

Гагарінов О. В.

**СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-
ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

**Харків
2023**

УДК 005.93:[005.21+005.7](043)

Рецензенти:

Колупаєва І. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки;

Новікова М. М. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Гурочкіна В. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки Навчально-наукового інституту економічної безпеки та митної справи Державного податкового університету

Гагарінов О. В.

Г12 Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації: монографія.

Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 412 с. Укр. мова

ISBN 978-617-7801-35-0

Світ змінився. Постійно змінюються умови діяльності підприємств, зовнішнє середовище стало перманентно нестабільним, а майбутнє – туманним. Крім цього, історичність створення, функціонування підприємств на теренах нашої держави обумовлює гостроту вирішення проблеми їх системної недосконалості.

У представленій науковій монографії автор досліджує питання трансформації підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій як послідовного логічного процесу та набору певного інструментарія, в основі якого знаходиться набір системних властивостей, принципів та закономірностей.

Логіка викладення матеріалу дозволяє формувати системне мислення в читача, а застосування на практиці запропонованих науково-теоретичних засад здатне дати сталий результат і створити міцний потенціал розвитку на майбутнє. І, як результат, – отримувати бізнеси, які наближаються до гармонійної діяльності та розвитку в контексті моделі сталого розвитку країн і сучасних викликів.

Монографія буде корисною науковцям-дослідникам і практикам, які цікавляться питаннями змін та розвитку в бізнес-організаціях і шукають підходи до поліпшення ситуації в них, зокрема: власникам бізнесу, керівникам, підприємцям. Також дане дослідження може зацікавити студентів, які вивчають економіку підприємств та управління ними, та всіх тих, кому цікава тема системного підходу, змін і трансформацій в організаціях.

УДК 005.93:[005.21+005.7](043)

ISBN 978-617-7801-35-0

© Гагарінов О. В., 2023

ЗМІСТ

Передмова	4
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНОЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Наукова сутність підприємства як системно-досконалої бізнес-організації	7
1.2. Теоретичні аспекти розробки стратегії трансформації підприємств	32
1.3. Зміст трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації	48
Висновки до розділу 1	64
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СИСТЕМНОЇ ДОСКОНОЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	69
2.1. Аналіз сприятливості внутрішньодержавного середовища діяльності підприємств щодо їх трансформації в системно-досконалі бізнес-організації	69
2.2. Аналіз економічних показників діяльності промислових підприємств України	98
2.3. Аналіз рівня системної досконалості підприємств за результатами їх функціонування	116
Висновки до розділу 2	141
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНОЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	145
3.1. Підхід до визначення стартової позиції підприємства для трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації	145
3.2. Апробація підходу до визначення стартової позиції підприємства для трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації на прикладі підприємства машинобудівної галузі	180
3.3. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації	201
Висновки до розділу 3	226
ВИСНОВКИ	229
БІБЛІОГРАФІЯ	236
ДОДАТКИ	250

■ ПЕРЕДМОВА

Упродовж останніх років окреслилися дві різні ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності: ринкова та командно-адміністративна. У першій на мікрорівні була сформована економічна система, яку називають «фірмою», «компанією», «бізнес-організацією» та яка є продуктом еволюційного розвитку. У другій ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності на мікрорівні була сформована економічна система «підприємство», яка є продуктом революційного шляху розвитку та кардинально іншою за економічною системою й ідеологічною спрямованістю. Ці два суб'єкти господарювання були схожі за формою, проте різними за підходами до їх створення, організацією функціонування та управління, що призвело до негативного результату – низького рівня конкурентоспроможності соціалістичного підприємства, порівняно з аналогом капіталістичної бізнес-організації, передусім через його системну недосконалість. Як наслідок це призвело до низького рівня конкурентоспроможності вітчизняної економіки. І тому сьогодні існує актуальна науково-практична проблема, яка полягає у трансформації вітчизняних підприємств у сучасні та системно досконалі бізнес-організації.

Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації – це той інструмент, що може бути застосований на підприємстві в різних умовах для досягнення очікуваного результату. Розробка та реалізація такої стратегії є складним і багатостадійним процесом, що вимагає створення комплексу методичного й аналітичного забезпечення. Таким чином, актуальність

і своєчасність виникнення наукового інтересу до розробки стратегії трансформації промислового підприємства складно переоцінити.

Дослідженнями питання досконалості організаційно-економічних систем типу бізнес-організацій, фірм і компаній на Заході та підприємств у вітчизняній і пострадянській науці займалися такі вчені, як: Е. Демінг, Г. Нів, Дж. Харрінгтон, Т. Пітерс, Р. Уотерман, Т. Конті, Й. Дальгард, Су Ми Дальгард-Пак, Дж. Окланд, К. Фолі, М. Болдрідж, П. Каліта, П. Кобзев, Є. Гасило та інші. Своєю чергою, дослідженнями трансформаційних перетворень штучно створених людиною систем цього типу займалися: Д. Міллер, Г. Мінцберг, П. Сенге, П. Фрізен, Л. Гордієнко, Р. Холл, С. Богачев, В. Полуянов, Дж. Бойетт, Л. Фопп, Л. Вінарник, Н. Васил'єва, І. Маркович, Н. Гражевська, С. Мочерний, Г. Грищенко, А. Маршалл, А. Мартинов та інші. Водночас питанням стратегії підприємства та стратегічного управління присвячені праці таких дослідників, як: В. Пономаренко, А. Чандлер, Г. Мінцберг, А. Альстренд, Д. Лемпел, П. Друкер, А. Томпосон, А. Стрікленд, О. Віханський, Б. Карлоф, Р. Фатхудінов, З. Шершньова, Г. Мерзлікіна, І. Горелова, А. Могилова, З. Шершньова, І. Ансофф, А. Аакер та інших.

Аналіз опублікованих праць із предмета дослідження дає підстави говорити про недостатнє наукове розкриття окремих питань, а саме: теоретичних, методичних і прикладних основ розробки та реалізації стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. З огляду на такі міркування, розробка теоретичних і прикладних положень щодо стратегії трансформації на промислових підприємствах України є необхідною, що обумовило вибір теми, мету та завдання дослідження, сформулювало його структуру і зміст.

Метою роботи є формування теоретико-методичних засад і практичних положень щодо розробки стратегії трансформації підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- ✦ уточнити зміст понять «система» і «стратегія трансформації підприємства» та розкрити наукову сутність страте-

гії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації;

- ✦ визначити характеристики, реалізація яких забезпечує підприємству досягнення стану системно-досконалої бізнес-організації та надати порівняльну характеристику «системно досконалої бізнес-організації» та «підприємства»;
- ✦ запропонувати модель підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління;
- ✦ розробити методичний підхід до оцінювання рівня стану системної досконалості підприємства;
- ✦ запропонувати методичний підхід до оцінювання стану культури як основи сталого розвитку соціально-економічної системи через призму її трансформації та впливу на стан вітчизняних підприємств;
- ✦ запропонувати інструментарій діагностики підприємства як системно-досконалої бізнес-організації для визначення стартової позиції для подальшої розробки стратегії трансформації;
- ✦ надати положення концепції організаційного забезпечення та реалізації стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації, зокрема на основі проектного підходу.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії трансформації підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій.

Предметом дослідження є теоретичне та методичне забезпечення розробки стратегії трансформації підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення дослідження доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які реально можуть застосовуватися в діяльності промислових підприємств Харківського регіону й України загалом. Їх упровадження дозволить підвищити рівень системної досконалості підприємств, що сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості українських компаній та рівню їх конкурентоспроможності, а також дозволить стати їм повноцінними учасниками світового співтовариства.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. НАУКОВА СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Використання поняття «досконалість» і його розвиток передусім належить до таких наук, як філософія та етика. У цих галузях науки досконалість розкривається певним чином як характеристика особистості людини, її властивостей.

Як відзначає автор статті [122, с. 34], у європейських мовах відповідні слова сходять до латинського слова «perfectus» від «perfectio» – досконалість, завершення. Відповідно під перфекціонізмом розуміють тип етичних навчань, в основі яких знаходиться ідея досконалості, в досягненні якої вбачається кінцева мета людини, де під добрим і належним розуміється все те, що цьому сприяє.

Своєю чергою, у сфері менеджменту використовується інший термін – «excellence», який визначається як перевага, видатна майстерність, висока якість. Більше того, слово «excel», від якого і утворений розглянутий термін, визначається як «робити або бути краще ніж; перевершувати; показати перевагу, перевершувати інших» [163].

Також автор роботи [122, с. 34–35] доповнює вищеназвані характеристики досконалості такими:

- ✦ необхідність подолання перешкод на шляху до досконалості, постійне пізнання світобудови;
- ✦ необхідність фактичного досягнення ідеального стану, але і необхідність прагнення до нього.

Для більш поглибленого розуміння сутності поняття «досконалість» проведемо його аналіз на базі тлумачень, що наведені у словниках за джерелами [3; 4; 42; 47; 123]. Виходячи з цього можна зробити три ключові висновки:

- ✦ *по-перше*, поняття «досконалість» застосовується в широкому розумінні до всіх сфер життєдіяльності людини та їх підсистем, у тому числі до штучно-створених людиною організаційних систем, до класу яких входить і бізнес-організація;
- ✦ *по-друге*, поняття «досконалість» застосовується до об'єкта, предмета чи явища виключно для того, щоб надати певну характеристику їх позитивних якостей;
- ✦ *по-третє*, поняття «досконалість» у найвищому його прояві характеризує найвищу межу позитивних якостей, яких може досягнути предмет, об'єкт або явище, певний ідеал набору цих якостей, через призму повноти їх достоїнств і відсутності недоліків.

На цьому етапі дослідження можна говорити про те, що, прирівнюючи поняття «досконалість» до бізнес-організацій, варто, по-перше, дослідити устрій бізнес-організації як системи, щоб сформувані якомога повніший перелік теоретичних і практичних характеристик, якими повинна володіти досконала бізнес-організація як система. Тож на цьому рівні декомпозиції можна дійти висновку, що «досконалість» бізнес-організації характеризує та відображає певний рівень набору достоїнств за всім спектром її діяльності.

Також можна говорити і про те, що в цьому випадку, як і у випадку застосування поняття «досконалість» не тільки до бізнес-організації, а, наприклад, до держави, культури, регіону, людини

тощо, рівень досконалості цих систем можна визначити, порівнюючи їх між собою за умови релевантної вибірки аналогічних об'єктів за одним і тим самим переліком характеристик, проявів і параметрів. Хоча це не єдиний з можливих варіантів визначення рівня досконалості бізнес-організації як системи.

Продовжуючи поглиблювати розуміння поняття «досконалість» стосовно бізнес-організацій, проведемо дослідження з позиції історичного екскурсу з моменту його виникнення та по теперішній час і дослідимо, як змінювалися його зміст, моделі, системи й інструменти управління (див. Додаток А).

Проведене дослідження свідчить про те, що питаннями досконалості економічних систем типу «бізнес-організація» дослідники, вчені та практики займаються з 50-х років ХХ століття. Ця галузь є відносно новою з позиції часового простору.

Теорія організаційної досконалості умовно пройшла три етапи свого розвитку та наразі знаходиться на етапі, що постійно доповнюється новітніми розробками та результатами досліджень у цілому.

Важливим є той факт, як відбувалася сама трансформація змістовного наповнення кожного з етапів, а саме: від поширення застосування системного підходу до управління організаціями й управління якістю у вузькому застосуванні щодо продукції – до його поширення на всі функціональні сфери підприємства та його підсистеми, а потім – до виникнення концепцій управління підприємством на основні системного менеджменту та системної парадигми, у тому числі на базі його системного стану. Сьогоднішній етап можна охарактеризувати просуванням та зміною акцентів від редукаціонізму в бік холізму в системі координат дослідження поняття «досконалості» бізнес-організацій. Отже, мова йде саме про досконалість системи в цілому, а не окремих її підсистем і частин зокрема.

Протягом усього цього періоду, звісно, розвивалося розуміння поняття «досконалість» організації в цілому та економічної системи зокрема. Так, наприклад, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд у своїй праці [130] зазначають, що досконалість організації можли-

ва тоді, коли є досконала стратегія, яка досконало виконується та реалізується на практиці. Своєю чергою, К. Дж. Фолі під організаційною досконалістю пропонує розуміти методологію управління, що дозволяє з позиції менеджменту якості «подивитися» на мету діяльності та найважливіші характеристики сучасного підприємства [155]. Згідно з Дж. С. Окландом [161] взаємопов'язаність результатів для споживачів, цілей бізнесу, безпеки й екології в будь-якій організації і є базисом ділової досконалості.

Цікаву інтерпретацію досконалості стосовно організаційно-економічних систем надали від С. М. Дальгард-Парк, Дж. Дж. Дальгард [154], яка полягає в тому, що досконалість передбачає здійснення спільної повсякденної діяльності, при цьому вона необов'язково визначається порівнянням системи з аналогічними їй системами в контексті досягнень, устрою тощо. Автори наголошують на тому, що пошуки досконалості починаються з того, що ми краще здійснюємо свою діяльність у напрямку до зростання та поліпшення щодо реалізації чийогось потенціалу. З часом досконалість у цьому контексті повинна перейти в здатність, якою володіє людина або група людей.

Згідно з Дж. Харрінгтоном [138, с. 23] всебічна якість – це і є досконалість. Якість процесів, стратегій, структур, систем тощо. Модель досконалої організації EFGM (*European Found of Quality Management* – Європейський Фонд Менеджменту Якості) розкриває сутність досконалості таким чином [90, с. 31–33]: ділова досконалість – це передова практика управління організацією та досягнення результату, заснована на комплексі основних концепцій, що включають: орієнтацію на результат, особливу увагу до споживача, лідерство та сталість цілей, менеджмент на основі процесів і фактів, залучення персоналу, постійне поліпшення та інновації, взаємовигідне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність. При цьому акцент також робиться на сталості ділової досконалості, яка проявляється через призму чудових результатів у роботі з точки зору споживачів, співробітників і суспільства, які досягаються співробітниками та партнерами з використанням ресурсів і процесів на основі політики та стратегії, сформованих лідерами організації.

Складність досягнення стану досконалості вдало відображає Т. Конті [75, с. 199], який звертає увагу на те, що досконалість – це доля небагатьох, а її досягнення варті праці та великих зусиль ненадовго, бо її необхідно досягати кожен день.

Щодо вітчизняної точки зору на розкриття поняття «досконалості» в її застосуванні до організацій, то, наприклад, П. Каліта [51, с. 90–91] вважає, що ділова досконалість – це стан організації, який визначає її здатність ставити та досягати цілі щодо задоволення зацікавлених сторін. При цьому досконалість є результатом удосконалення, певного процесу переходу організації від досягнутого до більш високого рівня досконалості. Ділова досконалість – не є абстрактною величиною, вона є вимірюваною та характеризує стан організації та ступінь довгострокового задоволення цією організацією зацікавлених сторін у динаміці.

Своєю чергою, згідно з роботою іншого вітчизняного вченого, П. М. Кобзева [63, с. 32–33], системна досконалість організаційно-економічної системи – це багатоаспектна досконалість устрою системи та її внутрішнього середовища, яка проявляється при взаємодії із зовнішнім середовищем, з максимально можливою реалізацією в них відомих у теорії систем системних властивостей (статична системна досконалість), і досконалість організації функціонування системи з максимально можливим дотриманням відомих у теорії систем системних принципів і закономірностей функціонування систем (динамічна системна досконалість).

Отже, на даному етапі розгляду поняття «досконалість» стосовно бізнес-організацій можна зробити декілька ключових висновків:

- ✦ *по-перше:* зарубіжними та вітчизняними авторами використовуються такі поняття, які розкривають суть досконалості організаційно-економічної системи: організаційна досконалість, ділова досконалість, системна досконалість, які в першому читанні можна віднести до синонімічного ряду;
- ✦ *по-друге:* досконалість організації може розглядатися як з позиції порівняння аналогічних систем у галузі одна з

одною, так і з позиції шляху досягнення певного ідеального стану, який постійно змінюється на базі досягнень у техніко-технологічній сфері, науковій, зокрема управлінській, тощо;

- ✦ *по-третє*: у той час, як західні автори розкривають сутність досконалої організації через призму діяльницького підходу, процесу, функціонування, вітчизняні дослідники чітко акцентують увагу на тому, що це певний стан організації. Така різниця в підходах є наслідком суттєвих відмінностей еволюційного та революційного шляхів розвитку бізнес-організації та підприємства в контексті історичного процесу.

Підсумовуючи вищенаведене з метою узагальнення розуміння сутності поняття «досконалість» стосовно бізнес-організації, сформовано морфологічну декомпозицію розглянутих вище визначень, яка наведена в *табл. 1.1*. Спираючись на узагальнення, нами виокремлено такі складові, які притаманні кожному з досліджуваних понять, а саме: сутність, предмет дослідження – об'єкт, який змінюється при досягненні досконалості, а також мета, що обумовлює устремління для її досягнення.

Як бачимо з результатів наведеного аналізу, досконалість розглядається з позиції певного типу відносин з контрагентами, якого можна досягнути тільки за рахунок певного стану економічної системи та його розвитку. Ключовою ідеєю є задоволення всіх з можливих контрагентів. Окрім цього, слід звернути увагу на екологічність цього підходу в принципі, який витікає з розуміння сутності цього поняття. Екологічність полягає в тому, що, досягнувши певного стану, організація формує такі результати та прояви, які приносять радість, задоволення та безпосередньо ведуть до економічного ефекту й ефективності, а сама організація безпечна для навколишнього середовища, включно з екологічною системою. Такий собі певний ідеал, досягнення якого безпосередньо пов'язано зі станом свідомості та роботи з ним кожного члена такої організації та ключових партнерів у тому числі.

Таблиця 1.1

Морфологічний аналіз поняття «досконалість» стосовно бізнес-організацій за сутністю, змістом і метою

Елемент	Визначення
1	2
Сутність	Досконале виконання досконалої стратегії
	Методологія управління
	Взаємопов'язаність результатів для споживачів, цілей бізнесу, безпеки й екології
	Здійснення спільної та повсякденної діяльності з акцентом на постійне вдосконалення; формування певної здатності в людини або групи людей
	Всебічна якість
	Передова практика управління організацією та досягнення результату; комплекс основних концепцій, що включають: орієнтацію на результат, особливу увагу до споживача, лідерство та сталість цілей, менеджмент на основі процесів і фактів, залучення персоналу, постійне поліпшення й інновації, взаємовигідне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність
	Процес переходу організації від досягнутого до більш високого рівня досконалості
	Стан організації, вимірювана величина, яка визначає її здатність ставити та досягати цілей по задоволенню зацікавлених сторін
	Багатоаспектна досконалість устрою системи та її внутрішнього середовища, яка проявляється при взаємодії із зовнішнім середовищем
Зміст, об'єкт який змінюється	Стратегія та її виконання
	Мета діяльності, найважливіші характеристики сучасного підприємства
	Організаційна культура, персонал і час (для реалізації нових концепцій, для тренінгу, для розуміння персоналом переваг концепцій і роботи зі свідомістю по зміні культури організації)
	Загальносистемна діяльність суб'єкта господарювання, потенціал

Закінчення табл. 1.1

1	2
	Якість продукту, послуги, системи управління, сировини та матеріалів, кадрового складу тощо
	Менеджмент; персонал; взаємодія зі споживачами; постачальниками, співробітниками та суспільством; лідерство; процеси; інновації; соціальна відповідальність
	Стан організації
	Устрій системи, внутрішнє середовище, взаємодія із зовнішнім середовищем
Мета	Зростання та поліпшення, реалізація потенціалу
	Підвищення якості
	Чудові результати в роботі з точки зору споживачів, співробітників і суспільства
	Задоволення зацікавлених сторін

Джерело: складено автором за [51; 63; 75; 90; 130; 138; 154; 155; 161].

Своєю чергою, тільки один із дослідників, тлумачення яких наведені вище, а саме: П. М. Кобзев, використовує таке словосполучення, як «системна досконалість». Така ситуація обумовлюється певним ходом розвитку економічних систем на пострадянському просторі та відмінністю від західних умов функціонування та розвитку. З тлумачення цього автора акцент робиться саме на системному підході в цілому, зокрема на тому, що системна досконалість економічної організації – це та, яка створена з урахуванням системних властивостей та організована до функціонування з урахуванням системних принципів і закономірностей. Проте слід зазначити, що автор не розкриває переліку та змісту ані властивостей, ані принципів і закономірностей, які безпосередньо мають бути враховані.

А зважаючи на те, що єдиної класифікації та переліку ані властивостей систем, ані принципів і закономірностей немає на сьогоднішній момент і навряд чи вони колись з'являться, дослі-

дження цього питання в контексті розкриття теми даного дослідження та практичної цінності є вкрай важливим. Особливо важливість цього питання посилюється з позиції відсутності на сьогоднішній день прикладної теорії систем стосовно штучно створених людиною організацій.

Передусім слід зазначити, що існує безліч досліджень і спеціальної літератури, яка допомагає розібратися з питанням застосування системного підходу до економічних систем з метою їх підвищення конкурентоспроможності в цілому, а також підвищення їх рівня досконалості. Якщо мова йде саме про системну досконалість, то спочатку слід дослідити сутність такого поняття, як «система».

Двома системоутворюючими працями з цього питання є «Кібернетика, або Управління та зв'язок у тварині та машині» Н. Вінера [18], яка вперше побачила світ ще у 1948 р., та «Загальна теорія систем – критичний огляд» Л. фон Берталанфі, перше видання якої вийшло у 1962 р. [10]. Далі була книга Дж. Форрестера «Основи кібернетики підприємства» (1968 р.) [136], яка продемонструвала, як холістичний підхід може розкрити по-іншому ряд проблем у питаннях функціонування, розвитку й управління бізнес-організаціями. У 1972 р. вийшла книга Р. Аккофа, Ф. Емері «Про цілеспрямовані системи» [5], яку Дж. Гараєдагі вважає фундаментальною працею в галузі системного підходу та мислення в контексті застосування до бізнес-організацій [32, с. 55]. Пізніше, у 1990 р., вийшла праця П. Сенджа «П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що навчається» [162], після виходу якої системний підхід і системне мислення стали широко розглядатися не тільки на математичному й аналітичному базисі, але і як процес менеджменту в цілому. Також слід відмітити праці Дж. Гараєдагі «Системне мислення: як управляти хаосом і складними процесами» [32] та Г. Ніва «Організація як система: принципи побудови стійкого бізнесу Едвардса Демінга» [95].

Якщо звертатися до першоджерел, то слід згадати й О. О. Богданова (псевдонім; справжнє прізвище – Малиновський; 1873–1928) з його організаційною теорією «тектологія», яка була розро-

блена раніше за напрацювання Л. фон Берталанфі та не набула широко поширення, в тому числі через свою складність. Проте слід зазначити, що перший варіант загальної теорії систем був запропонований саме Богдановим у 1912 р. [129]. Як зазначає Ю. П. Сурмін, О. О. Богданов відрізнявся оригінальними філософськими поглядами, характеризувався нестандартністю мислення. З його напрацюваннями також був ознайомлений Л. фон Берталанфі, але так склалося, що праці О. О. Богданова так і не набули широкого поширення на відмінність від загальної теорії систем Берталанфі.

Також слід зазначити, що головним двигуном розвитку та поширення ідей системності виступила саме третя індустріальна революція. Як зазначає автор [129], ідеї системності в західній науці та практиці розвивали Р. Акофф, О. Ланге, Р. Мертон, М. Месарович, Т. Парсонс, У. Росс Ешбі та ін. У СРСР у 1960–70-ті рр. цю проблематику досліджували В. Г. Афанасьєв, В. М. Глушков, В. П. Кузьмін, Ю. Г. Марков, І. Б. Новік, Л. А. Петрушенко, В. М. Садовський, М. І. Сетров, В. С. Тюхтін, А. І. Уйюмов, Е. Г. Юдін та інші вчені. На сучасному етапі розвитку дослідженню цих ідей присвячені праці Дж. Гараєдагі, П. Сенге, Г. Ніва, Д. Медоуз, В. І. Мухіна, П. М. Кобзева та інших дослідників.

У даний час термін «система» належить до найбільш вживаних у різних сферах науки та практики. Це пояснюється тим, що за ним стоїть розвинена методологічна традиція, яка характеризує сформований протягом усієї інтелектуальної історії людства, й особливо в останні десятиліття, ефективний стиль мислення.

