяльності світових і національних мережевих структур.

Мета даного дослідження – розглянути кластери як інноваційну форму організації бізнесу та визначити перспективи розвитку кластерів для української економіки. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі основні завдання: розглянуто сутність та економічне значення кластерів, складові частини та границі кластера, досліджено сучасний рівень розвитку кластерної форми організації бізнесу, визначено перспективи розвитку кластерів для української економіки.

Серед багатьох форм організації ведення бізнесу досить позитивно себе зарекомендували кластери (у перекладі з англ. – сузір'я, скупчення). Кластерні моделі об'єднання підприємств сприяють розвитку підприємств, регіонів, залученню інвестицій,

дозволяють успішно конкурувати на ринку та відновлюють довіру між урядом і бізнесом.

Кластер – це новий ефективний спосіб і система взаємодії, постійного ділового спілкування територіально і економічно поріднених учасників виробничого процесу заради отримання кожним із них підсумкового синергетичного комерційного результату [37, с. 264].

Кластерний підхід широко застосовується в багатьох країнах ЄС. Активно впроваджуються стратегії та програми, які безпосередньо або опосередковано стимулюють формування та розвиток кластерів у європейських регіонах. Зокрема, одними з найуспішніших є транскордонний кластер «Біодолина» в долині Верхнього Рейну (Швейцарія – ФРН – Франція), кластер скла (Верхня Австрія (Австрія) – Баварія (ФРН) – Богемія (Чехія), технологічний кластер (Штирія (Австрія) – Словенія) та ін. [38, с. 180].

В сучасних умовах кластери стали визнаним в усім світі ефективним засобом формування національних конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва за рахунок вертикальної та горизонтальної інтеграції як окремих галузей, так і підприємств.

Кластер – це одна з форм об'єднань схожих, зв'язаних між собою, взаємодоповнюючих підприємств і організацій, що кооперуються з метою взаємної підтримки й координації, які в повсякденному житті перетворюються в такі поняття, як «соціальний капітал» і «довіра». Саме високий ступінь довіри дозволяє знизити вартість операцій, здійснюваних між партнерами. В умовах швидкого змінювання економіки, важливість співробітництва, що стимулюється кластерами, стає все більш значущою [39].

Залежно від змісту та стадії розвитку кластери приймають різноманітні форми. Однак, як правило, вони включають у свій склад виробників кінцевих продуктів або послуг, постачальників спеціалізованої сировини, матеріалів і послуг, фінансові структури, а також підприємства суміжних галузей.

Часто в кластери входять і канали збуту або споживачі, виробники додаткової продукції, постачальники спеціалізованої інфраструктури, державні та недержавні навчальні, інформаційні,

науково-дослідні й технічні організації. Державні відомства, що мають значний вплив на кластер, можуть також розглядатися як елемент структури. Найчастіше кластери містять у собі торгово-промислові палати, агентства регіонального розвитку та інші колективні структури, які можуть надавати підтримку членам кластера.

Виходячи з важливості кластерів для підйому української економіки, необхідно визначити наступні аспекти цієї проблеми: складові частини та границі кластера; класифікація кластерів; значення кластерів для української економіки; сучасний рівень розвитку кластерів в Україні.

При визначенні складових частин кластера слід починати з великого підприємства й розглядати всі підприємства та організації, які перебувають вище або нижче в одному ланцюгу. Наступний крок полягає у визначенні на горизонтальному рівні тих галузей, що використовують канали збуту або випускають додаткову продукцію. Інші горизонтальні галузеві ланцюги характеризуються використанням подібних спеціалізованих виробничих чинників або технологій і виявляють інші зв'язки з боку входу. Після відбору галузей і фірм, що входять до кластера, треба визначити організації, які підтримують кластер наданням спеціальних знань і технологій, інформації, капіталу або інфраструктури, а також організації, що обслуговують членів кластера. На останньому етапі проводиться аналіз на предмет того, які державні організації та відомства мають істотний вплив на членів кластера [40, с. 37].

Границі кластера повинні охоплювати всі підприємства, галузі та організації, між якими існують міцні вертикальні, горизонтальні або інституціональні зв'язки [37, с. 267]. Об'єднання в кластер на основі вертикальної інтеграції формує не спонтанну концентрацію різноманітних технологічних винаходів, а певну систему поширення нових знань і технологій. При цьому найважливішою умовою ефективної трансформації винаходів в інновації, а інновацій у конкурентні переваги є формування мережі стійких зв'язків між усіма учасниками кластера [41, с. 39].

Можна навести як приклад будівельний кластер, створений у Хмельницькій області. Двадцять п'ять підприємств, що об'єдналися в цей кластер, створили:

- юридично-аудиторську службу, яка забезпечує комплексне юридичне й аудиторське обслуговування підприємств – учасників кластера;
- маркетингову службу, яка забезпечує маркетинговий супровід діяльності підприємств і розробляє рекламну програму;
- мережу консультаційних бюро;
- спільне виробництво сухих сумішей, що використовують всі члени кластера.

Об'єднавшись у кластер, підприємства створили не тільки власну матеріальну інфраструктуру, але й спеціальні центри послуг по різних напрямках діяльності, що дозволяє знизити вартість операцій, які здійснюються між партнерами. До того ж учасники кластера одержали шанс більш ефективно відстоювати свої інтереси на рівні місцевих органів влади або місцевого самоврядування, а також брати участь у великих інвестиційних програмах [40, с. 39].

Центром кластера найчастіше бувають одна або кілька незалежних потужних компаній, між якими зберігаються конкурентні відносини, що суттєво відрізняє кластер від картелю або фінансово-промислової групи. Кластер надає винятково сприятливі умови для розвитку спеціалізованих виробництв, у тому числі допоміжного, обслуговуючого й підтримуючого характеру. Лідуючі на світовому ринку великі компанії й фірми потребують великої кількості пристосованого до їхніх технологій суміжних виробництв, устаткування, матеріалів і т.п., що створює емний ринок для невеликих фірм, у тому числі з інноваційною спрямованістю, які в майбутньому й стають генераторами конкурентних переваг [41, с. 40].

Складність класифікації кластерів полягає в їх різноманітності. Кластери утворюються в найрізноманітніших галузях. Їх можна знайти у великих і малих економічних районах, у міській або сільській місцевостях, на різних географічних рівнях (країни, агломерації міст чи окремого міста).

За територіальним поділом праці розрізняють кластери регіональні, національні (міжрегіональні), міжнародні. Ця

класифікація пов'язана з тим, що географічно кластер може включати не тільки одне місто або країну але й охоплювати ряд сусідніх країн.

Кластери, які створюються в межах одного регіону, є регіональними. Як приклад можна привести кластер розваг «Голівуд» (США), фінансовий кластер у Нью-Йорку (США), меблевий кластер у Північній Каліфорнії (США), будівельний і швейний кластери в Хмельницькому (Україна), туристичний і харчовий кластери в Кам'янець-Подільському (Україна).

Міжрегіональні кластери (їх можна називати й національними) включають у свій склад підприємства, організації й установи, розташовані в різних регіонах однієї країни. Такі кластери орієнтуються на зовнішній ринок, тобто на експорт, і ставлять за мету створення конкурентоспроможної продукції, наприклад, кластер взуття та моди в Італії.

Міжнародні кластери ширші й не обмежуються однією країною. Найчастіше у цих кластерах взаємодіють підприємства, які репрезентують розвинуті країни та країни, що розвиваються. Звичайно міжнародні кластери створюються на основі використання дешевої робочої сили і природних ресурсів мало розвинутих країн, а також імпорту технологій з розвинутих країн.

Другою ознакою, за якою можна класифікувати кластери, є галузева належність членів кластера. Кластери можуть бути міжгалузеві, тобто ті, які включають підприємства різних галузей (таких кластерів більшість), або галузеві – всі члени цих кластерів належать до однієї галузі. Кластер, звичайно, складається з комбінації галузей, що роблять кінцеві продукти, поставляють устаткування й матеріали, надають послуги. Ці галузі, як правило, належать до різних категорій. Вони містять у собі як традиційні, так і високотехнологічні підгалузі. Границі кластера постійно переміщуються, оскільки йде безперервний процес виникнення нових підприємств і галузей. Технічний прогрес і розвиток ринку обумовлюють появу нових галузей, створюють нові зв'язки або змінюють цільові ринки.

Кластери різняться між собою також за своєю структурою. Кластери дають змогу малим підприємствам сполучати переваги дрібносерійного виробництва з великомасштабним підходом. А це дуже важливо для розвитку малих і середніх підприємств

(МСП). Так, в Угорщині на початку 90-х років більш ніж 2/3 експорту забезпечували «старі великі» компанії, тоді як роль малих підприємств була незначна. Завдяки ефективній регулюючій політиці, спрямованій на розвиток промислових парків, діловий клімат національної економіки радикально лібералізувався. Угорським компаніям вдалося досить легко пристосуватися до умов ринку ЄС. В інших кластерах, наприклад, у шотландській моделі, прийнятій в якості базової в країнах ЄС, великі компанії, іноді закордонного походження, формують ядро кластера, навколо якого групуються малі фірми.

За характером зв'язків кластери можна поділити на виробничі, науково-технічні та змішані. Виробничі кластери, що створені на базі промислових підприємств, майже не підтримують відносини з науково-дослідними організаціями, наприклад, кластер взуття та моди в Італії. Науково-технічні кластери створюються навколо університетів або включаються до їх складу. Наприклад, всесвітньо відомий кластер по біотехнології та молекулярній медицині (VBC Vienna BioCenter) заснований на базі декількох університетських інститутів і дослідницького Інституту молекулярної патології фірми Boehringer Ingelheim. Швейний кластер у Хмельницькій області створений на базі підприємств легкої промисловості та технологічного університету Поділля, тобто він є змішаним [42].

Виробнича структура кластера завжди більш вигідна, ніж галузева, тому що тут внутрішньо фірмові зв'язки більш тісні. Кластер породжує ефект масштабу виробництва, основою якого є наявність в особі однієї з фірм ядра інноваційного кластера для виробництва певного виду продукції або послуги. Перевагою кластера також є ефект охоплення, що виникає при існуванні фактора виробництва, який може бути використаний одночасно для виробництва декількох видів продукції. Цей фактор характеризується багатофункціональною природою. При об'єднанні фірм у кластери ефект охоплення значно підсилюється, тому що виникає можливість використовувати багатофункціональний фактор на різних підприємствах при мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з його передачею. Кластера виробнича структура синтезує ефект синергії, що виникає на основі загальної стандартизації продукції. Таким

чином, усі учасники кластера одержують додаткові конкурентні переваги під впливом ефектів масштабу, охоплення і синергії [41, с. 41].

Наступною ознакою до групування можна назвати кількість членів кластера. Кластер може складатися з невеликого (до 20 членів) або значного числа підприємств, організацій або установ (більше 20).

Відрізняються кластери й за рівнями взаємодії між компаніями, організаціями та інститутами, які входять до його складу, – від вільних відносин в асоціації (це більш властиве кластерам у країнах, що розвиваються) до форм структурованого співробітництва та конкуренції. За цією ознакою кластери можна розділити на дві групи: кластери з регламентованими відносинами між компаніями, організаціями та інститутами, які входять до їх складу; кластери з несистемними відносинами між зазначеними суб'єктами [39].

Останнім часом в Україні все частіше починають розглядатися питання підйому економіки регіонів на основі кластерних моделей (Національна програма підвищення конкурентоспроможності економіки України на базі кластерів (Проект Стратегії інноваційного розвитку України на 2010-2020 рр. в умовах глобалізаційних викликів «Порядок створення та функціонування національних інноваційних кластерів») [42].

Сьогодні кластери порівняно ефективно розвиваються у Волинській, Івано-Франківській, Полтавській, Рівненській, Сумській, Харківській областях. В Україні функціонує близько 50 кластерів у різних регіонах країни та галузях.

Розвиток промисловості в сучасній світовій економіці багато в чому визначається рівнем узгодженості взаємодії підприємств і технологічної кооперації в інноваційному технологічному переоснащенні. Керуючись цим Держінвестицій України спільно з НАН України, їх регіональними науковими центрами і МОН України з середини 2009 р. почали проводити роботи по формуванню Національного інноваційного кластеру «Нові машини». У сферу цієї масштабної програми потрапила велика частина машинобудівних підприємств Запорізької області.

Завдання запорізьких кластерних об'єднань визначені в регіональних програмах інноваційного розвитку. Зазначені

програми містять завдання, виконання яких повинно забезпечити інноваційний розвиток економіки регіону. Програма передбачає виконання таких завдань:

1. Сформувати базу даних по інноваційним пропозиціям.
2. Сформувати базу даних потенційних проєктів інноваційних виконавців.
3. Сформувати механізми фінансування інноваційних проєктів різних категорій.
4. Створити методика робіт по формуванню державної реєстрації та супроводу інноваційних проєктів.
5. Створити систему інформаційної підтримки інфраструктури інноваційного розвитку.
6. Виконати аналіз чинного законодавства та розробити пропозиції щодо внесення законодавчих ініціатив.
7. Створити систему підготовки кадрів для реалізації інноваційного розвитку.
8. Сформувати механізми сприяння просуванню інноваційних продуктів на внутрішньому та зовнішньому ринках.
9. Виконати практичну роботу по формуванню, державній реєстрації та супроводу інноваційних проєктів.

Перераховані завдання спрямовані на створення інфраструктури, яка змогла б забезпечити активізацію інноваційного потенціалу відповідних галузей науки та виробництва; формування інноваційної культури; створення сприятливих умов для інноваційного розвитку економіки, підвищення її конкурентоспроможності шляхом створення серії інноваційних підприємств на основі сучасних науково-технічних розробок; забезпечення в майбутньому стійких темпів розвитку цих робіт [42].

Досвід розвитку кластерних ініціатив на Поділлі, в Прикарпатті, Поліссі, в Криму, Севастополі, на Полтавщині, Запоріжжі та в інших регіонах свідчать про те, що формування сучасних партнерських відносин між місцевими державними органами, діловими колами, а також підтримуючими виробництво місцевими науковими і освітніми центрами є складним комплексним процесом. Накопичений досвід свідчить також про те, що конкурентоспроможність – це не статична властивість регіону чи галузі, а динамічний процес реалізації

зусиль заради високої продуктивності шляхом ефективного використання інтелектуальних, природних і технологічних ресурсів території, регіону та їх виробничих кластерів [43, с. 192].

Враховуючи те, що сучасні конкурентні переваги практично повністю забезпечуються за рахунок переваг в технологіях виробництва, управління, організації просування товарів, успішний розвиток конкурентоспроможності країни можливий лише за комплексного використання теорій кластерного механізму та сучасних концепцій інноваційного розвитку. Великий потенціал кластеризації, який має Україна, поки що реалізується занадто повільно та обережно, що обумовлюється насамперед відсутністю державної політики щодо пріоритетності інноваційного розвитку.

## 3 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Діагностика ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства

Механізм управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності на більшості провідних промислових підприємств України має певний ряд недоліків, що більшою мірою пов'язані із відсутністю об'єктивної оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства. Увага менеджерів зосереджена на визначенні лише змін обсягів використання ресурсів, собівартості продукції та показників прибутковості при цьому мало враховуються динамічні зміни зовнішнього середовища. Менеджери середньої ланки управління бачать результати прийнятих рішень лише в площині своєї компетенції не враховуючі змін, що відбуваються в інших підрозділах. В діючому механізмі управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності машинобудівного підприємства діагностика використовується зазвичай раз на рік використовуючи технологію, що має такі недоліки: розмитість цілей і завдань; невідповідність зони її проведення; занадто великий термін, швидкість та періодичність; велика кількість її об'єктів; недостатня обґрунтованість управлінських впливів, що в цілому зменшує їх результативність через слабку зацікавленості керівників оперативного рівня управління. Це негативно впливає на своєчасність прийняття оперативних рішень, корегування цілей, а також планів з ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства. Тому удосконалення діючого механізму управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства на основі введення дієвої системи діагностики ефективності управління є актуальним завданням, котре має вирішуватись в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети потребує визначення такої економічної категорії як «діагностика управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства». В роботах вітчизняних і закордонних науковців та економістів-практиків досить широко висвітлюються теоретичні основи діагностики. Такі науковці як Й. М. Петрович та Я. В. Панас [44, с. 130], А. Г.

Семенов та Н. В. Таран [45, с. 154], Р. І. Акмаїв та Н. Ш. Єпіфанова [46, с. 122] розглядають діагностику як складову контролінгу. Більшість дослідників, таких як Т. О. Загорна [47, с. 162], В. Г. Андрєєва [48, с. 63], О. А. Сметанюк [49, с. 18] та інші дослідили методи діагностики, природу та форми діагностики, обґрунтували прийоми практичного застосування діагностичного аналізу на підприємстві. В науковій літературі однозначної трактовки наукової категорії «економічна діагностика» не існує, про що свідчить відібрана для порівняльного аналізу інформація (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Наукова категорія «економічна діагностика» в трактовці різних авторів

Автори	Визначення поняття
Глухов В. В., Бахрамов Ю. М. [50, с. 78]	сукупність досліджень з визначенням цілей функціонування підприємства, способів їх досягнення і виявлення недоліків
Гетьман О. О., Шаповал В. М. [51, с. 51]	спосіб розпізнавання соціально-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць»
Данілочкіна Н.Г [52, с. 62 ]	напрям економічного аналізу, що допомагає виявити характер порушення нормального перебігу економічних процесів на підприємстві
Єлісеєва О. К. [53, с. 45]	процес детального та поглибленого аналізу проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовка всієї необхідної інформації для прийняття рішення, а також виявлення головних аспектів взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства
Загорна Т. О. [47, с. 34]	сукупність методів якісного і кількісного аналізу, методів прогнозування й оцінки ефективності використання ресурсів підприємства для досягнення цілей розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх обмежень у рамках стратегічної зони господарювання

Продовження таблиці 3.1

Автори	Визначення поняття
Кривов'язюк І. В. [54, с. 24;]	перманентний процес розпізнавання на основі розробленої системи показників проблем в діяльності підприємства, встановлення для них характеру, причин і можливих наслідків виявлених відхилень та спрямований на пошук перспективних шляхів і напрямів їх можливого розв'язання для подальшого забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства
Сагалкова Н. А. [55, с. 42]	комплексний процес виявлення, аналізу, усунення та прогнозування появи проблем підприємства з позицій його основних напрямків та управлінського циклу в розрізі функціональних підсистем з метою підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому
Краснова В. В., Ямшанов В. Н. [56, с. 221]	процес вивчення стану суб'єкта господарської діяльності на основі аналізу та синтезу інформації з метою своєчасного виявлення недоліків його діяльності, використання резервів розвитку та прийняття зважених управлінських рішень у визначений проміжок часу

Більшість авторів [47, с. 7–12] визначають економічну діагностику як процес (спосіб), або роботу з виявлення порушень, відхилень, факторів впливу, «вузьких місць» в управлінні. І лише в деяких джерелах [56, 57] додатково враховується визначення загального стану управління, що в більшій мірі відповідає першоджерелу цього поняття. Запозичений з медицини термін «діагностика» являє собою процес дослідження об'єкту діагнозу з метою отримання висновку про стан цього об'єкта [47, с. 10].

Проведений аналіз представленої інформації дозволяє запропонувати авторське визначення категорії «діагностика управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства» під яким слід розуміти процес (спосіб) оцінювання стану управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності на основі комплексу методів і інструментів та аналітичної інформації за етапами: мобілізації (залучення), накопичення (розвитку), розподілу економічних ресурсів та їх

використання у виробничому процесі, спрямований на виявлення негативних факторів та «вузьких місць» в управлінні.

Відповідно, система діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства це єдність концепції, підходів, технологій та конкретних алгоритмів постійного моніторингу та оцінювання аналітичної інформації щодо мобілізації, накопичення, розподілу економічних ресурсів та їх використання у виробничому процесі підприємства.

Для того, щоб діагностика управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства відповідала сучасним умовам господарювання слід враховувати наступні умови:

- збір інформації для проведення діагностики повинен відбуватися в діючій інформаційній системі управління, а саме в управлінському та фінансовому обліку, що не потребує додаткових витрат часу і ресурсів;

- система ключових показників та індикаторів, яка використовується в процесі оцінки, має включати невелику їх кількість та віддзеркалювати весь комплекс виробничих ресурсів;

- оцінка ефективності ресурсного забезпечення має бути вбудована в загальну схему управлінського циклу;

- процес оцінки варто здійснюватися за короткий проміжок часу;

- результат оцінки має висвітлювати «вузькі місця» в управлінні ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства;

- рівень управління ресурсним забезпеченням має відображати один показник, який можна доволі легко інтерпретувати;

- за результатами діагностики прийняття управлінських рішень має відбуватися в короткий термін з урахуванням встановлених цілей виробничої діяльності та спрямовуватись на усунення «вузьких місць» в ресурсному забезпеченні виробничого процесу.

Окресленим умовам в повній мірі відповідає метод оцінки ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства на основі динамічного нормативу [58]. Застосування такої оцінки дозволяє задіяти експрес-діагностику.

Цей вид діагностичного аналізу характеризується як коротке дослідження на основі обмеженого кола даних, що допомагає виробити керівництву єдине бачення поточного стану. Метою такої діагностики зазвичай має бути визначення стану управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності на основі певного комплексу процедур. А завданням – визначення управлінських процедур і рішень, спрямованих на упорядкування роботи всіх елементів механізму управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства та способів їх реалізації для мінімізації впливу несприятливих чинників (рис. 3.1).

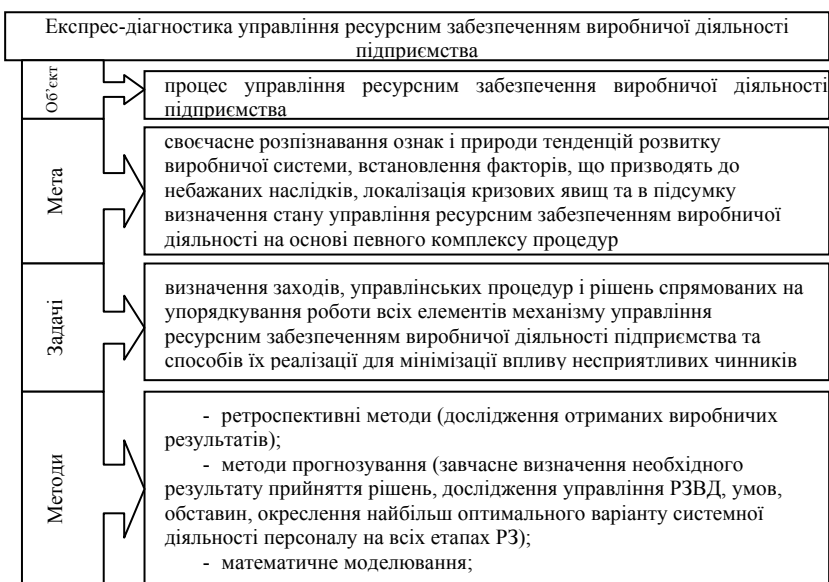


Рисунок 3.1 – Організація експрес-діагностики управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства [58, с. 14]

Підґрунтям для проведення експрес-діагностики повинна стати система управлінського обліку, що з'єднає всі елементи

планування, обліку, аналізу витрат ресурсів в єдиному інформаційному та методологічному просторі та виступає як комплексне, системне дослідження витрат ресурсів на підприємстві. Для підтримки оперативності та якості прийнятих рішень цикл реалізації технології діагностики має бути сполучений із загальним управлінським циклом на промисловому підприємстві.

Технологія проведення експрес-діагностики управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності представлена на рис. 3.2.

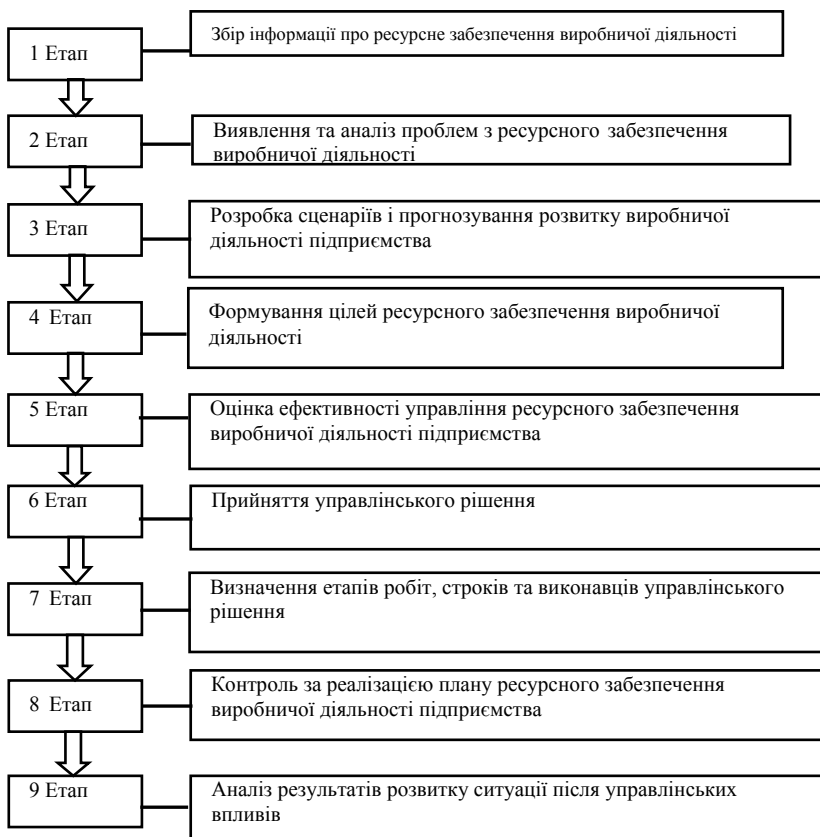


Рисунок 3.2 – Етапи здійснення експрес-діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства [58]

Для досягнення встановленої мети експрес-діагностики необхідно використовувати сучасний методичний підхід до її проведення. Задля цього пропонується побудувати функціональну модель, що містить в собі такі організаційні елементи: цільові задачі та установки; методи та прийоми вирішення завдань; інформаційні технології та конкретні методики. Це дозволить врахувати взаємозв'язок результатів діагностики управління з прийняттям управлінських рішень у загальній системі управління виробничою діяльністю промислового підприємства.

Отже, проведені дослідження існуючих в науці визначень категорії «економічна діагностика» дозволило запропонувати сутність поняття «діагностика управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства» розглядати як процес (спосіб) оцінювання стану управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності на основі комплексу методів і інструментів та аналітичної інформації за етапами: мобілізації (залучення), накопичення (розвитку), розподілу економічних ресурсів та їх використанню у виробничому процесі, спрямований на виявлення негативних факторів та «вузьких місць» в управлінні. Це сприяло визначенню основних умов, яким повинна відповідати дієва методика діагностики.

На промислових підприємствах координація функцій та дій, пов'язаних із рухом та зберіганням ресурсів, що забезпечує мінімізацію відхилень між фактичними й цільовими значеннями обсягів ресурсів у кожний момент часу, сьогодні є одним з найголовніших питань управління економічним станом промислового підприємства. По-перше, через негативний вплив зовнішнього середовища. По-друге, через зростання витрат на таку координацію, зниження яких потребує адекватних інструментів діагностики та планування ресурсів. Тому застосування системи методів діагностики є підґрунтям для прийняття ефективного управлінського рішення на основі оцінки можливих в майбутньому ситуацій та вибору ліпшого з декількох альтернативних рішень. Засоби аналізу та оцінки, які

застосовуються в процесі економічної діагностики – ситуативні, тобто їх використання викликано конкретним процесом, який має значення тільки в певний короткий проміжок часу. Найбільш поширеними методами здійснення діагностики вважаються такі: аналітичні, експертні, лінійного та динамічного програмування, діагностика на моделях.

Методи, що ґрунтуються на обрахунку статистичних даних, відносяться до аналітичних. Діагностичні дослідження в такому випадку здійснюються безконтактними методами з використанням методів комплексного економічного аналізу статистичної інформації, бальних оцінок та інших. Використання експертної діагностики дозволяє встановити діагноз, що базується на інформації узагальненої та наданої експертами. При цьому інформація збирається контактними методами за допомогою проведення спеціальних експертних опитувань. В такій діагностиці використовується величезна кількість методів і прийомів експертних оцінок, спеціальних коефіцієнтів і показників економічної ефективності тощо. Ці методи відносяться до евристичних прийомів економічного аналізу. Лінійне програмування, як математичний прийом, використовується для визначення кращої комбінації ресурсів і дій, необхідних для досягнення оптимального результату. Він дозволяє оптимізувати будь-який процес, визначати шляхи збільшення прибутку, ефективно використовувати ресурси та час. Використання такого прийому потребує кількісного описання мети або параметру, що буде досліджуватися, з використанням існуючих орієнтирів та обмежень (час, ресурси, потужності). Універсальним методом є симплекс-метод, тобто цільовий перебір доступних планів до поки не буде отримано оптимальний, або не буде отримано відповідь, що задача не має розв'язку. Управлінські завдання вирішуються за допомогою динамічного програмування, коли задача із змінними представляється як багаторівневий процес прийняття рішень. На кожному етапі визначаються екстремум функції тільки від однієї змінної. У цьому випадку дослідження проходить в три етапи: будова математичної моделі; вирішування управлінської задачі; аналіз та узагальнення отриманих результатів. Задачі лінійного та динамічного програмування вирішуються на основі програм, що

розроблені в пакетах як для персональних ЕОМ, так і для єдиної системи. В практиці широко застосовуються матричні методи і моделі, до яких відноситься модель міжгалузевого балансу та ключової матриці. Для діагностики економічного стану промислового підприємства частіше за все використовуються методи та прийоми економічного аналізу, що представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняння основних методів та прийомів економічного аналізу, що використовуються в діагностиці

Метод (прийом)	Характеристика методів (приймів)
1	2
Методи	
Балансовий	Зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності із факторами впливу, та відображається у формі рівності підсумків. Потребує забезпечення взаємозалежності всіх показників.
Порівняння	Дозволяє оцінити роботу системи, визначити відхилення від планових показників. Потребує забезпечення порівнянності.
Функціональ новартісний	Високоєфективний при виявленні резервів. Спрямований на виявлення зайвих витрат. Доцільний на стадії проектування виробу або процесу.
Факторний аналіз	Спрямований на виявлення розміру впливу факторів на результат діяльності підприємства. Складність розрахунків, потребує систематизації та класифікації факторів.
Економіко-математичні методи	Засновані на використанні сучасного математичного апарату за рахунок чого досягається точність, швидкість отриманих результатів. Потребує застосування ЕОМ.
Прийоми	
Зведення і групування	Дозволяє отримати загальний підсумок дії різних факторів, є основою для подальших досліджень.
Абсолютних і відносних величин	Абсолютні – характеризують розміри економічних явищ, а відносні – рівень дотримання норм, темпів росту і приросту та ін.
Середніх величин	Використовуються для узагальнення масових явищ.

## Продовження таблиці 3.2

1	2
Динамічних рядів	Передбачає характеристику змін показників у часі.
Суцільних і вибіркового спостережень	Суцільні передбачають вивчення всієї сукупності явищ, що характеризують яку-небудь одну сферу діяльності. Відповідно вибіркові – передбачають вивчення господарської діяльності на основі типових представників. Суцільні – трудомісткі; вибіркові мають великий ризик похибки.
Деталізація та узагальнення	Деталізація виконується шляхом розкладання узагальнюючого показника на окремі складові. Узагальнення розкривають зв'язок між частинами цілого.

Представлене порівняння дозволяє визначити об'єктивний набір методів, що буде формувати систему з різних методів діагностики для отримання сукупності даних стосовно об'єкта діагностики, та зробити відповідні висновки щодо його розвитку, як економічного так і соціального. Основу системи методів, використовуваних в діагностиці економічного стану промислового підприємства, пропонується будувати на загальнонауковій методології, що передбачає системний, комплексний підходи до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як балансний, моделювання, економіко-математичних й соціологічних вимірів.

### 3.2 Теоретико-прикладні засади формування управління персоналом

В умовах формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, перед підприємствами встає необхідність працювати по-новому, враховуючи закони та вимоги ринку, опановуючи нові типи економічної поведінки, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим зростає внесок кожного працівника в кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання. Одне з головних завдань для підприємств різних форм власності є пошук

ефективних способів управління працею, які забезпечують активізацію людського ресурсу.

Центральним питанням кожного підприємства є ефективне управління. Сьогодні в економіці України відбуваються кардинальні зміни, які потребують всебічного аналізу і подальшого розвитку управління підприємством, а особливо трудовими ресурсами. Складність і динаміка соціально-економічних процесів вимагають розробки нових підходів в управлінні. Сучасний стан підприємств потребує перегляду, оновлення, удосконалення підходів і методів щодо управління трудовими ресурсами.

Як зазначає А. Я. Кібанов, концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування суб'єктів господарювання [28, с. 7–8].

Мета концепції управління персоналом – окреслення шляхів удосконалення використання трудових ресурсів, створення найбільш сприятливих умов для їх розвитку, залучення інвестицій, створення конкурентоспроможного продукту, нарощування обсягів реалізації виробленої продукції.

Управління зайнятістю на підприємстві полягає в цілеспрямованому регулюванні відносин між власниками та найманими працівниками, що забезпечує реалізацію економічних і неекономічних інтересів суб'єктів занятості. Суть цих відносин полягає в узгодженні інтересів сторін щодо використання робочої сили і розподілу результатів праці. У зв'язку з цим управління зайнятістю є фундаментом системи управління ресурсами на підприємстві, який формує основу для побудови кадрової політики і вироблення конкретних кадрових рішень, узгоджених вимог та пріоритетів, які встановлені державою в сфері соціально-трудових відносин. Управління процесом є взаємодія двох суб'єктів, «один з яких в цієї взаємодії знаходиться в позиції суб'єкта управління, а інший – в позиції об'єкта управління» [59, с. 25]. Окрім того, що взаємодія здійснюється передачею імпульсів від суб'єкта управління його об'єктам, існує технологія

цієї передачі та її наслідки. Варто погодитись з В. Д. Граждан, який вважає, що «В результаті впливу форми одного предмета на форму іншого відбувається перенесення або передача змісту від першого до другого. На основі переданого змісту і здійснюється управління тими перетвореннями, які потім відбуваються в формі сприймаючого предмета. Вплив змісту на форму зазвичай проявляється у виробленні необхідного порядку, тобто визначених шаблонів, направляючих конструкцій або схем, у відповідності з якими і перетворюється форма. Основні параметри цих шаблонів і схем певним чином задаються предметом, що впливає на об'єкт, але виробляються і реалізуються вони в сприймаючому предметі саме через управлінську функцію змісту» [60, с. 35]. Таким чином, процес управління слід розглядати як програмування суб'єктом управління змін та перетворень, які повинні відбутися в формі діяльності в об'єкті управління.

Механізм управління персоналом є серйозним інструментом підвищення ефективності, результативності і якісної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Раніше діючі механізми формувалися як мономеханізми – механізми однієї природи. У період директивної економіки діяв переважно організаційно-адміністративний механізм. Його призначення було трансформування цілей та рішень центральних органів влади в інтереси людей. Однак така трансформація може призвести до посилення мотивації діяльності людей тільки в разі, якщо ці рішення відповідають їх інтересам. Така відповідність досягається в комплексному механізмі управління.

Перехід до ринкової економіки ознаменувався відторгненням організаційно-адміністративного мономеханізму в силу не тільки його неефективності, а й того, що він по формі (яка існувала раніше) суперечить принципам демократії. На перший план було висунуто завдання створення мономеханізму іншої природи – економічного механізму. Проте як і раніше необгрунтовано ігнорується роль мотиваційних механізмів. Відмова від організаційних механізмів управління замість їх адаптації до нових умов господарювання, ігнорування мотиваційних механізмів і відокремлення від правових механізмів призводять до неефективності новостворюваного економічного механізму,

що з усією очевидністю доведено ходом економічних реформ. Успішно вирішити завдання подолання економічного спаду та забезпечити економічне, науково-технічне і соціальний розвиток можливо тільки в тому випадку, якщо буде створено ефективний механізм управління, в якому оптимальним чином поєднуються механізми різної природи.

Сучасний етап розвитку систем управління характеризується двома особливостями:

- підхід до проблеми удосконалення систем управління повинен вирішуватися на комплексній, системній основі;

- структурне і організаційне відособлення питань удосконалення управління набуває все більш спеціалізованого характеру.

