

УДК 005.336.1

Андрій Тирінов

Andrey Tyrinov

ВИБІР МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

THE CHOICE OF A MECHANISM FOR THE INCREASE OF ENTERPRISE ACTIVITY EFFECTIVENESS

У статті розвинуто методичний підхід до вибору механізму підвищення ефективності діяльності на підприємстві та розробки сценарію підвищення ефективності його діяльності. Здійснено прогнозування та оцінювання результатів формування механізму підвищення ефективності діяльності на прикладі машинобудівного підприємства.

Ключові слова: механізм підвищення ефективності, рівень ефективності, вибір механізму, сценарний підхід, машинобудівне підприємство.

В статье развит методический подход к выбору механизма повышения эффективности деятельности на предприятии и разработке сценария повышения эффективности его деятельности. Осуществлены прогноз и оценка результатов формирования механизма повышения эффективности деятельности на примере машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: механизм повышения эффективности, уровень эффективности, выбор механизма, сценарный подход, машиностроительное предприятие.

The article deals with a methodological approach to the choice of a mechanism for the increase of enterprise activity effectiveness as well as to the development of the scenario for the increase of its activity effectiveness. The results for forming of the mechanism for the increase of activity effectiveness on the example of engineering enterprise are predicted and evaluated.

Keywords: mechanism for increase of effectiveness, efficiency level, choice of mechanism, scenario approach, engineering enterprise.

Постановка проблеми. Умови діяльності сучасних підприємств характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища, а результативне протистояння змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов дії механізму, спрямованого на збереження життєздатності та підвищення ефективності діяльності підприємства. Промисловість, зокрема машинобудування, не спроможна виступити двигуном економічного зростання та розвитку економіки України, тому слід підвищувати ефективність діяльності підприємств за рахунок формування дієвих механізмів.

В сучасних умовах господарювання українські машинобудівні підприємства поставлені перед необхідністю здійснювати довготривалу стратегічну політику, що потребує передбачення та раннього попередження негативних впливів на ефективність їх діяльності. Попередній кластерний аналіз машинобудівних підприємств дозволив поділити їх на п'ять груп: підприємства з найвищим, високим, середнім, низьким і найнижчим рівнем ефективності діяльності [1].

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Питання розробки механізмів діяльності досліджували такі вчені, як В. Бурков [2, 3], І. Буркова [2], В. Врум [4], І. Горгідзе [2], Л. Гурвіц [5], Р. Майерсон [6], Е. Маскін [7], Д. Новіков [3], Д. Хан [8], А. Яго [4] та інші, якими виділено такі механізми підвищення ефективності діяльності: пріоритетний (конкурсний), мотиваційний, партисипативного управління, противитратний. Однак питання щодо критеріїв і процедури вибору певного механізму не розглянуто.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методичного підходу до вибору механізму підвищення ефективності діяльності на прикладі машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу. В. Бурков зі співавторами виділяють три основні групи методів розподілу ресурсів як засобів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони їх називають базовими механізмами, з яких формуються функціональні механізми досягнення цілей діяльності. До базових механізмів відносяться такі: пріоритетні та/або конкурсні; відкритого управління та/або мотивації; прогресивні та/або противитратні.

Механізми пріоритетів пов'язані з централізованим розподілом дефіцитних ресурсів між його користувачами. Зазвичай це пов'язано з виділенням оборотних засобів на випуск конкуруючих видів продукції. При цьому оборотні засоби можуть бути розподілені пропорційно планованому обсягу випуску – прями пріоритети, або пропорційно ефективності використання ресурсу – зворотні пріоритети.

Конкурсні механізми застосовуються в тих випадках, коли недоцільно розподіляти ресурси між усіма об'єктами, тому що існує нижня межа потреби в ресурсі, після якої неможливо здійснити заплановані заходи. Необхідно провести відбір найменш ефективних робіт і не виконувати їх зовсім.