Згідно з тлумаченням Л. фон Берталанфі [10; 151; 152] під системою слід розуміти комплекс пов'язаних елементів, що певним чином утворюють цілісність, – з одного боку. З іншого, система – це сукупність об'єктів, які знаходяться в сталій взаємодії один із одним та із середовищем. Своєю чергою, І. В. Прангішвілі [116, с. 13] надає сутнісну характеристику поняття «система» також через призму сукупності взаємопов'язаних елементів, які об'єднані єдністю цілей і функціональною цілісністю, та акцентує увагу на тому, що при цьому властивості самої системи не зводяться до суми властивостей елементів.

Е. Г. Юдін і В. М. Садовський [120; 121] надають такі характеристики системи: взаємопов'язаність елементів системи; система утворює певну єдність із середовищем; будь-яка система – це елемент системи більш високого порядку; елементи будь-якої системи виступають елементами більш низького порядку. Згідно з Д. Медоуз [85, с. 239] система являє собою сукупність елементів або частин, які організовані та взаємопов'язані в структуру, яка створює характерні моделі поведінки, що нерідко називаються «призначенням» або «ціллю». Тоді як Д. Шервуд [144, с. 27] розкриває поняття система тільки через призму взаємопов'язаності елементів.

Учений та учень Е. Демінга Г. Нів у роботі [95, с. 127] розкриває поняття «система» через послідовність функцій або видів діяльності (підпроцесів) усередині організації, яка спільно працює на мету організації. Інший вчений, Дж. Гараєдагі, партнером і наставником якого був Р. Аккоф, спираючись на вищенаведену працю Р. Аккофа, викладає у своїй роботі ті принципи та закономірності, які, на його думку, мають вирішальне значення для розвитку системного погляду на соціокультурні системи. Дж. Гараєдагі пише про те [32, с. 57], що цілеспрямована мультиразумна система це та, в якій спільно діють як узгоджене динамічне ціле п'ять принципів: відкритість, цілеспрямованість, багатовимірність, емерджентність і контрінтуїтивність, та які, своєю чергою, і визначають характеристику й особливості поведінки організації.

І. М. Дрогибицький, відомий спеціаліст у галузі системного аналізу, у своїй монографії [46, с. 44–45] наводить такі визначення системи: це – сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою та утворюють певну єдність; особлива організація спеціалізованих елементів, які об'єднані для рішення конкретного завдання; сутність, що в результаті взаємодії її частин може підтримувати своє існування та функціонувати як єдине ціле; філософська категорія, що характеризує організацію духовного світу та матерії.

Розширене тлумачення поняття «система» надає В. І. Мухін [92, с. 9], розкриваючи його як множину елементів, що утворю-

ють єдність системи, зв'язків та взаємодій між собою та зовнішнім середовищем, при цьому утворюючи цілісність, яка притаманна даній системі, якісну визначеність і цілеспрямованість. Слід зазначити, що у своїй науково-дослідницькій діяльності це визначення використовують П. М. Кобзев [70, с. 6] і Л. Ю. Гордієнко [36, с. 197], зазначаючи його практичну та ціннісну сутність з позиції найбільш повного розкриття істотних властивостей, що притаманні організаційно-економічній системі, у тому числі в контексті процесів трансформаційного менеджменту, розробки стратегії трансформації тощо.

Отже, на цьому етапі дослідження можна зробити декілька висновків:

- ✦ *по-перше*, визначення «система» Л. фон Берталанфі є системоутворюючим і таким, що задає ключовий зміст і по сьогоднішній день; загалом наведені вище тлумачення є похідними від розуміння цього дослідника;
- ✦ *по-друге*, як і в ситуації з поняттям «системна досконалість», західні дослідники останніх років, такі як Дж. Гаррадагі та Г. Нів, акцент при тлумаченні роблять на динаміці, функціонуванні системи, у тому числі на процесах, які в ній протікають, у той час як інші – переважно на статичній її складовій, її складових елементах;
- ✦ *по-третьє*, поняття «система» складається з таких ключових характеристик: взаємопов'язаність елементів; цілісність; взаємодія елементів між собою та зовнішнім середовищем; послідовність функцій або видів діяльності; цілеспрямованість та якісна визначеність, що формується елементами системи; властивості системи не зводяться до властивостей елементів; будь-яка система має надсистему та є її елементом; організація духовного світу та матерії.

На думку автора, найбільш повно схематично поняття «система» стосовно організаційно-економічних систем типу «бізнес-організація» відобразив саме В. І. Мухін [92, с. 9] (*рис. 1.1*).

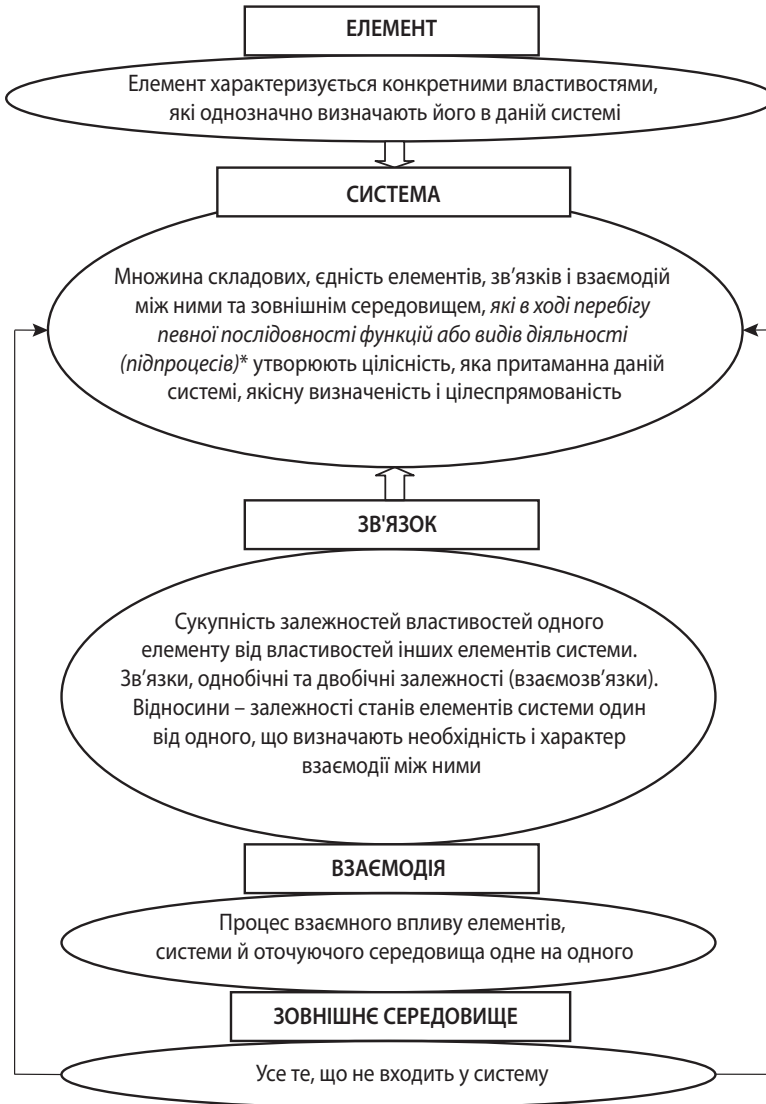


Рис. 1.1. Наукова сутність поняття «система» щодо застосування для бізнес-організацій

Примітка: * – удосконалено автором.

Виходячи з рис. 1.1 слідує, що для цілей даного дослідження поняття «система» щодо застосування для бізнес-організацій використовується з позиції зазначеної сутності. А отже, можна констатувати, що на даному рівні декомпозиції базис системної досконалості формує досконалість елементів системи та зв'язків між ними, а також вона проявляється безпосередньо в процесі перебігу видів діяльності та при взаємодії із зовнішнім середовищем.

Окрім цього, системна досконалість залежить як від стадій створення бізнес-організації, так і від організації її функціонування та подальшого розвитку, тому що проектна досконалість елементів може мати значний системний потенціал, який при їх взаємодії, наприклад з причини неефективної організації функціонування, може бути значно нівельований.

Отже, ми повертаємося до визначення поняття «системна досконалість» за П. М. Кобзевим, а значить, і до питання системних властивостей, які повинні бути враховані при створенні бізнес-організації та системних принципів і закономірностей, що необхідно врахувати при організації її функціонування. Таким чином, доцільним є дослідження наукової сутності таких понять, як «властивість», «принцип», «закономірність». Проаналізувавши ці поняття на основі джерел [3; 4; 47; 123], можна дійти висновку, що домінуючий змістовний акцент щодо понять «властивість», «принцип», «закономірність» відповідно такий: якість, ознака, відмінна риса, відмітна особливість; основне вихідне положення; відповідність певним законам, суттєвий зв'язок явищ.

Тепер з позиції цього розуміння дослідимо думки авторів, які присвятили свої праці дослідженню даного питання стосовно бізнес-організацій.

Так, наприклад, Д. Медоуз у своїй роботі [85, с. 240–243] зосереджується тільки на системних принципах, зовсім не приділяючи уваги ані системним властивостям, ані закономірностям, акцентуючи увагу на тому, що:

- ✦ система більше, аніж сума її частин; багато зв'язків у системі здійснюються через інформаційні потоки;
- ✦ функція або мета системи стає головним фактором, який визначає поведінку системи;

- ✦ структура системи також визначає її поведінку, яка проявляється у вигляді ряду подій у часі;
- ✦ запаси відображають характер зміни потоків системи;
- ✦ організаційні системи мають цикли зворотного зв'язку, які представляють собою замкнутий ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, що пов'язані із запасом, який реалізується через набір рішень, дій або фізичних законів, що залежать від величини запасу;
- ✦ сталість, самоорганізація та ієрархія (у сталості завжди є межі; керуючи системами, необхідно враховувати не тільки їх продуктивність або стабільність, але і стійкість; системам притаманна властивість самоорганізації – здатність структурувати себе, створювати нові структури, вчитися, змінюватися та породжувати різноманіття; ієрархічні системи розвиваються знизу вгору, метою верхніх щаблів ієрархії є реалізація цілей нижчих рівнів);
- ✦ відособлених систем не існує;
- ✦ у зростання завжди є межа;
- ✦ світогляд і моделі, які створюють люди, далекі від повного уявлення реального світу.

Виходячи з вищенаведеного можна зробити висновок, що Д. Медоуз, хоча і зазначає, що це є системні принципи, але в цьому переліку також є і системні властивості, наприклад такі, як самоорганізація. Своєю чергою, Дж. Гараєдагі також акцентує увагу переважно на системних принципах, що зрозуміло з його тлумачення «система», яке наведено вище. Розглянемо кожен з цих принципів більш детально [32, с. 57–93].

Відкритість. Як зазначає автор, цей принцип означає те, що поведінку системи можна зрозуміти тільки з урахуванням того середовища, в якому вона функціонує. Відкриті системи за замовчуванням керуються внутрішнім колом дій, будучи представлені самі собі, відкриті системі відтворюють себе нескінченно.

Цілеспрямованість. Цілеспрямовані системи володіють усіма здатностями, які дозволяють їм самоналагоджуватися та підтримувати поточний стан. Самоналагоджувана система здатна

по-різному відповідати на різноманітні події в незмінному середовищі, або при змінах у ньому до тих пір, доки не буде досягнутий результат (стан), у чому і полягає мета.

Багатовимірність. Здатність бачити тенденції, що доповнюють одна одну в прямо протилежних явищах і створювати одне ціле із частин, що не поєднуються. Сам термін «багатовимірність» за Дж. Гараєдагі означає наявність ряду змінних, які можна кількісно визначити, а також використовується для відображення множини різних сторін і граней системи [32, с. 69].

Принцип багатовимірності доповнює також паралельно діюча концепція множинності: множинність функцій, структур і процесів. При цьому Дж. Гараєдагі, описуючі принцип множинності, а саме, в контексті процесів, посилається на поняття «еквіфінальності» [32, с. 78], яке запровадив Л. фон Берталанфі та яке означає, що кінцевий стан може бути досягнутий множиною різних шляхів розвитку.

Емерджентність. Емерджентні властивості – це риси цілого, які не можна вивести із властивостей частин системи, тим паче вони є результатом (продуктом) взаємодії, а не сумою дій частин, і, як наслідок, їх можна виділити як незалежні характеристики. Вони не піддаються безпосередньому вимірюванню, окрім можливості виміряти їх прояв.

Контрінтуїтивність. Цей принцип означає, що дія, яка спрямована на досягнення бажаного результату, може призвести до протилежного стану.

Виходячи з цього також можна зробити певний висновок, що Дж. Гараєдагі, як і Д. Медоуз, переплітають системні принципи та властивості, що наочно видно на прикладі тлумачення «емерджентності». Принциповою відмінністю між точкою зору цих двох авторів є виділення Дж. Гараєдагі принципу «контрінтуїтивності», який, безумовно, акцентує увагу на важливі речі, особливо на стадії функціонування системи та прийняття певних рішень системою її управління щодо подальшого перебігу подій.

Окрім цього, слід зазначити, що обидва дослідники звертають увагу, за рідким виключенням, на одні й ті ж самі принципи

та властивості, а саме: емерджентність, цілеспрямованість, самоорганізація, множинність, структурність.

Своєю чергою, Ю. П. Сурмін акцентує увагу на тому, що найважливішими властивостями системи є [129, с. 56]:

- ✦ *структурність* (поведінка системи обумовлена не тільки та не стільки особливостями окремих елементів, скільки властивостями її структури);
- ✦ *взаємозалежність із середовищем* (при взаємодії із зовнішнім середовищем система формує та проявляє свої властивості);
- ✦ *ієрархічність* (підпорядкованість елементів у системі);
- ✦ *множинність опису* (через складність системи вона потребує множинності її опису);
- ✦ *обмеженість* (від зовнішнього середовища система відокремлена певними границями);
- ✦ *цілісність* (властивість системи як цілого принципово не зводиться до властивостей її елементів як суми).

Слід зазначити, що так чи інакше більшість властивостей системи змістовно проявлені при тлумаченні системних принципів Дж. Гараєдагі та Д. Медоуз, тільки трохи по-різному розставлені акценти. Також слід відмітити, що в той час як Д. Медоуз зазначає, що не існує певних відокремлених систем, Ю. П. Сурмін виділяє таку властивість, як «обмеженість», яка вказує, що в кожній системі умовно можна виділити певні її границі, тоді як Дж. Гараєдагі прямо не вказує на неї. Властивість цілісності сутнісно збігається з принципом «емерджентності» у Дж. Гараєдагі.

Своєю чергою, автор дисертаційної роботи «Теоретико-методологічні засади системного забезпечення стійкого інноваційного розвитку виробничих підприємств» С. А. Бондаренко [12] на базі проведеного дослідження виділяє такий перелік властивостей системи [12, с. 50]: відособленість, цілісність, структурність, взаємозалежність із середовищем, ієрархічність, множинність описання, стан, поведінка, рівновага, стійкість, розвиток, емерджентність, функціонування.

Порівнюючи змістовну характеристику системних властивостей, що виділила С. А. Бондаренко, з Д. Медоуз, Дж. Гараєдагі та Ю. П. Сурміним, слід зазначити, що цілісність, структурність, взаємозалежність із середовищем, ієрархічність, множинність описання мають однакову науково-практичну сутність.

Окрім цього, слід зазначити, що С. А. Бондаренко виокремила таку властивість, як «відособленість», тлумачення якої розкривається через те, що система відособлена від оточуючого середовища. З практичної точки зору це є неможливим станом, якщо мова йде саме про відкриті системи, які обмінюються із зовнішнім середовищем інформацією, енергією, матеріалами тощо, до класу яких у ринковій економіці належить і бізнес-організація. Цю властивість доречно замінити на властивість «обмеженості», яку пропонує до розгляду Ю. П. Сурмін, тому що вона вказує саме на можливість виділити умовні границі системи, якщо мова йде, у тому числі, про організаційно-економічні системи.

Серед переліку властивостей, які пропонує С. А. Бондаренко, є й ті, що прямо не були розкриті авторами вище:

- ✦ *стан* (характеристика миттєвого зрізу системи, її «фотографія»);
- ✦ *поведінка* (здатність переходити із одного стану в інший);
- ✦ *рівновага* (здатність системи при відсутності зовнішніх збурювальних факторів (впливів) зберігати стан рівноваги як завгодно довго);
- ✦ *розвиток* (перехід від одного стану в інший, який супроводжується поступальними динамічними змінами якісного стану системи);
- ✦ *функціонування* (процес реалізації системою своїх функцій).

Окрім цього, С. А. Бондаренко крім властивості «цілісність» виділяє «емерджентність», розкриваючи її через певний ступінь невідповідності окремих властивостей елементів властивостям усієї системи. Це робить певні різні акценти, але принципово сутність залишається однаковою з позиції цих двох властивостей.

Водночас, поряд із вищенаведеним, П. М. Кобзев [70, с. 11–20, с. 23–31] виділяє як системні властивості, так і принципи та закономірності. Проте саме системним принципам він приділяє дуже малу увагу з точки зору їх розкриття, не надаючи ані переліку ані, як слідство, сутнісного змісту, а зупинившись на ототоженні системного принципу із системним підходом, змістовно вказуючи на те, що головним чином його розкриття відбувається шляхом визнання, що будь-яка бізнес-організація повинна розглядатися саме як система.

Розглянемо перелік, сутнісну характеристику системних властивостей і порівняємо з думками з цього приводу дослідників, про яких йшлося вище. Говорячи про системні властивості, П. М. Кобзев виділяє 13 властивостей системи [70, с. 23–31]: 1) цілісність; 2) взаємозалежність і взаємодія із зовнішнім середовищем; 3) структурність системи; 4) ієрархічність системи; 5) множинність опису системи; 6) неперервність еволюції та функціонування; 7) цілеспрямованість систем; 8) устремління до стану сталої рівноваги; 9) альтернативність шляхів функціонування та розвитку; 10) спадковість; 11) пріоритет якості; 12) пріоритет інтересів системи більш високого (глобального) рівня перед інтересами її компонентів; 13) надійність системи.

Отже, властивості під номерами від 1 до 9 та 12 принципово за змістом збігаються з розглянутою вище інформацією. Слід зазначити, що цілісність за П. М. Кобзевим включає три аспекти [70, с. 24]: у цілісній системі окремі компоненти функціонують сумісно, тим самим формуючи в процесі свого функціонування властивість цілісності; цілісній системі притаманна неадитивність та емерджентність. Властивість 6 збігається по суті з властивістю «розвитку» та «функціонування» С. А. Бондаренко. Своєю чергою, властивість 12 акцентує увагу, окрім того, що в кожній системі є надсистема, також на тому, що інтереси системи нижчого рівня повинні сполучатися з інтересами системи вищого рівня.

Щодо властивостей 10, 11 та 12, то вищезгадані дослідники прямо не приділяють їм уваги, проте виділяючи їх. Розглянемо зміст кожної з них. Під спадковістю П. М. Кобзев пропонує розу-

міти передачу домінуючих і рецесивних ознак на окремих етапах розвитку від старого покоління до нового. Властивість «пріоритет якості» розкривається через призму якості як елементів системи, так і процесів та ключового фактора, навколо якого повинна бути створена й організована діяльність системи. Своєю чергою, надійність системи характеризується [70, с. 31]: безперервністю функціонування системи при виході з ладу одного з її компонентів; зберіганням проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду; сталістю фінансового стану; перспективністю економічної, технічної, соціальної політики; обґрунтуванням місії.

Отже, на базі тлумачення властивості «надійність» за П. М. Кобзевим можна зробити висновок, що він наряду з універсальними системними властивостями виділяє і специфічні, а саме: ті, що притаманні організаційно-економічним системам типу «бізнес-організація».

Говорячи про перелік системних закономірностей, П. М. Кобзев виділяє такі, акцентуючи увагу на тому, що вони актуальні для стадій створення, організації функціонування та розвитку системи [70]: 1) цілісність; 2) прогресуюча систематизація/факторизація; 3) інтегративність; 4) комунікативність; 4) ієрархічність; 5) еквіфінальність; 6) необхідного різноманіття; 7) потенційної ефективності; 8) функціонування та розвитку; 9) історичності; 10) самоорганізації.

Виходячи з цього можна говорити, що закономірність цілісності, ієрархічності, еквіфінальності і функціонування та розвитку збігаються за П. М. Кобзевим із властивостями, які він виділяє. Крім цього, слід зазначити, що вони також дублюються за сутністю, включаючи самоорганізацію, з властивостями та принципами, які зазначили автори, наведені вище.

Розглянемо зміст системних закономірностей за П. М. Кобзевим, які не було розкрито вище в силу того, що дослідники не спирались у своїх дослідженнях на такі закономірності, як: прогресуюча факторизація/систематизація; інтегративність; комунікативність; необхідного різноманіття; потенційної ефективності та історичності [70, с. 40–44]. Будь-яка система знахо-

диться завжди між двома крайніми станами: абсолютною цілісністю та адитивністю, саме для опису цих тенденцій щодо цих станів А. Холлом [141] і були відселені дві взаємозалежні закономірності: прогресуючої факторизації – устремління системою до стану, в якому елементи стають все більш незалежними; прогресуючої систематизації – стан системи, який характеризується цілісністю, що наростає шляхом зменшення самостійності елементів. Щодо закономірності «інтегративність», то, по суті, вона за змістом дуже близька до властивості цілісності. Своєю чергою, закономірність «комунікативність» свідчить про те, що система не є ізольованою, а пов'язана множиною комунікацій із зовнішнім середовищем. В. Р. Ешбі шляхом свого закону «необхідного різноманіття» сформував закономірність систем, яка полягає в тому, що різноманіття в системі управління повинно бути більше, ніж в об'єкті управління. Своєю чергою, зміст закономірності «потенційної ефективності» полягає в тому, що ми можемо розрахувати потенційний ресурс системи й управляти ним.

Історичність у контексті системної закономірності розглядається як необхідність урахування особливостей періодів життєвого циклу бізнес-організації як з моменту її створення, так і по сьогоднішній день, у тому числі тому, що причина та наслідки в контексті дослідження її стану можуть бути розкидані в часі.

Отже, спираючись на табл. 1.1 та на основі проведеного вище дослідження можна виділити такий перелік системних властивостей, принципів і закономірностей, реалізація яких забезпечує підприємству досягнення стану системно-досконалої бізнес-організації (рис. 1.2). Виходячи з рис. 1.2 слід зазначити, що автором були враховані, окрім розглянутих вище, принципи та закономірності на базі дослідження робіт таких авторів: О. О. Богданов, Л. фон Берталанфі, А. Холл, Р. Є. Фейджин, М. Месарович, В. Афансе'в, В. М. Садовський, Б. С. Флейшман, І. Р. Прігожин [10; 11; 117–141]. Це такі принципи, як «сумісність елементів системи» та «мультифінальність», а також закономірності: синергія, актуалізація функцій і слабка ланка «прояв закону найменших».

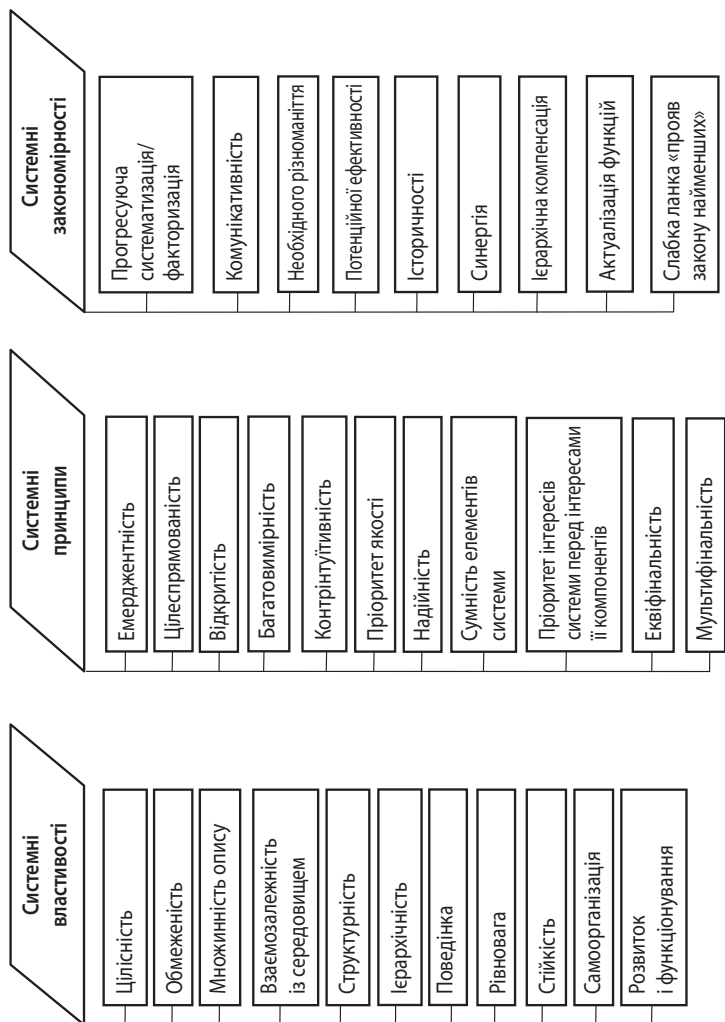


Рис. 1.2. Набір системних властивостей, принципів і закономірностей, реалізація яких забезпечує досягнення бізнес-організацією стану системної досконалості

Джерело: сформовано автором за [10–12; 32; 70; 85; 117–141].