Сучасний стан розвитку народного господарства України характеризується існуванням різних за організацією та складністю виробничих процесів. Узагальнення цих процесів може проходити шляхом формування інформації певної ємності на вході (конвертування ресурсів) та отримання відповідних результатів на виході. Подібний підхід може використовуватись, коли йде мова про загальні характеристики. Різноманіття ситуацій, які виникають в процесі господарської діяльності, ускладнюють процес використання типових розробок. Виріток останніх повинен базуватися на специфіці й унікальності конкретного підприємства, яке повинно далі деталізувати і адаптувати типову розробку. Аналіз джерел формування проблем і причинно-наслідкових зв'язків суттєво підвищує якість розробок і знижує втрати, які викликані низькою якістю управлінських рішень і мають негативні наслідки. Вдало створений механізм управління трудовими ресурсами створює базові установки для оперативного управління кадровим потенціалом підприємства. Він повинен корелювати з вимогами законодавства, бути узгодженим з загальною економічною політикою та корпоративними принципами.

У зв'язку з тим, що до складу ресурсів, які необхідні підприємству, входять різні за характером і ймовірністю використання ресурси, розробка механізму управління повинна включати постійну (базову) і динамічну частини. Постійна частина відображає основну концепцію управління, а динамічна

враховує непередбачені обставини, які є наслідком дії недетермінованих (стохастичних) факторів. За допомогою другої частини підприємство зможе здійснювати адаптацію в найскладніших умовах. Крім того, якісний механізм управління трудовими ресурсами повинен вирішувати проблеми як ресурсного забезпечення, так і ресурсозбереження. Такий складний, але гнучкий механізм дозволяє вирішувати різні завдання, які виникають у процесі діяльності. Ефективно використовуючи елементи механізму управління персоналом, знаючи мотивацію кожного конкретного працівника, розуміючи не тільки його актуальні потреби, але й враховуючи його природний потенціал, на який можна й потрібно опиратися, виникає можливість управляти працівниками, сполучаючи цілі суб'єкта господарювання з їхніми інтересами. Ретельний аналіз всіх напрямків та готовність безперервно змінюватися, інтеграція всіх функціональних підрозділів дозволить добитись суттєвих результатів. Якісний механізм управління трудовими ресурсами дозволяє підприємству працювати й отримувати прибутки.

Стимулом подальших розробок в сфері управління персоналом і впровадження їх на вітчизняних підприємствах стає розвиток ринкових відносин і пов'язані з цим потреби економічної практики. Таким чином, слід зазначити, що в сучасних умовах конкурентної економіки процес ефективного використання трудових ресурсів набирає більшої чинності. Розвиток підприємств України повинен відбуватися на інноваційній основі із залученням, а також активним використанням інвестиційних, матеріально-технічних, фінансових і кваліфікованих трудових ресурсів.

Сформована в Україні система управління персоналом не зовсім відповідає сучасним вимогам і не може ефективно вирішувати поставлені завдання без прийняття на озброєння нової методологічної бази. Необхідно створити умови для колективного творчого, трудового та духовного підйому людей, об'єднаних високоорганізованою спільною роботою. Потрібні кардинальні зміни всіх сторін суспільного буття, спрямування зусиль на прискорене зростання інтелектуального потенціалу, створення умов затребуваності результатів інтелектуальної праці у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Для цього необхідно

різко збільшити фінансування інтелектуальної сфери та сформувати заохочувальне ставлення в суспільстві до об'єктів інтелектуальної власності і її творців. Внесок інтелектуальної сфери в рішення даної комплексної проблеми є у формуванні концепції синергетичного управління. Причинами, що викликають гостру необхідність в даній концепції, є:

- загальна тенденція наростання інтелектуалізації та інформатизації трудової діяльності, яка висуває підвищені вимоги до управлінської діяльності та методології оцінки її внеску в кінцевий результат;

- зміна системи взаємодії людей, залучених в спільну діяльність, що висуває додаткові вимоги до форм і методів управління;

- управління інноваціями неможливо без перерозподілу управлінських функцій при створенні та комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності;

- інтелектуальна діяльність за своєю природою вимагає, з одного боку, свободи творчості, а з іншого – підвищення відповідальності кожного учасника трудового процесу за кінцевий результат.

Варто зазначити, що демографічна ситуація в Україні характеризується різким зниженням загальної чисельності населення. Найважливішим напрямком у сфері формування трудових ресурсів повинна стати політика їх ефективного використання. Вирішення даної проблеми є запорукою стабілізації функціонування підприємства.

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується ростом значущості інтенсивних факторів розвитку і господарська діяльність підприємств все більш залежить не тільки від власних можливостей певної галузі, але й від інших, особливо переробних галузей, та тих, які забезпечують засобами виробництва. Це продукує необхідність покращення координації діяльності, підвищення зацікавленості в кінцевих результатах. Зростання ефективності виробництва та кінцеві результати праці безпосередньо залежать від рівня кваліфікації працюючих і міри їх використання.

Наразі держава завершує проведення земельної реформи в Україні, де стикаються інтереси трудового потенціалу АПК та

великого капіталу, тому роль державних органів управління кардинально змінюється, державне регулювання стає більш значущим, набуває нових форм. Дії уряду повинні бути націлені на визначення напрямків стійкого розвитку, забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку, гарантування продовольчої безпеки країни тощо.

Процеси покращення не можуть забезпечуватися автоматично, вони завжди базуються на інтенсивній і якісній праці, прогресивних технологіях, результативній організації робіт тощо, тобто потребують системного підходу. Важливе значення має виявлення та систематизація резервів і факторів, які діють з різною силою, різною спрямованістю в різні проміжки часу, а також концентрація уваги як на окремому працівнику, так і на всьому трудовому колективі. Кардинальні зміни, суттєве вдосконалення певного комплексу факторів, які сприятимуть становленню та розвитку виробництва в конкретних підприємствах, забезпечують вирішення складних проблем результативності та ефективності їх діяльності.

Заслугує уваги точка зору О. А. Єрмоленко, А. В. Мордовець, які вважають, що «ефективність використання трудових ресурсів впливає на обсяг та своєчасність виконання робіт, раціональне використання техніки, обсяги виробництва продукції, прибуток та ряд інших показників» [61, с. 132]. Для забезпечення раціонального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, скорочення втрат та повної їх ліквідації підприємствам варто розробляти комплекс економічних, виробничо-технічних, організаційних заходів, які сформують систему ресурсозбереження. В іншому випадку в умовах обмеженої забезпеченості ресурсами більшості галузей, низький рівень механізації та автоматизації робіт, виконання деяких процесів вручну підприємства забезпечують низьку продуктивність діяльності.

За останні роки по всій Україні загалом і зокрема по Запорізькій області відбувається поступове зменшення чисельності зайнятого у народному господарстві населення. Крім того, спостерігаються зміни і в структурі зайнятого в населення: швидкими темпами зменшується чисельність працівників

підприємств, натомість дедалі більшого розповсюдження набуває зайнятість в особистому господарстві.

Для отримання максимального доходу (прибутку) зростає необхідність раціонального використання праці при найменших витратах, при цьому одночасне забезпечення високого рівня якості і конкурентоспроможності виробленої продукції. Це обумовлює необхідність ретельного постійного аналізу трудових показників, визначення оптимальної чисельності працюючих, забезпечення мінімальних втрат робочого часу. Завдання, які пов'язані з ефективністю використання людських ресурсів, сконцентрувалися виключно в сфері оптимізації чисельності працюючих.

Наслідком зменшення чисельності працюючих стає підвищення рівня безробіття, висока плинність трудових ресурсів, відтік фахівці. Тому в сучасних умовах конкурентної економіки процес ефективного використання трудових ресурсів набирає більшої чинності.

Криві, що характеризують динаміку змін середньорічної кількості працівників підприємств в агросекторі Запорізької області, виразно представляють поведінку досліджуваного показника (рис. 3.3). Крива 1 характеризує темпи росту (зниження) чисельності працюючих на підприємствах сільського господарства по відношенню до 2009 року, %; крива 2 – по відношенню до попереднього року, %.

Діагностика чисельності працюючих на агропідприємствах Запорізької області (рис. 3.3) показує, що за період 2013-2017 рр. в більшості агрогосподарств спостерігається незначне підвищення кількості зайнятих. Такі коливання потребують розрахунку загальних середньорічних темпів змін чисельності працюючих по підприємствам:

$$\bar{T}_{змR} = \sqrt[5]{104,92 \cdot 102,12 \cdot 107,22 \cdot 82,156 \cdot 119,68} = 102,47\%.$$

Таким чином, аналіз загальних середньорічних темпів змін чисельності працюючих по досліджуваним підприємствам показує ріст показника на 2,47%, що свідчить про позитивні тенденції.

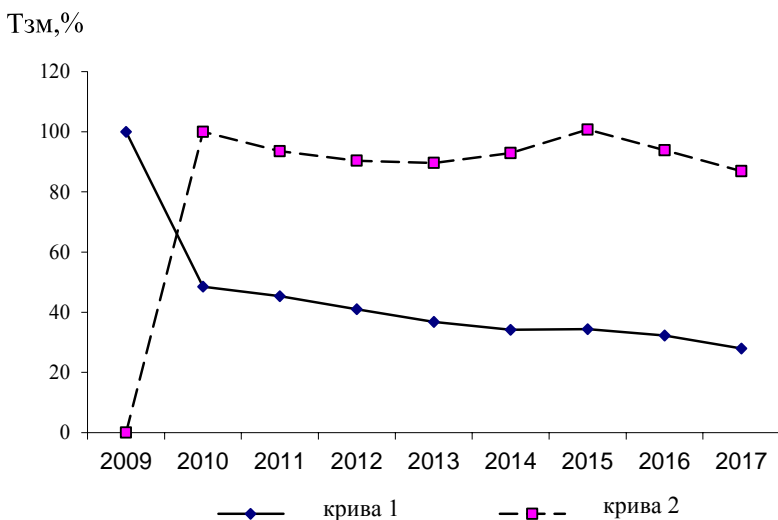


Рисунок 3.3 – Динаміка середньорічної кількості працівників підприємств сільського господарства Запорізької області

Безумовно, сучасне високо розвинуте виробництво, яке має бути в Україні, потребує висококваліфікованих, професійних кадрів. На жаль, в Україні відстає рівень використання інтелектуального потенціалу. Це стосується насамперед рівня освіти, впровадження новітніх технологій і раціоналізаторських пропозицій, проходження професійного навчання, тощо.

Качан Є. П. і Шушпанов Д. Г. наголошують, що одним із загальних законів розвитку будь-якого суспільства є закон підвищення якості населення. В сучасних умовах істотно зростає значущість якісних ознак працюючих, які є основою конкурентоспроможності робочої сили. Основними якісними характеристиками є освіта, професіоналізм, оскільки сьогодні вони можуть бути єдиним джерелом розвитку суспільства.

Якість робочої сили – це сукупність людських характеристик, що виявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію й особисті якості працівника: стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість,

мобільність, вмотивованість, інноваційність, професіональну придатність, моральність тощо [62, с. 154–155].

М. С. Рябуха стверджує, що в умовах ринку створення і розвиток підприємств повинен сприяти зниженню кількісного складу працюючих з одночасним підвищенням їх якісних характеристик [63, с. 134]. Але сучасна ситуація в господарському секторі, як свідчать статистичні дані, не висвітлює позитивні тенденції щодо підвищення якісних характеристик персоналу. Рівень освіти визначає якість працюючих. Переважна частина молоді не має відповідних знань і досвіду роботи, що не дає можливості реалізувати свої бажання і займатися працею, яка принесе гідний дохід.

Сучасна система освіти щорічно випускає велику кількість фахівців, які не можуть знайти на підприємствах гідну для себе роботу. Такий фактор безумовно впливає на ефективність і результативність управління як персоналу, так і життєдіяльність підприємства в цілому. Це свідчить про необхідність реалізації концепції «безперервного професійного навчання впродовж усього трудового життя» та інших дієвих підходів в управлінні персоналом.

Головною метою розвитку підприємств є постійне підвищення продуктивності праці, яке досягається оновленням і ефективним використанням сучасних технологій, техніки, наукових здобутків в сфері організації праці.

Основним мотивом зайнятості для працівників підприємств є оплата праці. Ефективність витрачання фонду заробітної плати є показником аналізу системи управління персоналом. Заробітна плата є не тільки платою за працю, вона також виражається і в стимулюючому впливі на працівників підприємства. Тому аналіз ефективності використання фонду заробітної плати дозволяє в деякій мірі оцінити систему стимулювання, діючу на підприємстві, а значить, і ефективність системи управління персоналом в цілому. Практично всі підприємства стикаються із проблемою побудови оптимальної системи оплати праці, яка передбачає зміну підходів до нарахування заробітної плати. На рівні підприємства – це удосконалення системи обліку праці та нарахування заробітної плати, на рівні держави – це підвищення середнього розміру заробітної плати. Тому аналіз використання

персоналу, продуктивність праці варто розглядати в тісному зв'язку з оплатою праці.

Оскільки оцінка рівню результативності господарювання залежить як від рівня продуктивності праці, так і від оплати праці задіяних у виробництві працівників, то важливим завдання дослідження є вивчення стану означеного показника, тенденцій розвитку, співвідношення в динаміці. Чим вище цей показник на підприємстві, тим більша мотивація працівників, оскільки в сучасних умовах заробітна плата з іншими стимулюючими виплатами залишається основним мотивуючим чинником по відношенню до ефективної праці.

Одним з головних факторів ефективності є інтенсивність виробництва. Висока результативність діяльності вітчизняної економіки можлива тільки за умови раціонального використання ресурсів та інтенсифікації.

Дослідження показують, що в економіці країни відбувається погіршення як кількісних, так і якісних характеристик використання персоналу. Причинами цього процесу стали:

- стабільна економічна криза;
- недосконале управління аграрними;
- скорочення виробництва;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- недостатня державна підтримка підприємств;
- дефіцит фінансових ресурсів підприємств;
- непривабливість праці сільського робітників;
- недостатньо розвинута інфраструктура тощо.

Для забезпечення ефективності господарювання, росту продуктивності праці в такій ситуації від підприємств вимагається вирішення проблем організації праці та посилення інтенсифікації виробництва, постійний контроль за результатами діяльності. Основою підвищення ефективності та розвитку економіки є продуктивна праця, тому першочерговим завданням слід вважати створення економічних, технічних, організаційних, соціальних умов, а також побудова оптимальних взаємовідносин між усіма учасниками виробничого процесу: роботодавцями та найманими працівниками. Передумовами досягнення високої продуктивності праці на підприємствах слід вважати:

- інтенсифікацію виробництва;

- нарощування обсягів інвестицій у сфері пріоритетного економічного розвитку;
- зростання темпів розвитку високотехнологічних і наукоємних напрямків господарювання;
- освоєння ресурсо- та енергоощадних технологій;
- підвищення прибутковості найбільш значущих сфер господарювання;
- формування гнучких механізмів регулювання діяльності;
- вирішення організаційних проблем з метою реалізації поставлених завдань;
- застосування прогресивних форм і систем оплати праці, матеріальне заохочення;
- покращення цінової політики.

Основні напрямки підсистеми управління формуванням якості персоналу на підприємстві повинні бути націлені на:

- розробку програм розвитку професійної освіти робітників, що відповідає вимогам технічного і організаційного рівня сучасного виробництва;
- забезпечення умов для реалізації набутих теоретичних знань, здібностей, практичного досвіду працівниками всіх рівнів;
- постійне підвищення кваліфікації, підготовка і перепідготовка працюючих;
- організація підготовки працівників за новими перспективними професіями;
- всебічна підтримка ініціативи з боку працівників, сприяння трудовій активності, розвитку творчих здібностей.

### 3.3 Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства

Поточна конкурентоспроможність підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю пропозиції на ринку. Пропозиція включає продукт, ціну та супутні послуги, а в загальному випадку – все, що визначає корисність (вигідність) придбання для клієнта. Часто підприємство має кілька пропозицій (диференціація), при цьому можна говорити про інтегральну конкурентоспроможність всього продуктового портфеля.

Для визначення значущості показників конкурентоспроможності порівнюваних рішень застосований підхід, який базується на парному порівнянні показників на підставі відомого в теорії маркетингу методу Делфи. Оцінки в табл. 3.3 проставлялись виходячи з таких міркувань: 0 – якщо показник в стовпчику важливіше ніж показник в рядку; 1 – якщо показник в рядку важливіше ніж показник в стовпчику.

Таблиця 3.3 – Визначення значущості показників

Показники	1	2	3	4	5	6	Сума
Вартість реалізації проекту		1	1	1	1	1	5
Надійність каналу			1	1	1	1	4
Енергоспоживання				1	1		2
Сервісні функції		1					1
Пропускна здатність			1				2
Кількість одночасних користувачів				1			1

Далі було підраховано суму всіх балів, вона склала 15(S). Значимість кожного показника було визначено, як частка від поділу суми балів у відповідному рядку на величину S.

Відповідно, показники вагомості складають: вартість реалізації проекту: 0,3; надійність каналу: 0,26; енергоспоживання: 0,13; сервісні функції: 0,06; пропускна здатність: 0,13; кількість одночасно активних користувачів: 0,06.

Далі виконується оцінка рівня конкурентоспроможності за окремими показниками. Найчастіше виконується відносна оцінка показників рішень – конкурентів у порівнянні з кращими показниками всіх порівнюваних рішень в категорії надання бездротового доступу в інтернет за допомогою видимого світла. Відносну оцінку конкурентоспроможності –  $I_j$  за окремими показниками визначають за формулою:

$$I_j = \frac{P_{ij}}{P_{max}} \quad (3.1)$$

Більше значення показника свідчить про дещо вищу конкурентоспроможність.

$$I_j = \frac{P_{\min}}{P_{ij}} \quad (3.2)$$

Менше значення показника свідчить про дещо нижчий рівень конкурентоспроможності послуги, де значення  $P_i$  значення  $i$ -ї послуги;  $P_{\max}$  та  $P_{\min}$  – найбільше і найменше зі значень  $i$ -го показника з усіх порівнюваних послуг відповідно. У табл. 3.4 наведено дані про характеристики проектів на базі технології Li-Fi від різних світових компаній.

Таблиця 3.4 – Визначення характеристик конкурентоспроможності компаній-лідерів технології Li-Fi

Компанія/показник	Samsung	Matsushita inc.	Pure Li-Fi & Lucibel
Вартість реалізації проекту, дол. США	55000	60000	40000
Надійність каналу, %	95	95	95
Енергоспоживання, Вт-год.	35	30	25
Ціна однієї лампи, дол. США	100	150	100
Ціна обслуговування за межами базисної країни, дол. США	10000	20000	10000
Пропускна здатність, %	100	50	40
Кількість одночасних користувачів, чол.	10	15	15

Так як британська компанія Pure Li-Fi використовує в своїх рішеннях оптику і лампи виробництва французької компанії Lucibel, а Lucibel в свою чергу використовує мікросхеми від Pure Li-Fi, то доцільно буде вести подальші розрахунки виходячи з їх сукупних показників цих компаній.

Далі виконується комплексна оцінка за всіма показниками: окремо за технічними характеристиками ( $I_{\text{тех}}$ ), окремо – за економічними ( $I_{\text{ек}}$ ) усіх послуг-конкурентів:

$$I_{\text{тех}} = \sum_{i=1}^n Im_i * Bm_i, \quad (3.3)$$

$$I_{\text{ек}} = \sum_{i=1}^n Ie_i * Be_i, \quad (3.4)$$

де  $I_{\text{тех}}$  та  $I_{\text{ек}}$  – відносні одиничні оцінки відповідно і-го технічного та і-го економічного показників;

$B_{ti}$ , та  $B_{ei}$  – їх вагомості.

1) Samsung:

$$I_{\text{ек}} = \left( \frac{40000}{55000} + 1 + 1 \right) * 0,33 = 0,897$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{ек}} = \left( \frac{40000}{60000} + \frac{200}{250} + \frac{10000}{20000} \right) * 0,33 = 0,649$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{ек}} = (1 + 1 + 1) * 0,33 = 0,99$$

Оцінимо технічні параметри якості бездротового каналу проектів-конкурентів. Так як технічні параметри відрізняються за категоріями, доцільно вести розрахунки використовую відповідні коефіцієнти категорій. Оцінка надійності бездротового каналу проводилась згідно з результатами аналізу публікацій і звітів компаній.

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = \left( \frac{95}{95} \right) * 0,26 = 0,26$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = \left( \frac{95}{95} \right) * 0,26 = 0,26$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = \left( \frac{95}{95} \right) * 0,26 = 0,26$$

Енергоспоживання системи зв'язку є одним з визначальних чинників у виборі технології Li-Fi. Весь концепт даної технології, а також стандарту VLC 802.15.7 побудовано на використанні

видимого світла, не тільки як пасивного джерела освітлення, але і як активного джерела даних. Проте, різні технології, застосовані в проектах компаній-конкурентів, позначаються на неоднорідності енергоспоживання як окремих елементів, так і системи в цілому. Так, зокрема лампа Lucibel Ores Li-fi споживає в середньому 25 Вт-год., в той час як лампи від Samsung і Matsushita inc, споживають більше:

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{25}{35}\right) * 0,13 = 0,09$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{25}{30}\right) * 0,13 = 0,101$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{25}{25}\right) * 0,13 = 0,13$$

Вартість комплектуючих є важливим критерієм для корпоративних клієнтів, на яких і розраховані порівнювані проекти. І якщо заміна внутрішніх комунікацій, таких як кабелі та конектори входить у вартість планового і позапланового сервісного обслуговування, то вихід з ладу однієї, або декількох ламп може бути усунена їх заміною, яку може зробити персонал не відноситься до компаній які надають рішення. В такому випадку визначальним є фактор ціни за одну лампу-передавач:

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{100}{100}\right) * 0,06 = 0,06$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{100}{150}\right) * 0,06 = 0,05$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{100}{100}\right) * 0,06 = 0,06$$

Так як Li-Fi відносно нова технологія бездротової передачі даних, то і відповідні системи зв'язку на її основі не мають за собою безлічі типових рішень. У зв'язку з цим, щоб врівноважити велику ціну підключення, сервісне обслуговування в межах базисної країни, Південної Кореї для Samsung, Японії для Matsushita inc. та Великобританії з Францією для Pure Li-Fi & Lucibel – безкоштовне. Однак, для закордонних клієнтів діють

тарифи, що покривають проживання фахівців з обслуговування, а також всі витрати на комплектуючі та програмне забезпечення:

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{10000}{10000}\right) * 0,06 = 0,06$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{10000}{20000}\right) * 0,06 = 0,03$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{10000}{10000}\right) * 0,06 = 0,06$$

Пропускна здатність бездротового каналу, як сумарна, так і для окремого абонента є одним з найважливіших показників при виборі типу доступу до мережі інтернет. Однак для потреб лікарень, заводів і офісів, де для робочих потреб великий трафік не є визначальним критерієм акцент зміщується в бік ціни. Розрахуємо технічний параметр пропускної здатності для проєктів-конкурентів:

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{100}{100}\right) * 0,13 = 0,13$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{50}{100}\right) * 0,13 = 0,06$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{40}{100}\right) * 0,13 = 0,05$$

У деяких умовах також важливо кількість одночасно можливих підключень в межах одного передавача (базової станції). Особливо важливим цей критерій є в умовах недостатньої площі приміщення, коли розмістити велику кількість передавачів не представляється можливим. Далі наведені розрахунки показника одночасних підключень до базової станції, іншими словами - користувачів:

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{10}{15}\right) * 0,06 = 0,04$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{15}{15}\right) * 0,06 = 0,06$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = \left(\frac{15}{15}\right) * 0,06 = 0,06$$

Для обчислення результуючого значення конкурентоспроможності проектів-конкурентів спочатку необхідно провести підсумовування всіх технічних показників:

1) Samsung:

$$I_{\text{тех}} = 0,26 + 0,09 + 0,06 + 0,06 + 0,04 = 0,51$$

2) Matsushita inc.:

$$I_{\text{тех}} = 0,26 + 0,101 + 0,05 + 0,03 + 0,06 = 0,501$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$I_{\text{тех}} = 0,26 + 0,13 + 0,06 + 0,06 + 0,06 = 0,57$$

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності, помноживши значення економічних параметрів конкурентоспроможності на значення технічних параметрів:

1) Samsung:

$$K = 0,847 * 0,51 = 0,431$$

2) Matsushita inc.:

$$K = 0,649 * 0,501 = 0,325$$

3) Pure Li-Fi & Lucibel:

$$K = 0,99 * 0,57 = 0,564$$

На підставі проведених розрахунків можна зазначити, що послуги Li-Fi компанії Pure Li-Fi & Lucibel є найбільш конкурентоспроможними, більшою мірою відповідають запитам споживачів.

#### 3.4 Управління технічним розвитком промислового підприємства

Задекларований перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку в умовах обмеженості ресурсів вимагає зосередження на їх найбільш перспективних напрямках, де ймовірність досягнення конкурентного успіху є найбільшою. Промислові підприємства грають основну роль у створенні потенціалу для інноваційного розвитку економіки України.

Технічний розвиток відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази промислового підприємства, що має бути постійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної або іншої діяльності (зокрема, створення і реалізація конкурентоспроможної продукції або послуг, виробництва тощо).

У зв'язку з визначальним впливом на результати господарської діяльності технічного розвитку, а також у зв'язку з його багатоспрямованістю і великою складністю, важливе практичне значення має постійно здійснювана та збалансована за всіма елементами система економічного управління цим процесом на підприємстві.

Особливий інтерес викликає розгляд теоретичних, методичних та практичних питань з вдосконалення механізму управління технічним розвитком промислового підприємства.

Особливостям формування та використання механізму управління підприємствами присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів [64–67]. В наукових роботах досліджуються такі поняття як «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «соціальний механізм», «механізм управління підприємством». Наукові роботи [68, 69] присвячені питанням аналізу, планування та прогнозування технічного розвитку промислового підприємства за планової економіки. Однак, поза увагою залишається питання формування та використання механізму управління технічним розвитком промислового підприємства на сучасному етапі.

Процес економічного управління технічним розвитком промислового підприємства включає наступні основні етапи:

- обґрунтування цілей – визначення, ранжирування та групування пріоритетів;
- підготовчий період – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозної інформації;
- варіантний вибір рішень – розроблення, вибір критерію та оцінювання ефективності можливих варіантів;
- розроблення програм робіт як єдиного комплексу взаємоузгоджених рішень і заходів щодо їх здійснення у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;
- супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, за необхідності – коригування програми.

У процесі економічного управління технічним розвитком промислового підприємства стрижневими є завдання якісної

розробки й коригування, забезпечення необхідними ресурсами, постійного відстеження здійснення програм (планів).

Головним завданням плану технічного розвитку промислового підприємства є розробка комплексу заходів з підвищення технічного рівня виробництва на основі використання досягнень науки техніки і передового досвіду.

Зміст програм (планів) технічного розвитку промислового підприємства визначається сукупністю конкретних заходів, що входять до їхнього складу. По кожному заходу повинно провадитися розрахунки економічних показників і визначатися їх вплив на кінцеві результати виробничо-господарської діяльності підприємства в плановому періоді.

Найбільш ефективним засобом, що дозволяє чітко і повно оцінити ефективність програми технічного розвитку, є моделювання, зокрема, методи імітаційного моделювання.

Управління технічним розвитком промислового підприємства є умовою підвищення ефективності його функціонування в умовах ринкової економіки за рахунок постійного оновлення і реконструкції техніко-технологічної бази з використанням сучасних технологій, підвищення вимог до обґрунтування управлінських рішень, чіткої оцінки ефективності програм технічного розвитку.

Отже, вдосконалення організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства є особливо актуальним в сучасних умовах господарювання, тому що промислові підприємства мають достатній рівень науково-технічного потенціалу, що є одним з основних ресурсів економічного зростання країни.

Процес формування організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства повинен відбуватися наступним чином.

Перший крок – це аналіз соціально-економічного розвитку промислового підприємства. На цьому етапі, використовуючи спеціальні методи дослідження, необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємств, а також вивчити динаміку кількісних та якісних показників. Отже, визначаюся проблеми, що існують, тенденції та перспективи розвитку.

Другий крок – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства. Метою проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком підприємства, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики необхідно визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

Третій крок – оцінка можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства. Цей етап передбачає пошук можливостей, що дозволять оптимізувати механізм управління та на основі отриманих даних визначають можливі напрями його вдосконалення.

Четвертий крок – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства. Це повинен бути розроблений план заходів оцінювання технічного потенціалу підприємств. Його зміст обумовлюється результатами оцінювання можливостей вдосконалення механізму управління технічним розвитком підприємств.

П'ятий крок – оцінювання запропонованого організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства, що передбачає поетапне визначення пріоритетних елементів механізму, що був запропонований, для визначення ймовірного ефективного результату його функціонування. Залежно від результату оцінювання, що буде отриманий, можливі наступні дії: по-перше, розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком підприємств, якщо буде отриманий позитивний результат оцінювання запропонованих змін; по-друге, коригування програми вдосконалення, що була розроблена; по-третє, доопрацювання програми, що була розроблена, тобто повторне оцінювання можливостей вдосконалення та внесення відповідних коректив.

Шостий крок – впровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства.

Таким чином, алгоритм формування та використання організаційно-економічного механізму управління технічним розвитком промислового підприємства полягає в забезпеченні належного його формування та ефективного використання за допомогою певних інструментів, а також сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, що досліджувалися.

### 3.5 Сучасні підходи дослідження сутності оборотних коштів як комплексної економічної категорії

Ефективність управління оборотними коштами пов'язана з формуванням і використанням оборотних коштів, яким належить особливе місце у структурі капіталу підприємства і від якості управління ними залежить безперервність процесу виробництва та реалізації продукції, ліквідність підприємства, його платоспроможність та рентабельність.

На сьогоднішній день питання забезпеченості вітчизняних підприємств оборотними коштами є першочерговим, враховуючи їх визначальну роль на виробничій і товарній стадіях.

Доцільно в першу чергу дослідити існуючі позиції відомих науковців щодо розуміння сутності «оборотних коштів» як комплексної економічної категорії, їх розбіжність чи ідентичність з поняттями «оборотні активи», «оборотні засоби», «оборотний капітал».

Істотний внесок у дослідження економічної сутності оборотних коштів зробили відомі вітчизняні та зарубіжні науковці: А. М. Поддєрьогін, Є. Бригхем, Н. Б. Ермасова, В. Н. Смагін, Ю. А. Арутюнов, Абубакер Абулгасем Однат, Д. В. Василичев, Я. В. Гур'єва, Н. П. Погореленко, С. В. Мочерний, М. В. Володькіна, Л. О. Роштейн, І. М. Бойчик, Н. М. Бондар, В. В. Кулішов, С. Ф. Покропивний, Т. О. Примак, І. В. Зятковський, Г. М. Азаренкова, І. В. Зелгавіс, Зві Боді, Роберт Мергон, М.Н. Крейніна, Р. Брейлі, С. Майерс, М. Д. Білик, Р. Н. Холт, А. В. Рексін, Р. Р. Сароян, Г. Б. Поляк, І. О. Бланк.

Незважаючи на те, що питання сутності оборотних коштів розглядають багато наукових праці, проте відсутнє єдине визначення економічної сутності оборотних коштів підприємств на що і звернемо увагу.

Дослідження існуючих теоретичних положень щодо визначення економічної сутності оборотних коштів, а також їх розбіжності чи ідентичності з поняттями «оборотні активи», «оборотні засоби», «оборотний капітал».

Оборотні кошти – комплексна економічна категорія економічної науки. Цим пояснюється наявність значної кількості визначень цього поняття.

Аналіз спеціальних економічних джерел свідчить про неоднозначність поглядів та відсутність єдиного його розуміння науковцями.

Поддєрьогін А.М. об'єднує терміни «оборотний капітал» і «оборотні кошти». В його редакції «оборотний капітал (оборотні кошти) – це кошти, авансовані в оборотні виробничі фонди й у фонди обігу для забезпечення безперервності процесу виробництва, реалізації продукції та отримання прибутку» [70, с. 158]. Ми вважаємо це визначення досить цікавим та виправданим. Так як воно розкриває суть та економічну природу оборотного капіталу. Але в той же час не можна ототожнювати поняття оборотний капітал та оборотні кошти.

На думку Є. Бриггема: «оборотний капітал – інвестиція фірми у короткострокові активи – готівку, ліквідні цінні папери, товарно-матеріальні запаси та рахунки дебіторських заборгованостей» [71, с. 734]. Як бачимо, у даному визначенні також не в повній мірі розкрито основні риси оборотних активів, але акцентовано увагу на тому, що оборотний капітал відображає вкладення коштів підприємства в оборотні активи.

Єрмасова Н. Б. об'єднує поняття «оборотні кошти» і «поточні активи», і дає наступне визначення «оборотні кошти (поточні активи) – засоби інвестовані підприємством в поточні операції в час кожного операційного циклу» [72, с. 78]. Таке визначення є більш загальним і не дає точної характеристики оборотним коштам.

Аналогічне визначення дає Смагін В. Н: «оборотні кошти – кошти, які інвестуються підприємством у свої поточні операції»

[73, с. 71]. Даним економістом також не визначена сутність та економічна природа оборотних коштів.

Заслугує уваги трактування Арутюнова Ю. А., який зазначає, що «оборотний капітал – це інвестиції в поточні активи, які називають також оборотними коштами. Особливістю оборотного капіталу є те, що він не витрачається, не споживається, а авансується, що припускає повернення коштів після кожного виробничого циклу або кругообігу, що включає виробництво продукції, її реалізацію, одержання виручки» [74, с. 137]. У своєму визначенні автор точно характеризує економічну природу оборотного капіталу, але як вже визначалося до складу оборотних коштів не включаються короткострокові фінансові інвестиції. Тому більш виправданим було б таке визначення: оборотний капітал – інвестиції в оборотні активи.

Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. вважають, що «кошти оборотні – вкладена підприємством в оборотні фонди та фонди обігу (крім амортизаційних відрахувань» сукупність фінансових коштів, яка опосередковує їх рух у процесі одного відтворювального циклу (кругообігу) [75, с. 379].

Володькіна М. В. зазначає що «...оборотні кошти підприємства складаються з оборотних фондів та фондів обігу [76, с. 67].

На думку Роштейна Л. О. «оборотні кошти – це грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні об'єднання для створення запасів сировини, матеріалів і інших матеріальних цінностей» [77, с. 61]. Але представлене визначення є не зовсім коректним, оскільки запаси сировини, матеріалів, інших матеріальних цінностей та дебіторська заборгованість, як і грошові кошти включаються до складу оборотних коштів.

Бойчик І. М. визначає оборотні кошти підприємства як «сукупність грошових коштів підприємства, вкладених в оборотні фонди і фонди обігу» [78, с. 182].

Бондар Н. М. вважає, що «оборотні засоби підприємства постійно перебувають у русі і змінюючи свою форму проходять три стадії, забезпечуючи безперервність відтворювального процесу на підприємстві, що відбувається як у сфері виробництва так і у сфері обігу» [79, с. 114].

Кулішов В. В. Наголошує, що до оборотного капіталу (оборотних господарських засобів) належать виробничі запаси (сировина та матеріали, паливо, запасні частини), незавершене виробництво та напівфабрикати власного виробництва, готові вироби, грошові кошти в розрахунках. У оборотних коштах розрізняють оборотні виробничі фонди і фонди обігу [80, с. 94, 96].

Покропивний С. Ф. визначає, що оборотні кошти – це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування та забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів і фондів обігу [81, с. 110].

Примак Т. О. вважає, що «оборотні кошти – сукупність грошових засобів підприємства, необхідних для формування та забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу» [82, с. 63].

Шегда А. В. зазначає, що «оборотні кошти – це сукупність коштів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів і фондів обігу і забезпечення їх неперервного кругообігу» [83, с. 205].

Зятковський І. В. зазначає, що «обігові кошти – це грошові кошти, авансовані в обігові виробничі фонди і фонди обігу, які забезпечують безперервність процесу виробництва і проведення розрахунків» [84, с. 100].

Азаренкова Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. вважають, що «оборотні кошти – це грошові ресурси, які вкладено в оборотні виробничі фонди і фонди обігу для забезпечення безперервного виробництва та реалізації продукції, які беруть участь у виробничому процесі один раз і повністю переносять свою вартість на собівартість продукції» [85, с. 126].