Концепція механізму партисипативного управління базується на тому, що: по-перше, широка участь у прийнятті рішень щодо функціонування та розвитку підприємства сприяє задоволенню потреби персоналу в самореалізації та самоствердженні. Працівник більш реально і ясно розуміє, чого йому очікувати як результату своєї діяльності і можливої винагороди; по-друге, поліпшуються умови використання всього потенціалу людських ресурсів підприємства. Виникає більше альтернатив вирішення проблем, привноситься більше досвіду і знань в обговорення і оцінку ситуації. Крім того, участь у прийнятті рішень збагачує діяльність працівника у складі підприємства, доповнює комунікаційну мережу зв'язками знизу-вгору і послаблює тим самим тиск на керівника з боку підлеглих. Створюється атмосфера групової, спільної роботи, значно поліпшується трудова мораль і продуктивність. Разом з тим практика партисипативних підприємств показує, що новаторські основи в людині вступають у протиріччя з тиском колег. Виникає так званий «ефект колективної експлуатації», який за певних умов є більш інтенсивним, ніж адміністративний тиск. Колективний контроль дій керівника розвиває в нього популістські якості, а в персоналу – колективний егоїзм. Зникає почуття відповідальності за прийняття рішення.

Одним із найбільш реальних способів підвищення ефективності діяльності підприємства є впровадження противитратних механізмів. Основними економічними елементами таких механізмів є: номенклатура виробленої продукції, її асортиментний склад і питома вага кожного виду виробів у загальному обсязі виробництва; обсяг випуску і реалізації продукції, а також дотримання термінів поставок споживачу; досягнення збалансованості комплексу показників якості продукції за функціональним призначенням, надійності, зручності й економічності в експлуатації; ціна виробу; собівартість продукції за двома складовими – умовно-змінні витрати на одиницю продукції і умовно-постійні витрати; заробітна плата персоналу, її структура і величина, достатня для стимулювання продуктивної праці; матеріаломісткість, енергоємність, фондомісткість і трудомісткість одиниці продукції; розподіл прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства по фондах накопичення, споживання, резервування; розподіл амортизаційних відрахувань на капітальний ремонт та оновлення основних засобів; обсяг кредитних і позикових фінансових коштів для збільшення оборотних засобів, розширеного відтворення, освоєння нової продукції; дебіторська і кредиторська заборгованість; підвищення компетентності персоналу шляхом його навчання і перепідготовки.

До техніки розробки сценаріїв відносяться методи, за допомогою яких можна складати прогнози, які відображають гіпотетичну послідовність подій і показують причинно-наслідкові зв'язки між ними, та ключові параметри, що мають важливе значення для прийняття рішень. У сценаріях враховуються в основному характеристики зовнішнього середовища і специфічні для підприємства аспекти. Для опису межі можливої майбутньої події поряд з найбільш імовірним, трендовим сценарієм необхідно розробляти й альтернативні, зокрема, екстремальні сценарії. Процес розробки сценарію має такі переваги: дає можливість обробляти кількісну та якісну інформацію; дозволяє врахувати взаємовпливи і взаємозалежності багатьох факторів зовнішнього середовища; є гнучким з точки зору розробки проблеми або застосовуваних методів і в зв'язку з цим дозволяє комбінувати різні методики постановки завдань, їх аналізу та вирішення.

Етапи формування механізму підвищення ефективності діяльності на базі рівня ефективності машинобудівного підприємства зображено на рис. 1.

Таким чином, для підприємств з найвищим первісним рівнем ефективності діяльності першої групи базовим механізмом є пріоритетний (конкурсний) механізм підвищення ефективності діяльності, для підприємств з високим первісним рівнем ефективності діяльності – мотиваційний механізм, для підприємств з середнім первісним рівнем ефективності діяльності базовим механізмом є механізм партисипативного управління, а для підприємств з низьким і найнижчим первісним рівнем ефективності діяльності – противитратний базовий механізм. Досліджуване машинобудівне підприємство ПАТ «Завод ім. Фрунзе» відноситься до групи з високим рівнем ефективності, тому для нього базовим механізмом є мотиваційний механізм. Для визначення додаткового механізму підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно порівняти середні значення показників ефективності з наявними. Дані для визначення додаткового механізму наведено у табл. 1.

На ПАТ «Завод ім. Фрунзе» рентабельність оборотних активів є вищою за середнє значення (11,48 %) на 4,17 % у 2012 р. та зростає на 0,62 % у 2013 р. Рентабельність продажів, рентабельність сукупних активів та чиста рентабельність реалізованої продукції теж зростають у 2013 р., однак їх значення не досягають середніх по групі. У ПАТ «Завод ім. Фрунзе» спостерігається, з одного боку,

зростання показників ефективності діяльності, а з другого, – незначне зниження рентабельності власного капіталу на 0,07 %, рентабельності операційної діяльності на 0,62 % та рентабельності персоналу на 16,23 % у 2013 р. Тому для цього підприємства потрібне застосування сукупності механізмів підвищення ефективності діяльності підприємства – мотиваційного як базового по групі, партисипативного управління для усунення дисбалансів, пріоритетного (конкурсного) механізму для отримання умов переходу до групи з найвищими значеннями.