Під принципом «сумісність елементів системи» слід розуміти забезпечення умов для виникнення сполучення між елементами системи, що обумовлює необхідність їх однорідності та здатності до взаємодії. А під мультифінальністю – ситуацію, коли однакові видні умови можуть привести до несхожих кінцевих станів системи.

Своєю чергою, сутність врахованих нами закономірностей така:

- ✦ *синергія*: функціонування елементів системи, яке дає більший ефект, ніж окреме функціонування кожної з її частин, тобто характеризується як взаємне сприяння досягненню загальносистемної мети;
- ✦ *актуалізація функцій*: система спроможна підтримувати високий рівень організації за умови, що становлення та прояв функцій усіх її елементів відбувається в напрямку збереження її єдності, цілісності, цілеспрямованості та прогресивного розвитку;
- ✦ *слабка ланка «прояв закону найменших»*: забезпечення рівною мірою стійкості кожного з компонентів системи (структурна стійкість цілого залежить від найменшої стійкості його частин).

У цілому набір системних властивостей, принципів і закономірностей, реалізація яких дозволяє досягнути бізнес-організацією стану системно-досконалої, за результатами проведеного дослідження включає:

- ✦ 11 системних властивостей (цілісність; обмеженість; множинність опису; взаємозалежність із середовищем; структурність; ієрархічність; поведінка; рівновага; стійкість; самоорганізація; розвиток і функціонування);
- ✦ 11 системних принципів (емерджентність; цілеспрямованість; відкритість; багатовимірність; контрінтуїтивність; пріоритет якості; надійність; сумісність елементів системи; пріоритет інтересів системи перед інтересами її компонентів; еквіфінальність; мультифінальність);
- ✦ 9 системних закономірностей (прогресуюча систематизація/ факторизація; комунікативність; необхідного різно-

маніття; потенційної ефективності; історичності; синергія; ієрархічна компенсація; актуалізація функцій; слабка ланка «прояв закону найменших»).

Таким чином, автором сформовано систему властивостей, що необхідно враховувати при створенні бізнес-організації, та система принципів і закономірностей, яких потрібно дотримуватися при організації функціонування бізнес-організації, які дозволяють при повній їх реалізації (теоретичний ідеал) досягти стану системної досконалості на практиці.

Отже, виходячи з результатів дослідження, яке наведено вище, сформовано контекстуальну базу для розуміння сутності системно-досконалої бізнес-організації. Використовуючи тлумачення поняття «підприємство» в нормативно-правовій базі України, зокрема в Господарському кодексі України [165] та в Законі України «Про підприємства в Україні» [166], було сформовано таблицю порівняльних характеристик системно-досконалої бізнес-організації та підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика «системно-досконалої бізнес-організації» та «підприємства»

№ з/п	Порівняльна характеристика	Системно-досконала бізнес-організація	Підприємство
1	2	3	4
1	Історичність розвитку	Продукт еволюційного розвитку	Продукт революційного розвитку
2	Середовище виникнення	Капіталістична ієрархія суб'єктів соціально-економічної діяльності	Соціалістична ієрархія суб'єктів соціально-економічної діяльності
3	Мета створення	З метою одержання прибутку для збільшення багатства їх власникам та як результат примноження суспільного блага,	Створюються як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4
		у тому числі слідує принципом соціальної відповідальності	Одержання відповідного прибутку (доходу)
4	Створюються для здійснення	Виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності	Виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності
5	Умова отримання прибутку	Необхідна	Бажана
6	Тип економіки	Ринкова, змішана	Ринкова, планова, змішана
7	Зовнішнє середовище	Відкрита економіка	Закрита та відкрита економіка
8	Орієнтація у виробництві	На споживачів	Різна
9	Драйвери руху	Конкуренція	Різного характеру
10	Орієнтація на зацікавлених сторін	Усі стейкхолдери	Є пріоритет
11	Наявність у складі інших юридичних осіб	Може бути	Немає
12	Принципи створення	Системні принципи та властивості, ділові	Різні
13	Принципи організації функціонування	Системні закономірності	Різні
14	Стратегічність управління	Висока	Практично відсутня

Джерело: складено автором за [10–12; 32; 51; 63; 70; 75; 85; 90; 117; 130; 138; 141; 154; 155; 161; 165; 166].

Виходячи з табл. 1.2 можна говорити про певні відмінності системно-досконалої бізнес-організації від підприємства за означеними характеристиками. Одна з ключових відмінностей полягає в тому, що системно-досконала бізнес-організація в цілому – це продукт еволюційного розвитку, а підприємство – революційного. Системно-досконалі бізнес-організації розвиваються під дією конкуренції й орієнтовані на задоволення всіх стейкхолдерів, тоді як підприємства мають певні пріоритети для задоволення стейкхолдерів і різні драйвери руху, в тому числі державну підтримку та зв'язки. Системні властивості, принципи є невід'ємною складовою створення системно-досконалих бізнес-організацій, системні закономірності – організація їх функціонування.

Загалом можна говорити про те, що не кожне підприємство є бізнес-організацією, проте кожна бізнес-організація – це підприємство.

1.2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегія є ключовим поняттям у теорії та практиці стратегічного управління. Це, своєю чергою, обумовлює доцільність проведення дослідження сутності цього поняття, а також ідентифікації визначення більш вузького поняття – «стратегія трансформації» як відокремленої з плином часу, з урахуванням змін, що відбулися та відбуваються, її наукової дефініції.

Слід зазначити, що питанням стратегічного управління штучно створеними людиною системами, а саме: організаційно-економічними (ОЕС) (підприємство, інтегровані союзи підприємств) і соціально-економічними (СЕС) (сім'я, регіон, держава, союзи держав), присвячено безліч праць вітчизняних і закордонних учених та практиків, і дослідження в цьому напрямку продовжуються по сьогодні. Насамперед це пов'язано з постійним ускладненням процесів та елементного складу, які відбуваються та являють собою невід'ємну частину зовнішнього оточення ОЕС і СЕС, а також безпосередньо внутрішнього середовища самої системи (зміна

методів управління, удосконалення техніки та технології виробництва тощо).

Особливо актуальні дослідження в галузі розробки стратегій і стратегічного управління в цілому стають саме сьогодні, коли, з одного боку, світовий устрій увійшов до процесу трансформації, спричиненої геополітичним конфліктом воєнного характеру навколо СЕС Україна, а з іншого – 4-ї індустріальної революції, на порозі якої знаходиться вся людська цивілізація. Розвинені країни, наприклад, уже активно почали пожинати плоди цього витку техніко-технологічного розвитку.

Так, автор роботи [89, с. 139] вказує на те, що етимологія поняття «стратегія» походить ще з античних часів з військової лексики (з грецької *stratus* – військо та *ago* – веду), і спочатку воно означало мистецтво ведення бойових дій. Через історичну важливість війн зі словом «стратегічний» асоціюється «головний», «найважливіший», «найсуттєвіший», «визначальний». Однак не лише давні греки знали на стратегії.

Далі автор роботи [89] посилається на славнозвісну роботу «Мистецтво війни», яка була написана в стародавньому Китаї та являє собою першу капітальну працю в цій галузі. Традиційно авторство цієї праці приписується напівлегендарному воєначальникові та стратегу Сунь Цзи (VI–V ст. до н. е.). Відповідно трактат довгий час датувався кінцем VI – початком V століття до н. е. (514–495 рр. до н. е.). Знайдений у 1972 р. у похованні початку епохи Хань (206 р. до н. е. – ... VIII століття н. е.) новий розширений варіант трактату Сунь Цзи дає підстави датувати його створення другою половиною V ст. до н. е. (453–403 рр. до н. е.). Проте результати ряду досліджень, проведених за останні 30 років як китайськими, так і західними вченими, вказують на те, що трактат, швидше за все, був складений реальною історичною особою, полководцем Сунь Бінем, який жив у Царстві Ци в IV столітті до н. е. (приблизно 380–325 рр. до н. е.) у період воюючих царств.

Отже, можна зробити висновок, що спочатку поняття «стратегія» з'явилося в стародавні часи, у Давній Греції та стародавньому Китаї, а сутність його була безпосередньо пов'язана з військовою справою – стратегією ведення бойових дій.

Далі поняття «стратегія» переноситься в суспільну, цивільну сферу, де воно з плином часу та в новій сфері застосування починає втрачати першочерговий, чітко виражений військовий зміст і акцентує на питаннях суспільного, політичного керування в процесі боротьби (стратегія революційного руху) між окремими протидіючими класами.

Вперше, як слушно зазначає автор роботи [35, с. 227], про стратегію в межах функціонування організації заговорили під час Другої світової війни в керівництві військовими силами США, і пов'язано це з ім'ям генерала Макнамари. А трохи згодом А. Д. Чандлер поєднав поняття «стратегія» із організаційною сферою діяльності підприємств. Саме з цього часу починається активний розвиток теорії стратегії ОЕС. Після цього теорія та практика стратегічного управління стрімко розвивалися та продовжує розвиватися і по сьогоднішній день. Основні підходи до тлумачення поняття «стратегія» наведено в *Додатку Б*. Виходячи з цього можна говорити про те, що основні підходи до тлумачення поняття «стратегія підприємства» можна розділити за ключовим критерієм поєднання на три групи: 1) довгострокова програма, план, напрям, генеральний курс для досягнення цілей; 2) модель, «теорія бізнесу», що застосовуються для досягнення цілей; 3) ідеологія, інтеграційна сила як інструмент досягнення цілей.

Можна побачити, як розширюється сутність розуміння стратегії підприємства від етапу до етапу. Остання група – це сучасні підходи до тлумачення поняття «стратегія підприємства», розширення сутності яких можна пов'язати саме з динамічними змінами умов функціонування підприємств. Окрім цього, спираючись на період виникнення цих підходів та зміну змістовного трактування поняття «стратегія підприємства» з плином часу, можна чітко простежити цю трансформацію, а також безпосередній зв'язок між цими етапами, які доповнюють один одного (*рис. 1.3*).

Виходячи з *рис. 1.3* можна говорити про те, що з плінністю часу змістовно складова стратегії підприємства відходить у бік ідеологічної підсистеми, проте слід також розуміти, що це в жодному разі не нівелює попередній зміст, проте він втрачає силу. На-

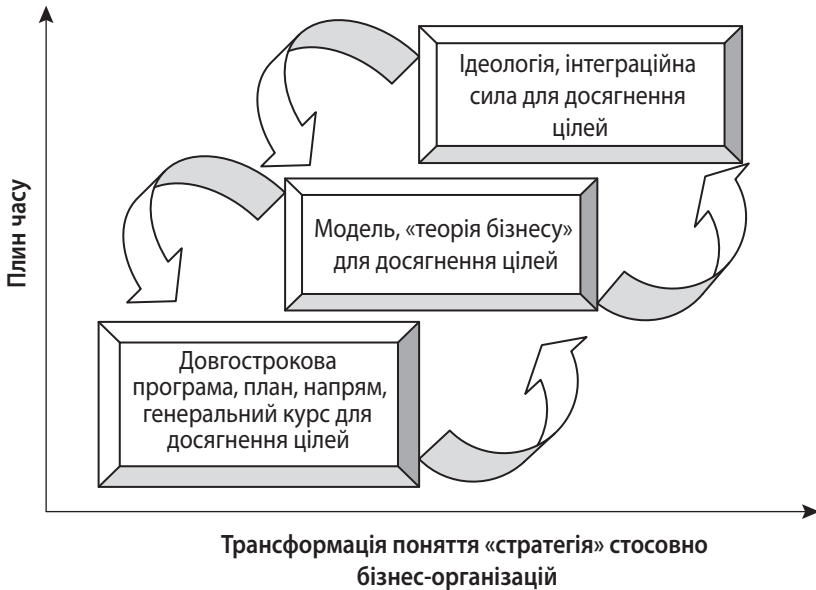


Рис. 1.3. Трансформація трактування поняття «стратегія» стосовно бізнес-організацій з плином часу та їх взаємозв'язок між етапами

Джерело: авторська розробка.

самперед це пов'язано безпосередньо зі зміною умов зовнішнього середовища створення та розвитку організаційних економічних систем та з їх ускладненням. Що стосується основних підходів до розробки стратегій, то на сьогоднішній день в науці найбільшого поширення, як зазначається авторами робіт [1; 7; 19; 131; 145], набули десять шкіл стратегії. Їх на базі своїх досліджень Г. Мінцберг, А. Альстренд і Д. Лемпел виділили у своїй роботі [88]. Розглянувши та проаналізувавши ці стратегічні школи, в яких існують різновекторні погляди щодо процесу розробки стратегії, на основі джерел [35; 86; 88] автором було зроблено ряд висновків:

- ✦ *по-перше*, слід розуміти, що ці 10 шкіл стратегії набули такого поширення та популярності, з одного боку, тому що впроваджувалися в широку практику та підтвердили

свою ефективність, а з іншого – тому що всі вони виникли саме в серці капіталістичного світу на різних витках розвитку західних країн;

- ✦ *по-друге*, ці 10 шкіл є певним орієнтиром для дослідників і практиків сфери стратегічного управління по всьому світу, але вони не є універсальним діючим рецептом, свого роду стратегічною панацеєю, для підприємств по всьому світу, і це завжди потрібно враховувати;
- ✦ *по-третє*, кожна зі шкіл стратегії має свої певні переваги та недоліки, бо робить акцент на окремі важелі в ході процесу розробки стратегії підприємства та відображає різні етапи капіталістичного розвитку західних країн, проте в своїй основі вони мають один об'єкт, який розглядається під різними кутами зору;
- ✦ *по-четверте*, деякі з цих шкіл, на погляд авторів, втратили свою актуальність з плином часу, насамперед з урахуванням гіпердинамічного зовнішнього середовища, яким характеризується початок ХХІ століття (наприклад, школа планування або, деякою мірою, школа позиціювання, що, звісно, має бути враховано при розробці стратегії сучасного підприємства);
- ✦ *по-п'яте*, незважаючи на досить широку критику, на перший план виходить школа конфігурації – як та, що покликана, на погляд авторів, стати міцним щитом для сучасних підприємств, який дозволяє провадити в життя необхідні трансформації та підтримувати підприємства в життєздатному стані шляхом розробки та формування обґрунтованих стратегій та їх реалізації;
- ✦ *по-шосте*, на думку авторів, головне, що наведені школи – це продукт еволюційного розвитку капіталістичного устрою економіки, які важко в такому вигляді впроваджуються в діяльність вітчизняних підприємств як системно недосконалих організацій.

Також загальновідомо, що традиційними видами стратегій є [131, с. 79–84]: загальна стратегія, конкурентна стратегія, функ-

ціональні й операційні стратегії. Ці стратегії й формують стратегічний набір підприємства. В основі розробки стратегій та всього стратегічного набору підприємства, згідно з цим традиційним підходом, знаходиться безпосередньо діагностика зовнішнього оточення та внутрішніх можливостей підприємства, при цьому ця діагностика не є системною, тому що в її ході аналізуються окремі складові зовнішніх і внутрішніх факторів, які не розглядаються у взаємозв'язку. Особливо це стосується стану підприємства, який традиційно визначається за допомогою фінансово-економічного аналізу та/або за допомогою збалансованої системи показників його діяльності, що унеможливає отримання достовірної інформації про системний стан підприємства як штучно створеної людиною організації для провадження бізнес-діяльності, тому що фінансово-економічні показники, як і показники збалансованої системи в цілому, є саме наслідком рівня системного стану підприємства. Під системним станом підприємства слід розуміти стан елементів і зв'язків між ними.

Тому для вітчизняних підприємств такий підхід для провадження стратегічного управління не відповідає рівню їх системного стану, який є набагато нижчим порівняно із зарубіжними аналогами. При цьому за результатами дослідження, що наведені в п. 1.1 цієї монографії, саме рівень системного стану бізнес-організації і визначає рівень її системної досконалості.

Отже, щоб говорити про змістовну сутність такого поняття, як «стратегія трансформації» в контексті досягнення цільового стану – системно-досконалої бізнес-організації, необхідно дослідити таке поняття, як «трансформація» стосовно організаційних економічних систем.

Але спочатку звернемося до методології наукових досліджень з метою актуалізації наукової сутності «поняття» та «категорія», які поряд із властивостями, принципами, закономірностями та іншими елементами утворюють теорії та наукові течії. *Поняття* – це думка, що відображає істотні та необхідні ознаки певної безлічі предметів або явищ. *Категорія* – загальне, фундаментальне поняття, що відображає найбільш істотні властивості та відносини

предметів і явищ. Категорії бувають філософськими, загальнонауковими та належать до окремої галузі науки [94].

Отже, на базі вищенаведеного автором було проведено аналіз загальнонаукових категорій «деградація», «зміна», «розвиток» і «трансформація» з точки зору їх домінуючої наукової сутності на основі джерел [3; 4; 47; 123]. Виходячи з цього аналізу можна зробити ряд висновків, а саме:

- ✦ *по-перше*, категорія «деградація» свідчить про негативну динаміку зміни кількісних показників та якісних характеристик, що дають уявлення про діяльність підприємства та його стан, що в кінцевому результаті без наявності професійного управління процесом деградації підприємства призводить до його занепаду та припинення існування.
- ✦ *по-друге*, категорія «зміна» не має позитивного чи негативного забарвлення, це процес, який приводить до деградації або розвитку підприємства як цілісної системи, причому зміни можуть носити докорінний характер;
- ✦ *по-третє*, категорія «розвиток» також не має чіткого вектора стосовно результату самого процесу. Насамперед потрібно згадати про те, що цим питанням займалися видатні мислителі: Геракліт, Платон, Аристотель, Дж. Бруно, Г. Гегель, Г. Спенсер, К. Маркс, Ч. Дарвін та інші, які розробили свої концепції, підходи та теорії, намагаючись зрозумітиплинність часу, історичність і стадійність розвитку суспільства, а сама філософська категорія «розвиток» до сих пір є відкритим питанням у межах діалектики. Проте якщо говорити про підприємство як цілісну систему й управління ним у стратегічній, тактичній та оперативній перспективі, доцільно буде застосовувати цю категорію в контексті переходу із одного стану в інший, більш досконалий, тобто якщо відбувається усталене збільшення кількісних показників та якісних характеристик, що дають уявлення про стан підприємства. Тобто розвиток стосовно підприємства – це є позитивний результат усього процесу, який відбувається на поліпшенні фінансово-економічному стану або інших якісних характеристик;

- ✦ *по-четверте*, категорія «трансформація», як і категорія «розвиток», символізує процес змін, який приводить до зміни стану підприємства, передусім його системного стану. При цьому результатом процесу трансформації є докорінні зміни, які приводять до перетворення підприємства, у той час як результатом процесу розвитку є постійні вдосконалення, які можуть мати характер докорінних змін тільки у випадку накопичення достатнього потенціалу шляхом його накопичення в процесі вдосконалення, та які в певний період життєвого циклу підприємства можуть стати причиною його трансформаційних перетворень.

Таким чином, дослідження автором категорій «деградація», «зміна», «розвиток» і «трансформація» дало можливість закласти більш чітке розуміння їх застосування на всіх етапах життєвого циклу економічних систем.

Своєю чергою, питанню трансформаційних перетворень стосовно соціально-економічних та організаційно-економічних систем присвячено низку праць теоретико-практичного спрямування вітчизняних і закордонних учених, серед яких: К. С. Вацьковскі [15], Л. Ю. Гордієнко [36], Н. І. Гражевська [37], Е. Демінг, В. Ю. Жукарев [48], С. Ю. Івашина, О. Ф. Івашина [49], І. Б. Маркович [84], Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел [88], С. К. Онищенко [98], П. Сенге та ін.

Проте сучасні уявлення про проблематику трансформації бізнес-організацій не є цілісним завершеним дослідженням, на базі якого можна побудувати наразі конструктивну науково-практичну методологію. Залишаються нерозв'язаними такі питання, як тлумачення категорії «трансформація підприємства», з одного боку, й оптимального вибору науково-практичного підходу до трансформації вітчизняних підприємств з урахуванням специфічних системно кризових умов їх функціонування, – з іншого. Ці два наукових завдання є взаємопов'язаними та потребують вирішення.

У першому наближенні трансформація підприємства – це його перетворення, зміни в його елементних і процесних харак-

теристиках. Розглянемо та проаналізуємо поняття «трансформація» стосовно організаційно-економічних систем типу «підприємство» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Поняття «трансформація» стосовно організаційних систем типу «бізнес-організація»

№ з/п	Автор(-и)	Сутність поняття	Ключова змістовна характеристика*
1	2	3	4
1	Р. Холл	Трансформація – перетворення, які розглядаються як різновид організаційних змін. При цьому організація – це організм, що зароджується, змінюється та вмирає	Перетворення як різновид організаційних змін
2	Дж. Кімберлі, Р. Куїнн	Трансформація – перетворення – є великою зміною організаційної стратегії, структури та процесу	Перетворення – велика зміна стратегії, структури, процесу
3	С. В. Богачов, В. П. Полуянов	Трансформація підприємства припускає кардинальні зміни системи управління, перетворення її із виконавчого механізму в повноцінну систему управління з необхідними аналітичними, плановими, прогнозними й іншими функціями, що притаманні повноцінній системі, за допомогою методологічної бази, що формується державою	Кардинальні зміни системи управління
4	Дж. Г. Бойєтт, Дж. Т. Бойєтт	Трансформація – це комплекс стрімких, фундаментальних і довгострокових змін, скерованих на всю систему в цілому	Комплекс загальносистемних стрімких, фундаментальних і довгострокових змін

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
5	Л. Фопп	Трансформація – це старанно запланована комплексна перебудова підприємства, яка забезпечує його існування на тривалий строк	Планова комплексна перебудова підприємства
6	Д. Міллер, П. Фрізен	Трансформація – це квантовий стрибок на відміну від змін «по частинах», коли раз за разом змінюється один елемент, і означає одночасну зміну безлічі організаційних компонентів	Одночасна зміна безлічі організаційних компонентів
7	Л. С. Вінарик, Н. Ф. Васил'єва	Поняття трансформація означає перехід від однієї стадії розвитку в іншу, який супроводжується зміною структурних і функціональних характеристик підприємства	Перехід від однієї стадії розвитку в іншу
8	Л. Ю. Гордієнко	Термін «трансформація» використовується стосовно змін, що здійснюються в організації, у процесі яких змінюється не тільки стан і форма самої організації, але і характер дій та операцій, які відбуваються в ній, тобто здійснюється процес перетворень	Процес перетворень зі зміни стану та форми, характеру дій та операцій
9	І. Б. Маркович	Трансформація економічного простору – це якісні перетворення економічних систем, що характеризуються різними формами суттєвих змін економічних систем безвідносно до вектора наслідків, враховує кількісні та якісні характеристики,	Якісні перетворення, суттєві зміни безвідносно до вектора наслідків

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
		<p>відображає перехід економічної системи на якісно новий рівень розвитку, залежить від сукупності ендогенних та екзогенних факторів</p>	
10	Н. І. Гражевська	<p>Трансформація в широкому розумінні – всезагальна форма розвитку економічних систем, пов'язана з їх еволюційними та революційними перетвореннями, постійними переходами від стійкого до нестійкого стану й навпаки. Трансформація у вузькому розумінні – внутрішня складова еволюційного процесу, пов'язана з порушенням рівноваги та поступовості на шляху оновлення системи в ході стрибкоподібних якісних перетворень</p>	<p>Всезагальна форма розвитку, еволюційні та революційні перетворення, стрибкоподібні якісні перетворення</p>
11	С. Мочерний	<p>Трансформація – це перетворення виду, форми, істотних властивостей тих чи інших об'єктів, тобто процес, що стосується як специфічних закономірностей функціонування об'єкта, так і його внутрішньої структури та зовнішньої форми</p>	<p>Перетворення виду, форми, істотних властивостей</p>
12	Г. Грищенко	<p>Сутністю економічної трансформації є якісні перетворення економічної системи, її вихід за межі стабільного функціонування та перехід у стан нерівноваги, кількісних і якісних змін різної інтенсивності та спрямованості</p>	<p>Якісні перетворення</p>

Закінчення табл. 1.3

1	2	3	4
13	А. Маршалл	Трансформація економічної системи означає будь-які її відкриті зміни, як внутрішньосистемні, так і міжсистемні	Будь-які відкриті зміни
14	А. В. Мартинов	Трансформація соціально-економічних систем – це дискретний процес якісної зміни системи. При цьому трансформація є результатом системних змін, це сам момент перетворення, а не процес перетворення системи	Дискретний процес якісної зміни системи

Примітка: * – виділено автором.