Зелгавіс І.В. визначає оборотний капітал як «грошові кошти й мобільні активи, які перетворюються в грошові кошти впродовж одного виробничого циклу, що забезпечує безперервність виробничого процесу виробництва й обороту та отримання прибутку» [86].

Аналогічне визначення поняття «оборотні активи» представлено Зві Боді та Робертом Мертоном: «...суми грошових коштів компанії та всі інші статті балансу, які впродовж року передбачається перетворити в гроші» [87, с. 114]. Автори

різницю між поточними активами та поточними зобов'язаннями називають чистим оборотним капіталом.

Крейніна М. Н. вважає, що оборотні активи – це мобільна частина майна підприємства, тобто вся вартість тих оборотних активів, які при нормальних умовах роботи протягом року (або навіть більш коротшого періоду в межах року) перетворюються в грошові кошти в результаті отримання виручки від реалізації, обігу цінних паперів тощо. [88, с. 35]. У даному визначенні акцентується увага на терміні використання оборотних активів, але грошові кошти не розглядаються як складова оборотних активів.

Брейлі Р. та Майєрс С. застосовують поняття «оборотні активи», «короткострокові активи», «поточні активи» [89, с. 740]. На їх думку, поточні активи (короткострокові активи, оборотні активи) – це такі активи, які компанія в найближчому майбутньому збирається перетворити в грошові кошти [89, с. 744]. На нашу думку, представлене визначення є не зовсім коректним, оскільки грошові кошти також не включені до складу оборотних активів.

Вітчизняний економіст Білик М. Д. надає таке визначення [90, с. 161]: «оборотні активи виробничого підприємства – група мобільних активів із періодом використання до одного року, що безпосередньо обслуговують операційну діяльність підприємства і внаслідок високого рівня їх ліквідності мають забезпечувати його платоспроможність за поточними фінансовими зобов'язаннями». В розглянутому визначенні показано економічний зміст оборотних активів та акцентована увага на необхідності узгодження їх обсягів з поточними зобов'язаннями. Такий підхід є досить виправданим, але запаси, які входять до складу мобільних активів, відносяться до менш ліквідних активів, тому в загальному обсязі мобільні активи не можна відносити до високоліквідних.

Також в сучасних умовах господарювання оборотні активи приймають участь не тільки у операційній діяльності підприємств, а і в інвестиційній і фінансовій. Білик М. Д. також характеризує поняття валові оборотні активи «...весь обсяг оборотних активів незалежно від джерел фінансування» та чисті

оборотні активи «...різниця між валовою сумою активів та загальною сумою поточних зобов'язань» [90, с. 162].

Рексін А. В., Сароян Р. Р. визначають оборотні засоби як «поточні активи, які можуть бути обернені впродовж року в грошові засоби» [91, с. 137].

На думку Поляка Г. Б. «оборотними засобами (поточні активи) є активами, які можуть бути впродовж одного виробничого циклу або одного року перетворенні в грошові засоби» [92, с. 160].

Відомий сучасний економіст Бланк І. О. трактує оборотні (поточні) активи як сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і повністю споживаються впродовж одного операційного циклу [93, с. 62]. У даному визначенні чітко надано економічний зміст оборотних активів.

Абубакер Абулгасем Однат пропонує розглядати оборотні кошти як елемент ресурсного забезпечення діяльності підприємства, використання якого впродовж одного року чи операційного циклу, може призвести до отримання економічних вигід у майбутньому і таким чином визначає ефективність виробничо-господарської діяльності [94, с. 7].

Д. В. Василичев пропонує формулювання терміну «оборотні кошти» в такій редакції: «оборотні кошти» – це частина фінансових ресурсів, що знаходиться в обороті підприємства, які призначені для фінансування матеріальних та інших витрат, покриття витрат на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи, а також покриття витрат, викликаних дебіторською заборгованістю [95, с. 6].

Я. В. Гур'єва термін «оборотні кошти» трактує так: «...обігові кошти – це об'єктивно необхідна економічна категорія, що є авансованою в грошовій формі сукупною вартістю для створення обігових виробничих фондів та фондів обігу, що постійно переходить у процес кругообігу з однієї функціональної форми в іншу з метою забезпечення безперервного розширеного відновлення виробництва» [96, с. 8].

Н. П. Погореленко зазначає, що «...оборотні кошти є особлива форма руху вартості, їх кругообігу на підприємстві.

Вони авансуються у вигляді грошей для створення оборотних фондів та фондів обігу» [97, с. 4].

Поряд з визначенням терміну «оборотні кошти» у наукових літературних джерелах існують визначення і в законодавчих та нормативних актах України. Так, у відповідності до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Баланс», оборотні активи – це грошові кошти і їх еквіваленти, а також інші активи, призначені для реалізації або споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу [98]. Згідно з Господарським кодексом України оборотними коштами є сировина, паливо, матеріали, малоцінні й швидкозношувані предмети, інше майно виробничого й невиробничого призначення, що відноситься згідно законодавства до оборотних коштів [99].

Аналізуючи терміни «оборотні кошти», «оборотні активи», «оборотний капітал» слід зазначити що науковці по різному характеризують їх склад і структуру, тобто ці економічні категорії, характеризують майже однакові об'єкти (рис. 3.4).

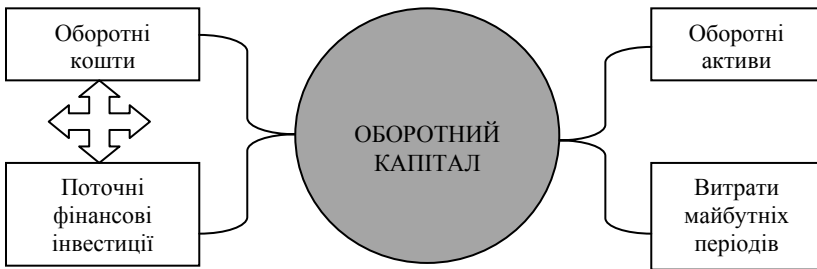


Рисунок 3.4 – Склад оборотних коштів, оборотних активів та оборотного капіталу

Зазвичай оборотні кошти – це величина грошових кошти, авансованих в оборотні фонди та фонди обігу, які забезпечують планомірний і безперервний процес виробництва і реалізації продукції. Також слід звернути увагу, що оборотні засоби – це некоректно перекладені з російської мови «оборотные средства», більш правильно перекласти як оборотні кошти.

Порівнюючи оборотні кошти з оборотними активами, необхідно відмітити, що оборотні активи – термін, який визначено як назва другого розділу активу бухгалтерського балансу, тобто до оборотних активів відносяться ті активи, які у бухгалтерському балансі відображені у його другому розділі. Тобто оборотні активи ширше поняття, оскільки грошові кошти є одним із елементів оборотних активів.

Оборотний капітал – об'єднує в собі як матеріально-речовину, так і вартісну форму капіталу, при тому, що оборотні кошти відображають тільки вартісну форму.

Таким чином, дослідження основних понять сутності оборотних коштів, оборотного капіталу та оборотних активів, дозволило зробити висновок про необхідність розрізняти ці три визначення, а також дали змогу сформуванню власне визначення цієї категорії.

Отже, оборотні кошти – це кошти авансовані в грошовій формі у фінансування виробничого циклу з метою забезпечення безперерйного створення готової продукції та підвищення рівня прибутковості підприємства.

Дослідження сутності економічної категорії «оборотні кошти» – це початковий етап вирішення проблеми управління оборотними коштами вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

На сьогоднішній день в економічній літературі розглядається чотири стратегії щодо політики формування оборотних коштів підприємства, а саме: ідеальна, консервативна, помірна (компромісна) та агресивна.

Мета політики управління оборотними коштами полягає у визначенні обсягу та структури поточних активів, джерел їх покриття й співвідношення між ними, достатнього для забезпечення довгострокової виробничої та ефективної фінансової діяльності підприємства [100, с. 139].

Підприємство обирає ту політику управління оборотними коштами, яка відповідає його стратегічним цілям та забезпечить виконання завдань для досягнення очікуваного результату.

Стратегія фінансування оборотних коштів повинна забезпечити пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи підприємства.

Для кожного підприємства вибір тієї або іншої стратегії фінансування оборотних коштів дуже важливий і прийняти найбільш оптимальну, можна порівнявши їх за такими ознаками: величина поточних активів, оборотність поточних активів, величина поточних пасивів, джерела короткострокового фінансування, рентабельність поточних активів та запас ліквідності (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняльний аналіз підходів щодо формування оборотних коштів підприємства

Агресивний підхід	Помірний (компромісний) підхід	Консервативний підхід
<b>1 Величина поточних активів</b>		
Висока частка в складі всіх активів підприємства	Поточні активи становлять половину всіх активів підприємства	Низька питома вага поточних активів у складі активів підприємства
<b>2 Оборотність поточних активів</b>		
Тривалий період оборотності	Середній період оборотності	Невеликий період оборотності
<b>3 Величина поточних пасивів</b>		
Абсолютна перевага короткострокового кредиту в складі всіх пасивів	Нейтральний рівень короткострокового кредиту в загальній сумі всіх пасивів підприємств	Низька питома вага короткострокового кредиту в складі пасивів або його відсутність
<b>4 Джерела короткострокового фінансування</b>		
За рахунок короткострокового кредиту фінансується не тільки змінна частина поточних активів, а й частина постійних поточних активів	Фінансування однієї частина змінних оборотних активів здійснюється за рахунок довгострокових пасивів, іншої – за рахунок короткострокових зобов'язань	За рахунок короткострокового кредиту покривається частина змінних підприємства. Вся інша потреба в оборотному капіталі покривається за рахунок постійних пасивів
<b>5 Рентабельність поточних активів</b>		
Низька	Середній рівень	Висока

## Продовження таблиці 3.5

Агресивний підхід	Помірний (компромісний) підхід	Консервативний підхід
6 Запас ліквідності		
Високий	Середній рівень	Низька

Ідеальна стратегія фінансування оборотних коштів побудована на економічній природі даної економічної категорії і короткострокових зобов'язань. Ідеальна стратегія означає, що оборотні активи дорівнюють по величині короткостроковим зобов'язанням. У реальній ситуації така модель практично не зустрічається. З позиції ліквідності вона найбільш ризикована, тому що при несприятливих умовах (при необхідності розплатитися з усіма кредиторами одночасно) підприємство може опинитися перед вибором продажу частини засобів для погашення короткострокових зобов'язань.

При консервативному підході передбачається не тільки повне задоволення поточної потреби у всіх видах, що забезпечує нормальний хід операційної діяльності, але й створення високих розмірів їхніх резервів на випадок непередбачених складностей у забезпеченні підприємства сировиною й матеріалами, погіршення внутрішніх умов виробництва продукції, активізації попиту споживачів та ін.

Застосування помірною (компромісного) підходу полягає у фінансуванні однієї частини оборотних коштів за рахунок довгострокових пасивів та іншої – за рахунок короткострокових зобов'язань. При використанні підприємством помірною підходу формування поточних активів, ризик технічної неплатоспроможності і період оборотності оборотних коштів перебувають на середньому рівні.

Ознакою агресивного підходу є абсолютна перевага короткострокового кредиту в загальній сумі всіх пасивів [101, с. 374]. Підприємство не ставить ніяких обмежень у нарощуванні поточних активів, тримає значні кошти, має значні запаси сировини та готової продукції і, стимулюючи покупців, збільшує дебіторську заборгованість – питома вага поточних активів у загальній сумі всіх активів дуже висока, а період оборотності оборотних коштів тривалий.

Таким чином, дані принципові підходи щодо політики фінансування оборотних коштів, враховуючи різні співвідношення рівня ефективності їхнього використання й ризику, в остаточному підсумку визначають суму цих активів й їхній рівень стосовно обсягу операційної діяльності.

З позиції повсякденної діяльності найважливішою фінансово-господарською характеристикою підприємства є його ліквідність, тобто здатність вчасно виплачувати короткострокову кредиторську заборгованість.

Для будь-якого підприємства достатній рівень ліквідності є одним з найважливіших принципів стабільності господарської діяльності. При низькому рівні оборотних коштів виробнича діяльність не підтримується належним чином, звідси – можлива втрата ліквідності, періодичні збої у виробничому процесі та низький прибуток. При деякому оптимальному рівні оборотних коштів прибуток стає максимальним. Подальше підвищення величини оборотних коштів приведе до того, що підприємство буде мати в розпорядженні тимчасово вільні, бездіяльні поточні активи, а також зайві витрати фінансування, що спричинить зниження прибутку.

Вибір відповідної стратегії управління оборотними коштами залежить від місця, що займає підприємство на товарному ринку та на ринку капіталів, його фінансової стійкості, кваліфікації фахівців, грошово-кредитної й фінансової політики держави та інших факторів суб'єктивного та об'єктивного характеру.

## 4 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

### 4.1 Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору

Інтеграція України в європейський та світовий бізнес-простір вимагає адаптації вітчизняних реалій до правил господарювання та імплементації основоположних принципів діяльності в практику українського підприємництва. Зокрема, ратифікація Україною стандартів AA1000SES [102], ISO 26000:2010 [103], A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) у п'ятому виданні 2013 року, Business Analysis for Practitioners: A practice Guide (2014 р.) та Requirements Management: A Practice Guide (2016 р.) потребує на прийняття рішень за проектами за ціннісно-орієнтованим підходом, тобто за цінністю для стейкхолдерів. Добрі і стійкі відносини зі стейкхолдерами є основою сталого розвитку компаній. І якщо відносини з клієнтами українські компанії навчилися цінувати вже давно, то відносини зі стейкхолдерами в ширшому розумінні не сприймаються як такі, що вимагають окремої стратегії або окремого підходу. В той час як для провідних міжнародних компаній системній підхід до взаємодії зі стейкхолдерами є загальною практикою. Адже залучення стейкхолдерів до процесу обговорення та прийняття рішень дозволяє компаніям отримати достовірну оцінку своєї діяльності та краще розуміти власні ризики й можливості.

Важливу роль у визначенні моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами відіграє обраний інструментарій проектного аналізу. У світовій практиці налічується значна кількість корисних інструментів, що використовуються для покращення взаємодії зі стейкхолдерами, проте найефективнішим серед них залишається стейкхолдер-аналіз, на вивченні методології якого і зупинимось більш детально.

Термін «стейкхолдер» в первинному сенсі (як заінтересована особа) з'явився у 1708 р., проте акцентування економічною теорією концепції взаємовідносин із заінтересованими особами

сходить до витоків індустріалізму XIX століття і вбудована в ідеали кооперації і взаємності.

Починаючи з 30-х років XX століття дискусія щодо заінтересованих осіб досить активізувалась, оскільки бізнес на разі усвідомив, що відкритий діалог зі стейкхолдерами є дієвим інструментом гарантування перспектив успішної реалізації проектів [104, с. 168]. Проте, не дивлячись на зміну поглядів бізнесу на взаємовідносини із зацікавленими сторонами, термін «стейкхолдери» вперше був використаний в роботах вчених Стенфорльського науково-дослідного інституту лише в 1963 році. Відправним пунктом нової теорії стейкхолдерів стало твердження про те, що мета діяльності за проектом набагато ширше, ніж створення прибутку для власників. Тобто цілі бізнесу мають бути спрямовані не лише на максимізацію прибутків, а й на турботу про осіб, заінтересованих в успішній реалізації проекту [105, с. 14].

Друге дихання теорії стейкхолдерів (в середині 1970-х років) надала група дослідників на чолі з Р. Акоффом. В якості груп, зацікавлених осіб в успішній реалізації проектів, він назвав не тільки існуючих стейкхолдерів, а й майбутні покоління. За твердженням Р. Акоффа за проектами не можуть прийматись рішення, які обмежують сферу вибору для нових поколінь в майбутньому. Він наголошував, що багато проектних проблем можна подолати, якщо перевлаштувати основні інститути та налагодити ефективну взаємодію зацікавлених осіб протягом життєвого циклу проекту.

В сьогоденному ж значенні відносини між бізнесом і стейкхолдерами, заінтересованими в результатах його діяльності, характеризує теорія стейкхолдерів, сформована за Е. Фріменом (1984 р.), за якої в рамках концепції етики бізнесу, бізнес має не те, що турбуватись про осіб, заінтересованих в успішній реалізації проекту, а нести відповідальність перед заінтересованими сторонами за забезпечення отримання очікуваних результатів [106].

Тож, короткий огляд еволюції розвитку теорії стейкхолдерів дає підстави констатувати, що з розвитком суспільства значимість взаємовідносин зі стейкхолдерами у веденні бізнесу суттєво посилюється. Однак, не дивлячись на давнину існування

теорії стейкхолдерів, одностайності щодо трактування даного поняття до тепер не сформовано.

З метою вирішення термінологічних суперечок вважаємо доцільним в процесі здійснення дослідження керуватися відповідністю даного поняття класичному визначенню. В даному випадку простіше всього скористатися англіцизмом «стейкхолдер». Такий підхід через свою очевидність та простоту отримав значне поширення і має чимало прихильників. Так, термін «стейкхолдер» (stakeholder), у буквальному значенні «власник частки» (одержувач відсотка), «тримач застави»; сперш – розпорядник (довірчий власник) спірного, закладеного або підопічного майна, пайовик. З метою ж уникнення лінгвістичних труднощів у підборі адекватного терміну вважаємо за доцільне розглянути трактування даного поняття у вузькому та широкому сенсі.

У вузькому сенсі термін «стейкхолдер» тотожний «shareholder» (акціонер, учасник), тобто особа, яка має частку в статутному (складеному) капіталі підприємства. У широкому сенсі стейкхолдер – це фізичні або юридичні особи, що є заінтересованими у результатах діяльності компанії (тобто, акціонери, члени органів управління, персонал, фінансові агенти, клієнти, територіальна громада, суспільство в цілому, уряд, тощо) [104, с. 168].

За визначенням стандарту AA1000SES [102] стейкхолдерами вважається група осіб, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Особливо вказується на те, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути знайомий з організацією або мати думку про неї. Водночас згідно зі стандартом ISO 26000:2010 стейкхолдери це особа або група осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності, пов'язаних з реалізацією проекту [103].

У п'ятому виданні збірки знань з управління проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) стейкхолдери розглядаються як особи, групи або організації, які можуть впливати, на які можуть вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу рішення, дії або результату проекту. Проте П. Данселмі значно розширив суть

поняття, охарактеризувавши стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми» [107, с. 27]. Однак таке визначення не пояснює той момент, коли людина, яка не є стейкхолдером, не піддавалася б ризику, але могла б отримувати вигоду від взаємодії з підприємством. Ця неточність була усунена в трактуванні поняття Т. Дональдсоном і Л. Престоном, за яким стейкхолдери «ідентифікуються через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони відчують або очікують випробувати в результаті дії фірми або її бездіяльності» [108, с. 65]. Пізніше Л. Престон доповнював свої міркування так: «люди та групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в її діях» [109, с. 151]. Дегтярьова І. Б. наголошує, що стейкхолдерів варто розглядати як фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені у розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток [110, с. 29]. За твердженням Аммарі А. О. стейкхолдерами слід визнавати будь-яких осіб або груп осіб, що впливають на діяльність за проектом або відчують на собі вплив цієї діяльності, а також будь-які особи або групи осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності проекту [111, с. 150]. В свою чергу Доценко Н. В. позиціонує стейкхолдерів проекту як активи проекту чи його проблеми, проте не наголошує, яких саме фігурантів слід відносити до стейкхолдерів проектів [112, с. 150]. Ликов В. А. до зацікавлених сторін проекту відносить: виконавців, замовників і користувачів, організаційні групи та функціональних керівників. При цьому замовники ним позиціоновані як особи або організації, які будуть схвалювати продукт, послугу або результат проекту, а також керувати ними. Користувачі – як особи чи організації, які будуть користуватися продуктом, послугою або результатом проекту. Функціональні керівники проекту – як особи, що розуміють оточення проекту та забезпечують тісний зв'язок з ключовими стейкхолдерами задля досягнення максимально можливої успішності проекту [113].

Цікавими щодо подальших досліджень є думки Дж. Поста, Л. Престона, С. Сакса про те, що взаємовідносини зі стейкхолдерами є «найважливіший актив, яким повинні

управляти менеджери, і кінцеве джерело організаційного багатства» [109]. Вони наголошують, що саме ці відносини між групами й індивідами, зацікавленими в діяльності конкретного підприємства, досліджує теорія зацікавлених сторін. Але теорія взаємовідносин зі стейкхолдерами спрямована саме на зацікавлені сторони, тож підприємство при цьому практично її не цікавить як таке.

Отже, в науковій літературі простежується недостатня розробленість теоретичних положень теорії зацікавлених сторін та підходів до методології вивчення їх вимог, можливості та бажання впливу на успішність реалізації проекту [114, с. 156]. На сьогодні більшість досліджень, пов'язаних із теорією зацікавлених сторін, спрямовані саме на ідентифікації та класифікації стейкхолдерів. На нашу ж думку, необхідно змістити акценти на визначення саме: цілей, яких необхідно досягнути при взаємодії з кожним із стейкхолдерів; факторів, які впливають на досягнення цих цілей та можливих ризиків; методології стейкхолдер-аналізу тощо.

Стейкхолдер-аналіз є аналізом кількісної та якісної інформації для визначення окремих осіб або груп, чий інтереси повинні враховуватися протягом усього життєвого циклу проекту. Тож, основною метою стейкхолдер-аналізу слід визнати виявлення можливих протиріч між підприємством та зацікавленими сторонами, їх сили та вагомості впливу на вирішення завдань, визначених проектом.

Зі змістовною складовою мети стейкхолдер-аналізу погоджується переважна більшість дослідників, проте питання щодо методології його проведення до тепер залишаються дискусійними.

Зокрема, В. В. Смачило, О. М. Колмакова, Ю. В. Коломієць наголошують на потребі виокремлення таких етапів стейкхолдер-аналізу як: підготовчий, аналітичний, стратегічно-управлінський та контрольний [115, с. 348]. Пропозиції авторів вважаємо слушними, проте цілком погодитись із запропонованим переліком етапів стейкхолдер-аналізу вважаємо не вірними. В першу чергу з тієї причини, що вибір стратегії управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами здійснюється за

результатами стейкхолдер-аналізу, тобто по його завершенню. А отже, бути одним з етапів стейкхолдер аналізу бути не може.

Ю. Ю. Гусєєва та М. В. Канцевич пропонують здійснювати стейкхолдер-аналіз за такими етапами:

- визначення всіх потенційних учасників проекту та накопичення відповідної інформації (їх ролі, сфери діяльності, інтереси, знання, очікування, рівні впливу);

- аналіз потенційного впливу кожного з числа стейкхолдерів;

- оцінювання ймовірності і типу реакції ключових зацікавлених сторін з метою планування впливу на них, щоб залучити їх підтримку або пом'якшити потенційний негативний вплив на успішність реалізації проекту [116, с. 52].

А. І. Рибак та І. Б. Азарова виокремлюють такі етапи стейкхолдер-аналізу як:

- ідентифікація стейкхолдерів;

- групування стейкхолдерів за їх інтересами, позицією, ступенем впливу та пріоритетними значеннями для проекту;

- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;

- оцінка цілей проекту та інтеграція в них інтересів стейкхолдерів;

- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;

- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами [105, с. 50].

Однією з найважливіших сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чії інтереси потрібно зважати, бо кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства дуже велика [114, с. 159]. Отже, погоджуємось з тим, що дослідження взаємовідносин стейкхолдерів і бізнесу в першу чергу мають зосереджуватись на ідентифікації стейкхолдерів відповідно до об'єднуючих їх цілей і інтересів та визначенні оптимальних й евентуальних методів взаємодії [104, с. 168].

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів нині використовується широкий арсенал інструментів:

- карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: схематичне зображення, презентації тощо [117, с. 350];

- матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький). Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно, ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

- матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення;

- модель Мітчелла – передбачає ідентифікацію зацікавлених сторін залежно від поєднання одного, двох, трьох атрибутів і поділ, відповідно до них, на латентних, тих, які очікують чи категоричних [117, с. 351];

- система показників відповідальності (модель ASC (Accountability Scorecard) – дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, використовуючи два типи зв'язків, внесками та стимул-реакціями.

Перелік інструментів стейкхолдер-аналізу можна продовжувати і далі, проте проблема полягає не стільки у виборі того чи іншого інструменту, а у визначенні етапів стейкхолдер-аналізу та їх чіткої послідовності, що насамперед дозволить сформулювати методологію оцінювання взаємовідносин зі стейкхолдерами, а отже, спростити вибір стратегії управління ними задля забезпечення успішної реалізації проекту.

На етапі попередньої ідентифікації та групування стейкхолдерів доцільно створити Карту зацікавлених груп стейкхолдерів (рис. 4.1), яка дозволить візуалізувати картину взаємозв'язків стейкхолдерів та встановити можливості впливу на них лідера проекту.



Рисунок 4.1 – Карта зацікавлених груп стейкхолдерів (авторське бачення)

Створення карти має відбуватись у 4 етапи:

- 1) ідентифікація – окреслення актуальних груп стейкхолдерів, організацій, активістів;
- 2) аналіз – дослідження інтересів, поглядів і діяльності;
- 3) візуалізація – візуальна ілюстрація стейкхолдерів і їхнього зв'язку з істотними питаннями та цілями Компанії;
- 4) пріоритезація – вибір ключових стейкхолдерів, які найкраще відповідали б істотним питанням, визначеним на попередньому етапі.

З метою відображення взаємозв'язків стейкхолдерів на Kartі має бути виокремлено три концентричних області, в яких розміщено всіх зацікавлених осіб проекту за можливостями впливу на них лідера проекту. Область внутрішніх стейкхолдерів – область повноважень/відповідальності лідера. Внутрішні

зацікавлені сторони знаходяться в прямій підлеглості лідера, що дозволяє використовувати досить прості методи адміністрування проекту.

Залежні зацікавлені сторони формально лідеру проекту не підлеглі, проте тісні ділові стосунки потребують на пошук взаємовигідних рішень та компромісів. На периферії ж знаходяться зовнішні зацікавлені сторони. Це область опосередкованого впливу лідера, тобто відсутності власних рычагів впливу на стейкхолдерів.

Для остаточної ідентифікації стейкхолдерів варто скористатись моделлю Менделоу, якою передбачено ранжування стейкхолдерів за їх впливом на успішність реалізації проекту, за ступенем можливості впливати, тобто за параметром «влади» та рівнем вмотивованості здійснювати такий вплив, тобто за параметром «інтересу».

«Влада» за Менделоу є рівнем повноважень, що визначає здатність зацікавлених сторін впливати на успішність реалізації інноваційного проекту, «інтерес» – рівнем зацікавленості стейкхолдерів, що визначається їх бажанням впливати на результати реалізації інноваційного проекту. Отже:

$$\text{Вплив зацікавленої сторони} = \text{Влада} \times \text{Інтерес}$$

(4.1)

Тож, зацікавлені сторони, що мають високий рівень повноважень та вагомий інтерес, є більш впливовими, ніж ті, що менш здатні впливати на успішність реалізації інноваційного проекту та менш зацікавлені в результатах його реалізації (рис. 4.2).

Для класифікації і ранжирування зацікавлених сторін проекту за моделлю Менделоу доцільно скористатись експертним методом проведення досліджень, який в свою чергу потребує на:

- розробку спеціальних анкет для опитування;
- визначення бальної шкали оцінювання можливого впливу (інтересів) стейкхолдерів на успішність реалізації проекту (табл. 4.1):

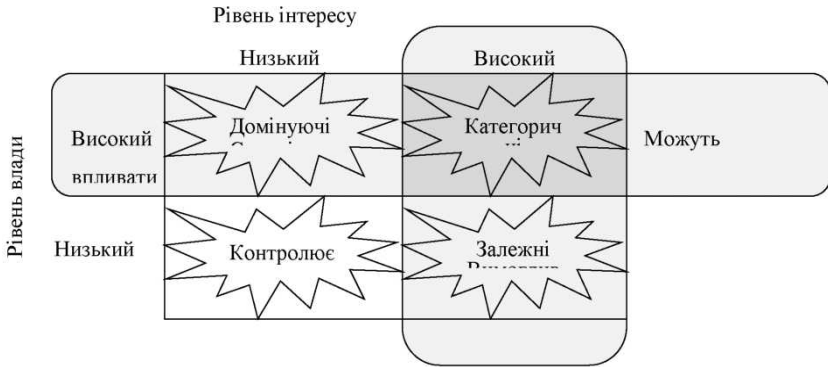


Рисунок 4.2 – Ідентифікація та групування стейкхолдерів за моделлю Менделоу [112]

Таблиця 4.1 – Бальна шкала оцінювання можливого впливу (інтересу) стейкхолдерів

Характеристика	Бали										
	-10	8	6	4	-2	0	2	4	6	8	10
Якісна характеристика балів	катастрофічний	неприйнятний рівень	дуже низький рівень	низький рівень	недостатньо задовільний	задовільний рівень	цілком задовільний	достатній рівень	високостатний рівень	високий рівень	досить високий рівень

- виокремлення груп стейкхолдерів за рівнем впливу та можливістю їх впливати (інтересу) та встановлення меж для кожної з груп (табл. 4.2):

- Таблиця 4.2 – Ранжування стейкхолдерів за рівнем можливого впливу (інтересу)

Групи Межі	за впливом			за інтересом		
	значний	помірний	незначний	прихильник	нейтрал	супротивник
Групи стейкхолдерів	6-10	4-6	0-2	6-10	4-6	0-(-10)

Ранжування зацікавлених сторін проекту за моделлю Менделоу дозволить сформувати Реєстр ідентифікації груп стейкхолдерів та їх очікувань, приклад якого наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Реєстр ідентифікація груп стейкхолдерів та їх очікувань

ID	Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів	Вплив	Інтерес
sh-1	ініціатор	комерціалізація новації, вчасне завершення розробок та впровадження у виробництво	Значний 10	Прихильник 10
sh-2	замовник	вчасне завершення розробок та впровадження у виробництво, масштабування інновації	Значний 8	Прихильник 10
sh-3	інвестор	вчасне завершення розробок та впровадження у виробництво, масштабування інновації, максимізація прибутків	Значний 9	Прихильник 10
...	...	...	...	...

Ідентифікація груп стейкхолдерів за параметрами «вплив» та «інтерес» дозволить аналітикам:

- встановити силу впливу стейкхолдерів на хід подій та побудувати матрицю впливу/інтересів груп стейкхолдерів в успішній реалізації проекту (рис. 4.2);

- визначити пріоритетні групи стейкхолдерів, а отже, сформувати фундамент для вибору стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами проекту.

Наступним прикладним інструментом пріоритизації стейкхолдерів має стати модель Мітчелла, що ґрунтується на виокремленні трьох чинників впливу на прийняття управлінських рішень (рис. 4.3).



Рисунок 4.3 – Ідентифікації та групування стейкхолдерів за моделлю Мітчелла (складено автором за [118])

1 – впливові стейкхолдери, але з претензіями, що вважаються неактуальними;

2 – стейкхолдери, вимоги яких легітимні, проте не мають дієвих інструментів впливу і наполегливості;

3 – вибагливі заінтересовані сторони, які не мають механізмів впливу або легітимності;

4 – впливові стейкхолдери, які мають вплив й вимоги яких оцінюються як слушні;

5 – стейкхолдери, які мають вплив, наполегливі й претензійні, проте їх вимоги незаконні;

6 – стейкхолдери, вимоги яких вважаються законними і актуальними;

7 – стейкхолдери, консолідовані якостями «легітимність», «вплив», «наполегливість».

Перший чинник характеризується детермінованою здатністю впливати (power) на інші заінтересовані сторони задля досягнення бажаних результатів. Другий чинник характеризується рівнем легітимності (legitimacy) та третій – наполегливістю й невідкладністю (urgency) вимог. Залежно від комбінацій впливу трьох названих чинників за моделлю Мітчелла виокремлено сім категорій стейкхолдерів. Три категорії стейкхолдерів володіють одним із факторів (латентні стейкхолдери), ще три категорії – двома факторами (очікуючі стейкхолдери) і одна категорія – всіма трьома факторами (категоричні стейкхолдери).

До латентної категорії стейкхолдерів належить бездіяльна група (володіє чинником влади), контрольована (володіє чинником законності/легітимності вимог) і вимагальна (володіє чинником терміновості). Категорія очікувальних стейкхолдерів містить домінуючу групу (володіє факторами влади та законності/легітимності), залежну (володіє факторами законності/легітимності і терміновості) і небезпечну (володіє факторами влади і терміновості). Наявність двох факторів робить категорію очікуючих стейкхолдерів активною і важливою для успішної реалізації П. Робота з цією категорією стейкхолдерів передбачає постійний моніторинг та розробку стратегії управління відносинами з ними. Найбільшу ж значущість для компанії має категорична група стейкхолдерів, що володіє всіма трьома факторами. Вимоги цієї категорії стейкхолдерів варто задовільняти першочергово [118]. Не менш важливою зі сфер дослідження, пов'язаних з теорією зацікавлених сторін, є питання вибору на практиці тих груп стейкхолдерів, які є важливими й саме на чий інтереси потрібно зважати [114, с.159]. Значимість тих чи інших інтересів стейкхолдерів варто визначити шляхом оцінки балансування їх цінності (корисності). Тож, виникає потреба у оцінці збалансованості інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів, а отже, і у розробці Шкали оцінювання, приклад якої подано в табл. 4.4.

Таблиця 4.4 – Шкала оцінки збалансованості інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів

ID	Групи інтересів						Разом
	технологічні	економічні	соціальні	екологічні	інтелектуальні	зовнішньополітичні	
sh-1	10	10	10	10	10	10	60
...	...	...	...	...	...	...	...
sh-13	...	...	...	...	...	...	...
Разом							

Щоб встановити рівень задоволення інтересів кожної з груп стейкхолдерів варто скористатись методикою оцінки за відсотком балансування (P), який представляє собою співвідношення підсумкового значення шкали до максимально можливого (MAX):

$$P = \left( \frac{\sum \sum K_i^n}{MAX} \right) \cdot 100\%,$$

(4.2)

при цьому:  $MAX = k \cdot m \cdot n_{max},$  (4.3)

де k – кількість зацікавлених сторін;

m – кількість інтересів зацікавлених сторін;

$n_{max}$  – максимальне значення оцінки за обраною шкалою оцінок [117, с. 348].

На практиці прийнято вважати у разі якщо відсоток балансування становить понад 50% – виконавець ПІ цікавиться очікуваннями своїх стейкхолдерів та прагне врахувати їхні інтереси. Цілком зрозуміло, що 100% співвідношення бути не може, оскільки інтереси всіх груп стейкхолдерів не можуть бути задоволені в однаковій мірі навіть на мить. В той же час результат нижче позначки 50% вказують на слабку зацікавленість виконавця у задоволенні економічних інтересів груп стейкхолдерів [117, с. 378].

Результативність оцінки збалансованості стейкхолдерів має спростити вибір моделі та стратегії управління відносинами зі стейкхолдерами (рис. 4.4).

Клас стейкхолдерів ↑		Низька щільність співпраці та низький відсоток збалансованості очікувань	Низька щільність співпраці та високий відсоток збалансованості очікувань	Висока щільність співпраці та високий відсоток збалансованості очікувань
	Категоричні	Уникати	Шукати компроміс	Уступити
	Очікуючі	Не надавати значення	Уникати	Шукати компроміс
	Латентні	Маніпулювати	Не надавати значення	Уникати
		Рівень співпраці та збалансованість очікувань →		

Рисунок 4.4 – Модель управління стейкхолдерами за партнерським підходом (авторське бачення)

Таким чином, виходячи з вищевикладеного схема послідовності етапів стейкхолдер-аналізу має набувати такого вигляду (рис. 4.5).

Запровадження на практиці запропонованої методології стейкхолдер-аналізу сприятиме спрощенню вибору стратегії взаємовідносин зі стейкхолдерами та створенню необхідного інформаційного забезпечення для моніторингу узгодженості відносин зі стейкхолдерами впродовж всього життєвого циклу проекту.



Рисунок 4.5 – Схема методології стейкхолдер-аналізу (авторське бачення)

#### 4.2 Аналіз економіко-фінансових та організаційних показників діяльності підприємств

Дослідження методик оцінки ефективності систем управління є важливим завданням сучасного розвитку економіки корпорації. Промислові корпорації втрачають ринки збуту

внаслідок невідповідності якості продукції вимогам споживачів, що впливає на зниження конкурентоспроможності як продукції, так і корпорації в цілому.