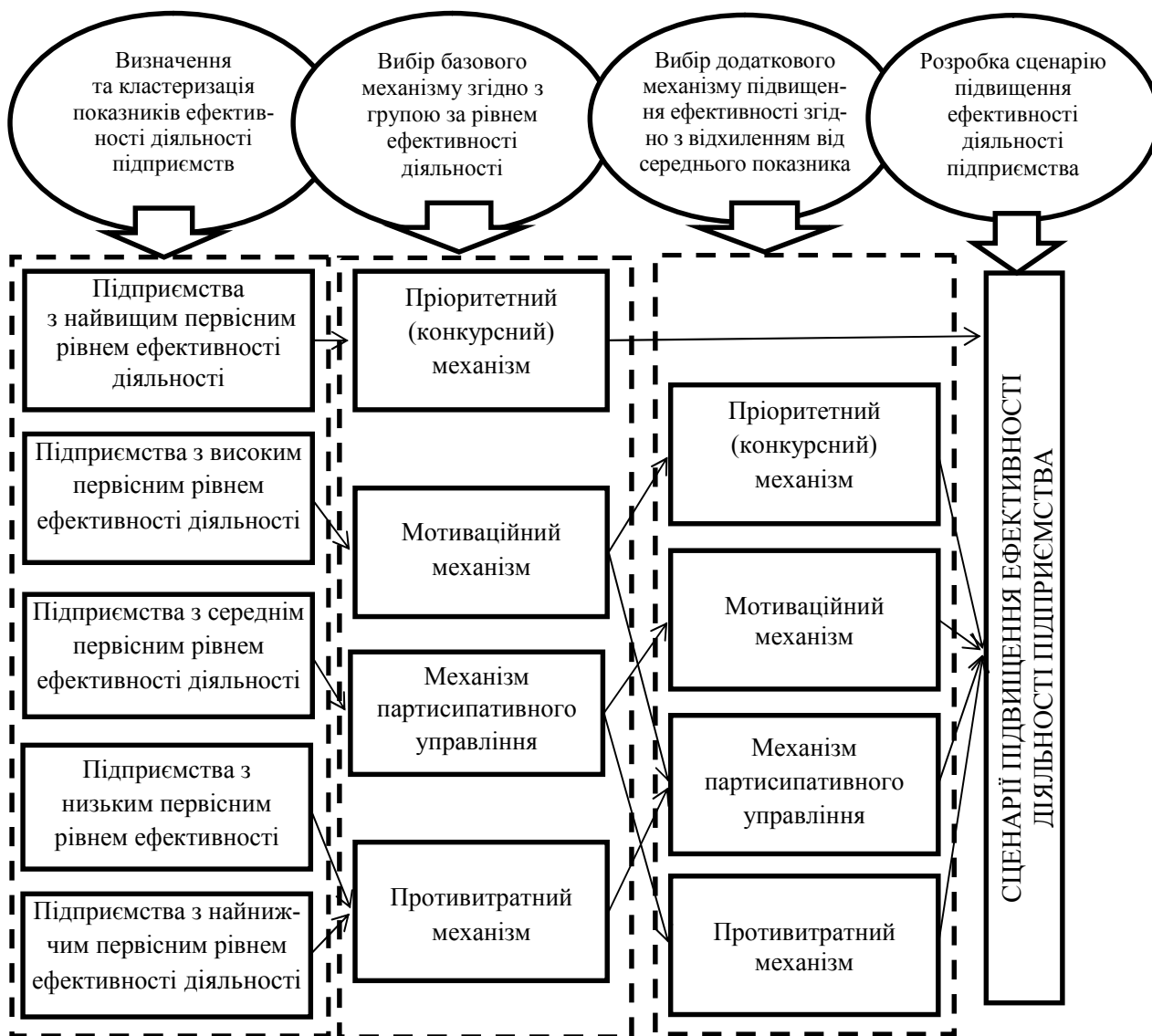


Рис. 1. Методичний підхід до вибору механізму підвищення ефективності діяльності підприємства

Таблиця 1

Показники діяльності машинобудівного підприємства з високим рівнем ефективності

Найменування показників	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»		Середнє значення
	2012	2013	
Рентабельність продажів, %	13,34	15,52	27,47
Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	2,27	2,48	8,69
Рентабельність власного капіталу, %	5,26	5,19	8,78
Рентабельність оборотних активів, %	11,51	12,23	9,48
Рентабельність операційної діяльності, %	7,31	6,69	11,48
Рентабельність сукупних активів, %	4,02	4,16	5,56
Рентабельність персоналу, тис. грн./ос.	45,89	38,44	42,95