Джерело: складено автором на базі [36; 37; 49].

Виходячи з табл. 1.3 можна зробити ряд висновків щодо змістовної складової поняття «трансформація» стосовно організаційно-економічних систем типу «підприємство», яке наразі представлено в економічній науці:

1) це організаційні зміни, що пов'язані з діяльністю підприємства та його елементним складом;

2) це перетворення, що стосуються стратегії, структури та процесу діяльності підприємства;

3) це комплекс стрімких, фундаментальних і довгострокових змін, пов'язаних як із системою управління, так і з перебудовою всього підприємства, зміни його стану, форми, характеру дій та операцій;

4) це перехід від однієї стадії розвитку до іншої в процесі еволюційних і революційних перетворень, стрибкоподібних якісних перетворень, у ході яких відбувається оновлення організаційної системи;

5) це якісні перетворення безвідносно до вектора наслідків.

Таким чином, основні складові, які характеризують сутнісну складову поняття «трансформація підприємства» в традиційному розумінні, автором було виділено та систематизовано вище.

Отже, поняття «трансформація підприємства» є доволі багатоаспектним і широким за своєю сутністю, а також міждисциплінарним, адже автори залучають надбання з різних сфер економічної, соціальної та інших наук для його трактування з метою більш ґрунтовного сутнісного розуміння.

Переходячи до науково-практичних підходів до трансформації підприємств, які найбільш широко використовуються сьогодні, на базі проведеного дослідження [36; 37] можна виділити такі (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні науково-практичні підходи до трансформації підприємств

№ з/п	Назва підходу	Змістова складова підходу
1	2	3
1	Процесний підхід	Розглядає трансформацію як серію взаємопов'язаних процесів, які реалізуються в певній послідовності та є тривалими в часі. Процесний підхід поділяється на процесно-радикальний і процесно-еволюційний, що дозволяє повніше розкрити особливості кардинальності та стрімкості перебігу трансформаційних процесів
2	Ситуаційний підхід	Пояснює трансформацію як момент кардинальних перетворень, у результаті яких структура, ознаки, система взаємозв'язків змінюються повністю
3	Системний підхід	Організація складається із взаємодіючих і взаємозалежних елементів, а ефект змін у якій-небудь сфері не може бути розглянутий у відриві від цілого, тому що всі підсистеми підприємства тісно взаємозалежні між собою та впливають одна на одну, що в результаті приводить до того, що зміна однієї зі сфер організації приведе до зміни або до її необхідності в інших

Закінчення табл. 1.4

1	2	3
4	Поведінковий підхід	При цьому підкреслюється, що вдосконалення організації є запланованим довгостроковим процесом, спрямованим на вищий рівень функціонування при одночасному поліпшенні продуктивності та задоволенні членів організації
5	Інтегрований підхід	Використання базових положень інших підходів: процесного, ситуаційного, системного, поведінкового тощо та їх синтез

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 37].

Виходячи з табл. 1.4 слідує, що найбільш поширеними науково-практичними підходами до трансформації підприємств є: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий та інтегрований. Проте слід розуміти, що це не є вичерпний перелік підходів, виділяють також: стратегічний, адміністративний, підприємницький, екологічний, комплексний підходи та ін., які тією чи іншою мірою представлені в сутності поняття «трансформація» стосовно бізнес-організацій у табл. 1.4.

З іншого боку, можна зробити висновок про те, що різноманітність наукових підходів до трансформації підприємств обумовлена передусім метою управління цим феноменом, тобто бажаним результатом – виходом трансформації, а також безпосередньо свідчить про його складність як об'єкта дослідження. Існування такої кількості підходів пояснюється і тим, що вони доповнюють один одного та певною мірою перетинаються, оскільки жоден з існуючих підходів у сучасних умовах не може бути застосованим сам по собі.

Автор вважає, що з усього переліку цих підходів саме системний підхід має стати основою для застосування до трансформації підприємств у силу свого всебічного погляду як на підприємство, так і на його оточення. Говорячи про інші підходи, доцільним є

також використання також і їх, але як допоміжних, які посилюють дію від використання системного підходу, який за своєю сутністю є базою ефективного управління трансформацією підприємств.

Підбиваючи підсумки досліджень цього етапу та використовуючи системно-історичний підхід, автором пропонується таке сутнісне наповнення поняття «трансформація економічної системи» – це процес організаційних перетворень у її системному стані, рівень якого визначає рівень системної досконалості економічної системи, який носить комплексний характер і формує принципово нові його емерджентні властивості як нової організаційної цілісності.

Проведене дослідження формує концептуальний базис розробки стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації.

Своєю чергою, з аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що як західними, так і вітчизняними авторами [1; 19; 88; 131; 145 та ін.] з різним ступенем деталізації виділяються в реалізації процесу стратегічного управління п'ять традиційних етапів:

1. Розробка цільових орієнтирів діяльності (місії та цілей).
2. Аналіз середовища функціонування організації.
3. Розробка стратегій відносно досягнення встановлених цільових орієнтирів.
4. Реалізація прийнятих стратегій.
5. Контроль за виконанням стратегій та оцінка результатів.

Таким чином, для того, щоб перевести вітчизняні підприємства у принципово новий для них цільовий системний стан – системно-досконалої бізнес-організації, необхідною є розробка саме системної стратегії трансформації для досягнення цієї мети.

Однак у вітчизняній науці та практиці відсутні ґрунтовно розроблені як теоретичні, так і практичні розвідки з цього приводу. Домінуючим підходом обґрунтування та розробки стратегії для вітчизняних підприємств є традиційний [1; 19; 88; 131; 145 та ін.], а наукові праці, в яких пропонується застосовувати в тому чи іншому вигляді системний підхід до стратегічного управління підприємством [6; 20; 41 та ін.], є більш декларативними, ніж кон-

структивними, з точки зору розробки та пропонування конкретних системних рішень задля досягнення зазначених цілей, а також тому, що зовсім не враховують існуючий системний стан підприємств і, як наслідок, не приділяють уваги питанню системної досконалості бізнес-організації, а мова йде тільки про традиційні показники ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, стратегія трансформації підприємства – це системна стратегія, яка включає перелік взаємопов'язаних дій, які розробляються за результатами системної діагностики об'єкта дослідження (бізнес-організація) та спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого та високоефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

Розробка стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно досконалих бізнес-організацій повинна включати ряд етапів, відмінних від традиційних, що описані вище:

- 1) проведення системної діагностики існуючого системного стану тандему «підприємство – держава»;
- 2) релевантне відображення результатів системної діагностики системного стану досліджуваного тандему «підприємство – держава» за допомогою побудови графічних профілів;
- 3) визначення стратегічного розриву між існуючим рівнем системного стану досліджуваного тандему «підприємство – держава» та цільовим і визначення об'єктів стратегічних змін. Кількість етапів стратегічних змін залежить від стратегічного розриву між існуючим і цільовим рівнями стану, компетентності працівників, які будуть задіяні в реалізації процесу стратегічних змін і в цілому безпосередньо від ресурсних можливостей підприємства;
- 4) після визначення етапів стратегічних змін у системному стані тандему «підприємство – держава» розробляються системні стратегічні заходи (за сформованим переліком об'єктів стратегічних змін) у межах системної стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій.

Загалом, після розробки цієї стратегії трансформації стратегічним менеджментом підприємства організовується реалізація та контроль за її виконанням і безпосередньо проводиться оцінка отриманих результатів.

Таким чином, розробка та впровадження системної стратегії – стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій – дає змогу підприємству здійснювати реалізацію процесу наукового управління, оскільки вона заснована на виробленні управлінських впливів на стан елементів і зв'язків між ними, а застосування системного підходу як до тлумачення поняття «трансформація підприємства», так і до управління організаційними перетвореннями в системному стані підприємства, шляхом відповідної стратегії трансформації спрощує науково-практичне завдання щодо управління трансформацією підприємствами в системно-досконалий стан, у тому числі в контексті глобальних економічних трендів, і дає можливість досягнення конкретного результату в ході організаційного перетворення.

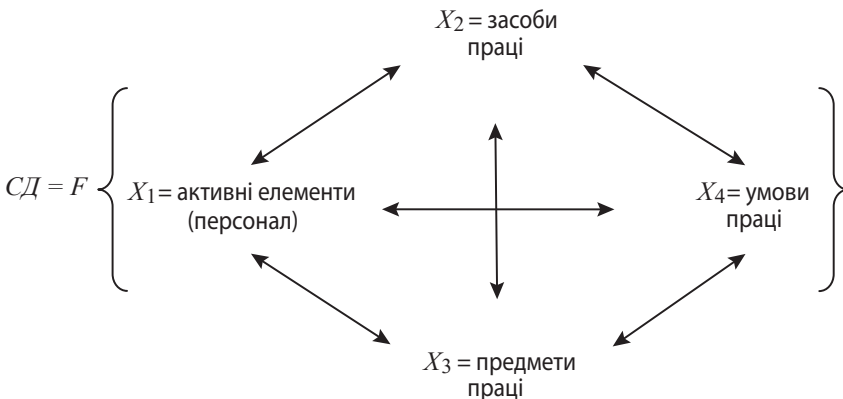
1.3. ЗМІСТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Концепція походить від латинського слова «conceptio», що в перекладі означає «система розуміння» [17]. Своєю чергою, згідно з [44] концепція – це комплекс ключових положень або установок мислення, що дозволяють зберігати спрямованість дослідження, це своєрідний компас у русі думки.

Бізнес-організації в ринковій економіці розглядаються як відкриті системи. Проте більшість вітчизняних підприємств є недостатньо досконалими як системи. На практиці при їх функціонуванні недосконалість проявляється в різних за частотою й амплітудою збоях, відмовах, аваріях і навіть катастрофах, що знижують техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства. Системні порушення негативно впливають на якість виробництва продукції та надання послуг, ефективність економічної діяльності та, як наслідок, на конкурентоспроможність у цілому. Причиною

порушень у системі є збої та відмови в роботі її елементів і зв'язків між ними. Тому без усунення системних порушень і їх негативного впливу вітчизняні підприємства позбавляються стратегічної перспективи стати конкурентоспроможними на світовому ринку.

Як впливає з теорії систем [129], стан системи визначається станом її елементів і зв'язків між ними. Реальне підприємство має у своєму складі велику кількість взаємопов'язаних пасивних елементів (засоби праці, предмети праці, засоби створення умов праці) й активних елементів (персонал). Цю класифікацію системних елементів також застосовував автор даного дослідження в роботі [28, с. 247], яка була виконана в співавторстві з П. М. Кобзевим. Отже, на базовому рівні системна досконалість підприємства залежить від його системного стану, а значить – від стану елементів і зв'язків між ними. Схематично це можна відобразити таким чином (рис. 1.4). Виходячи з рис 1.4 можна побачити, що рівень системної досконалості організаційної системи за типом «бізнес» напряму залежить від рівня досконалості елементів, з яких ця система створюється, та взаємозв'язків між ними.



Умовні позначення: СД – системна досконалість.

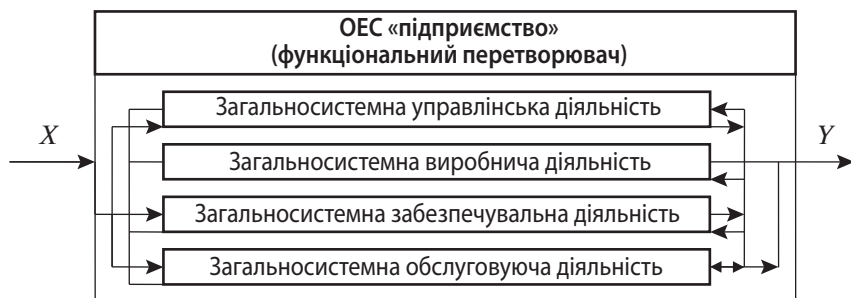
Рис. 1.4. Виразення системної досконалості підприємства як бізнес-організації через досконалість її елементів та зв'язків між ними

Джерело: авторська розробка.

Слід також зазначити, що наразі, з позиції цього розгляду, мова йде більш про статичність цього стану, тому що в даному випадку ми можемо на практиці оцінити ці елементи та взаємозв'язок, провівши діагностику на певну дату, тобто зробити моментальну фотографію. Такий варіант розгляду також актуальний саме при створенні бізнес-організації, а при оцінці рівня системної досконалості вже існуючої організації це вказує на необхідність дослідження історичності розвитку, насамперед умов її створення.

Своєю чергою, системні елементи та рівень їх досконалості через їх якість і взаємопов'язаність між собою потрібно також оцінювати і через динамічну складову, тому що вони є складовими певних видів діяльності бізнес-організації. Так, у роботі [28], де наведено авторську системну модель оцінки рівня інтеграції системних елементів бізнес-організації, представлено також модель функціонального перетворювача організаційної системи за типом «бізнес», яку доцільно розглянути в контексті даного питання.

Отже, системну модель функціонального перетворювача бізнес-організації наведено на *рис. 1.5*.



Умовні позначення: Y – узагальнений вихід системи, який характеризується виробленими продуктами або послугами та відходами; X – узагальнений вхід системи, що характеризується людськими, матеріальними, енергетичними та інформаційними потоками ресурсів і зовнішніх послуг.

Рис. 1.5. Системна модель функціонального перетворювача системно-досконалої бізнес-організації [28]

Як випливає з наведеної на рис. 1.5 системної моделі функціонального перетворювача бізнес-організації, вихід системи є результатом взаємопов'язаних і взаємозалежних загальносистемних видів діяльності, до яких належать: управлінська, виробнича, забезпечувальна й обслуговуюча діяльність. Склад і структуру кожного з цих видів діяльності утворює певний набір елементів, який було розглянуто вище.

Отже, на даному рівні дослідження можна говорити про те, що системна досконалість бізнес-організації тісно пов'язана з рівнем його системного стану, а якщо точніше, виходячи з вищенаведеного, – рівень системного стану бізнес-організації і є відображенням рівня її системної досконалості. Графічну інтерпретацію цього наукового судження наведено на рис. 1.6.

Таким чином, говорячи про концепцію трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації, передусім

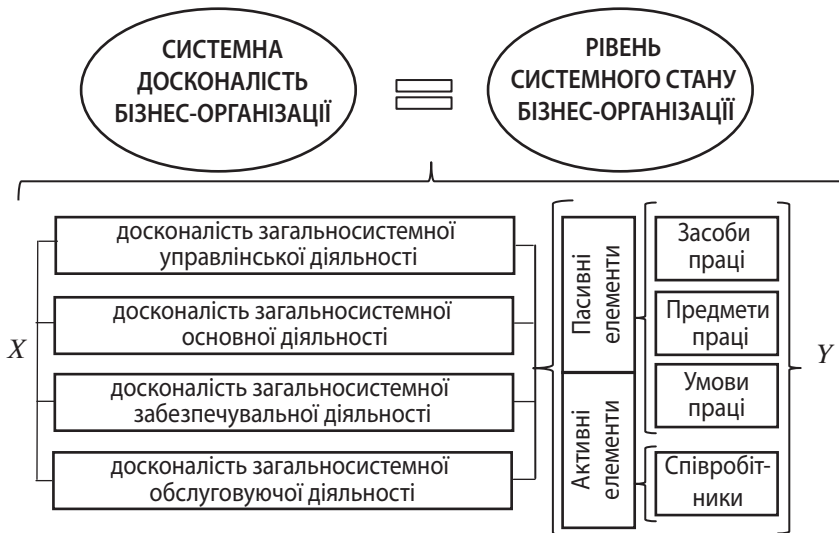


Рис. 1.6. Концептуальні засади базису системно-досконалої бізнес-організації

Джерело: авторська розробка.

необхідно досліджувати стан елементів і зв'язків між ними в розрізі загальносистемних видів діяльності, що і являє собою базові концептуальні положення системної досконалості бізнес-організації.

Проте, як ми вже зазначали вище, бізнес-організація – це відкрита система, і тому вона в ході свого функціонування активно обмінюється із зовнішнім середовищем матеріалами, інформацією, енергією тощо, і саме тому поглиблення концепції трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації необхідно будувати з урахуванням цих аспектів.

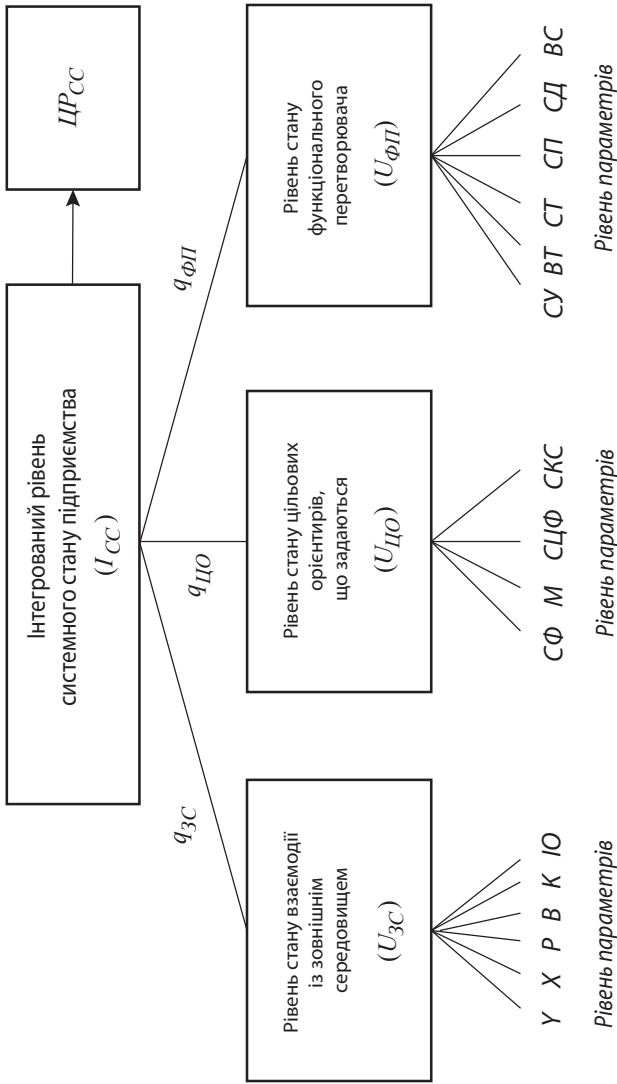
Питанням дослідження системного стану як основи досягнення його системної досконалості, у такій інтерпретації, на базі проведеного автором дослідження літературних джерел, не приділяється уваги в такій інтерпретації. Щодо аспектів досконалості та їх дослідження, то вони наведені в п. 1.1 даної монографії. Слід також зазначити, що так чи інакше дослідники під різними кутами зору дивляться на об'єкт і предмет дослідження, і це дає можливість говорити про те, що в цілому досліджуються різні аспекти. Цільову увагу дослідження системного стану підприємства приділяв у своїх працях П. М. Кобзев, з яким автор даного дослідження провів та оприлюднив спільні напрацювання [27–31]. Загалом, результати дослідження цієї роботи є продовженням зазначених напрацювань.

Продовжуючи дослідження теми системного стану підприємства в контексті концепції його трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації, розглянемо модель, запропоновану П. М. Кобзевим і А. А. Котляр у роботі [60, с. 120] (рис. 1.7).

Виходячи з цієї моделі слідує, що системна досконалість підприємства виокремлюється на другому рівні декомпозиції в підсистемі системного стану функціонального перетворювача в автономний оцінний параметр. Отже, рівень системного стану за цією логікою визначається функціоналом Φ_{CC} виду (1.1):

$$\Phi_{CC}(Y, X, P, B, K, IO, C\Phi, M, CЦ\Phi, SKC, CV, VT, CT, CI, CD, BC) = 0. \quad (1.1)$$

Рівність нулю функціонала означає, відповідно до теорії систем, взаємозв'язок усіх системних параметрів, що характеризують стан підприємства.



Умовні позначення: $ЦР_{СС}$ – цільовий інтегрований рівень системного стану ОЕС «підприємство»; q_{ZC}, q_{CO}, q_{FT} – коефіцієнти системної значущості відповідних породжених показників рівнів системного стану, які визначаються із умови нормування $\sum q_i = 1$, тобто $q_{ZC} + q_{CO} + q_{FT} = 1/3$; P – регламенти; V – впливи; K – комунікації; IO – інформаційні обми; SKS – системна конкурентоспроможність; CF – системоутворювальний; M – місія; SU – стратегічність управління підприємства; VT – рівень системної відкритості підприємства; ST – структурність підприємства; SP – системний потенціал підприємства; CD – системна досконалість підприємства; BC – сприятливість внутрішнього середовища підприємства.

Рис. 1.7. Системна модель оцінювання інтегрованого рівня системного стану підприємства [60, с. 120]

Проте, базуючись на вищенаведеному, зокрема на рис. 1.6, в якому наведено концептуальні засади базису системної досконалості бізнес-організації, слідує висновок, що, застосовуючи такий підхід, системна досконалисть залежить від системного стану всієї бізнес-організації. Отже, це дозволяє трансформувати питання системної досконалості на базі моделі з рис. 1.7 із окремого декомпозиційного параметра, що оцінюється на базі часткової моделі, яка наведена в роботі [63], до функціоналу виду:

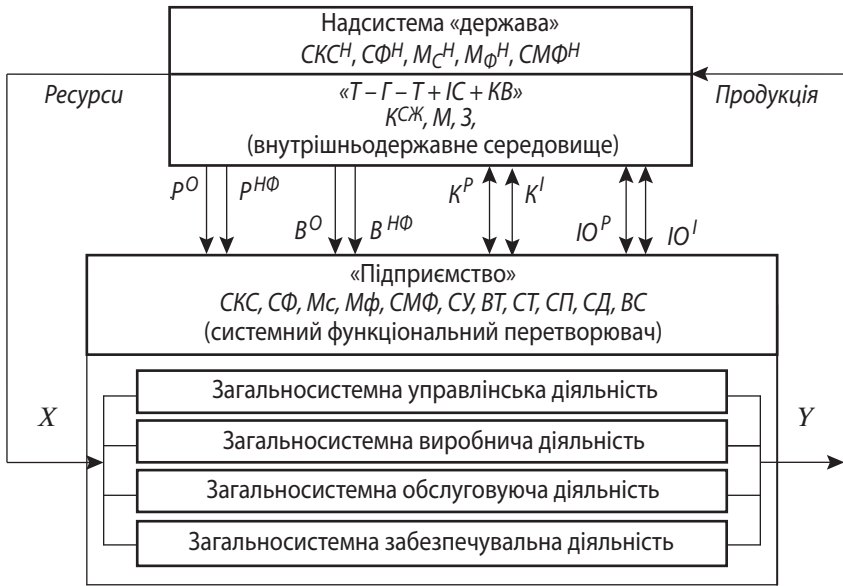
$$\begin{aligned} CD = \Phi_{CC} (Y, X, P, B, K, IO, C\Phi, M, \\ CЦ\Phi, СКС, СУ, ВТ, СТ, СП, ВС) = 0. \end{aligned} \quad (1.2)$$

Це, своєю чергою, дає можливість дослідити питання системної досконалості на практиці. Зокрема, всі ці параметри та узагальнювальна модель системного стану підприємств, яка наведена на рис. 1.7, закладені в іншу модель параметричної ідентифікації підприємства як об'єкта управління, яка надана в роботі [60, с. 119]. На базі досліджень автора, результати яких, зокрема, наведені в роботах [22; 23; 157; 158], цю модель пропонується вдосконалити доповненням такого параметра, як «культура як образ життєдіяльності», та на базі роботи пропонується розгалужити місію на місію створення та місію функціонування штучно створеної організаційної системи (рис. 1.8).

Виходячи з цієї моделі слід зазначити, що вона дає змогу адекватно відобразити склад і структуру досліджуваного системного тандему «підприємство – держава». Розглянемо більш детально змістовну сутність системних параметрів, що характеризують системний функціональний перетворювач (табл. 1.5).

Отже, виходячи з опису параметрів системної моделі, можна зробити такі висновки.