Наразі можна виділити наступні нові напрямки і концепції, відповідно до яких отримує розвиток наука та практика управління.

По-перше, реінженірінг, тобто перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності і управління.

По-друге, концепція внутрішніх ринків корпорацій, тобто всі підрозділи (лінійні, функціональні, маркетингові й апарат вищих керівників) стають автономними бізнес-одинацями, купують товари та послуги, внутрішньо об'єднуючись поза межами фірми в єдині інформаційні мережі, фінансові системи та підприємницькі структури.

По-третє, теорія альянсів, при якій інтеграційні процеси в управлінні направлені на ефективне використання науково-технічних, інвестиційних, фінансових ресурсів, що призводить до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання підприємств.

По-четверте, концепція оцінювання ефективності управління. В багатьох випадках неекономічні оцінки краще характеризують досягнення підприємств та перспективну ефективність управлінських моделей, ніж поточні економічні показники. Такими критеріями оцінки є ділова репутація, імідж, інтелектуальний капітал, задоволення споживачів, вплив комунікацій, ком+плексність використання інформаційних технологій.

Розвиток підприємства має базуватись на постійній діагностиці господарської діяльності, яка дозволяє відслідковувати поточний та перспективний стан корпорації. Основна мета діагностики полягає в постійному моніторингу місця та положення підприємства на ринку; визначення векторів удосконалення управління; попередження кризових ситуацій; визначення стратегії розвитку тощо.

Необхідним є забезпечення комплексного підходу до діагностики системи управління підприємством. Комплексна діагностика вміщує наступні види аналізу та оцінки: галузевий і

конкурентний, ситуативний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, виробничо-господарський, аналіз трудових ресурсів, оцінка бізнесу та підприємства.

Галузевий та конкурентний аналіз використовується для оцінки зовнішньої ситуації (макросередовища) підприємства. Завдання ситуативного аналізу є визначення ситуації, в якій знаходиться корпорація, оцінка факторів, що впливають на результати діяльності. В процесі аналізу застосовуються такі методи як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз та ін. При цьому, значна роль для вивченням та оцінки зовнішнього середовища та рівень його впливу на результативність діяльності підприємства надається маркетинговим дослідженням. Результати аналізу є вихідними даними для розробки стратегії і розвитку підприємства.

Організаційно-управлінській аналіз вміщує аналіз системи цілей та стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, системи процесів управління та організаційної культури. Дослідження цілей здійснюється за допомогою побудови «дерева цілей», що дозволяє визначити та оптимізувати взаємозв'язок місії організації зі стратегіями її реалізації.

При діагностиці організаційної структури використовуються такі методи, як графічне моделювання, відносні та середні величини, групування, порівняння, метод ланцюгових підстановок, кореляційно-регресійний, аналогій, експертні оцінки та спеціальні методи діагностики, до яких відносяться методи математичного та імітаційного моделювання.

На основі цих методів здійснюється моделювання організаційної структури управління, її оптимізація, оцінка відповідностей оргструктури стану зовнішнього середовища, технології, розміру підприємства. Вибирається тип організаційної структури, який має відповідати загальним принципам технології виробничо-господарської діяльності та механізму координації.

Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною діагностики і являє собою ефективний метод, який дозволяє здійснювати оцінку фінансового стану та є базою для формування фінансової політики підприємства. Фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити результативність і ефективність діяльності, фінансовий стан, динаміку фінансових

показників, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників та прийняти управлінське рішення з питань розвитку підприємства.

Виробничо-господарський аналіз має важливе значення при проведенні діагностики, тому що дає змогу оцінити ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності їх використання.

Основними критеріями оцінки персоналу є рівень освіти, професійної підготовки, досвід роботи, організаційні якості, цілеспрямованість, інтелектуальна спроможність, стиль ведення перемов, вік та стан здоров'я. Методи оцінки трудових ресурсів є прогностичний, практичний, імітаційний.

Оцінка бізнесу та підприємства в результаті діагностики виконується незалежними експертами з застосуванням витратного, аналогового та доходного методів.

Комплексний підхід в проведенні діагностики є основою формування системи оцінювання ефективності управління підприємством, яка функціонує в умовах впливу змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз існуючих оцінок ефективності управління не повною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки підприємства та їх організаційних структур. Тому, на наш погляд, необхідно використовувати показники оцінки ефективності управління, які комплексно відображають результати управлінського впливу на розвиток підприємства. Ефективність та результативність управління підприємством кількісно можна оцінити узагальнюючим та питомими показниками [119, с. 84–85].

Результати оцінки ефективності системи управління використовуються для прийняття управлінського рішення, а також обґрунтування економічних показників розвитку підприємства. Графічне відображення взаємопов'язаних показників дозволяє здійснювати оперативний контроль за поведінкою таких показників як продуктивність праці, витрати на управління, фондоозброєність та ін.

Аналіз даних показав, що питомі витрати на управління ПАТ «ЗТР» зростають, разом з тим ефективність управління знижується. Позитивним є те, що практично у 2007 та 2008 роках

на підприємстві забезпечується виконання основного закону економіки: темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання фондоозброєності. Починаючи з 2009 року спостерігається перевищення темпів зростання фондоозброєності над темпами зростання продуктивності праці, що не є позитивним. На фоні зростання цих показників спостерігається злиття кривих темпів продуктивності та фондоозброєності праці, що негативно впливає на результативність управління. Така ситуація призвела до того, що крива питомих витрат на управління знаходиться значно вище кривих результативності та ефективності управління. Аналогічна ситуація спостерігається і на інших підприємствах машинобудівної та металургійної галузі м. Запоріжжя.

Отже, в сучасних економічних умовах важливого значення набуває вибір методів оцінки ефективності системи управління підприємством, які могли б відповідати особливостям її функціонування та змінам зовнішнього середовища. Цілеспрямований аналіз ефективності системи управління дозволяє визначити не тільки рівень досягнень підприємства, а й можливості щодо вдосконалення їх та розвитку.

Рекомендації визначення ефективності системи управління підприємством на основі комплексного підходу передбачають діагностику системи управління за визначеними напрямками її проведення, оцінювання результатів діагностики, прийняття управлінських рішень, їх обґрунтування та реалізацію.

Запропонований метод оцінки ефективності управління за узагальнюючим показником дозволяє швидко та ефективно здійснити розрахунки відповідно завданням, які виникають в процесі функціонування підприємством.

Кількісна оцінка ефективності управління за даною методикою, представлена показниками, які відображають зростання (зниження) продуктивності праці та фондоозброєності, витрати на управління, вартість основних і нормованих оборотних засобів, собівартість продукції, а також показниками, що побічно характеризують обсяг виробництва, фондовіддачу, чисельність персоналу, рентабельність виробництва. Розраховані за формулою ефективності управління показники виражаються у виді коефіцієнтів. Чим вище значення показників, тим

ефективніше функціонує система управління підприємством (вище ефективність управління).

#### 4.3 Методичні підходи до аналізу прибутковості господарської діяльності суб'єкта господарювання

Господарський механізм саморозвитку базується на таких основних принципах: саморегулювання, самоокупність та самофінансування. Цим принципам відповідає комерційний розрахунок, тобто метод ведення господарювання, що полягає в постійному порівнянні (у грошовому вираженні) витрат та результатів діяльності. Його метою є одержання максимального прибутку за мінімальних витрат капіталу та мінімально можливого ризику. Суб'єкт господарювання має справжню фінансову незалежність, тобто право самостійно вирішувати, що і як виробляти, кому реалізовувати продукцію, як розподілити виручку від реалізації продукції, як розпорядитися прибутком, які фінансові ресурси формувати та як їх використовувати [70, с. 11–12].

Досягнення максимальної величини прибутку і відповідно мінімізації збитку – одна із основних цілей будь-якої комерційної організації. Тому основна мета аналізу прибутку і рентабельності – виявлення і оцінка резервів зростання фінансових результатів та впровадження їх у виробництво [120, с. 193].

Результати економічного аналізу є інформаційною базою для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Тому в сучасних умовах дуже важливо поєднати швидке одержання інформації з сучасними методами аналізу, щоб мінімізувати ризик прийнятих управлінських рішень [120, с. 3].

Метою даного дослідження є формування підходів до аналізу прибутковості та формування рекомендацій щодо використання його результатів на підприємствах в сучасних умовах.

Дослідження показали наявність різних методичних підходів до аналізу прибутку і рентабельності підприємства. Дане питання відображено в роботах закордонних і вітчизняних вчених, таких як: Савицька Г. В., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С., Мец В. О., Івахненко В. М., Мельник В. М., Бутинець Ф. Ф., Гладченко Ю.

В., Кононенко О., Маханько О., Грабовецький Б. Є., Мошенський С. З., Олійник О. В. та ін.

Теорія, методологія, методика, способи та прийоми економічного аналізу створювалися поступово, проходячи складні, а іноді й суперечливі етапи. На удосконалення економічного аналізу мало суттєвий вплив прийняття Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», здійснення реформи бухгалтерського обліку, включаючи застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Подальший розвиток систем та механізмів формування та розподілу прибутку підприємства постійно вимагає поглиблення теоретичних досліджень відносно цієї найважливішої категорії.

Успішне функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах можливе лише за умови досягнення певних фінансових результатів, показниками яких є прибуток і рентабельність. Прибуток і рентабельність характеризують відповідно абсолютну і відносну ефективність діяльності підприємства.

В ринкових умовах прибуток складає основу економічного розвитку підприємства. Ріст прибутку створює фінансову базу для розширеного відтворення, вирішення соціальних і матеріальних потреб трудового колективу. За рахунок прибутку виконується частина зобов'язань підприємства перед бюджетом, банками та іншими підприємствами і організаціями. За величиною прибутку визначається рівень віддачі авансованого капіталу і доходність вкладень в активи підприємства.

Як відносний показник ефективності діяльності підприємства, рентабельність вимірює дохідність підприємства з різних позицій. В показниках рентабельності проявляється взаємозв'язок абсолютної величини економічного ефекту (прибутку) і обсягу засобів, які використовуються для його одержання (матеріальних, трудових та ін., коли мова йде про рентабельність продукції і витрат; і виробничих фондів, коли мова йде про рентабельність капіталу) [121, с. 399].

Важлива роль прибутку і рентабельності зобов'язує підвищувати конкретність аналізу, виявити досягнення і недоліки у господарській діяльності, передусім у виробництві і реалізації

продукції, визначити не тільки взаємозв'язки прибутку і рентабельності з іншими показниками діяльності підприємства, але і конкретні прояви цих взаємозв'язків, щоб врешті-решт підвищити рівень прибутку і рентабельності. Ступінь деталізації, кількість досліджуваних факторів залежить виключно від реальних потреб управління виробництвом [122, с. 166].

Інформаційною базою для аналізу прибутковості та рентабельності підприємства є форми бухгалтерської звітності № 1 «Баланс підприємства», № 2 «Звіт про фінансові результати», № 3 «Звіт про рух грошових коштів», № 4 «Звіт про власний капітал», № 5 «Примітки до річної фінансової звітності», дані рахунків бухгалтерської звітності, бізнес-план, фінансовий план, матеріали ревізій, аудиторських перевірок тощо [123, с. 326; 120, с. 166]. Різні автори по різному визначають, які з цих документів є основними для аналізу прибутковості підприємства.

Методи аналізу – це комплекс науково-методичних інструментів та принципи дослідження прибутковості підприємства.

Особливість аналізу прибутку і рентабельності полягає в тому, що він включає в себе вивчення факторів, які зв'язані з виробництвом, де прибуток створюється, і з обігом, де він реалізується.

Основними завданнями аналізу є:

- оцінка структури, виконання плану і динаміки з прибутку;
- оцінка впливу факторів на зміну прибутку;
- оцінка впливу факторів на зміну рентабельності;
- виявлення резервів зростання прибутку і рентабельності і розробка заходів для використання виявлених резервів [122, с. 25].

Мета аналізу – визначити реальну величину чистого прибутку, стабільність основних елементів балансового прибутку, тенденції їх змін і можливості використання для прогнозу прибутку, оцінити спроможність підприємства «заробляти» [123, с. 181–182].

У процесі аналізу фінансових результатів на першому етапі необхідно оцінити їх рівень і динаміки; дослідити структуру прибутку звітного періоду (здійснити вертикальний аналіз); зміну окремих складових та їх вплив на суму прибутку, зміну темпів

зростання прибутку в розрізі окремих складових частин (горизонтальний аналіз) тощо.

У процесі аналітичного дослідження необхідно оцінити виконання плану за величиною прибутку, який у ринкових умовах має не директивний, а прогнозний характер на найближчу перспективу. Такий план враховує реальні можливості підприємства отримувати прибутки, а отже, є інструментом перспективного аналізу.

Після оцінки динаміки фінансових результатів необхідно провести аналіз їх структури. Але перед цим доцільно проаналізувати структуру доходів і витрат, понесених для отримання цих доходів, адже у ході їх порівняння й визначається фінансові результати. Аналіз структури та динаміки доходів і витрат свідчить про доцільність здійснення витрат у порівнянні з отриманими доходами. Поряд з витратами аналізується також структура вирахувань з доходу (непрямі податки, знижки тощо) [124, с. 518–521].

Цінність горизонтального аналізу значно знижується в умовах інфляції. Для того щоб уникнути негативного впливу, необхідно проводити коригування показників на індекс інфляції.

Вертикальний аналіз показує структуру фінансових результатів. Можна виділити дві основні притичини, які обумовлюють необхідність і доцільність проведення вертикального аналізу:

- перехід до відносних показників дозволяє проводити міжгосподарські порівняння результатів діяльності підприємства;
- відносні показники в певній мірі згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть суттєво викривляти абсолютні показники фінансової звітності і тим самим затрудняти їх співставлення в динаміці.

Горизонтальний і вертикальний аналіз взаємодоповнюють один одного, а деякі показники можна віднести як до інструментів горизонтального, так і до інструментів вертикального аналізу [127, с. 18–19].

За даними аналізу рівня, динаміки та структури фінансових результатів можуть бути прийняті наступні аналітичні висновки (табл. 4.5) [124, с. 523].

Напрями аналізу	Аналітичні висновки
Загальна оцінка виконання фінансового плану з прибутку	план виконано
	план перевиконано
	план не виконано
Зміна окремих складових та вплив цієї зміни на загальний фінансовий результат	зміна окремих складових прибутку збільшує загальний прибуток (збиток)
	зміна окремих складових прибутку зменшує загальний прибуток (збиток)
Зміна темпів в розрізі окремих складових частин	темپ зростання прибутку в порівнянні з минулим роком збільшився
	темپ зростання прибутку в порівнянні з минулим роком зменшився

Таблиця 4.5 – Варіанти аналітичний висновків

На підставі сформованих висновків управлінським персоналом приймається рішення щодо реальності прогнозованих показників, оцінюються можливості нарощування (скорочення або припинення) виробництва певних видів продукції, розробляються заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Заслугує уваги підхід, запропонований Мошенським С. З. щодо здійснення аналізу якості прибутку. Якість прибутку є комплексним поняттям. Цільовим спрямуванням її оцінки є прогнозування можливості суб'єкта господарювання отримувати прибуток, зберігати та нарощувати темпи його зростання.

Вивчення якості прибутку здійснюється за багатьма критеріями, головним з яких є: достовірність, реальність звітності, частота зміни облікової політики та її вплив на формування фінансових результатів, стабільність основних складових фінансових результатів, діловий імідж підприємства тощо.

Важливим є вивчення впливу використання загальних принципів відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку на якість прибутку. Якщо суб'єкт

господарювання щорічно змінює свою облікову політику, то це сприяє зниженню якості досліджуваних якісних показників прибутку.

Для оцінки якості прибутку використовуються результати аналізу його динаміки та структури. Якщо впродовж тривалого часу спостерігається стабільні темпи зростання, а в складі прибутку переважна його частина належить результату основної діяльності, то якість прибутку є досить високою.

Одним з показників низької якості прибутку є негативний діловий імідж підприємства. Діловий імідж формується на підставі виконання взаємних зобов'язань, особистих контактів, публікацій у пресі, неофіційних джерел тощо.

Також можуть бути використанні й інші критерії оцінки якості прибутку. Їх перелік і вагомість потрібно встановлювати з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів господарювання. Використання оцінки якості прибутку зовнішніми суб'єктами аналізу (банками, інвесторами, діловими партнерами тощо) буде сприяти правильному обґрунтуванню перспективної платоспроможності та зниженню ризику. Якщо якість прибутку отримує низьку оцінку, то це матиме негативні економічні наслідки для суб'єкта господарювання. Зокрема, процентна ставка при наданні кредиту визначається з урахуванням якості прибутку: чим нижчою є якість, тим вищою є ставка, адже кредитор намагається застрахувати себе від ризику неповернення або невчасного повернення позичених коштів. Тому й знижується доступність позикових коштів, скорочуються ринки сировинних ресурсів, збуту тощо.

Конкретна методика якості прибутку на сьогодні не розроблена. Найчастіше використовуються методи експертних оцінок, які є недостатньо точними та водночас дорогими (через залучення сторонніх висококваліфікованих спеціалістів-експертів).

Подальший аналіз повинен конкретизувати причини зміни прибутку по кожному чиннику.

Факторний аналіз – це методика комплексного системного вивчення і виміру дії факторів на величину результативних показників. Одним з прийомів проведення факторного аналізу є прийом елімінування. Елімінування – означає виключити дію

всіх факторів на величину результативного показника, крім одного.

На величину прибутку від основної діяльності впливають такі чинники:

- зміна обсягу продукції;
- зміна структури випущеної продукції;
- зміна собівартості продукції;
- зміна цін на продукцію.

Аналіз впливу факторів на прибуток від іншої операційної діяльності та іншої звичайної діяльності, полягає в тому, що кожен фактор потребує окремої уваги та детального вивчення найбільш доцільно аналітику цих фінансових результатів представляти у вигляді адитивної моделі (тобто порівняння доходів з відповідними витратами). Вплив факторів на зміну результативного показника визначається як абсолютне відхилення значень факторів.

Методика розрахунку впливу чинників здійснюється способом ланцюгових підстановок та способом абсолютних різниць.

В зарубіжних країнах для оптимізації прибутку і аналізу витрат використовується система «директ костінг», яку також називають «системою управління собівартістю», «системою управління підприємством», «маржинальний аналіз», «операційний аналіз» або аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток».

Система «директ-костінг» є атрибутом ринкової економіки. Головна увага в цій системі приділяється дослідженню поведінки витрат ресурсів в залежності від зміни обсягів виробництва, що дозволяє гнучко і оперативно приймати рішення для нормалізації фінансового стану підприємства.

Найбільш важливі аналітичні можливості системи «директ костінг»: оптимізація прибутку і асортименту виготовленої продукції, визначення ціни на нову продукцію; розрахунки варіантів зміни виробничої потужності підприємства тощо. Розподіл витрат на постійні і змінні є першою особливістю системи «директ костінг»; другою особливістю є об'єднання управлінського і фінансового аналізу.

Для визначення суми умовно-постійних та умовно-змінних витрат застосовуються різноманітні способи: прямого розрахунку, графічний, алгебраїчний, кореляційно-регресивний тощо [126, с. 146].

Вивчення співвідношення у певному діапазоні ділової активності, притаманному даному підприємству(при мінімальному та максимальному обсягах виробництва). Теоретично максимальною межею ділової активності може бути проектна потужність, забезпечена відповідною технологією, сировиною, матеріалами, обладнанням, енергією, трудовими ресурсами. Максимальна величина обсягу виробництва нижча проектної. Мінімальна межа обсягу виробництва може бути визначена на рівні підтримки мінімальної працездатності основних видів технологічного обладнання.

Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» використовується для розрахунку точки беззбитковості.

Точка беззбитковості – рівень фізичного обсягу продажу впродовж досліджуваного періоду, при якому виручка від реалізації продукції (чистий дохід) співпадає з витратами виробництва, а прибуток відповідно дорівнює нулю. Точка беззбитковості може бути виражена в натуральних одиницях (кількості продукції), грошових одиницях або у відсотках до нормальної потужності. Визначальним при виборі показника є специфіка галузі. Різниця між фактичним і беззбитковим обсягом продаж показує зону безпеки. Точка беззбитковості може визначатися двома способами: алгебраїчним і графічним [123, с. 377].

Таким чином, метод аналізу співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» є теоретичною основою перспективного аналізу, що базується на інтеграції обліку, аналізу, регулювання; є базою для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Показник точки беззбитковості варто використовувати при:

- введенні у виробництво нового продукту;
- модернізації виробничих потужностей;
- створення нового підприємства;
- змінні виробничої чи адміністративної діяльності підприємства.

Керівництво підприємства перед початком виробництва продукції повинно мати уявлення, на який прибуток можна розраховувати і як вирішити проблему оптимізації прибутку. З маржинального аналізу випливає, що максимального прибутку можна досягнути при рівності граничного доходу граничним витратам. Важливо знати, при яких співвідношеннях обсягу виробництва продукції, її ціни та витрат, що перебувають у певній залежності одне від одного, настає рівність граничного доходу граничним витратам.

Умова отримання максимуму прибутку в математичній формі має вигляд:

$$R = (ЦX) - C \rightarrow \max, \quad (4.4)$$

де  $R$  – прибуток від реалізації;

$X$  – кількість товару (продукту);

$Ц$  – ціна одиниці товару;

$ЦX$  – дохід (виручка) від реалізації товару;

$C$  – витрати виробництва.

Для знаходження екстремумів функції необхідно продиференціювати рівняння (4.4) і прирівняти результат до нуля:

$$\frac{dR}{dX} = \frac{d(ЦX)}{dX} - \frac{dC}{dX} = 0. \quad (4.5)$$

Звідси випливає:

$$\frac{d(ЦX)}{dX} = \frac{dC}{dX}, \quad (4.6)$$

де  $\frac{dC}{dX}$  – граничні витрати;

$\frac{d(ЦX)}{dX}$  – граничний дохід.

Таким чином, прибуток буде максимальним, якщо граничні витрати дорівнюватимуть граничному доходу. Це співвідношення дозволяє знайти оптимальний розмір обсягу

виробництва, який забезпечує отримання максимального прибутку при відомих (або заданих) функціях попиту  $\Pi = f(X)$  і витрат  $C = f(X)$ .

Як і кожен абсолютний показник розмір прибутку не завжди характеризує ефективність діяльності підприємства, тому аналіз прибутку доповнюють аналізом рентабельності. Показник рентабельності характеризує ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності, окупності витрат і проводить просторово-часове зіставлення.

Існує декілька видів показників рентабельності: рентабельності (окупності) витрат виробництва та інвестиційних проектів; рентабельність продажу; прибутковість капіталу та його частин. Усі ці показники розраховуються на основі прибутку (балансового, прибутку від реалізації, чистого прибутку).

Показники рентабельності відносяться до найбільш варіабельних за своїм змістом і таких, що трактуються неоднозначно. Тому аналітику необхідно враховувати: який алгоритм розрахунку показників; який саме показник прибутку використано при обчисленні, чи відповідає такий вибір економічному зв'язку між чисельником і знаменником дробу тощо.

Заключним етапом аналізу прибутковості є розрахунок резервів підвищення прибутку і рентабельності. Основні джерелами резервів їх підвищення є: збільшення обсягів реалізації, зниження собівартості продукції, підвищення ціни реалізації за умови підвищення якості продукції [127, с. 227].

Таким чином, дослідження дозволило обґрунтувати доцільність комплексного використання методичних підходів аналізу прибутковості підприємства.

Підсумки аналізу прибутковості підприємства – це сукупність його кількісних і якісних характеристик, які є підставою для прийняття управлінських рішень і дають змогу оцінити результативність роботи та дозволяють визначити резерви зростання прибутку і рентабельності господарської діяльності підприємства та впровадження їх у виробництво.

#### 4.4 Економіко-управлінський аналіз формування організаційної структури підприємства

Враховуючи досвід розвитку вітчизняної економіки впродовж останніх 20 років можна зазначити, що необхідність зміни організаційної структури підприємства виникала принаймні раз на 3–5 років (перехід до ринкових умов господарювання, зміна форм власності, приватизація, можливість виходу на зовнішні ринки, введення національної валюти, глобальна світова криза, перспектива приєднання до міжнародних організацій і т.п.). Сучасний практичний досвід дозволяє зробити висновок про те, що динаміка зовнішніх збурень буде тільки зростати, що в свою чергу викликає необхідність постійного проведення різного роду змін в системі управління підприємством.

Одним з визначальних чинників сучасного управління є проведення постійних організаційних змін, як на рівні структури підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів та процесів. Дослідження дозволяють сформулювати низку основних напрямків, що визначають характер та завдання проведення цих змін. Зокрема, в промислових корпораціях України організаційні зміни проводяться для виконання низки завдань, пов'язаних з вдосконаленням операційної діяльності.

Організаційні зміни в досліджених системах управління провідних світових корпораціях з виробництва електротехнічної продукції охоплюють декілька основних напрямків діяльності, зокрема спрощення ділових операцій, придбання та продаж виробничих підрозділів, втілення в життя ефектів інновацій, а також втілення системи холдингів. Загалом такі зміни слід охарактеризувати як прагнення підвищення ефективності управління великими організаційними системами, що викликано необхідністю відповіді на зміни в навколишньому середовищі. Зміни, що проводяться у досліджених вітчизняних компаніях (ПрАТ «ЗТЗ», КП ЗЗВА, ПрАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Дніпрспецсталь»), мають дещо інший напрямок, який обумовлюється як значно меншим масштабом діяльності самих компаній, так і відповідним характером завдань. Основними напрямками таких змін є завершення формування філійної

мережі, завершення формування загально корпоративної структури управління, подальше втілення інформаційно-комп'ютерних систем, початок запровадження систем комітетів (втілення принципів взаємного узгодження).

Аналіз організаційних структур управління промислових підприємств дозволяє визначити низку характерних недоліків, головними з яких є: завищена норма керованості; надмірна замкнутість структурних підрозділів на перших керівниках; наявність декількох дублюючих посад заступників керівника з нечіткістю посадових функцій, обов'язків та відповідальності; суто формальний підхід до використання інформації з зовнішнього середовища тощо.

Аналіз організаційних структур здійснюється за наступною послідовністю: графічне моделювання організаційної структури; виявлення первинних кількісних характеристик; визначення кількісних оцінок; визначення якісних характеристик з використанням експертних економічних, фінансових показників та моделей; оцінка відповідності організаційної структури системі цілей, технології, розміру корпорації, стану зовнішнього середовища. Також проведений аналіз ефективності та результативності управління з кількісною оцінкою за узагальнюючими та питомими показниками, та показниками продуктивності діяльності [3].

Продуктивність промислових підприємств демонструє помітну динаміку змін продуктивності (з помітним збільшенням або зменшенням за відповідні періоди). Це свідчить про чітку реакцію системи управління промислових підприємств на управлінські впливи. За динамікою показника продуктивності можна визначити міру інертності (швидкість реакції) систем управління цих підприємств. В цьому сенсі структури управління різних підприємств відрізняються одна від одної як за своєю циклічністю та періодичністю, так і за показниками інертності систем. Серед вітчизняних промислових корпорацій існують такі, що мають високу інертність, і їх система управління майже не реагує на управлінські впливи.

Одним з чинників, який впливає на ефективність, є зовнішнє середовище. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, загрози і можливості корпорації ПАТ «ЗТР».

Моделі SWOT-аналізу надають можливість виділити сильні і слабкі сторони діяльності і як результат збільшити вплив сильних та зменшити вплив слабких сторін, що підвищить ефективність управління та якість прийняття управлінських рішень.

Узагальнений аналіз дозволяє зробити наступні висновки. На загальному рівні системи управління машинобудівними підприємствами та підприємствами металургійної галузі побудовані по принципу механістичної бюрократії, що зобумовлено застосуванням в якості механізму координації стандартизації виробничих процесів. Але деякі внутрішні підсистеми побудовані за іншим принципом, а саме за матричним, що викликано застосуванням механізму взаємного узгодження (ПАТ «Запоріжсталь»).

Загальний рівень технологій, що застосовуються на підприємствах машинобудівної галузі можна охарактеризувати як середній. Рівень технологій на підприємствах металургійної галузі є дещо нижчим, і визначається як низький. Але одночасно з цим система менеджменту якості, інформаційно-облікова система та єдина обчислювальна мережа металургійних підприємств використовує технології середнього рівня.

Вказані обидві групи підприємств мають доволі розгалужені інформаційні мережі середнього рівня, а єдина обчислювальна мережа ПАТ «Дніпроспецсталь» має ще більш високий рівень розгалуженості.

Незважаючи на це, вказані інформаційні системи мають низький ступінь застосування на загальному рівні управління. Це пов'язано з загальною проблемою використання інформаційних систем саме в управлінні, і слід зазначити що на теоретичному рівні класичний менеджмент практично не розрізняє використання інформаційних систем в управлінні на загальному рівні та використання задля обробки та зберігання чисельних масивів даних. В середині ж себе ступінь використання цих інформаційних систем саме в управлінні, з негайним прийняттям управлінських рішень є дещо вищим [6].

Проаналізувавши стан структур управління машинобудівних і металургійних корпорацій та динаміку показників їх діяльності можна зробити висновок про наявність двох основних типів їхніх станів. Перший стан: мінливість основних показників діяльності,

що означає наявність певної реакції на управлінські впливи; другий стан – незначна мінливість загальних показників, що означає відсутність реакції на управлінські впливи. Тому підприємства з першим типом реакції визначаються як перспективні для подальшого втілення самоадаптивних структур управління машинобудівних, металургійних та інших корпорацій.

## 5 ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 5.1 Оцінка економічної ефективності системи управління підприємством

Враховуючи досвід розвитку вітчизняної економіки впродовж останніх 20 років можна зазначити, що необхідність зміни структури управління підприємством, виникала принаймні раз на 3–5 років (перехід до ринкових умов господарювання, зміна форм власності, приватизація, можливість виходу на зовнішні ринки, введення національної валюти, глобальна світова криза, перспектива приєднання до міжнародних організацій та ін.).

Сучасний практичний досвід дозволяє зробити висновок про те, що динаміка зовнішніх збурень буде тільки зростати, що в свою чергу викликає необхідність постійного ведення різного роду змін в системі управління підприємств.

Дослідження, які проведені на промислових підприємствах, показали зростання витрат на управління, матеріальних витрат, скорочення чисельності персоналу та ін. Тому необхідним є застосування такої методики оцінки ефективності управління, яка дозволить виявити закономірності розвитку підприємства в динаміці та у взаємозв'язку і взаємозалежності економічних показників.

Окремі аспекти вказаної проблеми знайшли своє відображення в працях вчених та економістів-практиків, а саме: І. Ансоффа [128], Ю. Вебера [129], М. Мескона [130], Х. Вютриха [131], І. Мазура [132], Б. Андрушківа, [133], Л. Головкової [134], Ю. Лысенко [135], Р. Руденский [136] та ін., які досліджують та оцінюють ефективність управління, використовуючи різноманітні методики та методи, на основі яких розробляються відповідні рекомендації щодо підвищення ефективності управління. У вітчизняній науці недостатньо приділено уваги до формування комплексної моделі оцінки результативності і ефективності системи управління корпорацією.

Оцінювання ефективності управління є важливим завданням сучасного розвитку економіки корпорації, тому що промислові

корпорації втрачають ринки збуту з причини невідповідності якості продукції вимогам споживачів, що впливає на зниження конкурентоспроможності як продукції так і корпорації в цілому. Тому метою дослідження є оцінити тенденції розвитку промислових корпорацій, як результат управлінської діяльності та обґрунтувати рекомендації щодо оцінювання ефективності системи управління на основі комплексного підходу.

Методика аналізу передбачає аналіз абсолютних та відносних показників, горизонтальний та вертикальний аналіз, рівень, динаміку і структуру прибутку та факторів які впливають на результати діяльності промислової корпорації. При діагностиці використовуються статистичні, графічні, економіко-математичні методи, методи оптимізації та ін. Економіко-фінансові показники оцінки ефективності та результативності системи управління корпорацією надані в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Економічна оцінка ефективності та результативності системи управління корпорацією

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1	2	3
<b>1. Показники рентабельності</b>		
1.1 Рентабельність власного капіталу %, $R_{в.к.}$	$R_{в.к.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість корпорації
1.2 Рентабельність активів %, $R_a$	$R_a = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість корпорації, показує як використовуються активи
1.3 Рентабельність продажу %, $R_{пр}$	$R_{пр} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий обсяг продажу}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість, результати роботи по продажу

Продовження табл. 5.1

1	2	3
1.4 Рентабельність виробництва %, $R_{вир}$	$R_{вир} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виробничі засоби}} \cdot 100\%$	характеризує прибутковість корпорації та ефективність використання основних та оборотних засобів
1.5 Коефіцієнт капіталізації, $K_{\kappa}$	$K_{\kappa} = \frac{\text{довгострокові і короткострокові зобов'язання}}{\text{власний капітал}}$	характеризує скільки капіталу корпорації фінансується за рахунок боргів
1.6 Коефіцієнт оборотності активів, $K_{об.а.}$	$K_{об.а.} = \frac{\text{дохід від реалізації}}{\text{активи}}$	характеризує ефективність використання активів
1.7 Рентабельність високоліквідних активів %, $R_{в.а.}$	$R_{в.а.} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{високоліквідні активи}} \cdot 100\%$	характеризує ефективність використання високоліквідних активів
1.8 Коефіцієнт операційного прибутку, $K_{о.пр.}$	$K_{о.пр.} = \frac{\text{прибуток від реалізації}}{\text{дохід від реалізації}}$	характеризує доходи від своїх операцій в бізнесі, що одержує корпорація
1.9 Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, $K_{об.т-м.з.}$	$K_{об.т-м.з.} = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{вартість товарно-матеріальних запасів}}$	характеризує ефективність використання оборотних засобів
<b>2. Показники платоспроможності</b>		
2.1 Коефіцієнт заборгованості, $K_{з.}$	$K_{з.} = \frac{\text{боргові зобов'язання}}{\text{активи}}$	характеризує відсоток активів, що фінансуються за рахунок боргу

<p>2.2 Коефіцієнт оборотності грошей за рахунками дебіторів, <math>K_{об.г.}</math></p>	$K_{об.г.} = \frac{\text{дохід від реалізації}}{\text{дебіторська заборгованість}}$	<p>характеризує дохід на кожну гривню дебіторської заборгованості</p>
<p>2.3 Термін погашення рахунків дебіторів, <math>T_{р.д.}</math></p>	$T_{р.д.} = \frac{\text{дебіторська заборгованість}}{\text{дохід від реалізації}}$	<p>характеризує термін, за який будуть погашатися рахунки дебіторів</p>
<p>2.4 Коефіцієнт платоспроможності, <math>K_{пл.}</math></p>	$K_{пл.} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{активи}}$	<p>характеризує ступінь ризику, пов'язаний зі структурою фінансів корпорації</p>
<p>3. Показники ліквідності</p>		
<p>3.1 Абсолютні показники: 3.1.1 Чистий оборотний капітал, грн., <math>ЧОК</math></p>	$ЧОК = \text{поточні активи} - \text{короткострокові зобов'язання}$	<p>характеризує чистий капітал корпорації без прибутку та короткострокових кредитів</p>
<p>3.1.2 Ліквідні активи, грн., <math>ЛА</math></p>	$ЛА = \sum \text{високоліквідних активів}$	
<p>3.1.3 Номінальна вартість власного капіталу, грн., <math>НВВК</math></p>	$НВВК = \text{власний капітал}$	

## Продовження таблиці 5.1

1	2	3
3.2 Відносні показники: 3.2.1 Коефіцієнт кислотного тесту, $K_{к.т.}$	$K_{к.т.} = \frac{\text{поточні активи} - \text{товарно} - \text{матеріальні запаси}}{\text{поточні пасиви}}$	характеризує чи спроможна корпорація в разі падіння її товарообороту покрити свої зобов'язання перед кредиторами
3.2.2 Коефіцієнт ліквідності, $K_{л.}$	$K_{л.} = \frac{\text{високоліквідні активи}}{\text{короткострокова заборгованість}}$	характеризує можливість перетворення активів в готівку
<b>4. Показники ефективності витрат</b>		
4.1 Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, $B$	$\text{Витрати} = \frac{\text{собівартість продукції}}{\text{обсяги реалізованої продукції}}$	характеризує ефективність використання ресурсів
4.2 Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат, $K_o.$	$K_o. = \frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{чистий дохід}}$	характеризує виробничі витрати які несе корпорація, щоб одержати 1 грн. чистого доходу
4.3 Коефіцієнт покриття постійних витрат, $K_{пост.}$	$K_{пост.} = \frac{\text{чистий дохід}}{\text{адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}$	характеризує скільки чистого доходу створює 1 грн. постійних витрат
4.4 Коефіцієнт покриття виробничих витрат, $K_{вир.}$	$K_{вир.} = \frac{\text{обсяги продажу}}{\text{операційні витрати}}$	характеризує скільки обсягу продажу продукції створюється на 1 грн. операційних витрат

## Продовження таблиці 5.1

1	2	3
4.5 Коефіцієнт окупності виробничих витрат, $K_{\text{окуп.}}$	$K_{\text{окуп.}} = \frac{\text{операційні витрати}}{\text{обсяги продажу}}$	характеризує які витрати несе корпорація, щоб отримати 1 грн. обсягів продажу

Ефективність та результативність управління корпорацією кількісно можна оцінити узагальнюючим та питомими показниками [137].