Після формування механізму підвищення ефективності діяльності наступним етапом є визначення сценаріїв. Сценарний підхід ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогно-

зування за різними варіантами його зміни. До зовнішніх напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства відносяться: досконалість податкової та амортизаційної систем, кредитна і фінансова політика держави, стабільність і прогресивність норм чинного законодавства, рівень регулювання цін у національній економіці, система ліцензування та інші, які не можуть прямо контролюватися підприємством, тому не входять до сценаріїв підприємства. До зовнішніх напрямків підвищення ефективності, які можуть безпосередньо контролюватися підприємством, відносяться: удосконалення маркетингової діяльності, вертикальна та горизонтальна кооперація, членство у спеціальних міжнародних організаціях відповідно до напрямку діяльності підприємства. До внутрішніх напрямків відносяться організаційний, технологічний та ресурсний.

Сценаріями підвищення ефективності діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе» є розширення виробництва продукції, оновлення та модернізація виробничого обладнання, капітальний ремонт обладнання, модернізація інструментальної дільниці, раціональне використання ресурсів підприємства. Для деталізації цих сценаріїв було проведено коучинг та встановлено уточнені сценарії. Результати реалізації узагальненого сценарію формування механізму підвищення ефективності діяльності на ПАТ «Завод ім. Фрунзе» наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Результати застосування узагальненого сценарію
підвищення ефективності діяльності підприємства**

Найменування показників	Середнє значення по групі з високим рівнем ефективності	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»			
		Звітний період		Прогнозний період	
		2012	2013	1	2
Рентабельність продажів, %	27,47	13,34	15,52	22,51	31,13
Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	8,69	2,27	2,48	3,47	8,79
Рентабельність власного капіталу, %	8,78	5,26	5,19	7,24	14,44
Рентабельність оборотних активів, %	9,48	11,51	12,23	14,27	17,69
Рентабельність операційної діяльності, %	11,48	7,31	6,69	9,44	13,78
Рентабельність сукупних активів, %	5,56	4,02	4,16	5,79	8,33
Рентабельність персоналу, тис. грн./ос.	42,95	45,89	38,44	41,98	57,24

Згідно з прогнозними даними рентабельність продажів значно зросла – 15,6 % порівняно з 2013 р. Чиста рентабельність реалізованої продукції підвищилася на 6,31 %, рентабельність власного капіталу – 9,25 %, рентабельність оборотних активів – 5,45 %, рентабельність операційної діяльності – 7,09 %, а рентабельність сукупних активів – 4,17 %. Також слід відзначити незначне зростання ефективності використання персоналу ПАТ «Завод ім. Фрунзе» на 0,49 % в прогнозному періоді порівняно з 2013 р.

Наочне представлення зміни результатів ефективності діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе» порівняно з середніми значеннями по групі підприємств з високим рівнем ефективності зображено на рис. 2.

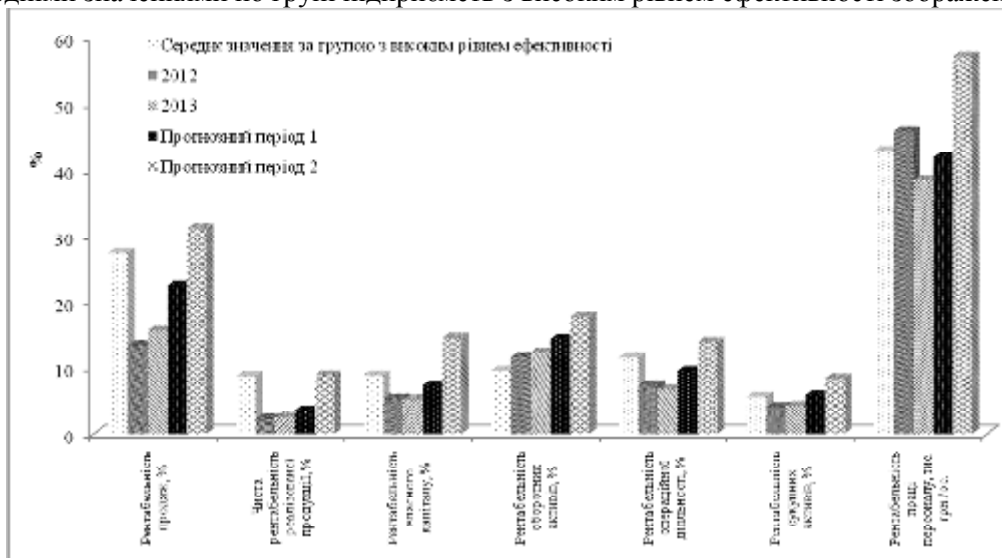


Рис. 2. Результати застосування узагальненого сценарію підвищення ефективності діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе»