По-перше, модель дозволяє описати стан взаємодії «підприємство» з надсистемою «державою», який параметрично ідентифікується значеннями узагальнених системних параметрів $Y, X, P^O, P^{H\Phi}, B^O, B^{H\Phi}, K^P, K^I, IO^P$ та IO^I . Ці параметри також повністю відображають як рівень, так і характер впливу надсистеми «державою» на функціонування підприємств. Окрім того, ці параметри харак-



Умовні позначення: Y – вихід підприємства (продукти, послуги, відходи та ін.); X – ресурсний вхід підприємства; $K^{Ж}$ – культура «як спосіб життєдіяльності» активних елементів надсистеми «держава»; M і Z – відповідно можливості та загрози, що виникають у внутрішньодержавному середовищі по відношенню до підприємства; $T - G - T$ – класична формула обміну в ринковому середовищі (товар – гроші – товар); $P^O, P^{HФ}$ – регламенти офіційні та неформальні; $B^O, B^{HФ}$ – впливи офіційні та неформальні; K^P, K^I – комунікації регламентні та ініціативні; IO^P, IO^I – інформаційні обміни регламентні та ініціативні; $СКС^H, СКС$ – системна конкурентоспроможність надсистеми та підприємства відповідно; C_{Φ}^H, C_{Φ} – системоутворювальний фактор надсистеми та підприємства; M_C^H, M_C – місія створення надсистеми та підприємства; M_{Φ}^H, M_{Φ} – місія функціонування надсистеми та підприємства; $СМФ^H, СМФ$ – стратегічна мета функціонування надсистеми та підприємства; $СУ$ – стратегічність управління підприємством; $ВТ$ – рівень системної відкритості підприємства; $СТ$ – структурність підприємства; $СП$ – системний потенціал підприємства; $СД$ – системна досконалість підприємства; $ВС$ – сприятливість внутрішнього середовища підприємства.

Рис. 1.8. Модель підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління

Джерело: удосконалено автором.

Таблиця 1.5

Наукове визначення сутності системних параметрів, які описують системний стан тандему «підприємство – держава»

№ з/п	Назва системного параметра	Умовне позначення	Наукова дефініція
1	2	3	4
1	Системоутворювальний фактор	СФ	Стосовно підприємства, системоутворювальним фактором є загальносистемна привабливість, яку можна розділити на зовнішню та внутрішню. Зовнішня системна привабливість являє собою сукупність характеристик підприємства, які характеризують його з точки зору привабливості для зовнішніх контрагентів, зацікавлених у довгостроковому й успішному функціонуванні даної системи, діючих по відношенню до неї таким чином, щоб таке функціонування реалізувалося нею. Внутрішня системна привабливість, своєю чергою, являє собою сукупність характеристик системи, які визначають її привабливість для тих активних елементів (персоналу), які здійснюють у ній встановлені види діяльності, строго дотримуючись заданих системою властивостей
2	Місія створення	M _C	Місія, яка безпосередньо визначає призначення самого створення системи та полягає у виконанні функції щодо якісного задоволення вихідної зовнішньої потреби

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
3	Місія функціонування	M_{ϕ}	Місія, яка визначає те, яким чином має протікати процес виконання функціонування підприємства для того, щоб система могла досягати поставлених цілей з мінімальними відхиленнями від ресурсних і часових обмежень
4	Стратегічна мета функціонування	СМФ	Стратегічна мета функціонування – виражена кількісно та/або якісно мета, на досягнення якої спрямовуються ресурси підприємства та яка задає рівень всіх елементів підприємства
5	Системна конкурентоспроможність	СКС	Системна конкурентоспроможність – параметр, який охоплює економічну ефективність, конкурентоспроможність продукції та системний стан підприємства (цей фактор не враховується в традиційній теорії конкурентоспроможності)
6	Культура як «спосіб життєдіяльності»	КСЖ	Система цінностей, норм, установок, звичаїв і традицій певної групи активних елементів (людей), яка склалася в ході їх історичного розвитку та має вплив на всі аспекти їх особистісної та групової поведінки
7	Стратегічність управління	СУ	Це стан стратегічного та системного мислення персоналу підприємства, його цілей діяльності, стратегій і методів їх встановлення, стратегічних заходів щодо здійснення змін, планів і безпосередньої їх реалізації

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
8	Відкритість	ВТ	Це стан системи, який характеризується рівнем інформаційного (достовірність, повнота, своєчасність) супроводження матеріальних, енергетичних і фінансових обмінів активних елементів (робітників) підприємства із зовнішнім середовищем, а також коректністю (чесність, пунктуальність, обов'язковість, доброзичливість, запобігливість, урахування взаємних економічних інтересів) взаємодій і ринкових відносин активних елементів усередині підприємства з активними елементами зовнішнього середовища
9	Структурність	СТ	Це основа організації будь-якого підприємства, яка базується на використанні чотирьох видів структур: функціональної, технологічної, виробничої й організаційної, а також кожна з цих структур має цілісний набір взаємопов'язаних системних елементів, що утворюють відповідну функціонально здатну структуру
10	Системний потенціал	СП	Це цілісний набір системно-сполучених потенціалів загально-системних видів діяльності, що володіють спроможністю перетворення ресурсного входу в заданий продуктовий вихід при дотриманні встановлених регламентів

Закінчення табл. 1.5

1	2	3	4
11	Сприятливість внутрішнього середовища	ВС	Це стан сприятливості внутрішнього середовища підприємства, який характеризується системними умовами для загальносистемних видів діяльності та системним функціональним станом активних елементів у цих загальносистемних видах діяльності, який впливає на досягнення встановлених загальносистемних стратегічних орієнтирів підприємства

Джерело: складено автором за [23; 25; 59; 60; 73; 156, 157].

теризують як формальну, так і неформальну сторону взаємодії в системному тандемі «підприємство – держава», що обумовлено відомою некоректністю внутрішньодержавних відносин: сила дії неформальних параметрів P^{HF} , B^{HF} , K^I , IO^I превалює порівняно із силою офіційно встановлених прямих каналів взаємодії з надсистемою P^O , B^O , K^P , IO^P .

По-друге, ця модель дає можливість відобразити внутрішню функціональну структуру підприємства, яка представлена структурою системного функціонального перетворювача вхідного потоку ресурсів у продуктивний вихід системи. Процес перетворення здійснюється за допомогою чотирьох взаємопов'язаних загальносистемних видів діяльності: управлінської, виробничої, обслуговуючої та забезпечувальної. При цьому структуру кожного з чотирьох видів загальносистемної діяльності утворюють системні елементи: активні (персонал) і пасивні (засоби, предмети й елементи умов виробництва та праці). Внутрішній системний стан ОЕС «підприємство» характеризується в наведеній моделі узагальненими системними параметрами-показниками: $СФ$, $М_c$, $М_\phi$, $СМФ$, $СКС$, $ВТ$, $СУ$, $СТ$, $СП$, $ВС$, при цьому перші п'ять параметрів характеризують рівень стану стратегічних цільових орієнтирів підприємства, які

задаються при його створенні, а всі інші – безпосередньо рівень стану його функціонального перетворювача.

По-третє, у системній моделі представлена надсистема – «держава», внутрішній стан якої описується стратегічними цільовими орієнтирами у складі параметрів $СФ^H$, $МС^H$, $МФ^H$, $СМФ^H$, $СКС^H$, що задаються при її створенні та є важливими з точки зору забезпечення стійкості системи та її складових у довгостроковому періоді, а також для ефективності її функціонування та реалізації свого призначення по відношенню до елементів, що входять до її складу.

По-четверте, модель відображає також і те, що у внутрішньодержавному середовищі виникають певні можливості та загрози щодо створення, функціонування та розвитку «підприємства», а також безпосередньо реалізується ринковий обмін, наведений у моделі класичною формулою $T - G - T$ і доповнений параметрами IC та KB , що також обумовлено, своєю чергою, відомим рівнем некоректності вітчизняного середовища.

По-п'яте, окрім цього, одним із найважливіших параметрів, що також характеризує системний стан СЕС «держава», є рівень стану культури як «способу життя» ($K^{CЖ}$), яка представляє собою систему цінностей, норм, установок, звичаїв і традицій певної групи активних елементів (людей), що склалася в ході її історичного розвитку та безпосередньо впливає на всі аспекти їх особистої та групової поведінки [22; 24; 30; 157]. Саме цей параметр відображає роль культури при формуванні сприятливих умов у внутрішньодержавному середовищі, оскільки її складові пронизують усі сфери життєдіяльності активних елементів, формують певні їх властивості, які вони потім проявляють у системах (державі, підприємствах), тим самим впливаючи на кінцевий результат їх функціонування та розвитку.

Варто відзначити, що цей перелік параметрів не є повним з точки зору описання системного стану СЕС «держава», однак він є таким, що дозволяє отримати системне уявлення про рівень її системної досконалості та, як наслідок, впливу на підприємства й організації її внутрішньодержавного середовища. Отже, можна зробити висновок, що СЕС «держава» як системі згідно з наведеною

моделлю відповідає функціонал вигляду: $\Phi_A = F(C\Phi^H, M_C^H, M_\Phi^H, SM\Phi^H, SKC^H, K^{CЖ}, M, Z) = 0$.

Своєю чергою, можна зробити висновок, що тандему «підприємство – держава» з позиції концепції системної досконалості відповідає такий функціонал: $CD_{П-А} = \Phi_{П-А} = F(Y, X, P^{O,НФ}, B^{O,НФ}, K^{PI}, IO^{PI}, C\Phi, M_C, M_\Phi, SM\Phi, SKC, BT, CY, CT, CP, BC, C\Phi^H, M_C^H, M_\Phi^H, SM\Phi^H, SKC^H, K^{CЖ}, M, Z) = 0$.

Своєю чергою, на базі досліджень, результати яких наведено в п. 1.2 цього розділу, можна надати графічну інтерпретацію змістовної складової трансформації економічної системи – див. Додаток В. Виходячи з цього Додатка слідує, що досягнення стану системної досконалості – це не цільовий стан, а вихідний стан, який безпосередньо необхідно встановити в ході досліджень, застосовуючи відповідні методи. Також слід звернути увагу, якщо мова йде саме про стратегії трансформації, що це супроводжується безпосередньо істотними змінами кількісних та якісних характеристик організаційної системи.

Визначення рівня поточного стану підприємства є першим етапом, на результатах якого ґрунтуються всі подальші етапи. Це дає змогу визначити потенціал підприємства відносно досягнення визначеного цільового стану та зіставити його ресурсні спроможності з параметрами цільового стану.

Для визначення системного стану цього автор використовує системну діагностику. Системна діагностика – це спосіб визначення проблем у системному стані об'єкта дослідження (підприємства) з використанням розробленого системного інструментарію та відповідної системи методів.

Тепер розглянемо, як методично проводиться системна діагностика.

До складу методів системної діагностики належать:

- 1) метод системного моделювання об'єкта дослідження, який полягає в безпосередньому створенні його системної моделі, що повинна відповідати критеріям повноти й адекватності з позиції теорії систем;

2) кібернетичний метод параметричної ідентифікації, який полягає в інформаційному описі об'єкта управління за допомогою певного набору вимірюваних параметрів, що характеризують його стан чи поведінку. В даному випадку об'єктом управління є системний стан тандему «підприємство – держава» згідно з моделлю параметричної ідентифікації (див. рис. 1.8);

3) експертний метод оцінювання кількісних значень оцінних параметрів системного стану елементів та коефіцієнтів сполучення між ними. А отже, при повному й адекватному наборі параметрів, які характеризують об'єкт дослідження, це дає можливість перейти до наукового управління, оскільки стан досліджуваного об'єкта можна однозначно відобразити як у статистиці, так і в динаміці.

Досліджуючи питання системної досконалості бізнес-організації, варто зазначити, що від її рівня залежить в принципі системна досконалість ієрархії суб'єктів соціально-економічних відносин, підхід до відображення якої запозичено в автора роботи [71], і тому доцільним, на думку автора даної монографії, є розгляд цих питань також із позиції концептуальних засад саме системної досконалості цієї ієрархії – див. Додаток Г. Такий підхід дає можливість перейти до конструктивного вирішення проблеми неконкурентоспроможності нашої держави порівняно з розвиненими капіталістичними СЕС, адже цей підхід націлений на врахування системного стану кожного із суб'єктів ієрархії соціально-економічних відносин, а також відображає взаємозалежність і взаємовплив кожного з них один на одного, що свідчить, передусім, про необхідність застосування конструктивного системного підходу в межах досягнення цільового рівня системної конкурентоспроможності згаданої ієрархії.

Також, поряд із системним підходом, актуальним у сучасних умовах господарювання стає використання кібернетичного підходу, в основі якого лежить метод параметричної ідентифікації об'єкта дослідження. Своєю чергою, в основі системно-кібернетичного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства лежить системна діагностика його системного стану. Так, з позиції складності та динамічності сьогоденного світу виходить на перший план саме системний підхід, певний холізм, а не

редукціонізм, тому що поглиблення знання про мале (в даному контексті, наприклад, про предмети праці) не дає нам змогу зрозуміти ціле – бізнес-організацію. І саме тому автор звертає увагу на підхід, який він застосовує в даному дослідженні як можливість поглибити системне знання та трансформувати вітчизняні підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації.

Отже, на даному етапі розгляду поняття «досконалість» стосовно бізнес-організацій можна зробити декілька ключових висновків:

- ✦ *по-перше*, зарубіжними та вітчизняними авторами використовуються такі поняття, які розкривають суть досконалості організаційно-економічної системи: організаційна досконалість, ділова досконалість, системна досконалість, які в першому читанні можна віднести до синонімічного ряду;
- ✦ *по-друге*, досконалість організації може розглядатися як з позиції порівняння аналогічних систем у галузі одна з одною, так і з позиції досягнення певного ідеального стану, який постійно змінюється на базі досягнень у техніко-технологічній сфері, науковій, зокрема управлінській тощо;
- ✦ *по-третє*, у той час, як західні автори розкривають сутність досконалої організації через призму діяльнісного підходу, процесу, функціонування, вітчизняні дослідники чітко акцентують увагу на тому, що це певний стан організації. Така різниця в підходах є наслідком суттєвих відмінностей еволюційного та революційного шляхів розвитку бізнес-організації та підприємства в контексті історичного процесу.

Підсумовуючи вищенаведене для того, щоб узагальнити розуміння сутності поняття «досконалість» стосовно бізнес-організації, було сформовано морфологічну декомпозицію розглянутих вище визначень, яка наведена в табл. 1.1. Спираючись на узагальнення, нами виокремлено такі складові, які притаманні кожному з досліджуваних понять, а саме: сутність, предмет дослідження – об'єкт, який змінюється при досягненні досконалості, а також мета, що обумовлює устремління для її досягнення.

Як бачимо з результатів наведеного аналізу, досконалість розглядається з позиції певного типу відносин з контрагентами, якого можна досягнути тільки за рахунок певного стану економічної системи та його розвиток. Ключовою ідеєю є задоволення всіх можливих контрагентів.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження свідчить про те, що питаннями досконалості економічних систем типу «бізнес-організація» дослідники, вчені та практики займаються з 50-х років ХХ століття. Ця галузь є відносно новою з позиції часового простору.

Дослідження сутності поняття «досконалість» дозволило зробити висновки, що воно застосовується в широкому розумінні до всіх сфер життєдіяльності людини та їх підсистем, у тому числі до штучно створених людиною організаційних систем, до класу яких входить бізнес-організація, а також до об'єкта, предмета або явища виключно для того, щоб надати певну характеристику їх позитивних якостей і безпосередньо в найвищому його прояві характеризує найвищу межу позитивних якостей, яких може досягти предмет, об'єкт або явище; певний ідеал набору цих якостей – через призму повноти їх достоїнств і відсутності недоліків.

Теорія організаційної досконалості умовно пройшла три етапи свого розвитку та наразі знаходиться на етапі, що постійно доповнюється новітніми розробками та результатами досліджень у цілому.

Окрім цього, слід звернути увагу на екологічність цього підходу в принципі, який витікає з розуміння сутності цього поняття. Екологічність полягає в тому, що досягнувши певного стану, організація формує такі результати та прояви, які приносять радість, задоволення та безпосередньо ведуть до економічного ефекту й ефективності, а сама організація безпечна для навколишнього середовища, включно з екологічною системою. Такий собі певний ідеал, досягнення якого безпосередньо пов'язано зі станом свідомості та роботи з ним кожного члена такої організації та ключових партнерів у тому числі.

Своєю чергою, тільки один із дослідників (П. М. Кобзев), тлумачення яких наведені вище, використовує таке словосполучення, як «системна досконалість». Така ситуація обумовлюється певним ходом розвитку економічних систем на пострадянському просторі та відмінністю від західних умов функціонування та розвитку.

З тлумачення цього автора акцент робиться саме на системному підході в цілому, зокрема на тому, що системна досконалість економічної організації – це та, яка створена з урахуванням системних властивостей та організована до функціонування з урахуванням системних принципів і закономірностей. Проте слід зазначити, що автор не розкриває переліку та змісту ані властивостей, ані принципів і закономірностей, які безпосередньо повинні бути враховані, у першу чергу дослідниками цієї предметної галузі, акцентуючи увагу тільки на максимальному врахуванні та реалізації тих властивостей, принципів і закономірностей, які відомі в теорії систем.

Автором на базі дослідження було запропоновано набір системних властивостей, принципів і закономірностей, реалізація яких дозволяє досягнути бізнес-організації стану системно-досконалої, а саме:

- ✦ 11 системних властивостей (цілісність; обмеженість; множинність опису; взаємозалежність із середовищем; структурність; ієрархічність; поведінка; рівновага; стійкість; самоорганізація; розвиток і функціонування);
- ✦ 11 системних принципів (емерджентність; цілеспрямованість; відкритість; багатовимірність; контрінтуїтивність; пріоритет якості; надійність; сумісність елементів системи; пріоритет інтересів системи перед інтересами її компонентів; еквіфінальність; мультифінальність);
- ✦ 9 системних закономірностей (прогресуюча систематизація/ факторизація; комунікативність; необхідного різноманіття; потенційної ефективності; історичності; синергія; ієрархічна компенсація; актуалізація функцій; слабка ланка «прояв закону найменших»).

Системні властивості є невід'ємною складовою створення системно-досконалих бізнес-організацій, системні закономірності – організації їх функціонування.

У цілому можна говорити про те, що не кожне підприємство є бізнес-організацією, проте кожна бізнес-організація – це підприємство.

Стратегія є ключовим поняттям у теорії та практиці стратегічного управління. Це, своєю чергою, обумовлює доцільність проведення дослідження сутності цього поняття, а також ідентифікації визначення більш вузького поняття – «стратегія трансформації» – як відокремленої з плином часу, з урахуванням змін, що відбулися та відбуваються, наукової дефініції, що відрізняється від вищезазначених базових понять.

Слід зазначити, що основні підходи до тлумачення поняття «стратегія підприємства» можна розділити за ключовим критерієм поєднання на три групи:

1. Довгострокова програма, план, напрям, генеральний курс для досягнення цілей.
2. Модель, «теорія бізнесу», що застосовується для досягнення цілей.
3. Ідеологія, інтеграційна сила як інструмент досягнення цілей.

Щодо змістовної складової поняття «трансформація» стосовно організаційно-економічних систем типу «підприємство», яке наразі представлено в економічній науці, це:

- ✦ організаційні зміни, що пов'язані з діяльністю підприємства та його елементним складом;
- ✦ перетворення, що стосуються стратегії, структури та процесу діяльності підприємства;
- ✦ комплекс стрімких, фундаментальних і довгострокових змін, пов'язаних як із системою управління, так і з перебудовою всього підприємства, зміни його стану, форми, характеру дій та операцій;
- ✦ перехід від однієї стадії розвитку до іншої в процесі еволюційних і революційних перетворень, стрибкоподібних якісних перетворень, у ході яких відбувається оновлення організаційної системи;
- ✦ якісні перетворення безвідносно до вектора наслідків.

Використовуючи системно-історичний підхід, автором пропонується таке сутнісне наповнення поняття «трансформації економічної системи»: це процес організаційних перетворень у її системному стані, рівень якого визначає рівень системної досконалості економічної системи, який носить комплексний характер і формує принципово нові його емерджентні властивості як нової організаційної цілісності.

Стратегія трансформації підприємства, своєю чергою, – це системна стратегія, яка включає перелік взаємопов'язаних дій, які розробляються за результатами системної діагностики об'єкта дослідження (бізнес-організація) та спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого та високоефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

Розробка стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій повинна включати ряд етапів, відмінних від традиційних, що описані вище:

- ✦ проведення системної діагностики існуючого системного стану тандему «підприємство – держава»;
- ✦ релевантне відображення результатів системної діагностики системного стану досліджуваного тандему «підприємство – держава» за допомогою побудови графічних профілів;
- ✦ визначення стратегічного розриву між існуючим рівнем системного стану досліджуваного тандему «підприємство – держава» та цільовим і визначення об'єктів стратегічних змін.

Кількість етапів стратегічних змін залежить від стратегічного розриву між існуючим і цільовим рівнями стану, компетентності працівників, які будуть задіяні в реалізації процесу стратегічних змін і в цілому безпосередньо від ресурсних можливостей підприємства; після визначення етапів стратегічних змін у системному стані тандему «підприємство – держава» розробляються системні стратегічні заходи (за сформованим переліком об'єктів стратегічних змін) у межах системної стратегії трансформації вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій.

Трансформація вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій – це об’єктивна науково-практична системна проблема, для вирішення якої потрібне застосування міждисциплінарних напрацювань і конструктивного системного підходу, а також – створення науково-практичного опису, застосовуючи кібернетичний метод параметричної ідентифікації, безпосередньо до системно-досконалої бізнес-організації як цільового орієнтира, що й обумовлює дослідження автора.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ СИСТЕМНОЇ ДОСКОНАЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1. АНАЛІЗ СПРИЯТЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОДЕРЖАВНОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЩОДО ЇХ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Комплексний аналіз сприятливості зовнішнього середовища є первинним етапом у розробці стратегії трансформації підприємства. Він дозволяє змістовно визначити ключові тенденції, динаміку та галузеві особливості розвитку підприємств. Особливо важливим є аналіз та урахування в стратегії тих факторів, на які підприємство не має прямого впливу, наприклад: політичні та правові фактори (зміни податкового законодавства, програми підтримки та розвитку галузі, антимонопольне законодавство, патентне законодавство); економічні фактори (курси валют, рівень інфляції, стан на ринку цінних паперів тощо); соціальні та культурні фактори.

Для аналізу основних тенденцій у внутрішньодержавному середовищі варто виділити два напрямки: якісні загальні ринкові тенденції, які відображаються у формі прогнозів та очікувань гравців ринку, а також – макроекономічні показники, які кількісно відображають характеристики ринку.

Для аналізу загальних тенденцій проаналізуємо дані Державної служби статистики України [102] по таких показниках:

- ✦ очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності (на IV квартал 2019 р.);
- ✦ індикатори економічних настроїв (за 2019 р.);
- ✦ інвестиційні очікування у промисловості (за 2019 р.).

Отже, відповідно до звіту Державної служби статистики України про очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності станом на кінець 2019 р., для переробної промисловості індикатор ділової впевненості знизився на 0,3 п. і становив $-5,1\%$. Водночас має місце суттєве скорочення (на 36%) поточного обсягу замовлень на виробництво у переробній промисловості. Опитані респонденти виділяють такі фактори, що стримують промислове виробництво:

- ✦ недостатній попит (35% підприємств);
- ✦ нестача робочої сили (15% підприємств);
- ✦ нестача сировини, матеріалів, устаткування (12% підприємств);
- ✦ фінансові обмеження (30% підприємств);
- ✦ інші фактори (25 підприємств).

Жодних факторів-перешкод не бачать лише 20% підприємств-респондентів.

Середня завантаженість переробних підприємств на III–IV квартали 2019 р. складала всього 70% від номінальних виробничих потужностей.

Розглянемо динаміку зміни індикатора економічних настроїв. Цей показник розраховується відповідно до методики, затвердженої Державною службою статистики України, та включає 15 стандартизованих сезонно скоригованих показників, з яких: 11 – компоненти індикаторів ділової впевненості в промисловості, будівництві, роздрібній торгівлі, сфері послуг; 4 – компоненти індикатора споживчої впевненості (рис. 2.1).

З наведеного графіка бачимо, що в цілому у 2019 р. спостерігається позитивна динаміка.

Розділ 2. Оцінювання рівня системної досконалості підприємства за результатами...