Узагальнюючий показник, що характеризує ефективність виробництва як результат впливу управління (результативність управління) і величину витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_y}{\Pi_g}, \quad (5.1)$$

де  $P_y$  – результативність управління, коеф.;

$\Pi_g$  – питомі витрати на управління, коеф.

Результативність управління розраховується за формулою:

$$P_y = \frac{T_1}{T_2}, \quad (5.2)$$

де  $T_1$  – темпи зростання (зниження) продуктивності праці, коеф.;

$T_2$  – темпи зростання (зниження) фондоозброєності, коеф.

Вибір відношення  $T_1 / T_2$  як результативність управлінської діяльності обумовлений тим, що ця величина впливає на рівень усіх найважливіших економічних показників. У свою чергу величина цього співвідношення залежить, насамперед, від результативності управління. Крім того, саме відношення темпів зростання або зниження вище наведених показників дозволяє оцінити поточну ефективність управління у періоді, що аналізується, у той же час як відношення абсолютних величин характеризує результати минулих років.

При визначенні питомих витрат на управління ( $\Pi_g$ ) як показник прийнята вартість виробничих фондів. Це обумовлено тим, що даний показник – найбільш стійкий економічний параметр об'єкта управління, і він служить базою для визначення рентабельності виробництва.

Питомі витрати на управління:

$$П_г = \frac{ВУ \cdot 100}{\Phi_{осн} + \Phi_{об}} = \frac{ВУ \cdot 100}{\Phi_г}, \quad (5.3)$$

де  $ВУ$  – витрати на управління, тис. грн.;

$\Phi_{осн}$  – вартість основних виробничих засобів, тис. грн.;

$\Phi_{об}$  – вартість нормованих оборотних засобів, тис. грн.;

$\Phi_г$  – вартість виробничих засобів, тис. грн.;

100 – вводиться для збільшення абсолютної величини показника.

Підставивши в формулу ефективності управління ( $E_y$ ) складові формули результативності управління ( $P_y$ ) та питомих витрат на управління ( $П_г$ ), отримуємо узагальнену формулу:

$$E_y = \frac{T_1}{T_2} \div \frac{ВУ \cdot 100}{\Phi_{осн} + \Phi_{об}} = \frac{T_1 \cdot \Phi_г}{T_2 \cdot ВУ \cdot 100}, \quad (5.4)$$

У приведеному співвідношенні показників формули (5.4) основні фактори, що впливають на ефективність управління, взаємозалежні. Так, при підвищенні ефективності використання виробничих засобів повинна зростати продуктивність праці і, навпаки.

У практиці роботи підприємств зустрічаються випадки, коли при погіршенні використання основних засобів, продуктивність праці підвищується, що є головним чином наслідком зростання фондоозброєності. Тому однією з умов ефективного управління повинно бути перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання фондоозброєності.

Розрахована ефективність управління ( $E_y$ ) виражається у виді коефіцієнта. Чим вище значення цього показника, тим краще функціонує система управління корпорацією (вище ефективність управління). Позитивним є зростання цього показника в динаміці.

Поточні показники ефективності управління вміщують наступні показники.

Витрати на управління (динаміка):

$$KBV = \frac{BY_i}{BY_6}, \text{ коеф.} \quad (5.5)$$

де  $BY_i$  — витрати на управління  $i$ -го періоду, тис. грн.;  
 $BY_6$  — витрати на управління базового періоду, тис. грн.  
Витрати управління на 1 грн. обсягу продажу продукції:

$$KBП = \frac{BY_i}{Q_{кр}}, \text{ коеф.} \quad (5.6)$$

де  $Q_{кр}$  — обсяги продажу продукції, тис. грн.  
Витрати на управління на одного працюючого:

$$BУП = \frac{BY}{П}, \text{ коеф.} \quad (5.7)$$

де  $П$  — персонал підприємства, осіб.  
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції:

$$КС = \frac{BY}{С}, \text{ коеф.} \quad (5.8)$$

де  $С$  — собівартість продукції, тис. грн.

Зниження питомих показників, таких як витрати на управління, що приходяться на одну тис. грн. виробничих засобів, витрати на управління, що приходяться на одну тис. грн. чистого обсягу продажу та ін., в динаміці характеризують підвищення ефективності управління.

Результати оцінки ефективності системи управління використовуються для прийняття управлінського рішення, а також обґрунтування економічних показників розвитку підприємства. Графічне відображення взаємопов'язаних показників дозволяє здійснювати оперативний контроль за поведінкою таких показників як продуктивність праці, витрати на управління, фондоозброєність та ін.

Дослідження, які проведені на підприємствах машинобудівної та металургійної галузі, підтвердили доцільність використання запропонованих рекомендацій оцінки ефективності системи управління. В табл. 5.2–5.4 наведені результати розрахунку ефективності управління ПрАТ «ЗТР», ПрАТ «Запоріжсталь», КО «ЗЗВА» за вище наведеною методикою.

Таблиця 5.2 – Розрахунок ефективності управління ПрАТ «ЗТР»

Показник	Період, роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продуктивність праці, грн./ на особу	417,23	627,43	771,39	487,89	758,45	816,68	572,83
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності	1	1,5	1,85	1,17	1,82	1,96	1,37
3. Фондоозброєність, грн./ на особу	73,91	85,32	113,38	88,59	136,36	166,74	169,76
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності	1	1,15	1,53	1,2	1,84	2,26	2,3
5. Результативність управління	1	1,3	1,21	0,98	0,99	0,87	0,6
6. Питомі витрати на управління, грн.	4,11	5,02	4,83	5,89	5,51	4,89	5,65
7. Ефективність управління	0,24	0,26	0,25	0,17	0,18	0,18	0,11
8. Витрати на управління, динаміка	1	1,58	1,68	2,08	2,1	2,25	2,43
9. Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу	0,014	0,014	0,013	0,026	0,017	0,016	0,026

10. Витрати на управління на одного	5,76	8,55	10,05	12,74	12,73	13,4	14,73
11. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції	0,02	0,03	0,02	0,04	0,03	0,02	0,03

Для наочного відображення отриманих результатів побудовано графіки залежності ефективності управління від результативності управління (рис. 5.1–5.6).

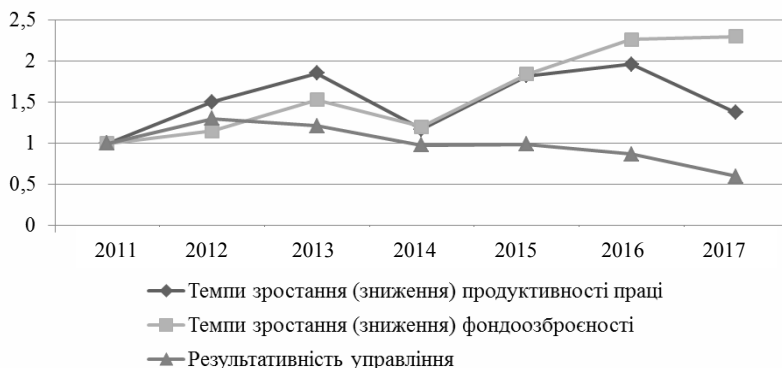


Рисунок 5.1 – Залежність результативності управління від темпів зростання (зниження) продуктивності та фондоозброєності праці на ПрАТ «ЗТР»

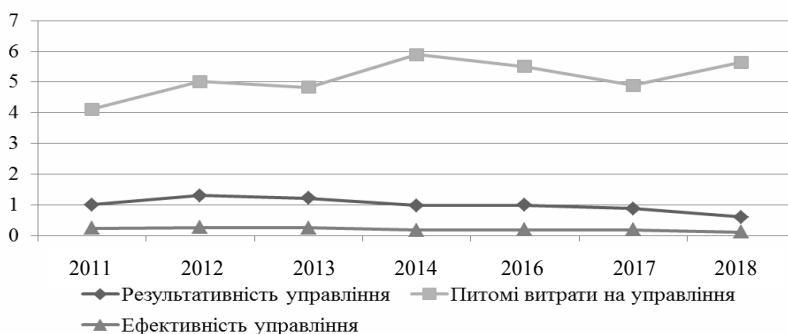


Рисунок 5.2 – Залежність ефективності управління від результативності та питомих витрат на управління (ПрАТ «ЗТР»)

Розрахунок ефективності управління ПрАТ «Запоріжсталь» наведений в табл. 5.3 та на рис. 5.3, 5.4.

Таблиця 5.3 – Розрахунок ефективності управління ПрАТ «Запоріжсталь»

Показник	Період, роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Продуктивність праці, грн./ на особу	481,98	625,35	461,99	698,01	994,49	865,91	830,28
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності	1	1,3	0,96	1,45	2,06	1,8	1,72
3. Фондоозброєність, грн./ на особу	120,4	112,8	114,4	107,1	121,2	425,9	461,03
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності	1	0,94	0,95	0,89	1,01	3,54	3,83
5. Результативність управління	1	1,38	1,01	1,63	2,04	0,51	0,45
6. Питомі витрати на управління, грн.	7,33	9,97	9,21	11,53	13,78	5,59	3,79
7. Ефективність управління	0,122	0,124	0,098	0,127	0,133	0,081	0,106
8. Витрати на управління, динаміка	1	1,36	1,26	1,57	1,88	0,76	0,52
9. Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн.	1,47	1,5	1,87	1,7	1,93	2,43	1,94

Продовження талбиці 5.3

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Витрати на управління на одного працюючого, грн./на особу	11,48	15,06	13,65	18	25,22	27,91	23,51
11. Питома вага витрат на управління в собівартості	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

Рисунок 5.3 – Залежність результативності управління від темпів зростання (зниження) продуктивності та фондоозброєності праці на ПрАТ «Запоріжсталь»

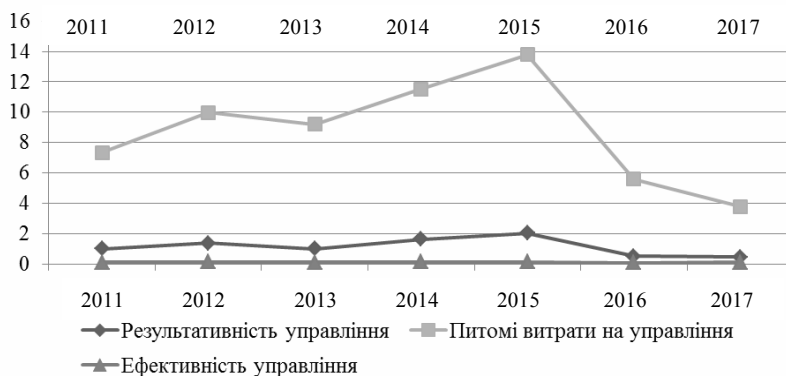


Рисунок 5.4 – Залежність ефективності управління від результативності та питомих витрат на управління (ПрАТ «Запоріжсталь»)

Розрахунок ефективності управління КО «ЗЗВА» наведений в табл. 5.4 та на рис. 5.5, 5.6.

Таблиця 5.4 – Розрахунок ефективності управління КО «ЗЗВА»

Показник	Період, роки				
	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6
1. Продуктивність праці, грн./ на особу	75,13	92,67	61,41	77,10	110,92
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності праці	1	1,23	0,82	1,03	1,48
3. Фондоозброєність, грн./ на особу	147,22	286,42	433,29	475,35	520,98
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності	1	1,95	2,94	3,23	3,54
5. Результативність управління	1	0,63	0,28	0,32	0,42
6. Питомі витрати на управління, грн.	4,11	5,02	4,83	5,89	2,99
7. Ефективність управління	0,24	0,13	0,06	0,05	0,14
8. Витрати на управління, динаміка	1	1,17	0,96	1,25	1,24
9. Витрати на управління на 1 грн. обсягів продажу продукції, грн.	0,136	0,135	0,172	0,197	0,149
10. Витрати на управління на одного працюючого, грн./на особу	10,24	12,53	10,56	15,16	16,49
11. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції	0,19	0,17	0,18	0,27	0,17

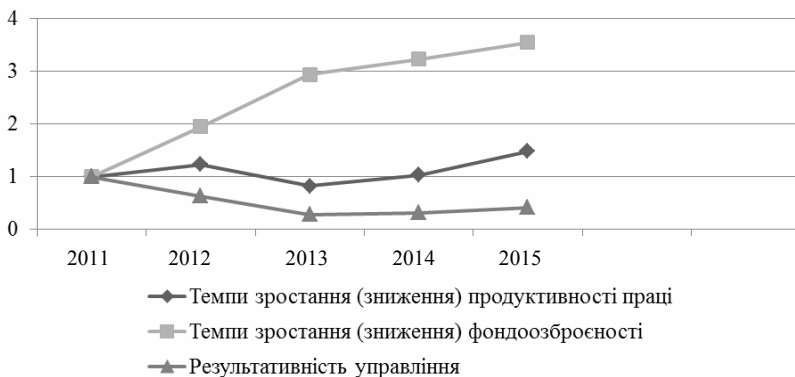


Рисунок 5.5 – Залежність результативності управління від темпів зростання (зниження) продуктивності та фондоозброєності праці КО «ЗЗВА»

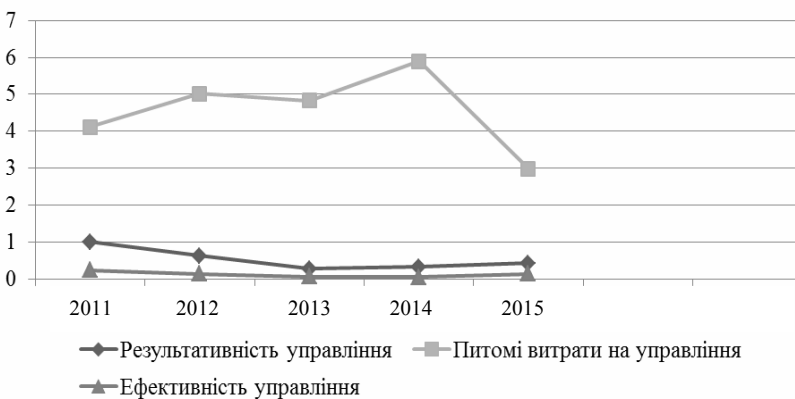


Рисунок 5.6 – Залежність ефективності управління від результативності та питомих витрат на управління (КО «ЗЗВА»)

Аналіз даних табл. 5.2 та графіків показав, що питомі витрати на управління ПрАТ «ЗТР» зростають, разом з тим ефективність управління знижується (рис. 5.2). Позитивним є те, що практично у 2011 та 2012 роках на підприємстві забезпечується виконання основного закону економіки: темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання фондоозброєності.

Починаючи з 2013 року спостерігається перевищення темпів зростання фондоозброєності над темпами зростання продуктивності праці, що не є позитивним. На фоні зростання цих показників спостерігається злиття кривих темпів продуктивності та фондоозброєності праці, що негативно впливає на результативність управління. Така ситуація призвела до того, що крива питомих витрат на управління знаходиться значно вище кривих результативності та ефективності управління. Аналогічна ситуація спостерігається і на інших підприємствах машинобудівної та металургійної галузі м. Запоріжжя.

Таким чином, запропоновані рекомендації оцінки ефективності управління рекомендується до використання в практичній діяльності промислових підприємств.

Результативність є наслідком того, що корпорацією робляться правильні речі (товари, послуги, дії). Ефективність є наслідком того, що ці речі створюються правильно, правильним чином та в правильний спосіб. Виходячи із сутності результативності і ефективності, дослідження ефективності системи управління корпорацією показує, що результативність залежить від основних показників діяльності, таких як продуктивність праці та фондоозброєність. Ефективність в значній мірі залежить від витрат на управління. Тому менеджерам корпорації та управлінському персоналу необхідно постійно здійснювати контроль за рівнем цих показників, впливати на результати виконання управлінських рішень.

В сучасних економічних умовах важливого значення набуває вибір методів оцінки ефективності системи управління корпорацією, які могли б відповідати особливостям її функціонування та змінам зовнішнього середовища. Цілеспрямований аналіз ефективності системи управління дозволяє визначити не тільки рівень досягнень корпорації, а й можливості щодо їх вдосконалення і розвитку.

Рекомендації визначення ефективності системи управління корпорацією на основі комплексного підходу передбачають діагностику системи управління за визначеними напрямками її проведення, оцінювання результатів діагностики, прийняття управлінських рішень, їх обґрунтування та реалізацію.

Запропонований метод оцінки ефективності управління за

узагальнюючим показником дозволяє швидко та ефективно здійснити розрахунки відповідно задачам, які виникають в процесі функціонування корпорації.

Кількісна оцінка ефективності управління за даною методикою, представлена показниками, які відображають зростання (зниження) продуктивності праці та фондоозброєності, витрати на управління, вартість основних і нормованих оборотних засобів, собівартість продукції, а також показниками, що побічно характеризують обсяг виробництва, фондовіддачу, чисельність персоналу, рентабельність виробництва. Розраховані за формулою ефективності управління показники виражаються у виді коефіцієнтів. Чим вище значення показників, тим ефективніше функціонує система управління корпорацією (вище ефективність управління).

## 5.2 Економічна ефективність механізму управління персоналом підприємства

Процес оцінки ефективності використання трудових ресурсів є досить складним і багато аспектним. Ступінь прогресу в управлінні підприємствами можна досліджувати через аналіз динаміки продуктивності праці, постійне підвищення якої є запорукою економічної стійкості підприємства. В сучасних умовах головною якісною ознакою ефективної системи господарювання є висока продуктивність праці, яка виступає інтегрованою оцінкою результативної взаємодії цілої низки елементів економічної системи.

Для забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції, розширення ринкових можливостей, отримання додаткового доходу необхідно компетентно управляти персоналом, визначати продуктивні етапи управління і, таким чином, використовуючи новітні наукові розробки та практичний узагальнений досвід вітчизняних та зарубіжних підприємств, створювати такий механізм управління, який буде на конкретному підприємстві найефективнішим. Кожне підприємство повинно розробити особливі методи, процедури, програми управління процесами, які пов'язані з людськими ресурсами. Тому побудова ефективного та динамічно

функціонуючого механізму управління персоналом є проблемою вкрай актуальною і робота по його подальшому удосконаленню має здійснюватися постійно.

Для досягнення поставлених завдань по використанню персоналу для розвитку підприємств пропонуються наступні шляхи:

- удосконалення структури виробництва, його науково-технічне оновлення;
- підвищення наукоємності виробництва, розвиток і активне використання нових технологій;
- подальша механізація та автоматизація робіт;
- вдосконалення системи економічного стимулювання робіт;
- вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів;
- зміна характеру праці;
- поліпшення соціальних умов праці.

В. Г. Андрійчук зазначає, що кожне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у сфері виробництва [138, с. 218].

Продуктивність праці характеризує ефективність та результативність суспільної організації трудових процесів, які визначаються через систему прямих і обернених показників у натуральному та вартісному вираженні. Вона обумовлює збільшення обсягу виробленої продукції, рівень її собівартості; оптимальну чисельність робітників, спеціалістів та керівників усіх ланок управління підприємством; прибуток підприємства; розмір заробітної плати та інші важливі економічні показники діяльності підприємств [139, с. 29]. Головною метою розвитку підприємств є постійне підвищення продуктивності праці, яке досягається постійним оновленням і ефективним використанням сучасних технологій, техніки, наукових здобутків в сфері організації праці.

Рівень продуктивності праці, який в цілому залежить від співвідношення обсягу виконаних робіт (вироблених товарів, послуг) та витрат праці, є результатом здобутків підприємства в сфері організації праці, оновлення й ефективного використання

сучасних технологій, техніки. Продуктивне використання трудових ресурсів залежить від ємності сфери зайнятості, продуктивності робочих місць та формується під впливом дії важелів організаційної, інвестиційної, структурної політики.

На практиці на підприємствах найчастіше для обчислення продуктивності використовується показник виробництва валової продукції. Існують різні підходи для вираження затратної частини при визначенні досліджуваного показника. У знаменнику може фігурувати середньооблікова чисельність працівників або затрати робочого часу, які вимірюються в таких одиницях, як людина-дні та людина-години. Як зазначає А. С. Пасека, людина-година як одиниця обліку робочого часу є більш точною мірою праці працівників, порівняно з людиною-днем [140, с. 46]. Тому для більш повного і дієвого аналізу продуктивності на підприємствах необхідно її оцінювати за двома методами: розраховуючи випуск валової продукції на одного працюючого на підприємстві та на одну відпрацьовану людину-годину. Щорічні статистичні збірники зараз не оприлюднюють дані щодо динаміки продуктивності праці, це пояснюється сучасним ставленням до проблематики цього показника.

Дієве дослідження динаміки продуктивності праці і оцінку факторів впливу в цілому проводиться за допомогою індексного аналізу.

Інтенсивність господарювання, ступінь використання ресурсів залежить від потенціалу, який має в своєму розпорядженні підприємство. З урахуванням викладеного, бачення вирішення цієї вкрай актуальної проблеми полягає в використанні комплексної методики оцінки економічної ефективності механізму управління персоналом, за якою пропонується поєднання потенційних можливостей підприємства з прийняттям управлінських рішень щодо майбутнього прогнозування та функціонування персоналу. Пропонується потенційні можливості підприємств розглядати в єдності трьох взаємопов'язаних параметрів, які оцінюють можливості підприємства в використанні персоналу: основні фонди, оборотні засоби та якість залучених кваліфікованих кадрів. Оскільки показники є різнорідними, їх безпосереднє співставлення неможливе. Для розгляду параметрів в єдиній системі координат

пропонується використання мультипликативного індексу потенційних можливостей, який характеризує передбачувані можливості підприємства, наявність засобів, які забезпечують здійснення господарської діяльності, отримання доходу, прибутку, виконання встановлених цілей.

Якщо індекси співвідношення, які характеризують параметри ефективності потенційних можливостей додати, то занадто низьке значення одного з індексів може бути компенсовано високим значенням іншого, та показник ефективності потенційних можливостей не буде відображати дійсного положення речей. Для отримання високого загального показника потенційних можливостей необхідні високі значення кожного з окремих параметрів. Оскільки при розрахунку мультипликативного індексу перемножуються три показники, то логічно, що з добутку визначається корінь третього ступеня. Це дозволяє наблизити загальний показник до значення кожного з складових і легше оцінити наближення до найкращого можливого значення.

За результатами отриманих даних проведено оцінку ефективності механізму управління та використання персоналу за досліджуваній період на основі розрахованих індексів: мультипликативного показника, загального індексу, середнього індексу ефективності за досліджуваній період, висвітлені середньорічні індекси ефективності потенційних можливостей та ефективності використання персоналу підприємств, на основі чого побудована модель матриці «потенційні можливості-використання персоналу».

Граничними значеннями показників ефективності механізму управління персоналом можуть виступати:

- середні рівні показників по даному виду економічної діяльності в регіоні, районі або в області;
- рівні показників по досліджуваним підприємствам в попередні календарні періоди.

Проведені дослідження управління працею засвідчили недостатню увагу щодо оцінки ефективності механізму управління персоналом підприємств, що негативно впливає на використання можливостей підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Відсутні загальноприйняті підходи до

оцінки ефективності управління персоналом, а також підходи до оцінки доцільності інвестування в людські ресурси. З другого боку, дуже важко оцінити ефективність цієї діяльності, що обумовлює визнання її як найбільш слабким елементом, який обмежує ефективність всієї системи управління. Ефективна оцінка людей – життєво важливий інструмент для управління ними. Для створення та збереження конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідна розробка підходів і методик роботи з трудовими ресурсами і, зокрема, методика оцінки ефективності управління персоналом. Тому запропоновані методичні підходи оцінки, що дозволяють визначити і проаналізувати ефективних результатів діяльності управлінської сфери щодо використання персоналу, які надають більш обґрунтовану і точну оцінку і в той же час спрощують обсяг досліджень і аналітичних операцій. Використовується комплексний підхід, який дозволяє оцінити економічну ефективність праці на рівні підприємства, визначити ефективність застосованих способів і методів роботи з людськими ресурсами, а також розробити заходи щодо реструктуризації та антикризового управління.

Джерелом економічного ефекту механізму управління на підприємстві є розвиток трудового потенціалу як окремого працівника, так і колективу в цілому, що є наслідком прийнятих управлінських рішень, результатом яких є отримання додаткового доходу від господарської діяльності. Ефект від механізму управління може приймати різну форму і оцінюватися різними показниками. Ефект може знайти своє вираження в збільшенні випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці та підвищення її якості; зменшенні збитків від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу; економії коштів завдяки підбору професійно підготовлених працівників. Оскільки, ефективні результати є, з одного боку, метою виробництва, а з іншого – чинником економічного зростання, підвищення ефективності – це, по суті, максимальне збільшення коефіцієнту корисної дії при використанні застосованих і споживаних сукупних ресурсів виробництва. Показник економічного ефекту є багатофакторним поняттям, що містить в собі результативність управління, яке відображає

комплексність підходу до оцінки ефективності роботи персоналу. Тому оцінка результативності механізму управлінської діяльності підприємства по підвищенню ефективності використання персоналу є величиною, до складу якої входять зусилля по стабілізації колективу, підвищенню продуктивності праці, тощо.

Розрахунок економічного ефекту механізму управлінської діяльності по підвищенню ефективності використання персоналу підприємств повинен носити модифікований комплексний характер, що виражається в урахуванні специфіки функціонування як підприємства, так і управлінської сфери.

Для забезпечення ефективного управління персоналом пропонується використовувати модель матриці (біхевіоральної решітки) «потенційні можливості-використання персоналу».

Вважаємо необхідність використання формул, які відображають залежність економічної ефективності механізму управління персоналом від сукупності факторів, що надають прямий вплив на оцінку успішної діяльності підприємства. Така методика має певні переваги, які полягають в спробі об'єднати кількісні (скорочення чисельності працюючих; економія фонду заробітної плати) та якісні (залучення новачків, які привнесуть в організацію нові ідеї та пропозиції; підвищення кваліфікаційного рівню працюючих) показники управлінської діяльності. Все це характеризує тісний зв'язок між зазначеними складовими: ефект від зменшення плинності кадрів та ефект від навчання з подальшим сумісництвом професій визначають і безпосередньо впливають на ефект від підвищення продуктивності праці.

В сучасній трактовці навчання з подальшим сумісництвом професій слід розглядати не тільки, як підвищення кваліфікаційного рівню працюючих, а і як дифузію професійних навичок, більш глибоке вивчення різних напрямків та особливостей діяльності суб'єкта господарювання.

Плинність персоналу, що характеризує стабільність трудового колективу, є складним показником, залежить від багатьох причин, які необхідно вивчати і аналізувати. Поряд з загальновідомими (порушення трудової дисципліни, власне бажання, скорочення кадрів та ін.) звільнення працівників може статися при їх невідповідності займаній посаді від браку кваліфікації, відсутності знань і навичок; психологічна

неготовність працівника та ін., що сприятиме позитивним тенденціям в організації. При розрахунку ефекту від зменшення плинності кадрів враховуються витрати на новачка, які залежать від загальних витрат на відбір, первинне навчання, ознайомлення з правилами техніки безпеки та охорони праці.

Запропонована методика оцінки ефективності механізму управління персоналом підприємств може поліпшити обґрунтованість прийняття рішень щодо оцінки наявних резервів розширення масштабів виробництва, змін окремих напрямків діяльності, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності та життєдіяльності підприємства.

Результат дає можливість на основі наявних даних оцінки підприємства за запропонованою методикою визначити:

- рівень управління персоналом на підприємстві;
- додатковий економічний результат роботи підприємства від існуючої ефективності управління людськими ресурсами;
- додатковий результат роботи підприємства від підвищення ефективності управління персоналом;
- напрями підвищення ефективності управління персоналом.

Такий підхід, по-перше, дає можливість порівняти реально досягнутий з можливим результатом і, таким чином, зробити оцінку діяльності управлінської сфери підприємства. По-друге, він дозволяє виявити розмір втрачених можливостей, вивчити причину останніх і на цій основі розробити заходи по більш повному використанню персоналу. По-третє, створює умови для об'єктивної порівняльної оцінки роботи підприємств незалежно від їх розмірів, спеціалізації та місця розташування.

### 5.3 Удосконалення системи діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства

Удосконалення системи діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності машинобудівного підприємства пропонується здійснювати на основі впровадження сучасного методичного підходу до проведення експрес-діагностики. Задля цього пропонується побудувати функціональну модель, що ґрунтується на теоретично

обґрунтованих та практично реалізованих принципах та містить в собі такі організаційні елементи: цільові задачі та установки; методи та прийоми вирішення завдань; інформаційні технології та конкретні методики. Це дозволить врахувати взаємозв'язок результатів діагностики управління з прийняттям управлінських рішень у загальній системі управління виробничою діяльністю промислового підприємства.

Побудова функціональної моделі експрес-діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства повинна здійснюватись відповідно до таких принципів: принцип системності; принцип комплексного аналізу всіх складових механізму управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства; динамічний принцип і принцип порівняльного аналізу; пріоритет кінцевої цілі виробничої діяльності підприємства; принцип взаємозв'язку і взаємозалежності елементів системи ресурсів; принцип зв'язаності всі елементів між собою та з оточуючим середовищем; принцип ієрархії прийняття рішення; принцип функціональності; принцип розвитку.

Експрес-діагностику необхідно впроваджувати на оперативному рівні управління задля вчасного корегування процесу ресурсного забезпечення виробничої діяльності підприємства. Періодичність цієї роботи повинна здійснюватись у кризових умовах господарювання щомісяця, а в стабільних – щокварталу.

Технологія проведення експрес-діагностики управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності складається з дев'ятьох етапів.

На першому етапі збір інформації повинен відбуватися в інформаційній системі управління підприємством. Для цього використовують зовнішні та внутрішні області спостереження.

Наступний етап не відрізняється від загальноприйнятого порядку проведення управлінської діагностики.

Розробка сценаріїв і прогнозування розвитку виробничої діяльності підприємства на третьому етапі повинна відбуватися за допомогою економіко-математичного моделювання. Промислове підприємство є складним суб'єктом з

багаторівневою ієрархічною системою управління, де спостерігається досить висока доля помилок вихідних даних, яка обумовлена запізнюванням і перекручуванням їх змісту при передачі від рівня до рівня, фільтрацією їх на кожному рівні й неможливістю передачі ряду даних з необхідною періодичністю через їх великий обсяг. Звідси виникає необхідність розробки методів та моделей, що враховують невизначеність вихідних даних при вирішенні завдань багаторівневого управління процесами ресурсного забезпечення виробничої діяльності та подальшим плануванням виробничої програми. Ефективним інструментом, має стати економіко-математична модель, яка буде враховувати вплив недетермінованості майбутніх цін на продукцію та ресурси. На наш погляд доцільно використовувати моделі, які розглянуті в роботі Кігель В. Р. [141, с. 119].

На четвертому етапі здійснюється формування цілей ресурсного забезпечення виробничої діяльності промислового підприємства. При цьому пропонується використовувати дерево цілей з характеристиками їх пріоритетів. Використовуючи такий інструмент, підприємство реалізує системний підхід до визначення складу цілей і завдань управління.

На наступному, п'ятому етапі, здійснюють оцінку ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства. Саме тут пропонується застосувати методичний підхід до оцінювання ефективності управління ресурсами підприємства на основі графоаналітичної моделі (рис. 5.7) з використанням методичного апарату експертних оцінок та теорії динамічного нормативу сукупності ключових показників (КП).

Залежність динаміки КП:

1 – структури виробничих ресурсів (ВР) на етапах формування ресурсної бази та накопичення (розвитку) ВР;

2 – продуктивності ВР на етапах розподілу та використання ресурсів;

3 і 4 – відповідно віддачі та прибутковості ВР на етапі використання ресурсів;

Забезпечення ВД:

5 – трудовими ресурсами;

6 – сировинно-матеріальними ресурсами;



$n$  – загальна кількість КП;

$K$  – кількість клітинок в  $M[НП]$ , не враховуючи клітинки головної діагоналі.

Виявлення «вузких місць» в управлінні та побудова графів впорядкування управлінських рішень відбувається на основі співставлення фактичної динаміки  $M[ФП]$  з нормативною в матриці  $M[P]$  за формулою:

$$M[P] = \left\{ v_{ij} \right\}, \quad v_{ij} = \left| \mu_{ij} - \eta_{ij} \right| \quad (5.10)$$

Використання комп'ютерної техніки та сучасного програмного забезпечення скорочує час і ресурси на прийняття якісного управлінського рішення тому на шостому етапі користувачі інформаційної системи управління повинні отримати об'єктивну інформацію для прийняття управлінського рішення, що дозволить не тільки скоротити час, але і оптимізувати витрати на усунення недоліків в механізмі управління ресурсним забезпеченням. Це не можливо без відповідної організації документообігу в системі управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності, Пропонується змінити вид, обсяг управлінської звітності та систему підпорядкованості менеджерів виробничих та функціональних підрозділів підприємства.

Останні три етапи експрес-діагностики здійснюється за загальноприйнятим порядком управлінської діагностики, який діє на підприємстві.

Запропонована функціональна модель експрес-діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності з використанням багатofакторної моделі ключових показників ресурсів і результатів в системі просторово-часових координат дозволяє ідентифікувати дисбаланси забезпечення та визначати «вузькі місця» в управлінні ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства (рис. 5.10).

Інформаційна система механізму управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності повинна бути: простою в експлуатації й розумінні, тому що забезпечує доступ до безлічі внутрішніх і зовнішніх баз даних, активно використовуючи

графічне подання даних; інформативною для персоналу щодо результатів виробничого планування й ресурсного забезпечення; такою, що постійно удосконалюється в процесі своєї промислової експлуатації разом із прогресом інформаційних технологій і методологій управління.