З рис. 2 видно, що рентабельність продажів вища на 3,66 % порівняно з середнім значенням по групі. Чиста рентабельність реалізованої продукції вища на 0,10 %, рентабельність власного капіталу – 5,66 %, рентабельність операційної діяльності – 2,30 %, рентабельність сукупних активів – 2,77 %, рентабельність персоналу – 0,33 %. Також слід відзначити значне перевищення рентабельності оборотних активів ПАТ «Завод ім. Фрунзе» на 8,21 % у прогностичному періоді порівняно з середнім значенням по другій групі. Порівнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що узагальнений сценарій ПАТ «Завод ім. Фрунзе», який поєднує три механізми підвищення ефективності, дозволить підприємству перевищити середні значення по групі з високим рівнем ефективності та перейти в групу з найвищим рівнем ефективності діяльності у прогностичному періоді.

Висновки. Розвинуто методичний підхід до вибору механізму підвищення ефективності діяльності на підприємстві. Запропоновано сценарій підвищення ефективності діяльності для машинобудівного підприємства. Здійснено прогнозування та оцінювання результатів формування механізму підвищення ефективності діяльності підприємства, що дозволить йому перейти до групи з вищим рівнем ефективності. Напрямок подальших досліджень є застосування методичного підходу до вибору механізму підвищення ефективності діяльності підприємств інших видів промислової діяльності.

Список використаної літератури

1. Тирінов А. В. Визначення рівня ефективності діяльності на машинобудівних підприємствах Харківського регіону / А. В. Тирінов // Бізнес інформ. – 2013. – № 8 (427). – С. 80–85.
2. Задачи управления в социальных и экономических системах / [В. Н. Бурков, И. В. Буркова, И. А. Горгидзе и др.]. – М. : Синтег, 2005. – 256 с.
3. Бурков В. Н. Как управлять организациями / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. – М. : Синтег, 2004. – 400 с.
4. Vroom V. H. Managing participation: A critical dimension of leadership / Victor H. Vroom, Arthur G. Jago // *Journal of Management Development*. – 1988. – 10 (7). – P. 32–42.
5. Довбенко М. В. Современные экономические теории в трудах нобелиантов / М. В. Довбенко, Ю. И. Осик. – М. : Изд-во «Академия Естествознания», 2011. – 360 с.
6. Измалков С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007) / Измалков С., Сонин К., Юдкевич М. // *Вопросы экономики*. – 2008. – № 1. – С. 4–26.
7. Jackson M. Mechanism theory // *Encyclopedia of life support systems*. Ed. by Ulrich Derigs, in the EOLSS Publishers: Oxford UK, 2003.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. ; под ред. и предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головачева, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

References

1. Tyrinov, A. V. (2013). The determination of activity effectiveness level at engineering enterprises of Kharkiv region. *Biznes inform*, 8 (427), pp. 80–85.
2. Burkov, V. N., Burkova, I. V., Gorgidze, I. A. et al. (2005). Management tasks in social and economic systems. Moscow: Sinteg. 256 p.
3. Burkov, V. N. and Novikov, D. A. (2004). How to manage by organizations. Moscow: Sinteg, 400 p.
4. Vroom, V. H. and Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development*, 10 (7), p. 32–42.
5. Dovbenko, M. V. and Osik, Yu. I. (2011). Modern economic theories in Nobelists works. Moscow: Akademiya Estestvoznaniya, 360 p.
6. Izmalkov, S., Sonin, K. and Yudkevich, M. (2008). The theory of economic mechanisms (Nobel prize for economy 2007). *Voprosy ekonomiki*, (1), pp. 4–26.
7. Jackson, M. (2003). Mechanism theory. *Encyclopedia of life support systems*. Ed. by Ulrich Derigs, in the EOLSS Publishers: Oxford UK.
8. Han, D. (1997). Planning and control: controlling conception. Ed. by Turchak, A. A. et al. Moscow: Finansy i statistika, 800 p.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2014.

Відомості про автора

А. В. Тирінов, старший викладач кафедри бухгалтерського обліку, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.