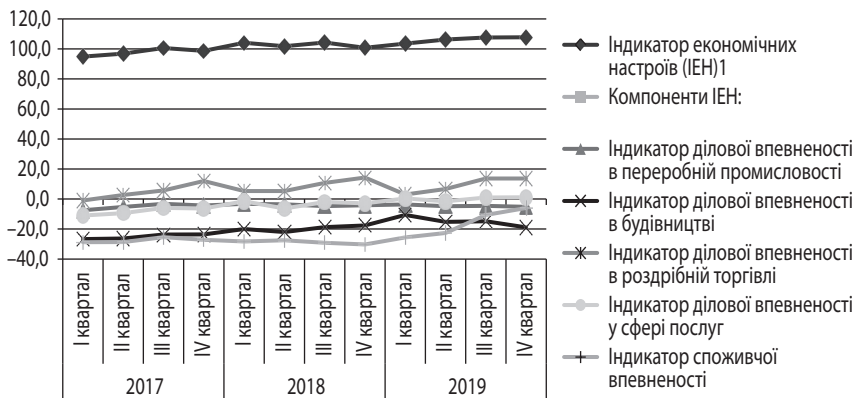


Рис. 2.1. Динаміка індикатора економічних настроїв у період 2017–2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [102].

Протягом 2015–2019 рр. відбулися певні зміни в очікуваннях підприємствами промисловості інвестицій (табл. 2.1).

З табл. 2.1 можна побачити, що останні два роки спостерігається збільшення очікувань щодо інвестицій порівняно з попереднім періодом. Водночас за всіма підприємствами переробної промисловості спостерігається від’ємне значення від –13% до –16%. Особливу увагу слід звернути на великі підприємства з кількістю найманих осіб більше 500: там спостерігається від’ємне значення від –12% до –21%. Це означає, що в аналізованому періоді підприємства не мають змоги або не планують інвестувати кошти в заміну зношених машин та устаткування, розширення виробничих потужностей, раціоналізацію виробництва та інші активи.

У цілому, індикатори ділової впевненості та індикатор економічних настроїв резюмують погляди й оцінки великої кількості учасників економічного процесу. За своїм впливом і вагомістю їх можна порівняти зі значеннями певного узагальнювального статистичного показника (наприклад, ВВП). Так, Європейською Комісією розраховується кореляція між індикатором економічних настроїв та ВВП для країн – членів ЄС (за винятком тих, де від-

Таблиця 2.1

Динаміка очікуваних змін щодо інвестицій у підприємств промисловості за період 2015–2019 рр.

Галузь	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	опитування у квітні 2015 р.	опитування в жовтні 2015 р.	опитування у квітні 2016 р.	опитування в жовтні 2016 р.	опитування у квітні 2017 р.	опитування в жовтні 2017 р.	опитування у квітні 2018 р.	опитування в жовтні 2018 р.	опитування у квітні 2019 р.	опитування в жовтні 2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Промисловість	-5	-8	-2	4	12	17	38	36	14	11
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-36	-27	-29	42	41	69	130	74	55	39
Переробна промисловість	13	4	-23	-16	-8	-2	-3	22	-13	-16
Підприємства з кількістю найманих працівників:										
до 49 осіб	-6	-4	-4	3	-13	-3	-5	-16	-28	-46
від 50 до 249 осіб	6	-2	1	3	-7	-3	-13	-20	-9	-27
від 250 до 499 осіб	-6	-1	-6	-5	-3	-3	-2	12	-38	-2
500 осіб і більше	10	4	-12	-9	4	4	4	30	-12	-21

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-16	-16	38	25	2	15	30	27	25	38
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	89	50	10	89	45	52	44	9	54	10
<i>Основні промислові групи</i>										
Товари проміжного споживання (крім добувної промисловості та розроблення кар'єрів)	23	29	-14	-8	20	23	-1	21	-12	-10
Інвестиційні товари	9	-2	-37	29	29	-6	-9	24	-7	-16
Споживчі товари	-31	-36	-25	3	-56	-32	-7	24	-18	-25
Харчова промисловість та виробництво напоїв	-32	-41	-39	-21	-64	-34	-25	8	-15	-24

Джерело: складено автором за даними [102].

сутні деякі обстеження або короткі динамічні ряди) та для ЄС у цілому.

Перейдемо до аналізу основних макроекономічних показників. Основними показниками, які дають змогу зробити висновки про головні тенденції у стані внутрішньодержавного середовища та його сприятливості для підприємств, було обрано: темп зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), індекс інфляції, індекс промислового виробництва та обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну та з України.

Почнемо з аналізу *темпів зростання ВВП*. Валовий внутрішній продукт відображає загальну результативність господарської діяльності підприємств у певній країні. Спостереження за динамікою його змін дають змогу зробити узагальнені висновки про наявність позитивних ринкових тенденцій або, навпаки, про стагнацію. Незважаючи на те, що цей показник є доволі узагальненим, він є своєрідним індикатором щодо економічних процесів усередині країни.

Також рівень сприятливості внутрішньодержавного середовища з позиції діяльності суб'єктів господарювання можна оцінити за результуючим показником, таким як ВВП (див. Додаток Д). Виходячи з Додатка Д слідує, що проведені розрахунки дозволяють говорити про те, що по факту на 2019 р. порівняно з 2018 р. спостерігався темп приросту ВВП у фактичних цінах у гривні на 11,69%, у цінах попереднього року – на 19,21%. Аналогічна тенденція спостерігається і за цінами в доларах США. Порівняно з 2010 р. обсяг ВВП виріс більше, ніж втричі, що загалом є позитивною тенденцією. Зростання номінального обсягу ВВП, передусім, обумовлено зростанням цін протягом останніх років.

Наступним важливим макроекономічним показником, який кількісно характеризує ринкові тенденції, є *індекс інфляції*. Цей показник відображає як ринкові тенденції, так і вплив монетарної політики держави на економіку. З огляду на його динаміку підприємства при розробці стратегії розвитку мають орієнтуватися на вимушене подорожчання ресурсів і необхідність відповідного збільшення ціни їх продукції, що поряд із необхідністю утримання конкурентних позицій вимагає коректування товарних стратегій і

поведінки на ринку. Як і ВВП, темп інфляції є ключовим орієнтиром, без урахування якого підприємство не може планувати свою діяльність на наступний період, що є частиною реалізації стратегії розвитку.

Отже, проаналізуємо динаміку індексу інфляції за період 2010–2019 рр. (Додаток Е). З наведених даних бачимо, що за останні 10 років пікове значення індексу інфляції припадає на 2015 р., що стало наслідком початку Антитерористичної операції на сході країни, суттєвої зміни у структурі промисловості та різкого підвищення курсу іноземних валют і знецінення гривні. Останні роки демонструють спадну, але допоки нестабільну тенденцію. Спираючись на Інфляційний звіт Національного банку України за жовтень 2019 р., можна зробити висновок, що протягом 2019 р. зростання інфляції сповільнювалось, а також поліпшувались інфляційні очікування більшості респондентів.

Індекс промислового виробництва характеризує зміни у фізичному обсязі виробництва підприємств, тобто відображає фактичні обсяги ринку, обумовлені відповідним платоспроможним попитом. Цей показник є ключовим для визначення кількісних параметрів виробництва продукції підприємства, тобто планування його виробничої програми. Аналіз даних наведено в *табл. 2.2*.

Виходячи з наведених даних можна зробити висновок, що протягом останніх трьох років з 2016 р. промислове виробництво в Україні скорочувалося. У 2019 р. падіння індексу промислового виробництва було обумовлено, зокрема, скороченням виробництва переробної промисловості та електроенергії.

Далі розглянемо окрему групу *показників по іноземних інвестиціях* в Україну та з України. Перший показник відображає привабливість вітчизняної економіки для закордонних суб'єктів господарювання, а другий свідчить про рівень привабливості закордонних ринків порівняно з українським. Прямі іноземні інвестиції – найбільш бажана форма капіталовкладень для економік, що розвиваються, тому що вона дозволяє реалізовувати великі проекти; крім того, в країну надходять нові технології, нові практики корпоративного управління тощо. Проаналізуємо дані в період з 2010 по 2019 рр. (*табл. 2.3*).

Таблиця 2.2

Індекс промислового виробництва в Україні в період 2010–2019 рр.

Рік Місяць	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Темп при- росту 2019 р. до 2010 р.
	Січень	89,2	87,1	86,2	88,9	84,6	81,6	81,4	82,5	86,1	86,2
Лютий	100,4	101,1	101,7	99,4	100,5	98,8	108,2	97,8	96,5	98,1	-2,29
Березень	114,8	113,2	110,1	111	108	109,8	106,8	108,9	107,6	112	-2,44
Квітень	97,5	94,6	95,6	98,5	98,9	97,9	96,6	93,1	95	98,2	0,72
Травень	97,2	100,3	102	94,4	98,6	99,7	96,3	103,4	103,1	99,5	2,37
Червень	101,9	100,9	97,9	101,6	98,5	101,7	97,9	100,1	100,2	96,3	-5,50
Липень	101,3	102,6	104,3	105,1	97,8	103,5	107	100,3	101,4	103,6	2,27
Серпень	100,6	101,7	97,7	97,5	88,1	96	99,2	103	99,5	98,6	-1,99
Вересень	103,8	101,7	100,1	99,6	105,4	105,8	104,4	102,5	101,7	101,7	-2,02
Жовтень	106,3	105,7	107,1	107,4	107,3	107	105,7	106,9	110	105,6	-0,66
Листопад	98,2	97	97,3	97,4	98	98,4	100,8	100,3	97,9	95,4	-2,85
Грудень	102,3	99,6	96,4	100,1	98,3	101,2	101,9	101	98,3	98,3	-3,91
Рік	112,2	103,4	94,4	99	82,8	98,4	103,1	97,1	95,3	91,7	-18,27

Джерело: складено автором за даними [102].

Таблиця 2.3

Обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні в період 2010–2019 рр.*

Рік	Прямі інвестиції в Україну, млн дол. США	Прямі інвестиції з України, млн дол. США
2010	38992,9	5760,5
2011	45370,0	6402,8
2012	48197,6	6435,4
2013	51705,3	6568,1
2014	53704,0	6702,9
2015	38356,8	6456,2
2016	32122,5	6315,2
2017	31230,3	6346,3
2018	31606,4	6322,0
2019	35809,6	6272,7

Примітка: * – дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2019 рр.– також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором за даними [102].

З табл. 2.3 ми бачимо, що у 2015 р. було суттєво скорочено обсяг інвестицій в Україну (з 53704,00 млн дол. США до 38 356,8 млн дол. США) і протягом 2015–2018 рр. тенденція спаду зберігалася. У 2019 р. спостерігаємо суттєве, порівняно з попереднім періодом, зростання – з 31606,4 млн дол. США до 35809,6 млн дол. США.

Необхідність включення розглянутих макроекономічних показників як кількісних характеристик ринкових тенденцій обумовлена їх однозначністю та можливістю математичного прогнозування для використання як орієнтирів в обґрунтуванні стратегії трансформації підприємства. Аналіз динаміки цих показників дозволяє визначити основні тенденції у сприятливості внутрішньодержавного середовища.

Отже, можна констатувати, що у внутрішньодержавному середовищі України не було створено сприятливих передумов для

трансформації вітчизняних пострадянських підприємств у конкурентоспроможний ринковий стан. Втім, вони не створені й сьогодні.

Так, додаткові висновки щодо сприятливості внутрішньодержавного середовища для вітчизняних підприємств можна зробити, провівши аналіз кількості підприємств за їх розміром у період з 2010 по 2018 рр. (Додаток Є). Так, виходячи з Додатка Є, можна зробити висновки, що темп приросту підприємств у 2019 р. порівняно з 2010 р. скоротився (залежно від розміру підприємств) від $-2,55\%$ за мікропідприємствами до $-23,89\%$ за великими підприємствами; загальний темп приросту за досліджуваний період дорівнює $-6,05\%$. Найбільше скорочення показують великі підприємства, потім середні, потім малі, а потім – мікро. Це, своєю чергою, свідчить про те, що чим більше постійні витрати в собівартості продукції, тим складніше функціонувати в умовах нестабільного та слабко прогнозованого зовнішнього середовища. Загалом тренд говорить про те, що за ці 10 років відбулося значне скорочення кількості суб'єктів за всіма розмірами, основною причиною чого є погіршення економічної ситуації. Водночас з 2016 р. спостерігається стала тенденція зростання загальної кількості підприємств за всіма розмірами, що свідчить про поживлення ділової активності та певну стабілізацію внутрішньодержавного середовища.

Продовжимо дослідження аналізом динаміки кількості підприємств України за період 2011–2018 рр. за критерієм кількості тих, що «померли», та тих, що «народилися», в абсолютному вираженні (табл. 2.4).

Так, виходячи з табл. 2.4, слідує, що у 2018 р. відбувся приріст кількості суб'єктів господарювання на 17 621 од., у тому числі у промисловості – на 2 399. Позитивна динаміка проявляється у 2018 р. за всіма розмірами підприємств, так само, як і у 2017 р. Показовим є факт, що після 2016 р., де спостерігався останній від'ємний приріст, у 2017 р. бачимо зростання кількості підприємств за всіма категоріями, включно з великими, у тому числі промисловими.

На базі вищенаведеної інформації також були розраховані коефіцієнти «смертності» та «народжуваності» підприємств у період з 2011 по 2018 рр., динаміку яких наведено в табл. 2.5.

Графічну інтерпретацію динаміки кількості підприємств України за розмірами в період з 2010 по 2018 рр. наведено на рис. 2.2.

Таблиця 2.4

Динаміка кількості підприємств України за період 2010–2018 рр.

№ з/п	Кількість підприємств	«Померлі» (-) / «Народжені» (+) підприємства за періодами									
		2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.		
1	Усього підприємств	-3115	-10760	28392	-52326	2439	-37071	31887	17621		
2	У тому числі у промисловості	-348	-4123	5774	-6943	377	-4009	3471	2399		
3	Великі підприємства	73	39	-39	-162	-74	-40	16	47		
4	У тому числі у промисловості	60	3	-28	-93	-56	-25	7	22		
5	Середні підприємства	-230	-564	-1330	-2953	-703	-371	105	1120		
6	У тому числі у промисловості	-109	-196	-233	-778	-100	-39	93	121		
7	Малі підприємства	-2958	-10235	29761	-49211	3216	-36660	31766	16454		
8	У тому числі у промисловості	-299	-3930	6035	-6072	533	-3945	3371	2256		
9	Мікропідприємства	-4630	-9354	32016	-39555	5319	-36546	30407	14670		
10	У тому числі у промисловості	-527	-3875	6209	-4319	752	-3991	2946	1919		

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [102].

Таблиця 2.5
Динаміка коефіцієнта смертності/ народжуваності підприємств України за період 2011-2018 рр.

№ з/п	Кількість підприємств	Коефіцієнт «смертності» (-) чи «народжуваності» (+) підприємств за періодами на 1000 підприємств										2018 р. до 2011 р.
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018			
1	Усього підприємств	-8,29	-29,48	72,18	-153,45	7,10	-121,00	94,27	49,51	-6,97		
2	У тому числі у промисловості	-7,33	-95,10	117,52	-164,58	8,86	-103,98	82,59	54,00	-8,37		
3	Великі підприємства	110,77	55,87	-59,18	-325,96	-174,94	-104,44	40,10	105,38	-0,05		
4	У тому числі у промисловості	147,4	7,32	-73,30	-321,80	-240,34	-120,19	32,56	92,83	-0,37		
5	Середні підприємства	-11,08	-27,94	-70,52	-185,65	-46,24	-25,01	7,03	69,75	-7,29		
6	У тому числі у промисловості	-18,17	-33,78	-41,84	-162,39	-21,32	-8,38	19,60	24,87	-2,37		
7	Малі підприємства	-8,35	-29,75	79,62	-151,61	9,81	-125,91	98,37	48,48	-6,81		
8	У тому числі у промисловості	-7,28	-105,8	139,77	-163,63	14,16	-117,08	90,95	57,37	-8,88		
9	Мікропідприємства	-15,65	-32,65	100,53	-141,81	18,71	-147,54	109,34	50,11	-4,20		
10	У тому числі у промисловості	-17,42	-146,93	190,57	-152,81	25,92	-159,49	105,33	64,20	-4,69		

Джерело: розраховано автором на базі даних Додатка Є і табл. 2.4.

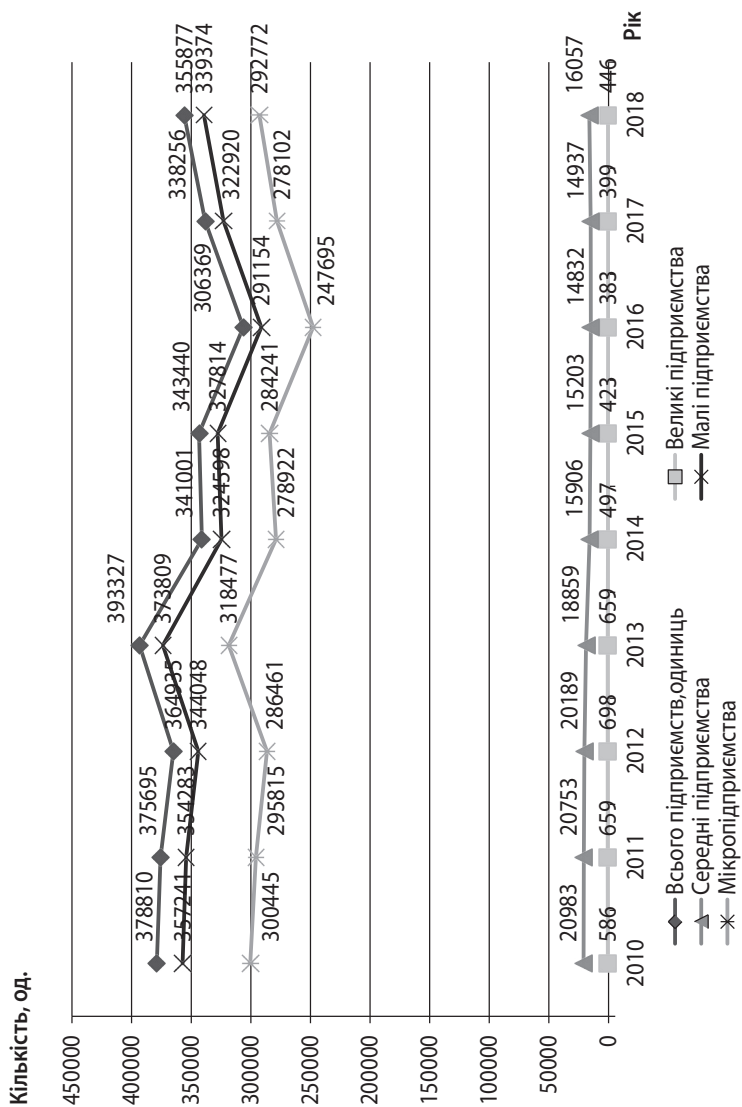


Рис. 2.2. Динаміка кількості підприємств України за розмірами у період 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано за розрахунками автора за даними [102].

Отже, узагальнюючи висновки стосовно макроекономічних показників, робимо висновок, що з 2016 р. спостерігалось різке падіння ділової активності, що було наслідком початку воєнних дій на території України та економічним занепадом. Про це свідчить більшість показників, які було проаналізовано вище. Окрім цього, до уваги варто взяти ще один вагомий фактор, який було виділено як суттєвий відносно його впливу на сприятливість внутрішньодержавного середовища. Цим фактором є культура, а саме – культура як «спосіб життєдіяльності» – система цінностей, норм, установок, звичаїв і традицій певної групи людей, які склалися в ході їх історичного розвитку та впливають на всі аспекти їх групової та індивідуальної поведінки. Дослідженням впливу цього фактора на добробут держав і націй займаються багато вітчизняних і зарубіжних дослідників: Дацко О. І., Інглхарт Р., Лал Д., Тросбі Д., Харрісон Л. та інші.

Своєю чергою, носієм культури як «способу життєдіяльності» є активний елемент, кожна окрема людина суспільства, кожен окремий співробітник конкретної організаційно-економічної системи. Це, на базі історичного підходу, дає змогу говорити про те, що тривалий період знаходження соціально-економічної системи УРСР у складі СРСР сформував певну культуру як «спосіб життєдіяльності» у активних елементів (народу), яка за базовими характеристиками значно відрізнялася від активних елементів західного суспільства. Порівняльні характеристики активних елементів соціалістичної та капіталістичної систем як альтернативних ієрархій, що склалися у ХХ столітті, представлені та є підтвердженням тези автора даного дослідження.

Слід також розуміти особливості властивостей активних елементів, які наведено в роботі [71, с. 26], які при створенні незалежної соціально-економічної системи «Україна» були перенесені в нову систему управління нею, а також по всій ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності (див. Додаток Ж), що безпосередньо вплинуло та впливає на рівень системної досконалості всіх цих суб'єктів. Отже, з огляду на успадковані вітчизняними активними елементами рецесивні домінуючі ознаки, що відрізняються

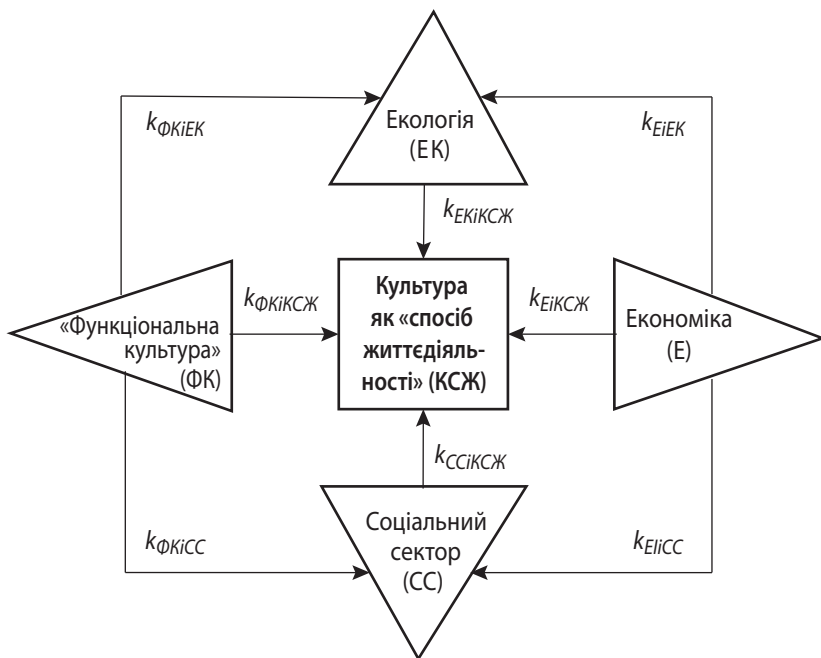
від ознак культури економічно розвинених капіталістичних держав, а також з огляду на сучасні інтеграційні процеси між Україною та країнами ЄС, можна зробити висновок про об'єктивну необхідність урахування культурного феномену при вдосконаленні пострадянської державної системи, а також про необхідність управління його станом у процесі її трансформації.

У зв'язку з цим для вирішення поставленої проблеми автором була розроблена, на базі проведеного дослідження [14; 42; 50; 82; 132; 137; 139; 140], системна модель сталого розвитку СЕС «держав», яка схематично представлена у вигляді «піраміди сталого розвитку» на *рис. 2.3*. Це, своєю чергою, лягло в основу праці, співавтором якої є автор даного дослідження, – «Cultural Phenomenon as the Basic Factor of Systemic Competitiveness of Systems Artificially Created by Man or New Paradigm of Humanity Development» [157].

Дана модель складається з п'яти параметрів (сфер) розвитку: культури як «способу життєдіяльності», економіки, соціального сектора, «функціональної культури» й екології. При цьому в основі моделі лежить культура як «спосіб життєдіяльності», в силу свого загальносистемного впливу на сталий розвиток інших складових.

Системність даної моделі полягає в її цілісності, а також у зв'язках між її складовими. Вона передбачає те, що параметри розвитку, такі як екологія, економіка, соціальний сектор і «функціональна культура», повинні мати високу ступінь системного сполучення – як між собою, так і безпосередньо з культурою як «образ життєдіяльності». При цьому даний вид культури має безпосередньо носити прогресивний характер, з метою отримання максимального синергетичного ефекту в ході її реалізації.

З *рис. 2.3* також випливає, що зв'язок, про який йдеться вище, між усіма складовими характеризується відповідними коефіцієнтами сполучення, які при їх вимірі можуть дати інформацію про рівень сполучення складових між собою. Вимірювання кількісних значень коефіцієнтів сполучення проводиться експертним шляхом з використанням адекватних критеріальних діапазонів і шкали оцінювання. Для оцінювання значень коефіцієнтів сполучення



Умовні позначення: $k_{ЕКіКСЖ}$ – коефіцієнт сполучення ЕК і КСЖ; $k_{ЕіКСЖ}$ – коефіцієнт сполучення Е і КСЖ; $k_{ССіКСЖ}$ – коефіцієнт сполучення СС і КСЖ; $k_{ФКіКСЖ}$ – коефіцієнт сполучення ФК і КСЖ; $k_{ЕіЕК}$ – коефіцієнт сполучення Е і ЕК; $k_{ЕіСС}$ – коефіцієнт сполучення Е і СС; $k_{ФКіСС}$ – коефіцієнт сполучення ФК і СС; $k_{ФКіЕК}$ – коефіцієнт сполучення ФК і ЕК.