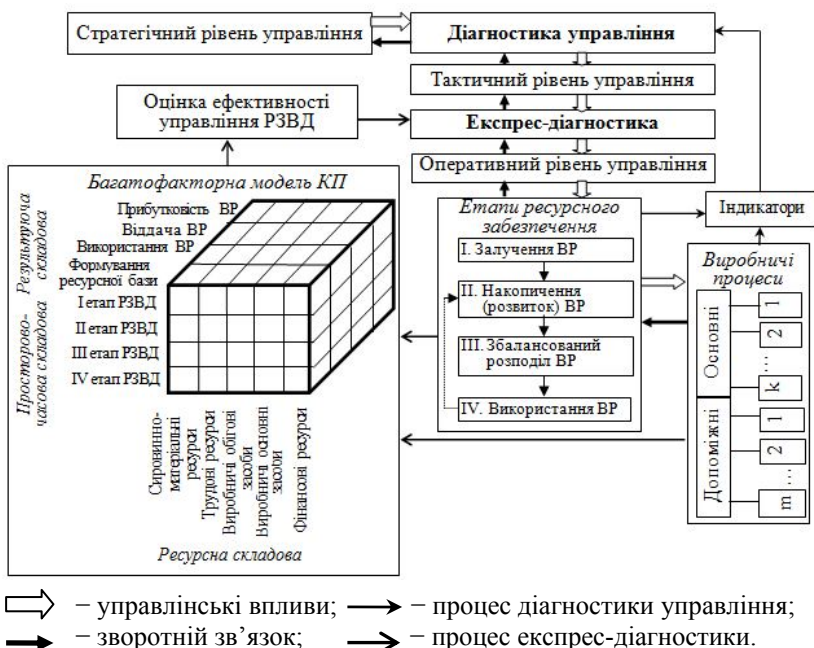


Рисунок 5.10 – Функціональна модель експрес-діагностики ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства (розроблено автором)

Структура багаторівневої інформаційно-аналітичної системи діагностики стану управління промисловим підприємством детально описана в роботі Л. І. Бажан. До її складу входять: автоматизовані робочі місця лінійних менеджерів та осіб, що приймають рішення; модуль збору та оброблення інформації від функціональних підсистем об'єкта; модуль збору та оброблення даних від зовнішнього середовища та централізовану базу даних із відповідною системою управління базою даних (СУБД);

модуль синтезу зовнішніх (макроекономічні чинники) та внутрішніх трендів розвитку підприємства (мікроекономічні чинники), які формують цикл ділової активності та виявляють відхилення цих трендів від заданих еталонів; модуль аналізу спеціалізованої бази знань, в якій зберігаються сценарії стійкого розвитку підприємства в умовах кризи, для обрання можливих засобів впливу з метою усунення негативних відхилень; модуль, де за допомогою співставлення фактичних даних з плановими, визначаються причини відхилень у роботі підприємства; модуль, який крім оцінки поточного фінансового стану підприємства (моніторингу), діагностує фінансовий стан і потенціал стійкого розвитку підприємства; база знань підприємства, в якій міститься: доступне комп'ютерне зібрання структурних зрушень або знань; база моделей у формі програм, які прискорюють бізнесові зв'язки, обчислювальні процеси, або аналітичні методики; база сценаріїв, які розробляються із застосуванням екстраполяції ланцюга подій, тобто стратегії прийняття рішень; модуль підтримки прийняття управлінського рішення, який працює як експертна система та використовує свої знання у певній специфічній галузі підприємства [142]. Головною задачею такої системи є діагностика фінансового стану та потенціалу стійкого розвитку підприємства, що не дозволяє виділити проблеми та визначити діагноз стану управління ресурсним забезпеченням окремо виробничої діяльності машинобудівного підприємства. Отже інформаційно-аналітична система діагностики стану управління машинобудівного підприємства, де виробнича діяльність займає більше 85%, повинна бути адаптована саме під виробничі цілі та оптимальне забезпечення їх ресурсами.

Пропонується експрес-діагностику управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності машинобудівного підприємства впровадити окремим блоком в модулях синтезу, аналізу та діагностики інформаційно-аналітичної системи діагностики фінансового стану та потенціалу стійкого розвитку машинобудівного підприємства.

В перших двох модулях автоматизовані робочі місця (АРМ) лінійних менеджерів виконані на програмно-технічній платформі як стаціонарних, так і портативних персональних комп'ютерів,

з'єднаних із локальною обчислювальною мережею підприємства, збирають на різних рівнях управління за всіма підрозділами інформацію і передають її для подальшого зберігання та обробки в базу даних (модуль 3). В модулі 4 проводяться різні види її аналізу, а саме вертикальний, горизонтальний, трендовий та аналіз коефіцієнтів [142]. Для вирішення поставленого завдання результати аналізу пропонується групувати, поділяючи їх на блоки, відповідно до видів діяльності підприємства, а саме: блок 4.1 – «Виробнича діяльність», блок 4.2 – «Управлінська діяльність», Блок 4.3 – «Фінансова діяльність». В подальшому отримана інформація передається до модулю 5 у вигляді звіту (електронні таблиці встановленої форми) де у блоці 5.1 визначаються фактична динаміка змін як показників ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності так і показників використання виробничих ресурсів, які представляються у вигляді матриць фактичної динаміки ключових показників. Співставлення отриманих матриць та графоаналітичних моделей із нормативними дозволяє отримати результуючий показник ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства, який передається до модулю 6, де в блоці 6.1 за допомогою шкал оцінювання визначається рівень ефективності управління виробничими ресурсами та ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства. Звіт про результати оцінювання надається у вигляді електронних таблиць і графіків. За методом ранжування визначаються «вузькі місця» в управлінні. В блоках 6.2 та 6.3 формуються результати оцінки за іншими видами діяльності.

В подальшому отримана інформація передається в модуль 7, де здійснюється діагностика потенціалу стійкого розвитку підприємства. Інформація від модулю 7 передається до модулю 8 та 9. База знань модулю 8 надається у формі ієрархій чи мережі фреймів, стосовно певних об'єктів у різних формах, таких як факти, правила виведення тощо. База знань системи діагностування містить організоване зібрання концептуальних, математичних і логічних моделей, які прискорюють бізнесові зв'язки, обчислювальні процеси, або аналітичні методики та базу сценаріїв. Інформація від бази знань 8 передається до головного

модулю системи 9. Модуль 9 – це система підтримки прийняття рішень (СППР), яка використовує моделі рішень, бази даних і знань, моделей сценаріїв, усвідомлення рішень, прийнятих раніше, у конкретних процесах інтерактивного аналітичного моделювання. Модель працює як експертна система, яка використовує базу знань та програмні модулі, що формулюють висновки та видають відповіді на запитання ОПР. Результатом роботи модуля є конкретний сценарій реалізації заходів для усунення передкризових симптомів чи кризових явищ [142].

Отже, запропонований методичний підхід до експрес-діагностики, що опирається на теоретично обґрунтовані принципи побудови функціональної моделі та складається з таких елементів: цільові завдання та установки; методи та прийоми вирішення завдань; інформаційні технології дозволяє враховувати взаємозв'язок результатів діагностики управління з прийняттям управлінських рішень у загальній системі управління виробничої діяльності промислового підприємства.

Впровадження в механізм управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства розробленої функціональної моделі експрес-діагностики дозволить: по-перше, спростити процес діагностики та, в свою чергу, скоротити час на прийняття ефективного управлінського рішення стосовно ресурсного забезпечення; по-друге, проведення такого дослідження стає можливим на рівні оперативного планування, що дозволить своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища; по-третє, експрес-діагностика може виконуватися на всіх рівнях управління виробничим процесом та всіх центрах витрат та бізнес-процесах; по четверте, запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності управління ресурсним забезпеченням не потребує додаткового навчання управлінського персоналу та спеціальних знань в області інформаційних технологій та комп'ютерної техніки.

Запропонований підхід адаптації запропонованої моделі до інформаційної системи управління машинобудівного підприємства дозволить за рахунок використання дієвих способів та методів оцінки, що повинні бути вбудовані в модулі синтезу, аналізу та діагностики фінансового стану підприємства своєчасно

виявити «вузькі місця» в ресурсному забезпеченні виробничого процесу.

## 6 МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### 6.1 Вплив інформаційних систем на удосконалення механізму управління підприємством

Економічний розвиток підприємства залежить від організаційної системи управління та її забезпечення інформацією. Економічні цілі інформатизації полягають в одержанні, обробці та застосуванні інформаційного ресурсу для підвищення ефективності використання усіх видів потенціалу: трудового, матеріального, енергетичного, фінансового, виробничого. Процес впровадження інформаційних систем на українських підприємствах є складним та тривалим, тому проблемам розробки, адаптації та впровадження інформаційних систем у діяльність підприємств присвячені роботи таких науковців, як: Івахненко С. В. [143], Коголовський В. Н. [144], Стів Новак [145], Тоценко В. Г. [146] та інші.

Зміна та оновлення системи законодавства впливає на процес реформування економіки України та впровадження інформаційних систем в організацію управління підприємством. Кожна із систем, що входить до організації управління – це механізми, що дають можливість приймати скоординовані та ефективні рішення в умовах постійно змінюючого зовнішнього середовища.

Мета дослідження – визначення впливу інформаційних систем в обліку, аналізі та аудиті на процес обробки економічної інформації, яка використовується для прийняття рішень в управлінні діяльністю підприємства.

З інформатизацією пов'язують рішення проблем в сфері ефективного державного управління, прискорення темпів науково-технологічного прогресу, розвитку наукомістких виробництв і високих технологій, якісного поліпшення системи управління бізнес-процесами.

Сучасні інформаційні системи і технології не тільки інтелектуально забезпечують процеси обробки, трансформації та доставки інформації, що створюється і використовується в різних сферах економіки, а й піднімають її на якісно новий рівень.

Останнім часом у країнах Західної Європи, США, Канаді та інших все більшої популярності набуває інформаційний аудит, який передбачає систематичне вивчення використання інформаційних потоків, що проводиться як щодо користувачів, так і щодо існуючих документів для моніторингу, рівня їх залучення для виконання завдань управлінського персоналу.

Доцільність такого вектору аудиту пояснюється необхідністю перевірки даних, які надходять до інформаційної системи, на точність і автентичність за допомогою спеціальних програм, тому що завжди є небезпека підроблення електронних звітів або даних.

Керуючись принципами ведення обліку та складання звітності за національними або міжнародними нормативами та стандартами, обліково-аналітична робота фінансових менеджерів базується на пріоритетності економічного змісту господарських явищ і процесів чи управлінських рішень над їх юридичною формою. Така трансформація економічного мислення менеджерів вимагає глибоких знань економічної природи господарських процесів, їх правового статусу, оперативності в оцінках ризику, вміння прогнозувати розвиток подій та мати власне передбачення змін. Широкого економічного світогляду, якісно нового аналітичного мислення вимагають принципи дохідливості, доречності, обачності інформації, що значно посилює роль економічного аналізу для забезпеченості ефективності прийнятих управлінських рішень.

Застосування національних стандартів обліку дає можливість підвищити ефективність облікових систем, розвиток інформаційного забезпечення стратегічного та оперативного менеджменту, оскільки підприємства розробляють та впроваджують власну облікову політику, яка достовірно відображає фінансовий стан, результат господарської діяльності і зіставність фінансових показників. Перевірка такої інформації аудитором підвищує рівень довіри управлінського персоналу до звітності і надає достатній рівень впевненості у відсутності суттєвих помилок та викривлень.

Інформаційні потоки за вимогами національних положень бухгалтерського обліку дають змогу виділити активну та пасивну

участь в обороті капіталу підприємств, чітко визначити фінансові результати від такої участі.

Зважаючи на рівень поінформованості особи, які приймають управлінські рішення, розрізняють два види невизначеності:

- невизначеність першого виду (поверхнева) присутня в замкнених завданнях. Особа, що приймає рішення, ознайомена з можливими гіпотезами, але не має достатніх підстав для визначення;

- невизначеність другого виду (глибинна) виникає в завданнях відкритого типу, коли особа, що приймає рішення, не знає, які саме чинники здійснюватимуть найбільший вплив на виконання рішення і вони можуть призвести не до покращення ситуації, а навпаки до поглиблення економічного ризику;

- невідомість в сфері управління бізнесом свідчить про повну або часткову відсутність конкретної інформації щодо певної проблемної ситуації на конкретний час.

Причинами її можуть бути: неповнота (нестача доступної для реєстрації і необхідної для розв'язку певного завдання інформації); неінтерпретованість (відсутність однозначної відповіді між якісними та кількісними складовими інформації про конкретний об'єкт чи предмет дослідження); неструктурованість (виключення або ускладнення доступу до наявних даних, у т.ч. внаслідок надмірності інформації); несприйнятливості (подання інформації у незрозумілій для суб'єкта управління формі, таких як застосування невідомих одиниць вимірювання) тощо.

Наявність достовірної інформації дозволяє підвищити ефективність функціонування ринку капіталу і дає можливість оцінити та спрогнозувати наслідки різних економічних рішень.

Наприклад, інформація балансу (звіт про фінансовий стан) дає змогу проаналізувати результати інвестиційних вкладень, також проаналізувати активну та пасивну участь інвестора, через його можливість впливу на прийняття управлінського рішення. У балансі досягається така структуризація інформації за якою можна оперативно оцінити стан платоспроможності підприємства, а розмежування поточних і не поточних активів та зобов'язань допомагає легко контролювати суму оборотного капіталу. Крім цього суттєвим для аналізу є принцип визнання

цінностей, обраний метод нарахування амортизації, порівняльний аналіз показників у динаміці тощо.

Інформаційні ресурси фінансової звітності дають можливість здійснити комплексну аналітичну оцінку господарської діяльності не тільки підприємства, а також й галузі бізнесу. Результати господарської діяльності складаються під впливом великої кількості факторів, якісних та кількісних показників використання ресурсів. Економічні, виробничі відношення є об'єктом вивчення економічними науками та знаходяться в тісному зв'язку з виробничими силами.

Структура останніх характеризує технічні умови виробництва. Основними показниками господарської діяльності є техніко-організаційний рівень виробництва, прогресивний рівень інформаційного забезпечення та сучасні методи управління виробничим процесом.

Можливість забезпечити високі темпи росту економічної ефективності виробництва дає аналіз співвідношення екстенсивності та інтенсивності виробництва.

Серед існуючих сьогодні концепцій управління, більшість розглядає підприємство як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими суб'єктами господарювання, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо. Це надає змогу підприємствам утримувати більш-менш стійке фінансове становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Кожний економічний суб'єкт на всіх рівнях діяльності стикається з неординарними ситуаціями, незапланованими або непередбаченими обставинами. Швидкість реагування залежить від терміну обробки інформації відносно виникнення проблеми та її вирішення.

На підставі проведених досліджень застосування інформаційних систем в обліку, аналізі та аудиті на різних суб'єктах господарювання в Україні зроблені висновки стосовно доцільності підвищення якості й надійності процесів обробки, зберігання, передавання інформації в системі управління промисловими підприємствами.

Розвиток інформаційної системи та створених потоків економічної інформації дозволить підвищити якість управлінських рішень, що надасть можливість покращити механізм управління підприємства.

Проблема раціонального використання інформаційних потоків підприємства є однією з основних економічних завдань. Своєчасне діагностування та подолання проблем щодо впровадження інформаційних систем обліку, аналізу та аудиту на підприємстві дозволить підвищити якість економічної інформації для прийняття управлінських рішень. Враховуючи результати дослідження можна стверджувати, що подальші наукові дослідження спрямовані на розробку рекомендацій щодо впровадження сучасних інформаційних систем в діяльність підприємства, будуть актуальними й необхідними, як в теоретичному так і практичному напрямках.

## 6.2 Взаємозв'язок інноваційного розвитку металургійних підприємств з екодеструктивними чинниками впливу на довкілля

Металургію загально визнано однією з найбільш значущих галузей промисловості, оскільки її продукція залишається своєрідним базисом розвитку багатьох металоспоживаючих галузей. Проте темпи її зростання в останні роки суттєво відстають від темпів зростання інших видів економічної діяльності, що пов'язано:

- по-перше, з безпрецедентним зростанням обсягів металовиробництва у світі та загостренням конкуренції на світовому ринку металопродукції внаслідок прискореного розвитку сталевого виробництва у багатьох країнах на базі більш сучасних технологій [147, с. 142]. Так, у період з 1970 по 2015 рр. обсяг виплавки сталі збільшився у 2,7 рази – з 595 до 1623 млн. т. При цьому, за даними World Steel Association (WSA), 99% чавуну у світі виробляється 39 країнами, 98% сталі – 68 країнами, з яких 10 основних металовиробників (Китай, Японія, США, Індія, Південна Корея, Росія, Німеччина, Туреччина, Бразилія, Україна) забезпечили у 2015 р. 80% загального обсягу випуску сталі [147, с. 138];

- по-друге, з кардинальними змінами географічної структури виробництва та споживання металопродукції. Лідером у цьому процесі є Китай, який з 2005 р. (коли він перетворився на основного нетто-експортера сталі), більше, ніж у 2,3 рази збільшив виплавку сталі, і у 2015 р. зайняв майже половину загальних обсягів виробництва металу і споживання готової металопродукції. Також значно посилилися позиції Індії та Туреччини як основних металовиробників, що остаточно закріпило за Азією роль головного сталеливарного регіону. Зріс вплив Бразилії, яка у 2010 р. увійшла до ТОП-10 виробників сталі і продовжує нарощувати темпи зростання. Позиції України й Німеччини (також як Європи і СНД в цілому), навпаки, суттєво погіршилися [147, с. 140];

- по-третє, з загостренням збутових проблем внаслідок виникнення явища профіциту металу на світовому ринку металопродукції. Так, за даними WSA виявлено, що за десятирічний період з 2005 по 2014 рр. середній щорічний темп зростання виробництва сталі і споживання готової металопродукції становив 104,8%, тоді як середній темп зростання профіциту металу у світі (перевищення виробництва над споживанням) за той же період був на рівні 106,3%; частка профіциту в загальному обсязі виробництва металу в середньому складала 8,1%, або 112,8 млн. т [147, с. 143];

- по-четверте, з загостренням ресурсних проблем;

- по-п'яте, з загостренням екологічних проблем у світовій металургії. За даними WSA і Міжнародного енергетичного агентства, на чорну металургію припадає 6,7% загального обсягу викидів діоксиду вуглецю (CO<sub>2</sub>) у світі, що в середньому складає 1,8 т CO<sub>2</sub> на тону виплавленої сталі. І, як відмічають експерти цих організацій, зниження викидів діоксиду вуглецю та інших шкідливих речовин у майбутньому можливо тільки за рахунок розробки і провадження радикально нових сталеплавильних технологій [148, с. 93].

Тож, зазначені тенденції зумовлюють потребу у більш детальному вивченні векторів збалансованого інноваційного розвитку металургійних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що трансформаційні процеси, які нині спостерігаються в економіці

спонукають науковців до вивчення векторів інноваційного розвитку вітчизняних металургійних підприємств, оскільки саме інноваційна складова відображає в цілому ефективність галузі, визначає обсяги інвестиційних надходжень на реалізацію інноваційних проектів. Питанням інноваційного розвитку металургійних підприємств значної уваги надавали, такі науковці як О. І. Амоша, Л. Л. Антонюк, В. М. Геєць, М. З. Згуровський, А. В. Перетятко, К. В. Сіренко, А. М. Ткаченко та ін. Науковці впевнено стверджують, що розвиток металургійної галузі можливий лише за умов нової державної політики неоіндустріалізації, проте питання переходу металургії до збалансованого інноваційного розвитку до тепер залишаються дискусійними. Тож, потреба подальшого наукового опрацювання питань неоіндустріального розвитку металургії України зумовила необхідність проведення досліджень з визначення векторів збалансованого інноваційного розвитку галузі.

З економічної точки зору «неоіндустріалізація» – це явище, що сприяє новому розвитку продуктивних сил на основі високотехнологічних та наукомістких процесів виробництва, підґрунтям якого є інституціональне середовище.

Розуміючи потребу у радикально нових сталеплавильних технологіях, зокрема, у виробництві титану губчатого авіакосмічної якості, ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» (далі – ТОВ «ЗТМК»), як одне з провідних металургійних підприємств України, обрало Стратегію розвитку та модернізації виробництва титану губчатого, за якою розроблено Програму модернізації виробництва, а саме [149]:

- придбання трьох руднотермічних печей з потужністю виробництва титану губчатого до 50 тис. т/рік кожна з понижуючим трансформатором потужністю до 21 МВт 21,0 млн. USD
- модернізація існуючих сольових хлораторів з підвищеною продуктивністю до 170 т/добу 7,5 млн. USD
- будівництво нового цеху очистки ректифікації тетраклориду титану потужністю 80000 т/рік 16,0 млн.

- проектні роботи по створенню потужностей	USD 9,5 млн.
- модернізація залізничного господарства та автомобільних доріг	USD 9,5 млн.

Нині технологічний процес виробництва титану губчатого здійснюється за періодичним методом, який призводить до додаткових втрат енергії на розігрів матеріалу, а отже, до значних обсягів викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу. За такої технології виробництво характеризується високим рівнем сировинних та трудових витрат у розрахунку на одиницю продукції, що відповідно має негативний вплив на результативність діяльності підприємства та конкурентоспроможність його продукції.

За Програмою модернізації виробництва титану губчатого передбачається запровадження інноваційної технології завдяки придбання трьох рудно-термічних печей з потужністю виробництва титану губчатого до 50 тис. т/рік кожна з понижуючим трансформатором потужністю до 21 МВт, які працюють на змінному струмі. Загальний обсяг інвестицій за Програмою модернізації виробництва ТОВ «ЗТМК» подано табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Загальний обсяг інвестицій за Програмою модернізації виробництва ТОВ «ЗТМК», млн. дол. США

Показники	Сума інвестицій
Загальний обсяг інвестицій на реалізацію програми модернізації виробництва	110,0
Програмою модернізації передбачено:	
- будівництво нового виробництва титанового шлаку потужністю 150 тис.т/рік з використанням трьох нових рудно-термічних печей потужністю 21 МВт кожна	63,5
-модернізація сольового хлоратора СХ-1 продуктивністю 170 т/добу (з виконанням АСУ ТП)	12,0
- будівництво нової ділянки очищення ректифікації тетрахлориду титану продуктивністю 80000 т/рік	16,0

## Продовження таблиці 6.1

Показники	Сума інвестицій
-створення виробництва титану губчастого продуктивністю 20000 т/рік і магнію-відновника для виробництва титану губчастого	9,0
- модернізація залізничного господарства і автомобільних доріг	9,5

Придбання рудно-термічних печей дозволяють на сьогоднішній день очистити гази, які утворюються в процесі виробництва до рівня світових міжнародних стандартів.

Графік використання інвестицій за Програмою модернізації виробництва ТОВ «ЗТМК» подано в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Графік використання інвестицій за Програмою модернізації виробництва ТОВ «ЗТМК», млн. дол. США

№ п/п	Найменування	Витрати на I етапі модернізації, млн. USD	2013	2014				2015
			IV кв	I кв	II кв	III кв	IV кв	I кв
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Виробництво вошляку титанового	63,50	1,10	5,15	17,2	15,0	18,0	7,00
1.1	Проектні роботи (потужність 150 тис. т/рік)	5,75	1,00	1,50	1,75	1,50	-	-
1.2	Придбання обладнання	32,50	-	3,50	12,50	5,50	11,0	-
1.3	Будівельно-монтажні роботи	25,25	0,10	0,15	3,00	8,00	7,00	7,00
2	Модернізація сольового	12,00	-	0,25	0,25	3,00	4,00	4,50

	хлоратора СХ-1 продуктивністю 170 т/добу (з виконанням АСУ ТП)							
2.1	Виконання АСУ ТП СХ-1	0,50	-	0,25	0,25	-	-	-
2.2	Будівельно-монтажні роботи	2,00	-	-	-	-	1,00	1,00
2.3	Придбання обладнання	9,50	-	-	-	3,00	3,00	3,50
3	Будівництво нової ділянки очищення ректифікації тетрахлориду титану продуктивністю 80000 т/рік	16,00	0,50	3,00	2,50	4,00	4,00	2,00
3.1	Проектні роботи	2,00	0,50	1,00	0,50	-	-	-
3.2	Будівельно-монтажні роботи	6,00	-	-	-	2,00	2,00	2,00
3.3	Придбання обладнання	8,00	-	2,00	2,00	2,00	2,00	-

## Продовження таблиці 6.2.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Розробка ТЕО, проекту і робочої документації модернізації на 20 тис.т/рік по виробництв у титану губчастого і магнію-відновника (для виробництв а титану губчастого)	9,00		2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
5	Модернізація залізничного господарства і автомобільних доріг (ТЕО, П, РД)	9,50	0,10	1,10	2,65	2,15	2,00	1,50
5.1	Виконання проекту та робочої документації	0,50	0,10	0,10	0,15	0,15	-	-
5.2	Придбання обладнання	6,00	-	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
5.3	Будівельно-монтажні роботи та модернізація існуючих об'єктів	3,00	-	-	0,50	1,00	1,00	0,50
	РАЗОМ:	110,00	1,70	11,5	24,65	26,15	30,0	16,0

Фінансовий профіль Програми технічної модернізації ТОВ «ЗТМК» такий (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Фінансовий профіль Програми технічної модернізації ТОВ «ЗТМК»

Вихідні показники			Основні економічні показники програми						
Найменування продукції	Ціна, дол за 1 т		Інвестиції, млн дол США	Термін окупності (PP), років	Термін окупності з моменту реалізації програми (PP), років	Дисконтований термін окупності програми, років	NPV за програмою на кінець 2020 р., тис дол США	IRR за програмою в 2020 р., %	PI за програмою в 2020 р.
Титано-вий шлак	800	682,8	110	4 роки та 8 міс.	2 роки та 11 міс.	6 років та 10 міс.	3594	19,6	1,45
Чавун	400	150							
ОТТ	1200	839,9							

Дані табл. 6.3 засвідчують, що при реалізації титанового шлаку та чавуну за запланованими цінами NPV за програмою станом на кінець 2020 р. складе 3594 тис дол США. При цьому рівень IRR складе 19,6%, а отже, за Програмою очікується отримання 1/5 прибутку у розрахунку на кожен грошову одиницю інвестованого капіталу. За умови досягнення очікуваного рівня NPV, термін окупності Програми з моменту розробки проектної документації складе 4 роки та 8 місяців та з моменту реалізації програми – 2 роки та 11 місяців.

А отже, графік NPV Програми технічної модернізації ТОВ «ЗТМК» набуває такого вигляду (рис. 6.1):

За результатами перших років реалізації Програми ТОВ «ЗТМК» фактично досягнуто збільшення обсягів виробництва

титану губчатого авіакосмічної якості, динаміку зміни яких подано на рис. 6.2.

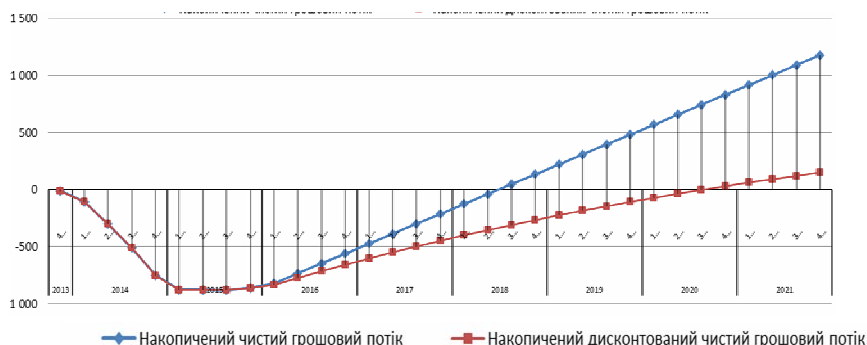


Рисунок 6.1 – Графік NPV Програми технічної модернізації ТОВ «ЗТМК»

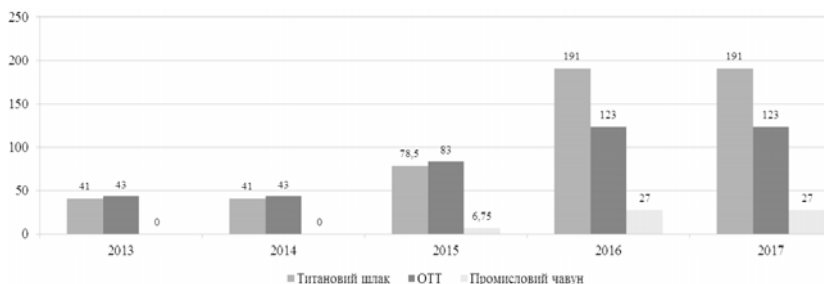


Рисунок 6.2 – Динаміка змін основних виробничих показників ТОВ «ЗТМК» протягом 2013–2017 рр.

Отже, приходимо до висновку, що при розробці Програми технічної модернізації ТОВ «ЗТМК» передбачено не лише отримання економічної вигоди, а й враховано міжнародні стандарти, ратифіковані Україною. Зокрема, стандарт AA1000SES [148] та ISO 26000:2010 [150], які передбачають, якими за підприємствами закріплено соціальну відповідальність

перед майбутніми поколіннями. Свідченням тому є задоволення вимог зацікавлених сторін шляхом:

- збільшення обсягів виробництва титану губчатого авіакосмічної якості;

- підвищення терміну служби футеровки печей в два рази;

- зниження витрат на сировину та енергоресурси;

- зниження обсягів викидів CO<sub>2</sub> в атмосферу.

Тож, основними векторами збалансованого інноваційного розвитку металургійних підприємств в умовах неоіндустріалізації економіки мають стати:

- ефективний трансфер технологій;

- забезпечення енергоощадності модернізації технологій виробництва;

- подолання протиріччя між рівнем інноваційного потенціалу та складністю і високовартісністю інноваційних проектів;

- зміна інвестиційного забезпечення з інвестиційно-інноваційної моделі на інноваційно-інвестиційну;

- забезпечення вимог зацікавлених сторін у відповідності до міжнародних стандартів взаємовідносин із зацікавленими особами AA1000SES та ISO 26000:2010.

### 6.3 Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок ефективності використання трудового потенціалу

Соціально-економічна криза в нашій державі негативно впливає на сучасний стан економіки України. Проблеми в різноманітних життєвих сферах певною мірою зосереджуються в питаннях трудових відносин. У нинішніх умовах фундаментом продуктивності національної економіки виступає формування трудового потенціалу та його ефективне використання. Це є визначальним фактором стабілізації соціально-економічної системи. Вагомими причинами, що обумовили погіршення відтворювальних передумов стану сучасного вітчизняного трудового потенціалу і позначилися негативними наслідками на структурі зайнятості, а також рівні робочої сили, можна назвати проблеми структурної перебудови національної економіки та наслідки розриву відносин українських промислових підприємств

зі спорідненими зарубіжними підприємствами і науковими організаціями.

Характерною ознакою сучасних процесів можна вважати те, що підприємства втрачають здатність контролювати стан власного трудового потенціалу та механізми його формування й використання. Зниження обсягів виробництва, низький рівень заробітної плати та заборгованості у її виплаті призводять до зниження професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, його морального й інтелектуального потенціалів, що гальмує здійснення реструктуризації виробництва, освоєння передових технологій та виробництва конкурентоспроможної продукції [151, с. 174].

На шляху формування та розвитку конкурентноздатного підприємства поняття «трудоий потенціал» набуває нового значення в процесі розвитку ринкової економіки. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства як на вітчизняному, так і на світових ринках, можливе за умови техніко-технологічної модернізації виробництва, використання сучасних та ефективних механізмів організації процесів виробництва. Разом з тим прогресивні зміни на підприємствах неможливе без розвитку трудового потенціалу.

Питаннями дослідження трудового потенціалу підприємства займалися такі вчені, як О. Феодонін, М. Акулов, Г. Осовська, Д. Богиня, Л. Лісогор, Е. Лібанова, М. Семікіна, О. Грішнова, Н. Глевацька та ін.

В науковій літературі сформувалися різні підходи до визначення категорії трудового потенціалу.

О. С. Федонін трактує трудовий потенціал як існуючі нинішні та очікувані трудові резерви, що характеризуються чисельністю, а також віковою структурою, фаховими, кваліфікаційними та іншими властивостями персоналу підприємства [152, с. 187].

М. Г. Акулов зазначає що, трудовий потенціал – це об'єднана суспільна здатність до праці, перспективна дієздатність суспільства, його трудові ресурси [153, с. 129].

З іншої точки зору розглядають це поняття Г. В. Осовська та О. В. Крушельницька. На їх думку трудовий потенціал – це загальна кількість працездатного населення зі взятими до уваги

його інтелектуальним розвитком, досвідом, знаннями, уміннями, звичаями, традиціями, духовними цінностями, переконаннями та патріотизмом [154, с. 68].

В різних наукових джерелах є близькі, проте не рівнозначні тлумачення одного і того ж терміна. Особливістю досліджень останніх часів стало переміщення уваги науковців з уточнення поняття трудовий потенціал на інтегральне оцінювання його якісних та кількісних характеристик, пошук шляхів формування, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу на різноманітних економічних рівнях.

Та все ж, не зважаючи на велику кількість поглядів на вивчення означеної проблеми, практично не досліджено особливості формування конкурентних переваг трудового потенціалу та залежність від них конкурентоспроможності підприємства загалом.

На сучасному етапі соціально-економічних перетворень однією з найгостріших проблем є фінансовий стан промислових підприємств, де слід виділити такі її головні прояви, причини та передумови: нерозвиненість інфраструктури внутрішнього ринку; недостатність обігових коштів; недосконалість механізму середньо- та довгострокового кредитування; відсутність реальних джерел фінансування, що унеможливує реконструкцію та технічне переоснащення підприємств і затримує освоєння за рахунок цього використання нової конкурентоспроможної техніки; відсутність фінансових механізмів та інструментів, що створюють зацікавленість в інноваціях, а також стимулюють наукові та дослідно-конструкторські роботи; низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств; залежність вітчизняних підприємств від поставачань обладнання із країн СНД, де також домінують кризові тенденції; значний вплив кваліфікованих інженерних кадрів.

Новітні системи виробництва включають не тільки досконалі машини, які майже ніколи не помиляються, а також персонал, мета якого працювати в тісному взаємозв'язку, бути готовим до продукування та втілення нових ідей. Забезпечити ефективний взаємозв'язок значної кількості працівників у процесі вирішення складних технічних і виробничих завдань можна тільки при наявності зацікавленості кожного з них в кінцевому результаті, а

також свідомому погляді на працю. Трудовий потенціал працівників та їхнє прагнення зробити внесок в розвиток підприємства має велике значення на шляху досягнення конкурентоспроможності, економічного росту [155, с. 240].

Сучасна наука ставить завдання поглиблення теоретичного вивчення та уточнення поняття «трудовий потенціал», удосконалення методів оцінки трудового потенціалу, а також з поліпшення механізму його використання. В науковій літературі категорія «трудовий потенціал» ототожнюється зі складною системою, у якій можна виокремити сукупність взаємозалежних структурних компонентів, що визначають розвиток фізичного, інтелектуального, морального та соціального людського потенціалу і формують потрібні духовні та матеріальні цінності.

Виділяють наступні різновиди трудового потенціалу:

– трудовий потенціал окремого працівника – це трудовий потенціал людини, що створюється за рахунок впливу таких персональних якостей: прагнення до праці, відповідальність, ініціативність, творча активність тощо;

– загальний трудовий потенціал суспільства – комбінація сукупних можливостей трудових ресурсів брати участь у суспільно корисній діяльності, становлення точної форми втілення людського фактора, показчик рівня інтелектуального розвитку та межі творчої ініціативності працездатного населення. Він вимірюється кількістю населення, освітнім рівнем, наявністю кваліфікації, ціннісними нормами суспільства, моральними переконаннями тощо;

– трудовий потенціал підприємства – розмір імовірної участі працівників у процесі виробництва з урахуванням їх психофізіологічних якостей, рівня професіоналізму, набутого досвіду в відповідних організаційно-технічних умовах.

Трудовий потенціал підприємства займає проміжну позицію між трудовим потенціалом кожного окремого працівника та трудовим потенціалом усього суспільства. Якщо розглядати його як систему, то він є більшим за суму своїх складових елементів – особистих трудових потенціалів кожного з працівників. Згуртування працівників в єдиний та ціленаправлений трудовий процес призводить до ефекту втілення організованої колективної праці, що перевищує суму можливостей працівників, які діють

самостійно. Перспективи формування ефективного трудового потенціалу підприємства обумовлені станом трудового потенціалу суспільства, мірою його пристосування до сучасного рівня наукового та технічного розвитку [156, с. 81].

Багатоаспектність трактування «трудового потенціалу підприємства» передбачає також і виділення різних складових.

Так, А. Я. Кібанов виділяє психофізіологічну (здібності та схильності людини, стан здоров'я, витривалість, працездатність); соціально-демографічну (вік, стать, сімейний стан); кваліфікаційну (рівень освіти, професіоналізм, обсяг спеціальних знань та трудових навичок, творчі здібності, здатність до інновацій,) та особистісну складову (вмотивованість, ставлення до праці, активність, моральність, дисциплінованість) [157, с. 155–156].

С. Г. Радько виокремлює три групи складових трудового потенціалу: професійно-кваліфікаційні (кваліфікація, освіта, трудова дисципліна, творчий потенціал, задоволеність працею); психофізичні (вік, стать, здоров'я, працездатність, комунікабельність, конфліктність); особистісні (потреби, ціннісні орієнтації, аналітичний склад розуму, відповідальність, інтелектуальний рівень, симпатії). Вони утворюють четверту складову – підприємницькі здібності [158, с. 59].

Н. І. Чухрай пропонує виокремити чотири складові трудового потенціалу підприємства: психофізичну (вік, стать, працездатність, темперамент, стан здоров'я, комунікаційні якості, витривалість тощо); професійно-кваліфікаційну (рівень освіти, інтелектуальний рівень, обсяг спеціальних знань, трудові навички, досвід, професійність, аналітичний склад розуму); організаційну (трудова дисципліна, здатність працювати в команді, лідерські та організаційні здібності, відповідальність, наявність чи відсутність підприємницьких здібностей, задоволеність працею, прагнення до саморозвитку); технічну (структура працівників, чисельність керівників, частки звільнених і прийнятих працівників) [159, с. 341].

Заслуговує на увагу класифікація запропонована Н. І. Шаталовою, яка розрізняє психофізіологічний (стать, вік, стан здоров'я, здібності, працездатність, витривалість, характерологічний тип); ціннісно-орієнтаційний («цільове ядро»,

моральні орієнтири, почуття, емоції, установки, потреби і запити, мотиви і спрямованість, рівень соціальної зрілості, працьовитість, честолюбство); нормативно-рольовий (загальна культура особистості, організаційна культура підприємстві, що домінують в суспільстві, (професійна культура, тип поведінки, соціальні норми суспільства); адаптаційний (активність, творчість, рівень зрілості та механізму саморозвитку, стабільність життєвого самовизначення, заповзятливість, мобільність, екологічна адаптація) та статусний (рівень освіти, посада, заробіток, кваліфікація, сімейний статус, зовнішня соціальна підтримка), а також структурні компоненти трудового потенціалу [160, с. 269].

Проте варто видокремити такі важливі складові, як інноваційна та інтелектуальна, що дозволяють суттєво підвищити рівень формування, розвитку та використання трудового потенціалу підприємства. Для досягнення достатньо високих результатів неодмінним є об'єднання сукупних можливостей колективу суб'єктів господарювання через активізацію його пізнавальних здібностей, спроможність адекватно оцінювати конкретну ситуацію та приймати правильні рішення.

Виходячі з вище сказаного варто виділити наступні чотири складові трудового потенціалу підприємства:

- психофізичну складову, що охоплює статевовікові якості, стан здоров'я, стресостійкість, працездатність, моральність, комунікаційні навички тощо;

- професійно-кваліфікаційну складову, яка включає рівень освіти, обсяг спеціальних знань, досвід роботи, професіоналізм, трудові навички, ділові якості, інтелектуальний рівень, ініціативність в роботі тощо;

- організаційну складову, яку характеризує трудова дисципліна, цілеспрямованість, відповідальність, вміння працювати в команді, лідерські та управлінські якості, підприємницькі здібності, схильність до саморозвитку, раціональне використання ресурсів робочого часу тощо;

- інноваційну складову, яка включає адаптацію працівників до нововведень, інноваційну активність, аналітичне мислення, інноваційну сприйнятливості колективу тощо.

Отже, трудовий потенціал є однією з найбільш важливих складових потенціалу підприємства, який розглядається як

сполучення поточних і перспективних можливостей працівників досягати мети та плідних результатів.

Головним заданням оцінки трудового потенціалу, а також планування його подальшого розвитку та реалізації перспективних стратегій є співвідношення трудового потенціалу до стратегічних цілей підприємства у довгостроковому періоді. Тому до параметрів оцінки слід віднести якісні показники трудового потенціалу, що включають професійний і особистісний потенціал трудових ресурсів, та кількісні показники, що відображають ефективність праці персоналу.

Показники, що характеризують потенціал працівників мають містити в собі якісні та кількісні критерії кожного структурного елементу даного ресурсу. Якщо ознаки трудового потенціалу цілої групи при зіставленні з окремо взятим працівником характеризуються переходом від визначення особистого вкладу до результатів господарської та фінансової діяльності підприємства, то параметри оцінки кадрового потенціалу групи, як її можливості реалізовувати виробничі функції, у першу чергу пов'язані з необхідністю характеристики складу та структури колективу за якісними показниками.

Якісні показники трудового потенціалу визначають питому вагу окремих груп персоналу за категорією, спеціалізацією, кваліфікацією, рівнем освіти, полом, віком, досвідом та ін.

До кількісних показників відносять загальну чисельність працівників, тривалість робочого часу, плинність, ротацію кадрів, кількість вакантних робочих місць тощо [161, с. 216].

В умовах перебудови національної економічної системи суттєво трансформується зміст взаємопов'язаних етапів відтворення трудового потенціалу. Так, на етапі формування зменшується роль чинників, що впливають на кількісну складову трудового потенціалу, й водночас збільшується роль умов, які визначають його якісні показники (освіту, рівень здоров'я, мотивацію праці тощо). На етапі розподілу трудові ресурси переміщуються у такі сфери діяльності, де ймовірна максимальна ефективність їх застосовування. Разом з тим ринкові відносини фігурують як своєрідний регулятор процесів розподілу, перерозподілу та обміну робочої сили.

За часовою ознакою у репродукційному циклі трудового потенціалу можна виокремити його найголовніші етапи: формування та споживання. Фази розподілу, а також перерозподілу і обміну проходять синхронно і фактично є проміжними між фазами формування та споживання.

Процес формування трудового потенціалу підприємства складається з планування необхідної величини людського капіталу, що має позиціонуватись як самостійна галузь планування; залучення, відбору і прийому персоналу; адаптації прийнятого співробітника на новому робочому місці.

Вагомим елементом у формуванні трудового потенціалу є планування сукупної потреби в людському капіталі. Збільшення або зменшення кількості персоналу порівняно з економічно обгрунтованою потребою підприємства впливає на ефективність використання трудового потенціалу підприємства в подальшому.

Головними підставами змін кількості працівників промислового підприємства, трудовий потенціал яких задовольняє відповідним вимогам, є наступні:

- необхідність в модернізації виробництва для встановлення відповідності обсягу продукції попиту на неї;
- більша направленість на новачі, на випуск сучасної продукції;
- потреба наявності на підприємстві процесу виробництва вже освоєної продукції і залучення нових типів продукції з організацією нових методів виробництва;
- трансформація оргструктури підприємства під впливом певних інтеграційних та дезінтеграційних процесів;
- орієнтованість на впровадження реорганізаційних управлінських заходів у сфері трудових ресурсів.

Таким чином, процес ефективного використання трудового потенціалу ґрунтується на: виявленні потенціалу робочої сили та забезпеченні належних умов і організації праці, що сприяють його реалізації в повній мірі; впровадженні сучасних науково-технічних та інноваційних розробок на виробництво; максимальному ступені впливу на трудову мотивацію та підвищення ролі стимулів і заохочень у трудовій діяльності; підвищенні в працівників відчуття задоволеності своєю працею [151, с. 108].

В умовах конкурентного середовища трудовий потенціал персоналу викликає зацікавленість у керівництва саме своїми вагомими перевагами (професіоналізм, досвід роботи, працездатність тощо). Усвідомлення цих факторів в науковій літературі відображає новий підхід до визначення ролі працівника в процесі суспільного виробництва за умов конкуренції.

У наукових працях одного з найвідоміших фахівців з питань конкуренції М. Портера [162, с. 351] переважає бачення того, що конкурентна перевага це є узагальнений інтегральний показник, що визначає сукупний результат економічного конкурентного суперництва, загальну фактичну перевагу сторін у конкурентній боротьбі. В інших науковій літературі переважає застосування цього поняття у сенсі конкурентних особливостей об'єктів, що порівнюються.

Зважаючи на ідеї М. Портера, Р. А. Фатхутдинова [155; 166] та праці вітчизняних науковців, необхідно систематизувати визначення сутності конкурентних переваг трудового потенціалу та їх важливість для підприємства і для працівників.

Конкурентними перевагами трудового потенціалу є психофізичні та професійні резерви трудових ресурсів, які зумовлюють економічні та соціальні переваги для роботодавця та працівника, а саме:

- підвищують привабливість суб'єкта трудового потенціалу для роботодавця;
- надають можливість працівнику вибрати оптимальний трудовий варіант на ринку праці або робоче місце на підприємстві;
- здатні робити позитивний внесок у трудовий і виробничо-господарський процеси, персональну продуктивність праці, ефективність функціонування підприємства, сприяти виробництву продукції, що має підвищений попит.

Таке розуміння конкурентних переваг трудового потенціалу дає можливість, по-перше, виокремити безумовні вигоди і для працівника, і для підприємства, по-друге, довести практичне значення досліджень в цьому векторі.

Викладене дає можливість сформулювати наступні положення:

- у діяльності підприємств варто не тільки досліджувати потенційні трудові здібності працівників, а й знаходити конкурентні переваги трудового потенціалу персоналу для найбільш ефективного їх застосування у виробничій сфері;

- в умовах нестійкого ринкового середовища варто освоїти управління конкурентними перевагами трудового потенціалу персоналу, що передбачає їх формування, сприяння, примноження, збагачення відповідно до певних вимог роботодавця та змінного ринкового попиту.

Таким чином, планування подальшого вивчення має бути пов'язане з систематизацією наукових поглядів на процес формування конкурентних переваг трудового потенціалу та пошук оптимальних методів управління цими перевагами в інтересах підвищення конкурентоспроможності підприємства [163, с. 174].

Питання забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств стає все більш актуальним. Вхідження країни у світову економіку збільшує залежність вітчизняних підприємств від змін, які відбуваються в ній, що знаходить підтвердження в умовах фінансової нестабільності. Виникає проблема оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Досить важливим стає пошук нових інструментів управління підприємствами та інноваційних підходів формування конкурентоспроможності підприємства за допомогою покращення показників використання трудового потенціалу.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства має бути орієнтоване не на поточне зростання, пов'язане з кількісними ресурсними факторами, а на довгостроковий якісний розвиток. Досягти цього можливо при підвищенні рівня трудового потенціалу, який в даний час виступає одним з основних інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах науково-технічного прогресу, необхідності постійних інновацій. Вимоги до працівників підприємства мають визначатися зовнішнім середовищем, в першу чергу, конкурентами і споживачами, а також стратегічними завданнями підприємства [164, с. 158].

Маркетинговий підхід до визначення конкурентоспроможності технології Li-Fi передбачає, що

пропозиція може конкурувати, якщо воно має на даному споживчому сегменті одну або більше споживчі характеристики, кращі, ніж у товарів-аналогів (при цьому дані характеристики визнаються споживачами провідними). Споживачі зацікавлені не в абсолютно кращому за всіма характеристиками продукті, а в тому, який вдало поєднує якості, найбільш затребувані на даному сегменті ринку, і часто готові поступитися окремими характеристиками продукту заради поліпшення інших.

Ефективне використання наявних ресурсів з точки зору конкуренції визначається конкурентоспроможністю менеджменту підприємства, перш за все вищого керівництва. Значення цієї складової особливо проявляється в умовах динамічного зовнішнього середовища і активної конкурентної протидії.

Надзвичайно важливим показником є конкурентоспроможність компаній, які надають комплекс інтернет-послуг в певному сегменті світового ринку [165].

#### 6.4 Формування цін і тарифів на електроенергію та їх застосування для обґрунтування енергозберігаючих заходів

Рациональне використання енергетичних ресурсів та енергозбереження є одним з головних пріоритетів енергетичної політики України, регіонів та підприємств. Ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів та стратегічні рішення щодо енерговикористання та енергозбереження – ці питання стають актуальними в умовах енергетичної кризи та значного підвищення цін на енергоносії. Україна відноситься до енергодефіцитних країн, оскільки тільки на 50% задовольняє свої енергетичні потреби за рахунок власних ресурсів. Однією з проблем електроенергетики України та обласних енергокомпаній є нерівномірність електроспоживання в часі протягом доби. Нерівномірність графіків електроспоживання ускладнює забезпечення балансу електроенергії та призводить до погіршення режимів роботи енергосистеми.

Зниження енергоефективності традиційних джерел електроенергії являється значною проблемою не тільки енергетики, а цивілізації в цілому. В якійсь мірі цю проблему

вирішують енергозберігаючі технології, технології відтворювальних джерел енергії та ін., використання яких становиться критично важливими для економіки. Країни Європейського союзу активно використовують сучасні технології енергозбереження і альтернативні джерела енергії. Широкого поширення набуває використання вітроенергетики та сонячної енергії. Так, наприклад, у Німеччині сонячні енергетичні установки щорічно виробляють більш ніж 3000 млн кВт-год електроенергії [166, с. 220–226].

Тому важливим на даний час є розробка рекомендацій по формуванню та аналізу динаміки цін та тарифів на електроенергію, а також по економічному обґрунтуванню ефективності капітальних вкладень в енергозберігаючі заходи.

Формуванню цін та тарифів на електроенергію приділяється значна увага як з точки зору теорії так і практики не дивлячись на те що більша частина складових цін та тарифів регулюється державою. Базою розрахунку цін є собівартість виробництва електроенергії ТЕС, ГЕС, АЕС. Основними роботами, які присвячені вирішенню завдань по формуванню динаміки, оцінці витрат присвячені роботи Орлова О. О. [171, с. 7–201], Цал-Цалко Ю. С. [176, с. 8–118], Тарасюк Г. М. і Шваб Л. І. [175, с. 166–259] та ін. В останній час проблемам формування витрат як бази ціни розглядаються в монографіях Руденського Р. А. [172, с. 112–152] та Лисенко Ю. Г. [168, с. 152–179]. Формуванню цін і тарифів на електроенергію присвячені роботи Серебреннікова Б. С. [173, 174], Золотоверха І. В. [167], Мартинюк В. І. та ін. [169]. В цих роботах запропоновані підходи до цінової та тарифної політики, формування диференційованих за період часу та динамічних цін на електроенергію. Аналіз формування цін і тарифів на виготовлення і продаж електроенергії показав, що у зв'язку із зростанням цін і тарифів необхідний пошук нових підходів, які забезпечують високий рівень енергоефективності.

Метою дослідження є формування цін і тарифів на електроенергію, оцінка динаміки тарифів в залежності від часу електропостачання та розробка рекомендацій для обґрунтування капітальних вкладень в енергозбереження.

Тарифи на електроенергію, що продається енергогенеруючими компаніями України встановлюються НКРЕ.

Тарифи на електроенергію, що виробляються ТЕС, формуються кожну годину на основі цінових заявок, які відображають ціни, за якими генеруючі компанії готові продати електроенергію. Електростанції потужністю до 20 МВт продають електроенергію за нерегульованим тарифом без посередньо споживачам або обленерго. Електроенергія, що виробляється станціями потужністю понад 20 МВт продається в оптовий ринок електроенергії (ОРЄ). ОРЄ продає електроенергію обленерго або незалежним постачальникам за оптовими ринковими цінами (ОРЦ). Величина ОРЦ може змінюватися за рахунок експорту електроенергії.

Формування роздрібного тарифу обленерго здійснюється наступним чином. Роздрібний тариф – це тариф за яким електроенергія продається безпосередньо кінцевим споживачам та розраховується за формулою:

$$T_p = \text{ОРЦ} / (1 - K_{\text{НВ}}) + T_{\text{пер}} + T_{\text{пост}}, \quad (6.1)$$

де  $T_p$  – роздрібний тариф, коп;

ОРЦ – оптова ринкова ціна, коп;

$K_{\text{НВ}}$  – коефіцієнт нормативних втрат електроенергії в мережах;

$T_{\text{пер}}$  – тариф на передачу електроенергії, коп;

$T_{\text{пост}}$  – тариф на постачання електроенергії, коп.

Оптова ринкова ціна встановлюється кожну годину на основі попиту-пропозиції на електроенергію. При розрахунку роздрібного тарифу береться середня прогнозована ОРЦ на наступний місяць. Коефіцієнт нормативних втрат враховує втрати електроенергії в мережах і затверджується НКРЕ на основі технічних характеристик обленерго, як правило, один раз на рік. Тариф на передачу і тариф на постачання електроенергії затверджується НКРЕ і передбачає компенсацію всіх витрат обленерго та забезпечує прибутковість їх діяльності.

Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та сферах комунальних послуг (НКРЕ КП) прийняла постанову про поступовий перехід до формування єдиних роздрібних тарифів для споживачів (обленерго) на

територіє України. На березень 2015 р. роздрібні тарифи на електроенергію з урахуванням граничних рівнів тарифів для споживачів встановлені згідно з класом напруги без ПДВ: 1-й клас напруги – 113,79 коп/кВт-годин, 2-й клас напруги – 138,72 коп/кВт-годин.

Структура ОРЦ змінюється. Так у 2005 році ОРЦ складається з витрат генерації більше 70%, компенсації населенню – до 15%, інвестиційної складової – до 10%, витрат «НЕК Укренерго» – до 4%, витрат ДП «Енергоринок» – до 1%. Структура середньозважених роздрібних тарифів на електроенергію для непобутових споживачів у січні 2015 р. складала: вартість виробництва (ОРЦ) – 83 коп/кВт-годин (57,5%); дотації до собівартості для домогосподарств – 37,9 коп/кВт-годин (26,3%); передача – 8,9 коп/кВт-годин; постачання – 0,6 коп/кВт-годин (0,4%); нормативні витрати в мережах – 14,0 коп/кВт-годин (9,7%).

Відповідно до Постанови НКРЕ КП № 220 від 26.02.2015 р. нові тарифи електроенергії для домогосподарств у 2015–2017 рр. змінюються поступово. Структура економічно обґрунтованого тарифу для населення у січні 2015 р. складала: вартість виробництва (ОРЦ) – 83,0 коп/кВт-годин (67,6%); передача – 14,9 коп/кВт-годин (12,2%); постачання – 4,1 коп/кВт-годин (3,3%); нормативні витрати в електромережах – 20,8 коп/кВт-годин (16,9%) [170].

Аналіз структури тарифів (ОРЦ) на електроенергію за останні роки показує їх зростання як на виробництво, передачу та нормативні витрати в мережах так і дотації домогосподарствам.

На підставі аналізу формування цін і тарифів можна побачити, що в динаміці вони зростають для всіх типів споживачів. Тому необхідний пошук нових підходів для забезпечення підвищення енергоефективності підприємств, населених пунктів. Проведений аналіз динаміки зміни тарифів на оплату послуг зовнішнього освітлення м. Запоріжжя підтвердив висновок про те, що за п'ять років з 2008–2012 рр. тарифи на оплату електричної енергії на потребу вуличного освітлення зросли в 1,6 рази в денний та в нічний період. За період з 2013 р. по поточний час тарифи зросли більше ніж в два рази. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу добових тарифів

встановлено їх зростання включно до 2020 р. Рівняння, яке описує зміни денного тарифу має вигляд:  $y = 0,41392 + 0,00947x$ , коефіцієнт кореляції дорівнює 0,98; для нічного тарифу  $y = 0,0847 + 0,00285x$ , коефіцієнт кореляції дорівнює 0,95.

Значення коефіцієнта кореляції показує, що залежність лінійна, графік зростаючий, зв'язок сильний. На основі розроблених рівнянь здійснюється прогноз зростання денних і нічних тарифів та оплату послуг в системі вуличного освітлення м. Запоріжжя.

Зростання тарифів показує на необхідність прийняття управлінських рішень з енергозбереження. Для підвищення енергоефективності системи вуличного освітлення пропонується замінити існуючі лампи на світлодіодні та встановити сонячну електростанцію. Економією від впровадження такого проекту є різниця між електроенергією, яку споживають існуючі лампи та світлодіодні.

Розраховуються наступні показники ефективності проекту.

Капіталовкладення проекту наступні:

- вартість заміни ламп:  $42087 \cdot 1400 = 58921,8$  тис грн;
- вартість сонячних панелей: 35880 тис грн;
- вартість установки сонячної електростанції: 9353,62 тис грн;
- вартість заміни світильників: 3113,405 тис грн;
- сумарні капіталовкладення складають 107268,83 тис грн.

Економією від впровадження проекту є різниця між електроенергією, яку споживають існуючі лампи та світлодіодні. В грошовому виміру, економія дорівнює 23377,38 тис грн.

Термін окупності проекту складає 4,6 роки.

Проведений розрахунок чистої теперішньої вартості. Чиста теперішня вартість (ЧТВ) – сумарна сьогоднішня вартість чистих грошових потоків, або різниця між сумарною вартістю дисконтованих (приведених) доходів та сумарною вартістю дисконтованих (приведених) витрат. На рис. 6.3 представлений графік чистої теперішньої вартості.

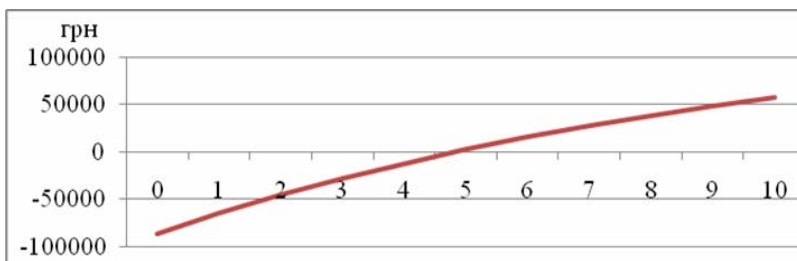


Рисунок 6.3 – Графік ЧТВ

Розрахунок показав, що проект економічно ефективний, а дискontований термін окупності складає 5 років.

Для знаходження внутрішньої норми рентабельності (ВНР) збільшили ставку дискontування до 20%. Економічний зміст ВНР наступний: вона відображає максимальний процент за позиками, які можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Значення ВНР може трактуватись і як нижній гарантований рівень прибутковості проекту. На рис. 6.4 представлений графік знаходження ВНР.

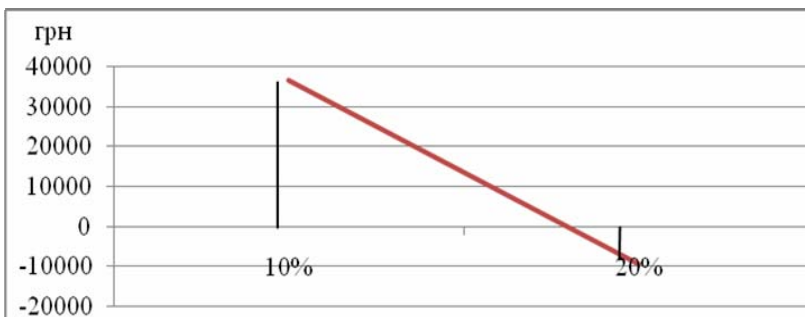


Рисунок 6.4 – Знаходження ВНР

Після побудови графіка вияснили, що внутрішня норма рентабельності дорівнює 13%,  $VNR > 10\%$ , тобто проект вигідний для інвестування.

Аналізуючи всі розраховані показники ефективності можна сказати, що проект заміни існуючих джерел освітлення на світлодіодні та на будівництво сонячної електростанції вигідний

для інвестування. Розробка теоретичної моделі динаміки тарифів може бути використана для прогнозування тарифів на електроенергію.

У ході дослідження з'ясовано, що ринок електроенергії є монопольним, ціни та тарифи встановлює фірма-монополіст і споживач не впливає на рівень цін. Тому необхідним є демонополізація виробництва, передачі та постачання електроенергії споживачам. Для забезпечення підвищення енергоефективності підприємств, населених пунктів, домогосподарств, в зв'язку з тим, що ціни зростають, необхідно втілення енергозберігаючих технологій та заходів по енергозбереженню на всіх рівнях руху електроенергії.

### 6.5 Альтернативні джерела енергії як напрям підвищення економічної ефективності діяльності підприємства

На сьогодні світ невпинно розвивається і чимдуж намагається перейти на альтернативні джерела енергії. Світ не стоїть на місці, бо, як відомо, рух є саме життя. Те саме можна сказати і про економіку. Вдало впроваджуючи політику емуляції ми на сьогодні досягли нечуваних технологічних висот. Усвідомлюючи, що надалі рухатись шляхом інтенсивної експлуатації природних та сировинних ресурсів неможливо – це й велика кількість викидів, й глобальне потепління, й пов'язані з цим патогенні мутації і природні катаклізми. Ми постали перед вибором що робити далі. Зменшити споживання й відкотитися до кам'яного віку ніхто не хоче. Єдиним виходом стає пошук альтернативних джерел енергії.

Одними з найуспішніших в історії прикладів використання механіки та альтернативних джерел живлення є досвід Леонардо да Вінчі та Тесли. Проте досліді останнього мали негативний вплив на погодно-кліматичні процеси. Але на сьогодні ми не можемо просто механізувати працю, багато в чому вона залежить від комп'ютера, а отже від споживання електроенергії.

Найбільш загрозливим чинником на сьогодні вважається викиди саме від автомобілів у великих містах. Нульових викидів від автомобілів, де є рушійні частини, не буває. Викиди в процесі виробництва та утилізації акумуляторів для електромобілів, це

дуже небезпечні отрути, багато небезпечніше, ніж вихлопні гази. Пил від стирання асфальту і шин продовжує залишатися серйозним забруднювачем повітря міст і двигуни тут ні до чого. Випари масел і теплове забруднення повітря також нікуди не дінеться при переході на електромобілі – згадайте запахи від моторів тролейбуса чи трамвая. У великих містах, де навантаження головних (а подекуди й другорядних) автошляхів завелике, ми можемо не лише заміряти спеціальним обладнанням рівень викидів від автотранспорту, але й відчутти його «власним носом». Мешканці та працівники, що змушені довгий час знаходитись у таких місцях відзначають їх забруднення, а подекуди навіть неможливо відкрити вікна, щоб подихати «свіжим повітрям», або робити це вночі. А за наявності маленьких дітей це взагалі катастрофа.

Ранжит Сохи – британський дослідник з університету Хертфордшира – у 2013 році провів такий експеримент: в автомобільному тунелі, через який за добу проїжджає в середньому близько 50 тис. машин, було встановлено детектори твердих частинок. Згідно отриманих даних кожен автомобіль виробляв приблизно 30–50 мікрограмів твердих частинок, з яких лише близько однієї третини склали викиди двигунів. Більшу частину шкідливих речовин становили гуми колісних шин, частинки бітуму дорожнього покриття та пил від гальмівної системи. А отже, вихлопні гази – не найбільша небезпека для екології при експлуатації автотранспорту.

Але саме це призвело до появи електротранспорту. Тресков Ю.В. зазначає, що автотранспорт створює в великих містах великі зони з часткою забруднення повітря в 70–90%. Транспорт з ДВС виробляє багато шуму, багато диму, через «пробки» на дорогах окремі ділянки перетворюються на щільний сморід.

Недоліком електромобілів, про який чомусь «забувають» – це електромагнітне випромінювання, яке є вкрай небезпечним для вагітних жінок та домашніх улюбленців. Природа електромагнітного випромінювання пов'язана з вихровими електричними та магнітними полями. Ступінь впливу визначається кількістю енергії електромагнітних випромінювань в залежності від частоти або довжини хвилі. За електричними властивостями більшість живих тканин на частотах понад 60 кГц

можна розглядати як аномальні діелектрики. У електромобілі ЕМВ з високою щільністю енергії мають шкідливий вплив безпосередньо на організм людини. Вчені з Національного інституту здоров'я в США оприлюднили дані проведеного ними дослідження про вплив радіовипромінювання на мозок. Дослідження приводить до того, що навіть незначне випромінювання стільникового телефону здатне викликати сплеск аномальної активності у мозку.

І якщо окремі вчені говорять, що використання електромобілів призведе до зниження викидів у атмосферу і наводять данні щодо зменшення забруднення у містах, тоді як інші говорять, що через те, що отримання електричної енергії є неекологічним процесом, то ми навпаки ще більше забруднюємо нашу планету.

Об'єктивних даних для аналізу рівня випромінювання електромобілю на сьогодні не оприлюднено, а окремі дані стосуються лише ентузіастів, які власним коштом взяли виміряти дане випромінювання і, звісно, їх результати не співпадають з «офіційними» даними автовиробників.

## 6.6 Особливості синергетичного ефекту енергозбереження

Для економіки України на сучасному етапі значною важливим є досягнення диверсифікації економіки, відхід від сировинної спрямованості промислової та сільськогосподарської продукції та збільшення виробництва продукції з високою доданою вартістю. Розробка заходів щодо зниження ступеню енерговитрат національної економіки буде сприяти як зниженню витрат, так і підвищенню конкурентоспроможності продукції та послуг. В цьому контексті актуальним є дослідження прояву синергетичного ефекту від впровадження енергозберігаючих заходів на підприємствах України.

Актуальним є виявлення кумулятивного ефекту у зниженні витрат. В сучасних умовах важливо проаналізувати взаємозв'язок між ефектом від енергозбереження та кількості стадій переробки сировини.

Проблеми енергозбереження були розглянуті такими науковцями як Бевз В. В., Джеждула В. В., Докуніна К. І.,

Гілінгхем К., Ніл Р., Палмер К., Єрмаков О. Ю., Бараннік В. О. [177–182]. Проте питання прояву синергетичного ефекту від впровадження енергозберігаючих технологій є недостатньо дослідженим у науковій літературі. Саме цей факт вказує на актуальність даної статті.

Згідно з Законом України «Про енергозбереження» енергозбереження це – діяльність (організаційна, наукова, практична, інформаційна), яка спрямована на раціональне використання та економне витрачання первинної та перетвореної енергії і природних енергетичних ресурсів в національному господарстві і яка реалізується з використанням технічних, економічних та правових методів [183]. В економічній літературі існують різні варіанти трактування поняття «енергозбереження» котрі можна розглянути в табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Поняття «енергозбереження» у розумінні вітчизняних та зарубіжних фахівців

Фахівці	Трактування
Бевз В. В.	Енергозбереження – це сукупність організаційно-економічних важелів, котрі впливають на економічні та організаційні параметри підприємства, сприяючи формуванню та посиленню енергетичного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [177].
Джеджула В. В.	Енергозбереження – це сукупність економічних, організаційних, мотиваційних методів і способів, направлених на економічно обґрунтоване виявлення та максимальне використання потенціалу енергозбереження з метою мінімізації питомих витрат на виробництво продукції та зменшення екологічного навантаження на навколишнє середовище [178].

Докуніна К. І.	Енергозбереження – це поєднання правових, організаційно-управлінських, економічних та технічних аспектів, які внаслідок своєї взаємодії сприяють отриманню позитивного економічного результату [179].
Джиллінгем К., Ньюелл Р.Г., Палмер. К.	Енергозбереження – це зменшення загальної кількості споживання енергії, яке не завжди залежить від підвищення енергоефективності (тобто, зменшення споживання енергії може бути викликане як внаслідок підвищення енергоефективності, так і без його зростання, але в той же час можливе збільшення рівня енергоспоживання, незважаючи на зростання енергоефективності) [180].
Єрмаков О. Ю.	Енергозбереження – це реалізація інноваційних проєктів, що дозволяють зменшувати рівень енерговитрат забезпечуючи при цьому ефективну діяльність підприємств [181].

Досить узагальнено поняття «енергозбереження» можна трактувати як системне використання різного роду заходів для скорочення рівня споживання енергії.

Українська економіка вимагає підвищення енергоефективності та оптимального використання енергетичних ресурсів у господарстві регіонів та країни в цілому. Основною проблемою національної економіки та всієї промисловості є неконкурентоспроможність продукції, зумовлена досить високими витратами виробництва, низькою якістю продукції та майже повною відсутністю інновацій. До того ж, все це супроводжується переважанням в структурі промисловості галузей з невеликою часткою доданої вартості.

Збільшення дохідності українських підприємств є досить важливим та складним питанням. Для зростання дохідності, Україні в першу чергу необхідно почати зменшувати витрати на виробництво, робити його більш ефективним та

ресурсозберігаючим, особливу увагу приділяючи енергозбереженню. В свою чергу, це неможливо здійснити без певних інвестиційних коштів, які необхідні для впровадження інноваційних технологій.

Зазвичай, що рентабельність українських підприємств є досить низькою (рис. 6.5). Максимальне значення показника рентабельності було досягнуто у 2011 році (5,9%). До цього періоду спостерігалось хоч і досить повільне, але зростання рентабельності, після – впевнене падіння. У 2014 році показник взагалі мав від'ємне значення, що можна пояснити соціально-економічними та політичними зрушеннями в країні (девальвація гривні, падіння обсягів виробництва, зростання цін, зниження енергетичної безпеки країни, зміна влади, окупація частини території України зовнішніми агресорами). Низька рентабельність української економіки не дозволяє в повному обсязі задовольнити необхідність в інвестиціях для забезпечення зростання рівня енергозбереження.



Рисунок 6.5 – Рентабельність операційної діяльності підприємств України [184]

Енергоємність виробництва може розраховуватись як абсолютна величина витрат палива та енергії, в натуральному чи

грошовому вираженні, на одиницю виробленої продукції. Саме цей показник України є одним з найвищих в Європі.

Український уряд поставив пріоритетним завданням забезпечення енергетичної безпеки та переходу до енергоефективного та енергоощадного використання та споживання енергоресурсів за допомогою впровадженням інноваційних технологій. Одним з завдань у цьому напрямку є зниження енергоемності ВВП на 20% до 2020 року. Тобто, забезпечити показник енергоемності ВВП України у розмірі 0,2 тон нафтового еквіваленту на 1000 доларів США [185]. Але обсяг абсолютних витрат на енергоресурси не в змозі повною мірою відобразити потенціал енергозбереження економіки України. Для цього необхідно врахувати синергетичний ефект зниження енергомісткості виробництва в багатостадійних виробництвах та бізнес-процесах. Для прикладу, можна розглянути прояв завищених енерговитрат за рахунок високого ступеню переробки ресурсів в окремих галузях промисловості України.

Металургійні підприємства України є одними з найбільш матеріало-, трудо- та енергомісткими в економіці. Окрім того, вони є потужними забруднювачами навколишнього середовища. На протязі багатьох років чорна металургія в Україні посідає провідне місце серед найбільш енергоемних галузей національної економіки. Енерговитрати вітчизняних металургійних підприємств значно перевищують аналогічні витрати іноземних виробників починаючи з перших переділів. Енергоемність виробництва українського чавуну на 30% вища порівняно з світовими лідерами у його виробництві [186]. Досить висока енергоемність пов'язана з значним ступенем зносу основних фондів, низьким технічним та технологічним рівнем металургійного комплексу України. У 2013 році енергоемність металургійного комплексу України склала 0,510 є./т н. с. [187].

Чавун є первинним матеріалом чорної металургії, а його використання є досить широким (від виробництва сталі до виготовлення художніх виробів [188]). В свою чергу, більшість галузей промисловості, в яких використовують продукти металургійних підприємств є також досить енергоемними.

Машинобудування України є надзвичайно складною галуззю промисловості. Від нього залежить вся економіка України.

Машинобудівна галузь виробляє продукцію яку застосовують як техніку оборонного, виробничого та побутового призначення. Машинобудування забезпечує обладнанням металургійний та паливно-енергетичний комплекс, хімічну, енергетичну, легку та лісову промисловість, а також сільське господарство. Енергоємність машинобудівного комплексу у 2013 році дорівнювала 0,149 євро [187].

Оскільки Україна є сільськогосподарською країною, слід розглянути енергоефективність агропромислового комплексу країни. Сільське господарство створює робочі місця, забезпечує населення продуктами, а підприємства – сировиною. Проте сьогодні АПК переживає досить складне становище та досягло свого кризового рівня. Щорічні витрати сільськогосподарських підприємств зростають. Особливо це впливає на малих підприємців з їх досить низькими прибутками. Українські фермери не в змозі забезпечити себе прибутком який би міг використовуватись для підвищення матеріально-технічного забезпечення та використання інноваційних та ресурсозберігаючих технологій. Як наслідок, значну частину в витратах АПК займають енерговитрати. Так, енергоємність у 2013 році зросла до 0,268 євро з 0,256 євро у 2012 році [187].

Енергоємні галузі, такі як металургійна, хімічна та сільське господарство (рис. 6.6), займають досить велику питому вагу у загальній енергоємності ВВП країни. Саме тому, існує думка, що висока енергоємність ВВП України порівняно з іншими країнами, спричинена структурою української економіки.

На рис. 6.7 зображений зв'язок машинобудівної, металургійної та сільськогосподарської галузі України. Даний зв'язок проявляється у тому що: металургійний комплекс постачає необхідною сировиною машинобудування та АПК, в свою чергу машинобудівна галузь виробляє обладнання, техніку, прилади, транспорт, який використовують для виробництва металів та вирощування сільськогосподарської продукції, а АПК забезпечує сировиною та продуктами харчування економіку. В загальному вигляді всі галузі пов'язані між собою: паливно-енергетичний комплекс забезпечує паливом усі галузі промисловості; легка промисловість постачає сировину для

автомобілебудування; хімічна промисловість здійснює обслуговування АПК; тощо.