Рис. 2.3. Модель сталого розвитку «піраміда сталого розвитку» соціально-економічної системи як інструмент створення умов трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації

Джерело: авторська розробка.

приймається інтервал 0–1. При цьому значення 0 відповідає повній відсутності сполучення між складовими (максимум ентропії), а значення 1 відповідає повному сполученню між ними (максимум синергії). Своєю чергою, для оцінювання їх проміжних значень приймаються такі критеріальні діапазони, які відповідають: 1–0,9 – високому рівню сполучення; 0,9–0,7 – задовільному рівню;

0,7–0,5 – середньому рівню; 0,5–0,3 – низькому рівню; менше 0,3 – дуже низькому рівню.

Відповідно до запропонованої системної моделі для успішної реалізації програм сталого розвитку державної системи необхідно забезпечити максимальну ступінь сполучення між собою складових по всіх сферах розвитку. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у визначенні рівня вихідного та цільового станів культури як «способу життєдіяльності» для вироблення програм сталого розвитку з урахуванням знання цих станів, що дозволить підвищити ймовірність успішної реалізації їх на практиці.

З огляду на це, автором була розроблена системна модель оцінювання рівня стану культури як «способу життєдіяльності» (див. Додаток Ж). Слід зазначити, що в основу створення системної моделі для оцінювання рівня стану культури як «способу життєдіяльності» була покладена 25-факторна модель по типології культур, що тяжіють до прогресу та намагаються протистояти йому, що представлено в роботі [140, с. 50–52]. Крім цього, у запропонованій автором моделі враховується безпосередньо екологічна поведінка активних елементів (блок 5), а також такий фактор, як «мислення» активних елементів, який був доданий до блоку 1. Доцільність розширення автором типології культур, що тяжіють до прогресу та намагаються протистояти йому, обумовлена сучасними вимогами до сталого розвитку. Для оцінювання впливу факторів також використовуються експертний метод і лінійна шкала оцінювання 0–10 балів, де 0 – це мінімальне оцінне значення (максимум ентропії), а 10 – відповідно максимальне (максимум синергії). Крім цього, пропонуються такі критеріальні діапазони для оцінювання позначених факторів: 10–9 балів – дуже високий рівень системного стану; 9–8 балів – високий рівень; 8–7 балів – хороший рівень; 7–5 балів – середній рівень; 5–3 бали – низький рівень; 3–0 бала – дуже низький рівень.

Умовні позначення породжених показників 2-го рівня декомпозиції за моделлю, а також критерії оцінювання їх мінімальних і максимальних значень наведено в Додатку Ж. При цьому діапазон значень рівня системного стану культури як «способу життєдіяль-

ності» від 5 до 10 балів характеризує її як прогресивну, а від 0 до 5 балів – як ту, що опирається на прогресу.

Грунтуючись на розробленій автором системній моделі на рис. 2.3, можна виділити те, що основними архетипами сталого розвитку для суспільства та його державної системи є фактори впливу з характеристиками, що відповідають максимальному розвитку – це свого роду теоретичний ідеал, до якого слід прагнути у вітчизняній практиці при трансформації пострадянської державної системи України.

Методика розрахунку показника рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «держава» проводиться за формулами, наведеними в Додатку Ж. Відповідно до системної моделі оцінювання рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС типу «держава», наведеної на рис. 2.3., було проведено дослідження стану культури як «способу життєдіяльності» двох соціально-економічних систем «Європейський Союз» та «Україна».

В експертному опитуванні було задіяно 15 експертів з різних сфер наукової та практичної діяльності, об'єкти дослідження в моделі пов'язані з їх діяльністю. Графічну інтерпретацію отриманих результатів наведено на *рис. 2.4*.

Отримані результати свідчать про те, що в цілому рівень стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна» (3,9 бала) значно нижчий за рівень стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Європейський Союз» (9,2 бала). Такий стратегічний розрив у культурі як «способі життєдіяльності» між двома СЕС («Європейський Союз» та «Україна») чітко пов'язаний зі станом стратегічних цільових орієнтирів останньої. Розглянемо це питання більш детально.

Так, згідно з моделлю, що наведена на рис 1.8, до складу стратегічних цільових орієнтирів надсистеми входять такі: системна конкурентоспроможність (СКС); системоутворювальний фактор (СФ); місія створення (Мс); місія функціонування (Мф); стратегічна мета функціонування (СМФ). На базі експертного оцінювання згідно з прийнятим раніше критеріальним діапазоном (9–10 балів – системна досконалість; 7–9 балів – гарний рівень системної до-

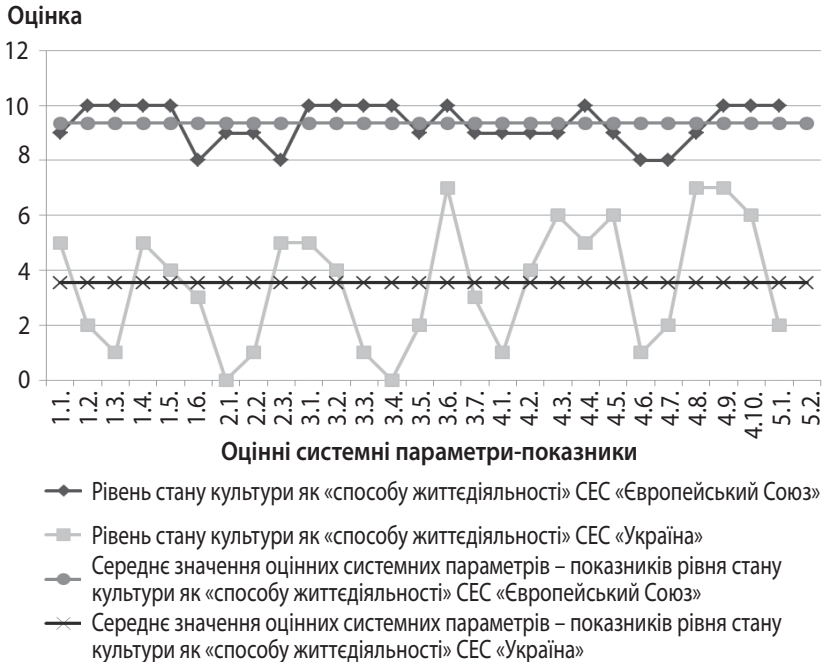


Рис. 2.4. Графічні профілі рівня стану культури «як способу життєдіяльності» у СЕС «Європейський Союз» і СЕС «Україна»

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження.

сконалості; 5–7 балів – середній рівень системної досконалості; 3–5 балів – низький рівень системної досконалості; 0–3 бали – системна недосконалість) було побудовано графічний профіль стану стратегічних цільових орієнтирів України (рис. 2.5).

Так, виходячи з рис. 2.5 слідує, що середній рівень стану стратегічних цільових орієнтирів СЕС «Україна» дорівнює 4,6 бала, що згідно з прийнятим критеріальним діапазоном відповідає низькому рівню системної досконалості.

Розглянемо кожний з цих параметрів більш детально з позиції відповідності їх характеристикам у практичних умовах функціонування всіх суб'єктів соціально-економічної діяльності.

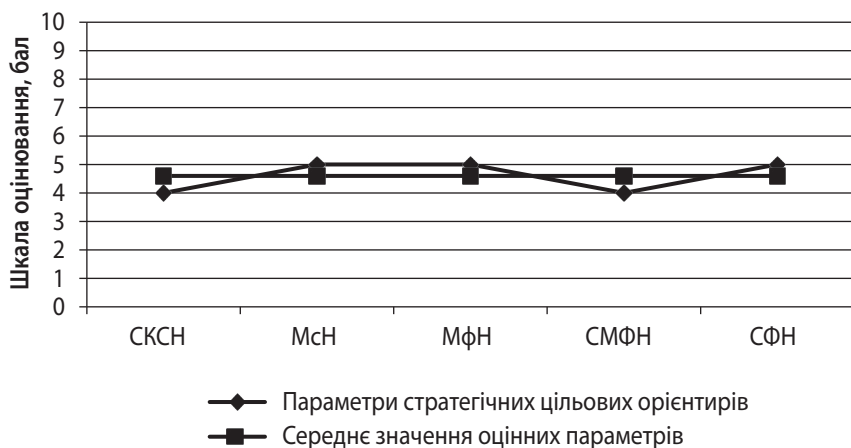


Рис. 2.5. Графічний профіль стану стратегічних цільових орієнтирів СЕС «Україна»

Джерело: побудовано автором за результатами дослідження.

Системоутворювальний фактор СЕС «Україна». Створення СЕС «Україна» як штучної системи безсистемним шляхом (без урахування системних принципів і системних закономірностей) обумовило те, що такий параметр, як системоутворювальний фактор не було задано під час її створення. З іншого боку, можна зазначити, що в радянські часи системоутворювальним фактором за своєю сутністю для України, як і для інших радянських держав, було створення будь-якою ціною умов для побудови соціалізму та комунізму.

У сучасній ринковій економіці з теоретичної точки зору системоутворювальним фактором для держави, як СЕС, є її загально-системна привабливість, у рамках якої можна виділити внутрішню та зовнішню.

На сьогоднішній день внутрішня привабливість держави характеризується недостатньо високим рівнем, оскільки в її внутрішньому середовищі не створено сприятливих умов для ефективного функціонування ОЕС. Це проявляється в корумпованості

всіх гілок влади, безсистемності та конфліктності законодавчої бази, бюрократичності державних структур, превалюванні неформальних регламентів і впливів над офіційними, зрощення бізнесу та влади, низькому рівні підтримки розвитку ринкової інфраструктури з боку держави та інших специфічних системних чинниках вітчизняного внутрішньодержавного середовища.

Такий рівень стану підтверджується і рейтинговими позиціями України в міжнародних дослідженнях. Наприклад, за рейтингом Doing Business (складається Міжнародною фінансовою корпорацією, яка входить до складу Світового банку) Україна посідала 83 місце із 190 країн у 2017 р. [133], що свідчить про достатньо складні умови започаткування, ведення та ліквідації бізнесу. У рейтингу компанії Transparency International за індексом сприйняття корупції Україна посідала 130 місце зі 176 досліджуваних країн у 2017 р. [105].

Несприятливі внутрішні умови господарювання стають однією із основних причин того, що обсяг тіньової сектору економіки складає за різними підрахунками від 26% до 44% (залежно від методу визначення).

Зовнішня привабливість держави характеризується попитом на продукцію, що виробляють вітчизняні підприємства, на міжнародному ринку, бажанням іноземних інвесторів вкладати кошти у вітчизняний бізнес, інтересом інших держав і міжнародних організацій до співробітництва та іншими аспектами проявлення зацікавленості сторонніх ОЕС і СЕС у результатах функціонування держави.

Сьогодні можна констатувати низький рівень цих складових зовнішньої привабливості СЕС «Україна». Це характеризується, передусім, превалюванням сировинного експорту порівняно з готовою продукцією (що свідчить про недостатній рівень розвитку більшості виробничих структур).

Привабливість СЕС «Україна» як стратегічного партнера в політичній, економічній чи інших площинах також знаходиться на низькому рівні, що обумовлено чинниками, наведеними вище, в тому числі воєнними діями, що викликані російською агресією.

Місія створення. Варто відзначити, що цей параметр не було задано в СЕС «Україна» ні під час її знаходження у складі Радянського Союзу, ні під час її трансформації до ринкового стану. Місія створення держави полягає у створенні такої системи державного управління, яка була б здатна забезпечити сприятливі умови для життя та функціонування всіх ОЕС і СЕС на її території та приведення системного стану країни до сталого розвитку, при цьому її створення має базуватися на системних принципах.

Проте при створенні СЕС «Україна» базовими принципами не були закладені структурність (мінімальна, але достатня для виконання всіх функцій кількість елементів системи), цілеспрямованість, пріоритет якості всіх процесів, надійність системи, стійкість усіх її елементів і сумісність елементів системи.

Це заздалегідь стало причиною наявності певних обмежень щодо потенційної спроможності системи державного управління якісно виконувати свої функції, а також однією з причин виникнення та загострення системних проблем у внутрішньодержавному середовищі. Також це обумовлює і те, що на сьогодні система державного управління знаходиться у стані системної кризи, очевидні причини якої досі не зрозумілі владі України та, відповідно, не ліквідуються.

Місія функціонування. Місія функціонування держави безпосередньо полягає у виконанні таких процесів, які б забезпечували створення передумов для досягнення та подальшого функціонування у стані сталого розвитку. Наразі по відношенню до держави не можна сказати, що загальноприйнятою є практика формування її місії функціонування у формі гасла (як це прийнято для ОЕС), однак можна говорити про те, що цей параметр забезпечує базис, який дозволяє СЕС «держава» здійснювати своє функціонування як штучно створеної системи ефективно. Цим базисом безпосередньо є системні закономірності організації функціонування штучно створених систем.

Варто відзначити, що функціонування СЕС «Україна» було організовано без дотримання цих системних закономірностей, про що свідчить факт того, що не забезпечується: цілісність держави

як СЕС, синергійність у функціонуванні її системних елементів, потенційна ефективність держави як СЕС, процеси прогресуючої систематизації, дотримання закону необхідного різноманіття В. Р. Ешбі та дотримання інших системних закономірностей, що також, як і відсутність урахування системних принципів при створенні СЕС, накладає обмеження на потенційно ефективне функціонування держави та реалізацію її основного призначення.

Стратегічна мета функціонування. У 2010 р. влада країни проголошувала головною стратегічною метою інтеграцію до Європейського Союзу та паралельно з цим – увійти до двадцятки найрозвинутіших країн світу (за наступні 10 років). Однак фактично не було вироблено системної державної стратегії її досягнення, а, відповідно, не було й організовано руху держави в цьому напрямку. Крім того, таким чином сформульована ціль не відповідає критеріям її ефективної постановки: ясності з точки зору конкретних дій і кількісному виміру. На сьогоднішній день стратегічні цілі держави тільки продекларовані, не кажучи вже про стратегічне забезпечення їх реалізації. Таке ставлення владної верхівки до розвитку СЕС «Україна» є однією з причин відсутності консолідації населення держави й узгодженої роботи всіх ОЕС і СЕС у напрямку досягнення поставлених цілей. До того ж, жоден активний елемент, ОЕС чи СЕС, не розуміють, що вони отримують від досягнення тієї чи іншої загальносистемної цілі (у масштабі країни).

Це дає можливість зробити висновок, що відсутність стратегічних цілей стає поштовхом до загострення перебігу процесів прогресуючої факторизації системних елементів (активних елементів, ОЕС і СЕС), тобто нарощення рівня ентропії, яка може призвести до розпаду системи, тобто до її самоліквідації.

Системна конкурентоспроможність. Ураховуючи традиційне трактування конкурентоспроможності держави (здатність економіки однієї держави конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства та забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення), можна зробити висновок, що СЕС «Україна» за цим

показником значно відстає не тільки від європейських країн, але й також і від багатьох країн пострадянського простору (наприклад, Латвії, Литви, Грузії). Це підтверджується, передусім, тим, що система державного управління не в змозі забезпечувати належні умови життєдіяльності населення (на 2018 р. Україна займала 88 місце в рейтингу Індекс людського розвитку зі 189 країн [104]), як, відповідно, і ОЕС, і СЕС, що функціонують на її території. Також продукція більшості вітчизняних підприємств (мається на увазі готова продукція, а не сировина) не є конкурентоспроможною на європейському ринку та при цьому характеризується достатньо великими витратами ресурсів на її виготовлення.

Свідченням такого положення є також і вкрай низькі позиції СЕС «Україна» у численних міжнародних рейтингах. Так, за Індексом глобальної конкурентоспроможності (розраховується за методикою Всесвітнього економічного форуму) СЕС «Україна» посідала 81 місце зі 131 досліджуваних країн світу у 2017–2018 рр. [111], оскільки цей індекс є достатньо всеохоплюючим (включає оцінку за здоров'ям та освітою населення, макроекономічним становищем, ринковими показниками та ін.), що дає змогу отримати комплексне уявлення про низький рівень більшості його складових.

Окрім цього, враховуючи те, що системна конкурентоспроможність визначається ще і таким базовим фактором, як системний стан держави як штучно створеної системи, варто відзначити, що СЕС «Україна» є системно недосконалою штучно створеною системою.

Це обумовлюється, передусім, створенням її як штучної системи без урахування системних принципів та організацією функціонування без урахування системних закономірностей. Своєю чергою, причиною цього є перенесені регресивні спадкові ознаки специфічної радянської культури «як способу життєдіяльності», яка характеризується певною системою параметрів, одним з яких є системне мислення, яке має низький рівень у вітчизняних активних елементів, що є творцями та функціональними елементами СЕС та ОЕС.

Названі чинники є основними причинами виникнення та загострення системної кризи у внутрішньодержавному середовищі, у тому числі в системі державного управління ОЕС «Україна».

Також варто відзначити, що параметр системної конкурентоспроможності не задається для СЕС «Україна» як цільовий, тому можна зробити висновок про безцільний рух у напрямку підвищення його рівня. Продовжуючи дослідження, також слід звернути увагу і на те, що різниця у властивостях ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності полягає не тільки в рівні активних елементів – носіїв культури як «способу життєдіяльності», а і за всіма іншими, зокрема і на рівні суб'єктів господарювання типу «бізнес-організація».

Так, наприкінці минулого століття у світі було сформовано дві альтернативні ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності: ринкова та неринкова, або капіталістична та соціалістична. У першій ієрархії на мікрорівні було сформовано економічну систему, яку називають «фірмою», «компанією», «бізнес-організацією» та яка є продуктом еволюційного розвитку. У другій ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності на мікрорівні було сформовано економічну систему «підприємство», яка є продуктом революційного шляху розвитку та кардинально іншою за економічним устроєм та ідеологічною спрямованістю соціально-економічної системи.

Ці два суб'єкти господарювання були схожими за формою, проте різними за підходами до їх створення, організацією функціонування й управління, що призвело до негативного результату – неконкурентоспроможності соціалістичного підприємства порівняно з аналогом капіталістичної бізнес-організації, насамперед через його системну недосконалість. Розглянемо, спираючись на роботу [71, с. 27], порівняльні характеристики й ознаки двох економічних систем, які склалися на мікрорівні, в альтернативних ієрархіях суб'єктів соціально-економічних відносин у ХХ столітті (див. Додаток 3).

Виходячи з Додатка 3 в тому числі слідує, що основою сьогодишнього машинобудівного комплексу України, зокрема Харківського регіону, досі складає потенціал радянських підприємств,

і ті відмінності, які наведені в Додатку 3, також вказують на той системний стан вітчизняних підприємств, який є відправної точкою щодо розробки їх стратегії трансформації у стан системно-досконалих бізнес-організацій.

З цього стає очевидним, що є причиною, а що – наслідком у системному підході до трансформації вітчизняних підприємств. Таким чином, спираючись на вищенаведену інформацію, автор пропонує розуміти термін «трансформація підприємства» як процес організаційних перетворень у системному стані підприємства, як базовий фактор його конкурентоспроможності, який носить системний характер і формує принципово нові емерджентні властивості як нової організаційної цілісності.

Отже, можна зробити висновок, що радянська стратегія створення вітчизняних промислових підприємств не передбачала їх функціонування в конкурентному ринковому середовищі, а тому вони і не надіялися відповідною потенційною здатністю та необхідними конкурентними перевагами.

Радянська стратегія централізованого планування й управління організацією функціонування створених неринкових промислових підприємств передбачала їх соціалістичне змагання із собі подібними, але не із зарубіжними ринковими аналогами, стратегія створення й організації функціонування яких принципово відрізнялася від радянської.

Сутність принципів відмінностей полягала в такому. Радянська стратегія передбачала для підприємств пріоритет кількості виробленої продукції перед її якістю, при цьому стандарти якості були істотно нижчі за європейські. Зарубіжна ринкова стратегія передбачала пріоритет якості продукції, що виробляється, перед її кількістю. Водночас радянською стратегією передбачалося виконання директивних планів за обсягами виробництва продукції без жорстких ресурсних обмежень, а зарубіжною ринковою стратегією – раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності виробництва. Крім того, радянські підприємства, а також колгоспи і радгоспи, були організаційно та технічно менш досконалими порівняно із закордонними фірмами та фермерськими господарствами.

I, нарешті, в післявоєнний період розвитку радянські системи управління великими промисловими підприємствами та централізованої системи державного планування й управління з ідеологічних міркувань не піддалися вдосконаленню на базі досягнень науково-технічного прогресу і нових наук, таких як: теорія організації, теорія систем, системний аналіз, кібернетика та ін. У той час, як західні аналоги вдосконалювали свої системи управління фірм і держав на базі цих досягнень.

Як наслідок ненаукового та несистемного підходу до створення та вдосконалення радянської системи державного управління в ній виникла та стала зростати системна криза, яка в силу системного взаємозв'язку перекинулася на системи управління радянськими промисловими та сільськогосподарськими підприємствами.

Окрім цього, в 1991 р. з державною мегасистемою СРСР відбулася ентропогенна системна катастрофа, під якою слід розуміти результат некерованого процесу наростання ентропії в штучній організаційній системі, який спричиняє її розпад (саморуйнування) внаслідок нездатності керуючої підсистеми трансформувати організаційну систему з вихідного хаотичного стану в цільовий системний стан, тобто такий, в якому виробляється негаентропія [31].

Ентропогенна системна катастрофа, що відбулася з СРСР, призвела до швидкого та безсистемного створення незалежних державних систем, серед яких опинилася система державного управління України. Внаслідок цього в ній виникла та стала наростати системна криза, яка не усунена й досі.

Системна криза – це стан і поведінка створеної з порушенням системних принципів і організованої до функціонування з відхиленням від системних закономірностей організаційно-економічної системи, зовнішні та внутрішні впливи на яку спричиняють в її внутрішньому середовищі режим генерації проблем, нестабільний і нестійкий стан [72, с. 14].

Як наслідок, у внутрішньодержавному середовищі виникли відомі та вкрай несприятливі умови для трансформації пострадянських підприємств до конкурентоспроможного стану [29]:

- ✦ відсутність загальносистемних (державних) однозначних стратегічних цільових орієнтирів трансформації державної системи в новий демократичний і ринковий стан (результати діагностики цього питання наведені на рис. 2.5, що тісно пов'язано з рівнем стану культури як «способу життєдіяльності» в Україні);
- ✦ некоректна приватизація підприємств;
- ✦ недосконалі регламенти надсистеми для ринкової економічної діяльності підприємств;
- ✦ несприятливий інвестиційний клімат; тіньова економіка; некоректні ринкові відносини (корупція);
- ✦ низька купівельна спроможність населення; перманентні приватні кризи в державній системі (політичні, економічні, фінансові, соціально-демографічні, енергетичні) як наслідок зростаючої системної кризи в державному управлінні та ін.

У цілому слід звернути увагу на те, що Україна останні 5 років займає центральне місце у трансформаційних процесах і є центром протистояння Російської Федерації та Західного світу. Україна зробила свій цивілізаційний вибір, переживши Революцію Гідності, проте не позбавилася системної кризи в системі державного управління країною [72], і, як наслідок, її економіка залишається надто неефективною. Так, наприклад, за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2015–2016 рр. у рейтингу країн світу, який складається за дослідженням Всесвітнього економічного форуму, Україна посіла 79 місце зі 140 країн, втративши за рік 3 позиції [110]. Окрім цього, відомим є той факт, що більшість вітчизняних підприємств є неконкурентоспроможними у світовому ринковому середовищі, і це є одна із причин такого місця в рейтингу, тому що саме підприємства є базовими елементами економічної системи в цілому.

Підбиваючи підсумки цього підрозділу, можна говорити про те, що бізнес-організація – це продукт еволюційного розвитку капіталістичної системи господарювання, а підприємство – це про-

дукт соціалістичного та пострадянського внутрішнього середовища державних систем, що наразі трансформуються до коректних ринкових умов, наприклад тих, що існують в Європі, США та інших розвинених країнах.

Отже, ці дві категорії – «бізнес-організація» та «підприємство» – мають певні сутнісні відмінності, які передусім пов'язані з місцем і часом походження цих суб'єктів господарювання та тих властивостей, які вони сформували в собі в ході свого історичного розвитку.

Таким чином, спираючись на базові засади 4-ї індустріальної революції та принципові відмінності підприємства та бізнес-організації з позиції застосування властивості «історичність», можна зробити висновок, що, розглядаючи з позиції цільового стану для вітчизняних суб'єктів господарювання системно досконалу бізнес-організацію, необхідно проводити трансформації задля досягнення світового рівня конкурентоспроможності.