Рисунок 6.6 – Структура споживання енергоресурсів підприємствами Української промисловості у 2014 році [184]

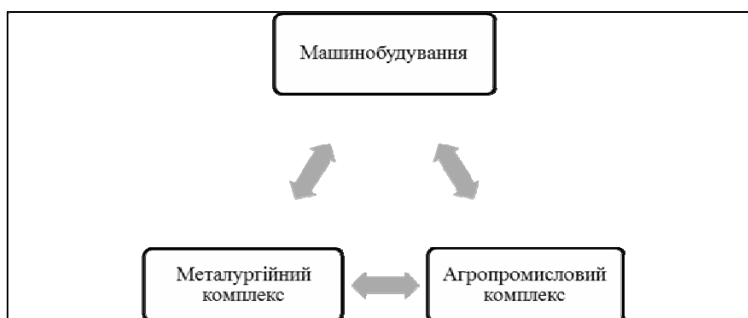


Рисунок 6.7 – Зв'язок окремих галузей економіки України

Внаслідок такого взаємозв'язку, підсумкова енергоемність економіки може зростати з мультиплікативним ефектом (рис. 6.8).



Рисунок 6.8 – Мультиплікативне зростання енерговитрат [187]

В результаті мультиплікативного зростання енергозатрат за участю декількох суб'єктів господарювання дані витрати на додану вартість в євро зростають в 6 разів. З цього виходить, що скорочення енергетичних витрат на початковому етапі виробництва дозволить зменшити аналогічні витрати кінцевої промислової продукції з мультиплікатором, котрий зростає в залежності від кількості задіяних підприємств.

Сукупний ефект енергозбереження істотно залежить від ступеню переробки первинних матеріалів. За рахунок такої залежності, підвищується ефективність енергозбереження високотехнологічних виробництв з високою доданою вартістю, порівняно з сировинними виробництвами. Отже, можна стверджувати, що інвестиції направлені на енергозбереження, принесуть помітний ефект зниження енерговитрат, та вплинуть на суттєве зниження ціни продукції чи послуги. Найбільшого впливу ефект матиме на виробництва, котрі використовують більш дешеві матеріали та обладнання.

Незадовільний технічний стан основних фондів підприємств України, котрий щороку погіршується через старіння, лише поглиблює проблему енерговитратних виробництв. Заходи з енергозбереження, котрі проводяться сьогодні на підприємствах, є досить локалізованими в окремих підприємствах. Більшість підприємств, взагалі не мають змоги проводити оновлення основних фондів та впровадження енергозберігаючих технологій, через брак власних коштів та інвестицій ззовні. Незважаючи на те, що підприємства, котрі завдяки впровадженню заходів з енергозбереження, зменшують власні витрати енергетичних ресурсів, тим самим підвищуючи власні конкурентні переваги, загальна енергоємність продукції в економіці ніяк не змінюється. Підприємства примножують власний прибуток, за рахунок росту рівня рентабельності, але середні ціни в галузі не змінюються. Водночас, якщо здійснювати поширення енергозберігаючих технологій масово, то можна досягнути зниження цін на товари найбільш передових підприємств, а також стимулювати попит. За рахунок цього відбувається зниження рентабельності середніх рівнів національної економіки, та подальше зниження цін на продукцію, товари чи послуги. Як наслідок, дані товари стають значно дешевшими.

Враховуючи те, що ці товари будуть надалі використовуватись в інших галузях (наприклад сировина та матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, тощо), це дозволить зменшити ціни і на продукцію цих галузей. Даний механізм приводить до подальшого позитивного впливу на виробництва з високим ступенем переробки, при цьому зменшуючи їх витрати.

В Україні було ухвалено «Стратегію сталого розвитку Україна-2020» [189] та розроблено «Концепцію енергетичної стратегії України на період до 2035 року» [190]. Стратегія «Україна-2020» передбачає вихід України на провідні позиції в світі, в т. ч. за рахунок проведення програми енергозбереження. За напрямом енергозбереження, основними завданнями стратегій є забезпечення потреб суспільства та економіки паливно-енергетичними ресурсами у технічно надійний та безпечний, економічно ефективний, екологічно прийнятний спосіб для гарантування поліпшення умов життєдіяльності суспільства та забезпечення вимог енергетичної безпеки країни [189], а також

перехід до енергоефективного та енергоощадного використання та споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій [190].

Основним індикатором успішного виконання поставлених стратегій є енергоємність ВВП. Дотримання умов стратегій, дозволить зменшити енергоємність ВВП України у 2035 році до 0,17 т н. е./1000 доларів (рис. 6.9) [190].

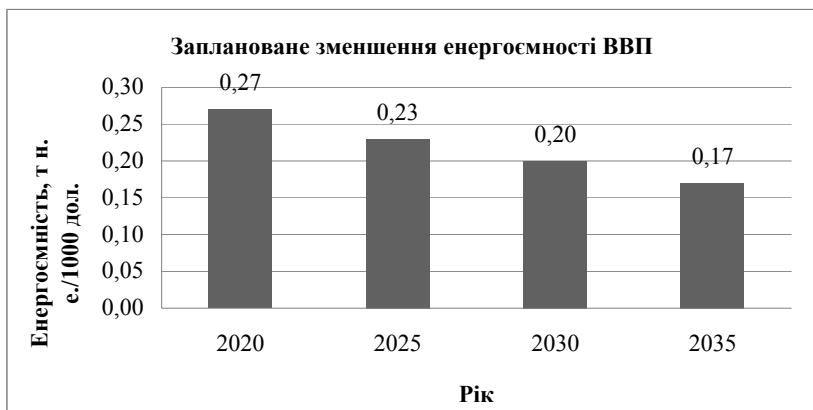


Рисунок 6.9 – Заплановане зменшення енергоємності ВВП відповідно до Енергетичної стратегії України до 2035 року

Скорочення енергоємності передбачається за рахунок переходу до використання енергоефективних технологій та обладнання, залучення іноземних інвестицій в енергетичний сектор України, реформування вугільної галузі та модернізації інфраструктури паливно-енергетичного комплексу.

Особливе місце посідає впровадження широкого використання відновлюваних джерел енергії, оскільки саме вони є одними із найбільш важливих напрямів енергетичної політики України. Це допоможе заощадити на традиційних паливно-енергетичних ресурсах та поліпшити стан оточуючого природного середовища. У свою чергу, збільшення обсягів використання відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі України дасть змогу підвищити рівень диверсифікації джерел енергоносіїв, що сприятиме зміцненню енергетичної

незалежності держави [185]. Стратегія 2020 передбачає збільшення частки відновлюваних джерел енергії до 11%. У свою чергу підвищення рівня енергозбереження може заощадити близько 470 млн тон умовного палива, що відповідає зменшенню витрат на імпорт енергоресурсів приблизно на 38 млрд доларів.

Проте, лише системний зв'язок галузей економіки забезпечує ефект ланцюгової реакції, котрий поширюється на всі підприємства, забезпечуючи синергетичний ефект зниження цін в економіці. А отже, масове поширення системи енергозберігаючих заходів може виступити дієвим механізмом у протидії інфляційним процесам.

В цій взаємодії може виникати синергетична взаємодія зростання споживання в національній економіці. Адже зниження цін, відповідно до основних економічних законів, підвищує попит на товари та послуги, а саме зростання попиту є джерелом росту доходу підприємства. Таким чином, можна стверджувати, що виходячи за межі підприємств, заходи з енергозбереження виступають мультиплікатором ефективності економіки, але лише за умови їх масового впровадження, коли вони здатні приводити до зниження ринкових цін.

Українська промисловість відзначається досить високими енергетичними витратами (найвищими в Європі). Така ситуація склалась внаслідок переважання в структурі економіки енергоємних галузей. В свою чергу, висока енергоємність спричинена рядом факторів: досить висока залежність України від імпортних енергоносіїв; застаріле обладнання та технології; нестача інвестицій в інноваційні методи енергозбереження. Для отримання економічного ефекту від енергозберігаючих заходів важливо здійснити поступовий перехід до виготовлення продукції з більш високим ступенем переробки, адже лише системний зв'язок галузей економіки забезпечує ефект ланцюгової реакції, котрий поширюється на всі підприємства, забезпечуючи синергетичний ефект зниження цін в економіці. Масове поширення системи енергозберігаючих заходів виступає дієвим механізмом у протидії інфляційним процесам, а підвищення рівня енергозбереження дозволить заощадити близько 470 млн тон умовного палива, що відповідає зменшенню витрат на імпорт енергоресурсів приблизно на 38 млрд доларів.

## ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання промислових підприємств визначають необхідність удосконалення виробництва та збуту продукції в напрямі адаптації їх до потреб ринку. Особливістю підприємств машинобудівного та металургійного комплексу є складність та багато стадійність виробничого процесу.

Основною метою удосконалення механізму управління підприємством є підготовка й розроблення найбільш ефективних і раціональних варіантів прийняття та виконання збалансованого управлінського рішення на мінімізацію дисбалансів, що виникають між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства в процесі його адаптації до визначених умов розвитку та функціонування.

Рекомендації з удосконаленням механізму управління механізмом в умовах сучасного реформування економіки України вміщують:

- методика оцінки ефективності та результативності системи управління підприємством;
- методика формування роздрібних тарифів на електроенергію та їх використання для обгунтування енергозберігаючих засобів;
- методика оцінки ефективності використання на підприємстві електротранспорту;
- методика оцінки конкурентоспроможності продукції;
- методика визначення економічної ефективності механізму управління підприємством на основі комплексного підходу;
- методика удосконалення механізму управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності промислового підприємства;
- графоаналітична модель взаємозалежна нормативної динаміки ключових показників ефективності управління ресурсним забезпеченням виробничої діяльності підприємства;
- функціональна модель експрес-діагностики ресурсного забезпечення підприємства;
- методика удосконалення механізму технічним розвитком підприємством;

- методика процесу формування конкурентних переваг трудовго потенціалу;
- методика формування адаптивної структури управління підприємством.

Використання в практичній діяльності запропонованих рекомендацій з удосконалення механізму управління підприємством дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та продукції, оптимізувати витрати та доходи підприємства за рахунок використання енергозберігаючих обладнання та технології, забезпечити гармонізацію національної економіки з світовими досягненнями в галузі організації механізму управління підприємством. Дослідження мають прикладний характер, виконанні на реальних даних підприємств, Запорізького регіону; потенційними підприємствами, що можуть впроваджувати результати науково-дослідної роботи є ПАТ «Дніпроспецтал», ПАТ «Мотор-Сич», ПАТ «Запоріжтрансформатор»; запропоновані методики та моделі можуть бути запровадженні в підприємствах машинобудівної та металургійної галузі. Достовірність, точність та коректність запропованих рекомендацій підтверджена порівнянням іа їх відповідністю показникам світових лідерів по виробництву продукції.

Наукова та соціально-економічна значущість роботи полягає в тому, що вперше розроблені рекомендації по удосконаленню механізму управління підприємством, які основані на комплексному підході та дозволяє забезпечити гармонізацію економічних, фінансових, організаційних, технічних та технологічних показників. Розроблені рекомендації займають відповідне місце в розділі національної економіки та забезпечують гармонізацію з світовими досягненнями в галузі управління підприємством.

Необхідним вважається продовження дослідження з проблем управління підприємством, що функціонує в умовах впливу зовнішнього та змін внутрішнього середовища.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ.: уч. пос. / [Текст] Ф. Питер Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.

2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / [Текст] Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / [Текст] М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.

4. Пригожин И. От существующего к возникающему: время и сложность в физических науках: пер. с англ. / [Текст] под ред. Ю. Л. Климонтовича. – М.: Наука. Гл. ред. физ. мат. лит., 1985. – 262 с.

5. Пригожин И., Стенгерс. И. Время, хаос, квант. К решению парадокса времени / [Текст] И. Пригожин, И. Стенгерс; пер. с англ., изд. 5-е, исправл. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 240 с.

6. Бобровников В. А. Концептуальні уявлення щодо устрою системи управління підприємством / [Текст] В. А. Бобровников // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Ялта, 2005. – Том 2. – С. 32–34.

7. Бир С. Мозг фирмы / [Текст] С. Бир; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.

8. Бир Стаффорд. Кибернетика и управление производством / [Текст] Стаффорд Бир. – М.: Физматгиз, 1991. – 276 с.

9. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов / [Текст]. Под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.: ил. – (Современное бизнес-образование).

10. Вебер М. Избранные произведения / [Текст]. – М.: Прогресс, 1990. – С. 347–350.

11. Храпкина В. В. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні / В. В. Храпкина, О. П. Чучко // Деньги, финансы и кредит. Серия: Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1/7(21). – С. 42–49.

12. Осоченко Я. Використання світового досвіду за антикризового управління в економіці [Електронний ресурс] / Осоченко Я., Малий І. Й. – Режим доступу: <https://conferencekneu.wordpress.com/2017/04/20/>

13. Кауфман Х. Р. Тактика успеха в бизнесе и науке / [Текст]. – М.: Интеллект, 1993. – 156 с.

14. Альтшуллер Г. С. Алгоритм изобретения / [Текст]. – М.: Московский рабочий, 1973. – 256 с.

15. Стюарт Т. Богатство от ума / [Текст]. – Мк.: Парадокс, 1998. – 352 с.

16. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / [Текст]. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

17. Старобинский Э. Е. Интеллектуальный капитал предпринимателя / [Текст]. – М.: Тульская типография, 1996. – 301 с.

18. Лысевич С. Человеческое сознание станет производительной силой / [Текст]. – Бизнес. – 2014. – № 49. – С. 49.

19. Портер М. Конкуренция / [Текст]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

20. Говард К., Коротков Э. Принципы менеджмента / [Текст]/ Управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 224 с.

21. Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» / [Текст]. – Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2004. – № 32. – С. 384.

22. Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» / [Текст]. – Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2006. – № 45. – С. 434.

23. Остапенко В. В. Ресурси-предприятия: четвертый элемент – интеллектуальный капитал / [Текст]. – Держава та регіони. – Запоріжжя, ЗІДМУ, 2006. – № 4. – с. 257–259.

24. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України» / [Текст]. – Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 22. – С. 182.

25. Инновационная модель развития: Теория и практика нововведений / [Текст] В. И. Кравцова, А. Л. Карунин, Н. Т.

Катанаев и др. – М.: Изд-во «Информпечать» ИТРК РСПП, 1998. – 192 с.

26. Інноваційна модель соціально-економічного розвитку Запорізького регіону / [Текст]. – Збірник наукових праць першої науково-практичної конференції. – Запоріжжя, ЗНТУ, 2003. – 236 с.

27. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» / [Текст]. – Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. – № 13. – С. 93.

28. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / [Текст]. – Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008. – 288 с.

29. Остапенко В. В. Ресурсы-предприятия: четвертый элемент – интеллектуальный капитал / [Текст]. – Держава та регіони. – Запоріжжя: ЗІДМУ, 2006. – № 4. – С. 257–259.

30. Райберг Б. А., Лозовский Л. Ш. / [Текст] / Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА–М, 1997. – 496 с.

31. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / [Текст]. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.

32. Стюарт Т. Богатство от ума / [Текст]. – Пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1998. – 352 с.

33. Крушвиц Л. Инвестиционные расчёты / [Текст]. – Пер. с нем. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

34. Квіт С. 30 жовтня, 00:00. Беззахисна інтелектуальна власність, або Як подолати «долину смерті» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://gazeta.dt.ua/technologies/bezzahisna-intelektualna-vlasnist\\_.html](http://gazeta.dt.ua/technologies/bezzahisna-intelektualna-vlasnist_.html)

35. Остапенко В. В. «Положения об организационных предложениях» (свидетельство о государственной регистрации авторских прав № 1996). – Запорожье, 2007. – 12 с.

36. Остапенко В. В., Сердюк Є. М. Чи бути «Інноваційному портрету Запоріжжя»? / [Текст] // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: КПУ, 2012. – № 4. – С. 201–203.

37. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Украинский контекст. – К.: Логос, 2002. – 647 с.

38. Демченко В. В. Особливості формування транскордонних кластерів // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 179–186.

39. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / Під заг. ред. Л. М. Чепури. – Режим доступу: <http://um.co.ua/3/3-5/3-5728.html>.

40. Чевганова В., Брижань І. Кластери та їх економічне значення // Економіка України. – 2002. – № 11. – С. 35–41.

41. Діденко О. А. Розвиток кластерних систем як засіб зростання конкурентоспроможності національної економіки // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 1 (92). – С. 37–42.

42. Українські кластери [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ucluster.org/blog/2012/06/strukturaklasternikh-sistem-po-regionakh-ukraini/>

43. Головатюк В. М. Інвестиційна привабливість інноваційної сфери економіки України / За наук. ред. д.е.н., проф. В. П. Соловйова. – К.: Фенікс, 2012. – 364 с.

44. Петрович Й. М. Еволюція контролінгу в сучасній теорії та практиці управління вітчизняними підприємствами / [Текст] Й. М. Петрович, Я. В. Панас // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 129–137.

45. Семенов А. Г. Контролінг, як база обґрунтування й прийняття управлінських рішень / [Текст] А. Г. Семенов, Н. В. Таран // Вісник економічної науки України: Науковий журнал / Ін-т економ. промисловості НАНУ; Ак. економ. наук України. – Донецьк, 2007. – № 1. – С. 154–159.

46. Акмаева Р. И. Методика экспресс-диагностики уровня управления – важнейший инструмент контроллинга как системы «управление управлением» / [Текст] Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова // Современные аспекты экономики. – 2003. – № 10. – С. 122–134.

47. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. / [Текст] Т. О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

48. Андреева В. Г. Механизм диагностики принятия управленческих решений / В. Г. Андреева // Финансы, учет, банки: Сборник научных трудов. Выпуск 9 / [Текст] Под общ. ред. П. В. Егорова. – Донецк: ДонНУ, Каштан, 2003. – С. 63–71.

49. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / [Текст] Сметанюк Олена Анатоліївна. – Хмельницький, 2006. – 215 с.

50. Глухов В. В. Анализ и диагностика хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. / [Текст] В. В. Глухов, Ю. М. Бахрамов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 432 с.

51. Гетьман О. О. Економічна діагностика виробничої підсистеми як ефективний інструмент в обґрунтуванні маркетингової стратегії підприємства / [Текст] О. О. Гетьман // Науковий вісник НГУ. – 2004. – № 8. – С. 51–57.

52. Данилочкина Н. Г. Контролинг как инструмент управления предприятием / Н. Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 280 с.

53. Єлісеєва О. К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект): монографія / [Текст] О. К. Єлісеєва. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 292 с.

54. Кривовязюк И. В. Экономическая диагностика предприятия: теория, методология и практика применения: монография / [Текст] И. В. Кривовязюк. – М.: Изд-во «Надстирья», 2007. – 260 с.

55. Сагалкова Н. А. Экономическая диагностика в системе управления деятельностью торгового предприятия / [Текст] Н. А. Сагалкова // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». – 2011. – № 3 (6). – С. 39–43.

56. Краснова В. В. Теоретичні підходи до визначення сутності економічної діагностики [Текст] / В. В. Краснова, В. Н. Ямшанов // Науковий вісник ХДУ. – 2014. – Вип.6. – Ч.2. – С. 219–222.

57. Тищенко О. М. Економічна діагностика як спосіб управління конкурентоспроможністю / [Текст] О. М. Тищенко, В. М. Узунов, І. В. Розгон // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 151–158.

58. Борисенко О. Є. Оценка эффективности управления ресурсами предприятия на основе построения динамического норматива / [Текст] О. Є. Борисенко, І.А. Нечаєва // Менеджмент в России и за рубежом. – Москва. – 2014. – № 2. – С. 100–108.

59. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно-практическое пособие / [Текст] под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

60. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент / [Текст] О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 1998. – 256 с.

61. Ермоленко А. А. Основные направления повышения эффективности использования ресурсов в сельском хозяйстве / [Текст] А. А. Ермоленко, А. В. Мордовець // БІЗНЕС-ІНФОРМ. – 2012. – № 12. – С. 132–134.

62. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К.: Виробничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.

63. Рябуха М. С. Про формування та використання кадрового потенціалу в сільському господарстві / [Текст] М. С. Рябуха // Економіка АПК. – 2009 – № 10. – С. 132–136.

64. Денисенко М. П. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму інвестування / [Текст] // Економіст. – 2002. – № 10. – С. 46–51.

65. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / [Текст] // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

66. Пономаренко В. Я., Ястремская Е. Н., Луцковський В. М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект [Текст]. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.

67. Зайцев Б. Ф. Планирование и эффективность технического развития объединения [Текст]. – М.: Экономика, 1981. – 176 с.

68. Прогнозирование и планирование качества продукции и технического уровня производства / [Текст] За ред. М. Ф. Замятина, Н. Н. Ухава. – Л.: Издательство «Наука», 1987. – 136 с.

69. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / [Текст] Пер. проф. Любимова Н. Н. – М.: ГелиосАРВ, 2012. – 352 с.

70. Поддєрьогін А. М., Буряк Л. Д., Нам Г. Г. та ін. Фінанси підприємств: Підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.
71. Бригхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту: Підручник / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
72. Ермасова Н. Б. Финансовый менеджмент: Конспект лекций. – М.: Юрайт-Издат, 2007. – 192 с.
73. Смагин В. Н. Финансовый менеджмент. Краткий курс: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2007. – 144 с.
74. Арутюнов Ю. А. Финансовый менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 312 с.
75. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І. Економічний енциклопедичний словник. У 2 т. Т.1 / За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
76. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 196 с.
77. Роштейн Л.А. Оборотные средства в промышленности. – М.: ФиС, 1986. – 93 с.
78. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.
79. Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Видавництво А.С.К., 2004. – 400 с.
80. Кулішов В. В. Економіка підприємства: теорія і практика: Навчальний посібник. – К.: Ніка-Центр, 2002. – 216 с.
81. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
82. Примак Т. О. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – К.: Вікар, 2001. – 178 с.
83. Шегда А. В. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Знання, 2005. – 431 с.
84. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Кондор, 2003. – 364 с.
85. Азаренко Г. М., Журавель Т. М., Михайленко Р. М. Фінанси підприємств: Навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання – Прес, 2006. – 287 с.

86. Зелгавилс И. В. Финансы предприятий: Учебное пособие. – М.: ООО «ВИТ + РЭМ», 2002. – 352 с.
87. Зви Боди, Роберт Мертон. Финансы. – М.: Вильямс, 2007. – 592 с.
88. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 1998. – 304 с.
89. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1088 с.
90. Білік М. Д. Управління фінансами державних підприємств. – К.: Знання, КОО, 1999. – 312 с.
91. Рексин А. В., Сароян Р. Р. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – 3-е изд., исправленное и дополненное. – М.: МГИУ, 2007. – 224 с.
92. Поляк Г. Б. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 518 с.
93. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
94. Абубакер Абулгасем Однат. Механізм управління оборотними коштами промислового підприємства: Автореф. дис...канд. екон. наук. – Маріуполь, 2009. – 24 с.
95. Василичев Д. В. Удосконалення методів управління оборотними коштами підприємства: Автореф. дис...канд. екон. наук. – Кривий Ріг, 2005. – 17 с.
96. Гур'єва Я. В. Обігові кошти та резерви підвищення ефективності їх використання: Автореф. дис.... канд. екон. наук. – Харків. 2000. – 18 с.
97. Погореленко Н. П. Ефективність використання обігових коштів у виробничих запасах промислових підприємств: Автореф. дис.... канд. екон. наук. – Харків. 1998. – 18 с.
98. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 2 «Баланс» від 21.06.99 № 396/3689 // Все про бухгалтерський облік. – 2011. – № 277 – С. 13–20.
99. Господарський кодекс України. – К.: Юрінком Інтер, 2006. – 304 с.
100. Рексин А. В., Сароян Р. Р. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – 3-е изд., исправленное и дополненное. – М.: МГИУ, 2007. – 224 с.

101. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

102. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard AN-SI/PMI 08-001-2012. Fifth edition. -USA: Project Management Institute, 2013. – 589 p.

103. Керівництво із соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : //www.isotc.iso.org](http://www.isotc.iso.org).

104. Нохріна Л. А. Алгоритм ідентифікації груп стейкхолдерів / Л. А. Нохріна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eprints.kname.edu.ua/40107/>

105. Рибак А. І. Управління зацікавленими сторонами в проєктному менеджменті : Монографія / А. І. Рибак, І. Б. Азарова. – Одеса : ОДАБА, 2017. – 145 с.

106. Freeman E. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. – p. 216.

107. Donaldson, T. and Preston, L. (1997) «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, No. 1, pp. 65–66.

108. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2002), «Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press, California, p. 320.

109. Preston, L., (2004). «Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom», *Corporate Governance: an International Review*, Vol. 11, No. 3, p. 151.

110. Дегтярьова І. Б. Економічна діагностика : [конспект лекцій] / Укладач І. Б. Дегтярьова. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 112 с.

111. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань / А.О. Аммарі // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?)

112. Доценко Н. В. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта [Текст] / Н. В. Доценко, И. А. Гончар, А. И. Скрынник, Ю. Ю. Жебель // *Радиоэлектронні і комп'ютерні системи*. – Харьков: НАУ «ХАІ». – 2015. – № 2 (72). – С. 150–154.

113. Лыков В. А. Управление стейкхолдерами проекта / В. А. Лыков // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http : //sntbul.bmstu.ru/doc/792509.html](http://sntbul.bmstu.ru/doc/792509.html)

114. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень / Л. В. Гаценко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../>

115. Смачило В.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства / В. В. Смачило, О. М. Колмакова, Ю. В. Коломієць // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 12. – С. 348–353.

116. Гусева Ю. Ю. Ідентифікація стейкхолдерів при плануванні проекту створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків / Ю. Ю. Гусева, М. В. Канцевич // Комунальне господарство міст. – 2014. – Вип. 118. – С. 52–55.

117. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http : // www. accountability21.net/](http://www.accountability21.net/)

118. PMBOK\_Guide5th\_Russian [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/1811796/>

119. Бобровникова Р. Г. Оцінка ефективності управління корпораціями машинобудування / [Текст] Р. Г. Бобровникова, Н. Л. Онуфрієнко, В. А. Бобровников // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Том 3. – С. 83–87.

120. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

121. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.

122. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 288 с.

123. Мошенський С. З., Олійник О. В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.

124. Кононенко О., Маханько О. Аналіз фінансової звітності. – 4-те вид., перероб. і доп. – Х.: Фактор, 2008. – 200 с.

125. Сперанский А. А. Краткий курс по экономическому анализу: Учебное пособие – 2-е изд., стер. – М.: Издательство «Окей книга», 2008. – 191 с.

126. Черниш С. С. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

127. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А. И. Алексеев, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвидский. – М.: Финансы и статистика. – 2006. – 672 с.

128. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / [Текст] И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

129. Вебер Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / [Текст] Ю. Вебер, Х. Гендель, У. Шиффер // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 2. – С. 105–110.

130. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ / [Текст] М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 704 с.

131. Вютрих Х. А. Визуализация как возможный путь развития управления / [Текст] Х. А. Вютрих, А. Ф. Филлип // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 1. – С. 67–72.

132. Корпоративный менеджмент: справ. для профессионала / [Текст] И. И. Мазур и др.; под. общей ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.

133. Андрушків Б. М. Корпоративне управління: навчальний посібник / Б. М. Андрушків, С. П. Черничинець [Текст]. – К.: Кондор, 2011. – 528 с.

134. Головка Л. С. Категорії оцінки ефективності інтеграційних організаційних структур / [Текст] Л. С. Головка, Ю. О. Юхновська // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 2. – С. 54–60.

135. Методы антикризисного управления по слабым сигналам : монографія / [Текст] Ю. Г. Лысенко, Р. А. Руденский, Л. И. Егорова, Е. В. Пулянович, В. В. Руденская, В. В. Храпкина; НАН Украины, НИИ пробл. экон. динамики; И.о. НАН Украины. Науч.-исслед. ин-т проблем экон. динамики. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2009. – 195 с.

136. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография / [Текст] Р. А. Руденский; Донец. нац. ун-т, НИИ пробл. экон. динамики. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 257 с.

137. Бобровникова Р. Г. Оцінка ефективності управління корпораціями машинобудування / [Текст] Р. Г. Бобровникова, Н. Л. Онуфрієнко, В. А. Бобровников // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – Том 3. – С. 83–87.

138. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид. доп. і перероблене / [Текст] В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.

139. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. пособие / Н. И. Есинова. – К.: Кондор, 2003 – 464 с.

140. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія / [Текст] Кігель В. Р. – К.: ЦУЛ, 2003. – 202 с.

141. Патент України № 56757 U, МПК (2001/01) G 06 Q 10/00 G 06 F 13/00. Інформаційно-аналітична система діагностики фінансового стану та потенціалу стійкого розвитку підприємства / [Текст] Бажан Л. І., Гриценко В. І., Кунцевич В. О., Пономаренко Л. А., Яблоков І. В. № u201008510; заявл. 07.07.2010; опубл. 25.01.2011, Бюл. № 2.

142. Пасека А. С. Продуктивність праці на сучасному етапі: методика вимірювання та комплексна оцінка / [Текст] А. С. Пасека // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 5. – С. 45–50.

143. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: Навч. посіб. [Текст]. – К.: Знання – Прес, 2003. – 349 с.

144. Коголовський В. Н. Системи планування виробництва: вітчизняні компроміси розвитку // Планета КІС. – 2009. – № 7. – С. 2–7.

145. Стів Новак. Бізнес-інструменти для виробничого підприємства. Від основ до вищого пілотажу. – К.: Гревцов Паблішер, 2008. – 496 с.

146. Тоценко В. Г. Методи та системи підтримки прийняття рішень. Алгоритмічний аспект. – К.: Накова думка, 2002. – 381 с.

147. Вишневський В. П. Національна модель неоіндустріального розвитку України: моногр. / В. П. Вишневський, Л. О. Збаразська, М. Ю. Заніздра, В. Д. Чекіна та ін.; за загал. ред. В. П. Вишневського / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2016. – 519 с.

148. Керівництво із соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : //www.isotc.iso.org](http://www.isotc.iso.org).

149. Стратегічна програма розвитку і технічної модернізації виробництва ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ztmc.zp.ua/>

150. AA1000SES. Міжнародний стандарт взаємовідносин із зацікавленими особами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http : // www.wikiquality.ru/docs/AA1000SES.docx](http://www.wikiquality.ru/docs/AA1000SES.docx)

151. Вітюк Є. А., Грінка Т. І. Особливості використання трудового потенціалу на підприємстві / [Текст] Є. А. Вітюк, Т. І. Грінка // Наукові записки. – 2012. – Вип. 12, Ч. 2. – С. 105–109.

152. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я., Глянцева О. І. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства / [Текст] // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10. – С. 338–347.

153. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В. та ін. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

154. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.

155. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса / [Текст] Экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

156. Власова Н. О. Трудовий потенціал як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств / [Текст] Н. О. Власова, І. Ю. Мелушова, В. Ю. Андросов // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (18). Ч.1 – С. 75–83.

157. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. пособ. / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 155–156.

158. Ровенська В. В. Оцінка формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства / [Текст] В. В. Ровенська // Економіка і організація управління. – 2014. – Вип. 3–4. – С. 215–220.

159. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я., Глянцева О. І. Оцінювання рівня трудового потенціалу підприємства / [Текст] // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 10. – С. 338–347.

160. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: учеб. пос. / [Текст] Н. И. Шаталова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 399 с.

161. Супрун В. О. Управління трудовим потенціалом на машинобудівному підприємстві / [Текст] В. О. Супрун // Вісник Університету банківської справи. – 2 015. – № 2. – С. 239–245.

162. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вільямс», 2002. – 496 с.

163. Пустовіт М. В. Забезпечення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства / [Текст] // Теорія і практика сучасної економіки: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції – Т. II. – Черкаси : ЧДТУ, 2009. – С. 172–175.

164. Волкова Е. А., Калининкова Е. В. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы: Монография / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 158 с.

165. Паскаль Сален. Конкуренция. – Издательский дом Нева, ISBN-6-7654-3559-9, 2004.

166. Варинська Л. О. Законодавча база тарифікації послуг на енергоринку / [Текст] Л. О. Варинська // Звіт науково-дослідної роботи (заключний) за період 2012–2015 рр. «Проблеми та перспективи розвитку господарської діяльності підприємств регіону» кафедри економічної теорії та підприємництва. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2015. – С. 220–226.

167. Золотоверха І. В. Особливості цінової і тарифної політики в електроенергетиці України / [Текст] І. В. Золотоверха, І. Ю. Співак, Л. Г. Скриль // Електропанорама. – 2013. – № 9. – С. 44–47; №10. – С. 38–41.

168. Лысенко Ю.Г. Методы антикризисного управления по слабым сигналам: монография / Ю. Г. Лысенко и др. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 195 с.

169. Мартинюк В. І. Аналіз світового та вітчизняного законодавства у сфері електроефективності / [Текст] В. І. Мартинюк, В. І. Грищенко, Л. М. Луцюк // Електропанорама. – 2013. – № 9. – С. 56–60.

170. Про затвердження порядку застосування тарифів на електроенергію: від 26.02.2015 р. № 220. – К.: НКРЕ КП. – (Нормативний документ НКРЕ КП).

171. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник / [Текст] О. О. Орлов. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

172. Руденский Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты: монография / [Текст] Р. А. Руденский. – Донецк: Юго-Восток, 2009. – 257 с.

173. Серебренніков Б. С. Формування динамічних цін на електроенергію залежно від нерівномірності графіка електроспоживання / [Текст] Б. С. Серебренніков, К. Г. Петрова // Енергетика та електрифікація. – 2012. – № 10(12). – С. 18–23.

174. Серебренніков Б. С. Моделювання диференційованих за періодами часу цін на електроенергію / [Текст] Б. С. Серебренніков // Наукові вісті НТУУ «КПІ». – 2007. – № 4. – С. 24–31.

175. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / [Текст] Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К.: Каравелла, 2003. – 432 с.

176. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посібник / [Текст] Ю. С. Цал-Цалко. – К.: Центр навч. л-ри, 2002. – 656 с.

177. Бевз В. В. Розвиток механізму енергозбереження на підприємствах харчової промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2079/1/bevz.pdf>.

178. Джеждула В. В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://publish.vntu.edu.ua/txt/Dzedzyla\\_594-6.pdf](http://publish.vntu.edu.ua/txt/Dzedzyla_594-6.pdf).

179. Докуніна К. І. Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації програм енергозбереження на

підприємствах ЖКГ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/79.pdf>.

180. Єрмаков О. Ю. Інновації енергозбереження у сільському господарстві // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2008. – № 4 (47). – С. 26–32.

181. Kenneth Gillingham & Richard G. Newell & Karen Palmer «Energy Efficiency Economics and Policy» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nber.org/papers/w15031.pdf>.

182. Бараннік В. О. Енергоємність ВВП держави: історичні паралелі та уроки для України [Електронний ресурс] // Стратегічні пріоритети. – 2015. – № 1 (34). – Режим доступу: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/19-1436780463.pdf>.

183. Закон України «Про енергозбереження»; Закон ВРУ від 01.07.1994 № 74/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/74/94-вр>.

184. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

185. Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року. Кабінет Міністрів України; Розпорядження, План, Заходи від 01.10.2014 № 902-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-р/page>.

186. Аналітична записка «Щодо напрямів реформування металургійної галузі України» // Національний інститут стратегічних досліджень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/435>.

187. Додонов Б. Моніторинг енергоефективності України 2015 // Нова соціальна і економічна політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/EE/Отчет%20МЕУ\\_вычитан%20061015-0.pdf](http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/EE/Отчет%20МЕУ_вычитан%20061015-0.pdf).

188. Де використовують чавун [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yakpros.ru/rizne/47747-de-vikoristovujut-chavun.html>.

189. Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» від 12.01.2015 № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

190. Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення концепції Енергетичної стратегії України на період до 2035 року» від 08.02.2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art\\_id=245068707&cat\\_id=244946928](http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245068707&cat_id=244946928).

*Наукове видання*

**Ткаченко Алла Михайлівна**

**Інноваційні механізми  
управління корпоративними  
інтеграційними процесами  
підприємств**

**МОНОГРАФІЯ**

Підписано до друку 4.03.2019. Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 12,32.  
Тираж 100 прим. Зам. № 821.

Запорізький національний технічний університет  
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 64  
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2394 від 27.12.2005.