Системна недосконалість вітчизняних підприємств обумовлена багатолітньою практикою безсистемного розвитку, організації функціонування й управління, що з урахуванням сьогоdnішніх викликів внутрішнього та зовнішнього характеру стає загрозою номер один для ефективного функціонування всієї економічної системи України як основи забезпечення її трансформації у стан держави з демократичним устроєм і розвиненою ринковою економікою.

Трансформація вітчизняних підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій – це об'єктивна науково-практична системна проблема, для вирішення якої потрібне застосування міждисциплінарних напрацювань і конструктивного системного підходу, а також – створення науково-практичного опису, застосовуючи кібернетичний метод параметричної ідентифікації, безпосередньо системно-досконалої бізнес-організації як цільового орієнтира, що і обумовлює подальші дослідження автора.

2.2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Використовуючи дані Державного комітету статистики [102] України, автором було сформовано таблицю (див. Додаток І) з основними показниками, що характеризують соціально-економічний розвиток України за період 2010–2018 рр. Для отримання більш обґрунтованої картини автором було проведено також зіставлення отриманих результатів у гривневому вимірі по роках з долларом США. Курс долара США до гривні по роках наведено на *рис. 2.6* на основі використання джерел [103; 167].

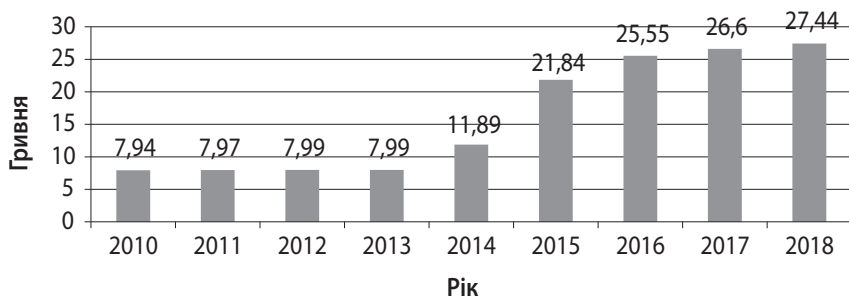


Рис. 2.6. Офіційний курс гривні щодо долара США (середній за період 2010–2018 рр.).

Джерело: побудовано за даними [103; 167].

Отже, проаналізувавши дані таблиці (див. Додаток І), можна зробити декілька висновків. Обсяг промислової реалізованої продукції (робіт, послуг) збільшується останні п'ять років у гривні, проте в доларовому еквіваленті у 2015 р. спостерігається суттєвий спад на 44,07 млн дол. США порівняно з 2014 р. З 2016 р. і по 2018 р. включно обсяг реалізації промислової продукції у дол. США збільшується, проте слід зазначити, що все ж таки показник 2018 р. на 66,6 млн дол. США менший, ніж у 2013 р.

Що стосується сільського господарства, то ситуація така: починаючи з 2010 р. по 2018 р. включно у гривневому вимірі просте-

жується зростання. Так, наприклад, станом на 2018 р. порівняно з 2010 р. зростання склало 428,06%, або 418523,19 млн грн. Проте в доларовому вимірі можна констатувати спад у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 2120,01 млн дол. США, або на 10,7%, тоді як у 2016 р. також спостерігається зниження порівняно з 2015 р. Зростання відбулося у 2018 р. порівняно з попереднім періодом, проте це все одно менше на 981,02 млн дол. США порівняно з 2013 р.

Своєю чергою, у машинобудуванні після падіння у 2014 р. порівняно з 2013 р. на 17588,48 грн, або на 6846,03 млн дол. США спостерігається зростання, проте у доларовому вимірі потім знову йде падіння (у 2015 р.) і зменшення у 2016 р. до попередніх періодів. Із 2017 р. намітилося зростання, але обсяг реалізації продукції машинобудування у 2018 р. склав тільки 49,1% від 2013 р.

Щодо обсягу реалізації тваринництва, то починаючи з 2010 р. і по 2016 р. включно спостерігається зростання у гривневому вимірі. Спад відбувся у 2017 р. на 5474,63 млн грн, або на 7,85% до попереднього періоду, проте уже у 2018 р. зростання відновилося. У доларовому еквіваленті ситуація дещо інша: з 2010 р. по 2013 р. включно – зростання, з 2014 р. по 2017 р. – падіння, а з 2018 р. – відновлення зростання. Слід зазначити, що, незважаючи на зростання у 2018 р. обсягів реалізації продукції тваринництва, це складає в абсолютному вимірі лише 59,3% від показника 2013 р.

Реалізація на забій сільськогосподарських тварин мала тенденції зростати в період 2010–2014 рр. З 2015 р. має місце зниження, а саме, на 52,9 тис. т, або на 1,6%. У цілому діапазон коливання з 2015 р. по 2018 р. включно становить 3270,4–3318,1 тис. т. Щодо виробництва молока, то починаючи з 2015 р. спостерігається його щорічне зменшення. Наприклад, зменшення у 2018 р. порівняно з попереднім періодом склало 216,5 тис. т, або 10,35%. Приблизно така ж тенденція прослідковується щодо кількості одержаних яєць від свійської птиці. Зростання у 2010–2012 рр., незначний спад у 2013 р. – 16,2 млн шт., або 0,08%. Зростання у 2014 р., спад у 2015–2016 рр. і поступове зростання у 2017–2018 рр. У 2018 р. питома вага обсягу реалізації від найбільшого показника за період (2012 р.) складає 84,45%. Що стосується виробництва вовни, то

ясно прослідковується тенденція до зменшення протягом усього періоду, що аналізується. Так, найбільший показник був у 2010 р. – 4 111 т, найменший, відповідно, у 2018 р. – 1 913 т.

У сфері виробництва будівельної продукції та робіт спостерігається така тенденція: у 2012 р. був незначний спад, а саме, на 1265,5 млн грн, або 2,05% до попереднього року, спад також продовжився у 2013 р. – на 4351 млн грн, або на 6,91% до попереднього року. Проте вже з 2015 р. у гривневому вимірі та з 2016 р. у доларовому вимірі прослідковується зростання. У гривневому вимірі зростання склало з 2015 р. по 2018 р. до попереднього періоду 12,53%: 28,19%, 43,34% і 33,62% відповідно, а в доларовому вимірі з 2016 р. по 2018 р. до попереднього періоду – 9,57%, 37,68% і 29,53%.

Що стосується вантажообігу, у 2018 р. він знизився до попереднього на 41309,3 млн т/км, або на 12,04%. У цілому сталий тренд на зменшення або збільшення виділити по роках важко. Проте з початку періоду зменшення склало 100825,2 млн т/км, або 24,92%. Водночас щодо пасажирообігу, то ситуація щодо тенденцій розвитку близька до ситуації з вантажообігом. У цілому пасажирообіг за вісім років зменшився на 33674,47 млн пас./км, або на 25,94%.

Аналіз стану експорту та імпорту за досліджуваній період свідчить про те, що позитивне сальдо було тільки у 2015 р. та склало 610706,7 млн дол. США. Тобто, Україна є імпортоорієнтованою країною.

Щодо обороту роздрібної торгівлі, то у гривневому еквіваленті можна спостерігати збільшення в період з 2010 по 2016 рр., у той час як у 2017 р. – зменшення на 359974,9 млн грн, або 30,63%, з подальшим збільшенням у 2018 р. на 115284,9 млн грн, або на 14,14%. Ситуація в доларовому еквіваленті дещо інша, а саме: зростання в період 2010–2013 рр. і суттєве зменшення в період 2014–2017 рр. з певним збільшенням у 2018 р. до переднього періоду – на 3263,02 млн дол. США, або на 10,64%.

Стан по сукупних ресурсах у середньому на місяць у розрахунку на одне домогосподарство такий: збільшення щороку в гривневому еквіваленті. У доларовому еквіваленті поступове збільшення в період 2010–2013 рр., з 2014 по 2016 р. включно –

поступове зменшення, а з 2017 р. – відновлення зростання. Проте показник 2018 р. складає лише 64,51% від найбільшого показника за період, який був у 2013 р. Щодо тенденції за сукупними витратами в середньому на місяць у розрахунку на 1 домогосподарство, то вона аналогічна тенденції по сукупних ресурсах. Так, сукупні витрати у 2018 р. склали 63,32% від найбільшого показника (2013 р.) за період у доларах США.

Робоча сила працездатного віку щорічно приростала в період 2010–2013 рр. З 2014 р. намітилася тенденція до зменшення, яка зберігається й досі. Різке зменшення робочої сили працездатного віку відбулося у 2015 р. відповідно до попереднього року на 1639,2 тис. осіб, або на 8,61%.

Найбільший показник безробітного населення склав 1847,1 тис. осіб у 2014 р. У той час, як у період 2010–2013 рр. спостерігається зменшення, у 2014 р. відбулося різке збільшення до попереднього періоду – на 336,8 тис. осіб, або на 22,3%. У 2015 р. – зменшення на 193,1 тис. осіб, або на 10,45% до 2014 р. У 2016–2017 рр. – поступове збільшення з подальшим зменшенням у 2018 р. до попереднього періоду – на 119,7 тис. осіб, або на 7,05%.

Середньомісячна номінальна заробітна плата за аналізований період у гривневому еквіваленті має тенденцію збільшення. Проте в доларовому еквіваленті ситуація така: з 2010 по 2013 рр. – збільшення, у 2014 р. – різке зменшення на 118,08 дол. США, або на 28,74% порівняно з 2014–2016 рр.; з 2017 р. по 2018 р. включно – збільшення. У 2018 р. показник склав 78,65% від найбільшого значення показника у 2013 р., якій дорівнює 410,76 дол. США.

У 2010–2012 рр. заборгованість із заробітної плати мала тенденції до зменшення як у гривневому, так і в доларовому еквіваленті. З 2013 по 2018 рр. спостерігається тенденція до збільшення у гривневому еквіваленті. Щодо доларового еквівалента, то у 2013–2014 рр. – збільшення, у 2015 р. – різкий спад на 605,97 млн дол. США, або на 46,58% до попереднього року, з 2016 р. по 2018 р. – збільшення. Так, показник 2018 р. на 65,62% був більше від найменшого показника за період, яким відзначився 2015 р.

У цілому промисловість поділяється на: переробну; добувну та розроблення кар'єрів; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання, каналізація, поводження з відходами. Машинобудування, своєю чергою, належить до переробної промисловості. На *рис. 2.7* наведено динаміку обсягів реалізованої промислової продукції в Україні за 2014–2019 рр. у гривневому еквіваленті.

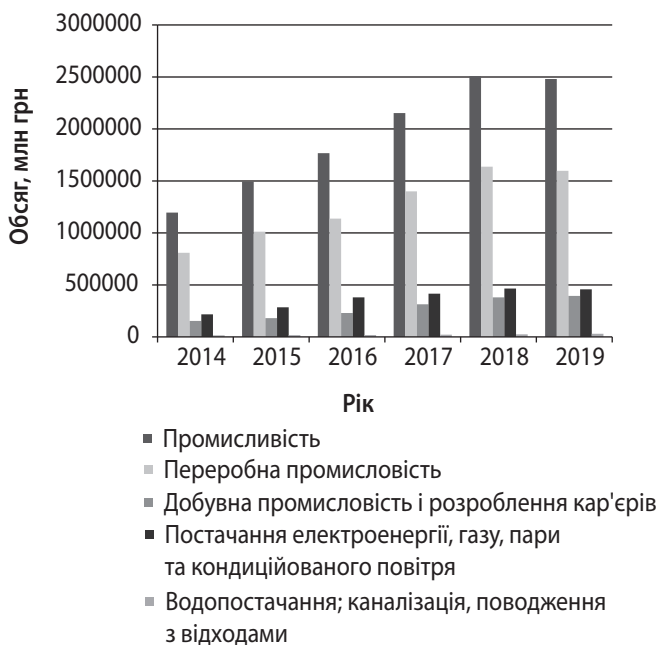


Рис. 2.7. Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції в Україні за 2014–2019 рр. у гривневому еквіваленті

Джерело: побудовано за даними [102].

З *рис. 2.7* видно, що обсяги реалізованої промислової продукції в Україні в період 2014–2018 рр. зростають, у тому числі за окремими напрямками. У 2019 р. у цілому спостерігається зменшення на 27775,3 млн грн, або на 1,1%. Проте продовжує зростати добувна промисловість і розроблення кар'єрів – на 14019,1 млн грн,

або на 3,68% до попереднього року, та водопостачання, каналізація, поводження з відходами – на 4719,2 млн грн, або на 18,45% до попереднього року. Водночас обсяги переробної промисловості знизилися на 39441,2 млн грн, або на 2,4%, а також постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – на 7072,4 млн грн, або на 1,52% до попереднього року.

Спираючись на те, що, за даними Міністерства фінансів, середній обмінний курс гривні до долара США у 2019 р. становив 25,8 грн/дол. [167], проаналізуємо динаміку обсягів промислової реалізованої продукції в Україні за той самий період (рис. 2.8).

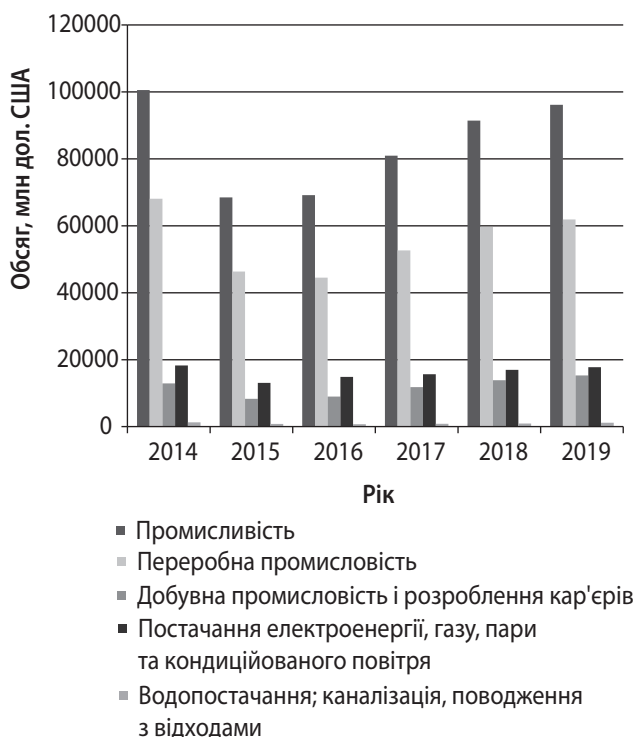


Рис. 2.8. Динаміка обсягів промислової продукції в Україні за 2014–2019 рр. у доларовому еквіваленті

Джерело: побудовано за даними [102; 103; 167].

Отже, виходячи з рис. 2.8, можна стверджувати про різницю тенденцій щодо обсягів реалізованої промислової продукції в Україні за аналогічний період у гривневому еквіваленті. Так, у 2015 р. відбулося різке зниження в цілому та за напрямками зокрема. Загалом зниження до попереднього року склало 32055,7 млн дол. США, або 31,87%. З 2016 р. зростання відновилося.

Ця тенденція в цілому присутня й досі, зокрема по всіх напрямках, окрім переборної промисловості, у якій у 2016 р. продовжився спад – на 1799,08 млн дол. США, або на 3,88% до попереднього року. Відповідно зростання в переробній промисловості відновилося з 2017 р. Станом на 2019 р. усього промисловість складає 95,62% від 2014 р., у тому числі: переробна промисловість – 90,94%; добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 118,42%; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 97,26%; водопостачання, каналізація, поводження з відходами – 90,79%. Структуру обсягів реалізованої промислової продукції за 2019 р. наведено на *рис. 2.9*.

Відповідно до рис. 2.9 можна зробити висновок, що переробна промисловість займає 64,39%, добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 15,92%, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 18,47%, а водопостачання, каналізація, поводження з відходами – 1,22%.

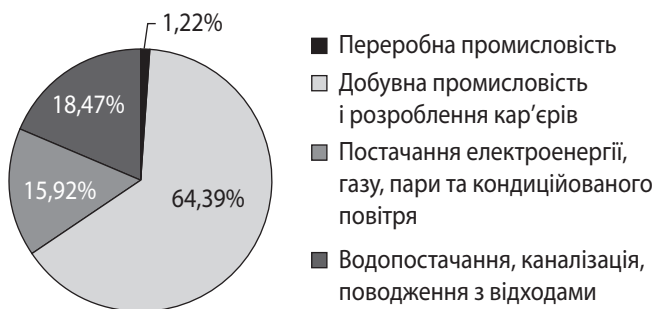


Рис. 2.9. Структура обсягу реалізованої промислової продукції в Україні за 2019 р., %

Джерело: розраховано та побудовано за даними [102].

Проаналізуємо більш детально машинобудування України, яке, як зазначалося вище, є невід'ємною частиною переробної промисловості України.

Динаміку обсягів реалізованої продукції в переробній промисловості України за 2014–2019 рр. наведено на *рис. 2.10*.

Виходячи з *рис. 2.10* можна говорити про тенденції зростання протягом всього аналізованого періоду обсягу реалізації:

- ✦ вироблених харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів;
- ✦ текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів;
- ✦ виробів із деревини, виробництво паперу та поліграфічної продукції;
- ✦ коксу та продуктів нафтопереробки;
- ✦ основних фармацевтичних продуктів та препаратів;
- ✦ машинобудування;
- ✦ меблів та іншої продукції;
- ✦ ремонту та технічного обслуговування металевих виробів, машин і устаткування.

Що стосується хімічних речовин і хімічної продукції, то у 2016 р. відбулося зниження на 5736,2 млн грн, або на 9,26% з подальшим зростанням по роках. Обсяг реалізації виробництва гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції зазнав значного спаду у 2019 р.: на 81031,1 млн грн, або на 61,51% від попереднього року, незважаючи за тенденції зростання в попередні роки. Щодо обсягів реалізації металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування, то у 2019 р. відбулося зниження порівняно з попереднім періодом на 68707,7 млн грн, або на 14,81%.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації переробної промисловості України за період 2014–2019 рр. у доларовому еквіваленті (*рис. 2.11*). Отже, виходячи з *рис. 2.11* можна бачити, що тенденція дещо інша, ніж на графіку в гривневому еквіваленті. Так, суттєвий спад відбувся у 2015 р. за всіма галузями переробної промисловості, окрім виробництва меблів, іншої продукції; ре-

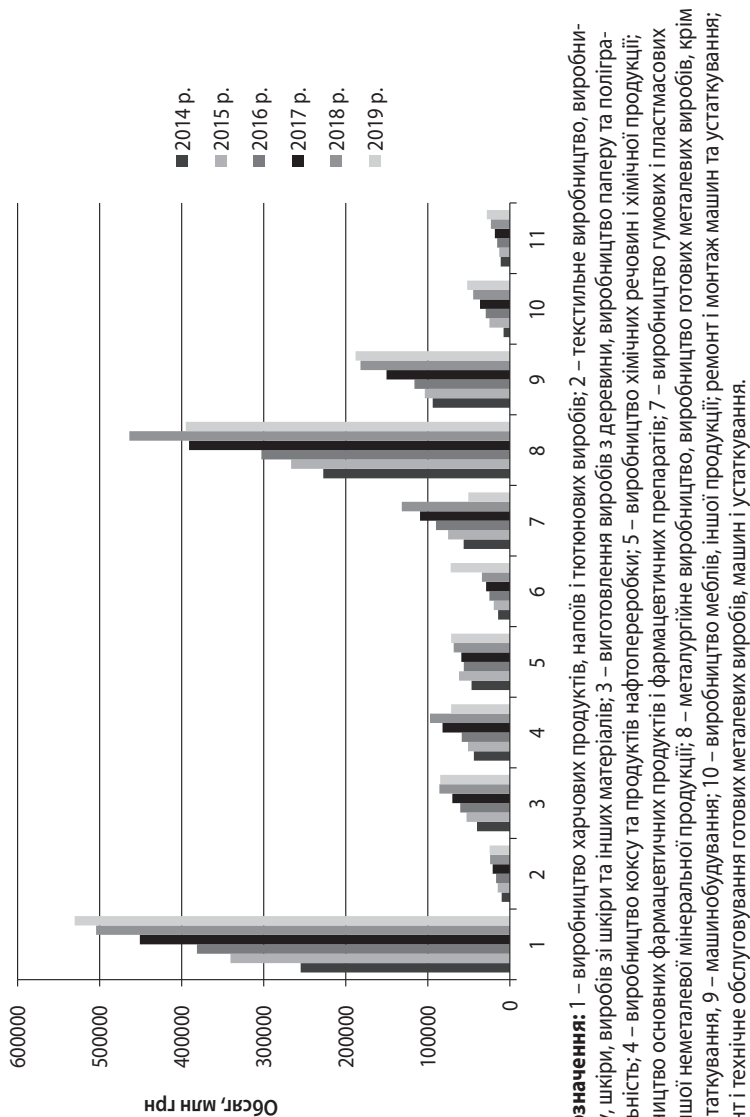
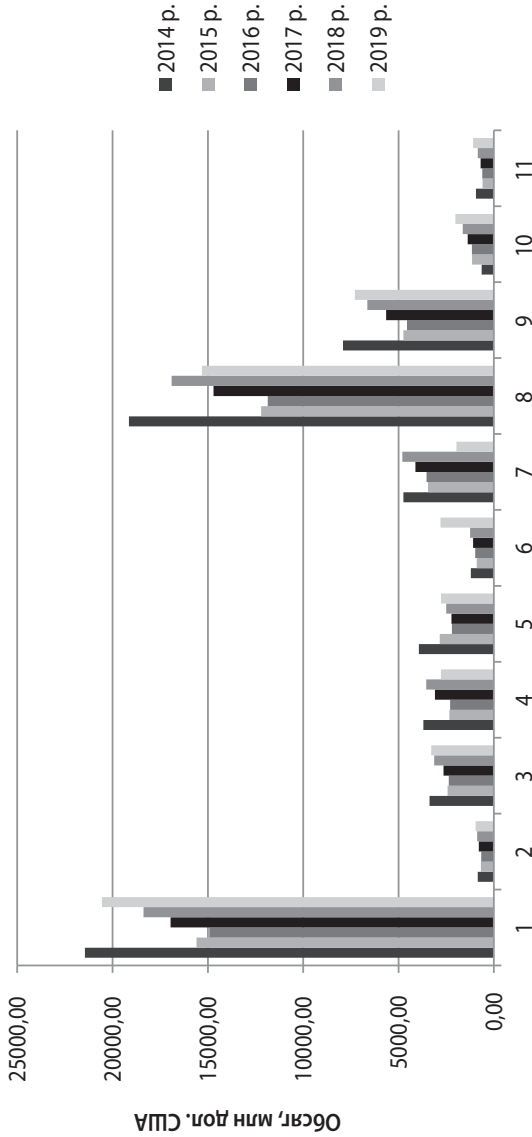


Рис. 2.10. Динаміка обсягу реалізованої продукції в переробній промисловості України за період 2014–2019 рр. у гривневому еквіваленті

Джерело: побудовано за даними [102].



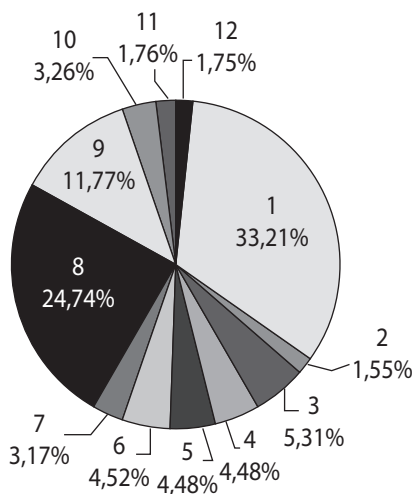
Умовні позначення: 1 – виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; 2 – текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; 3 – виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність; 4 – виробництво коксу та продуктів нафтопереробки; 5 – виробництво хімічних речовин і хімічної продукції; 6 – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; 7 – виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції; 8 – металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування, 9 – машинобудування; 10 – виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування; 11 – ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування.

Рис. 2.11. Динаміка обсягу реалізованої продукції в переробній промисловості України за період 2014–2019 рр. у доларовому еквіваленті

Джерело: побудовано за даними [102; 103; 167].

монт і монтаж машин та устаткування, за якими можна побачити збільшення до попереднього року на 501,82 млн дол. США, або на 77,87% з подальшим зростанням по роках. За всіма іншими галузями бачимо спад у 2015 р. Станом на 2019 р. за кожною галуззю від 1 до 11 відповідно досягнуте таке значення коефіцієнта порівняно з 2014 р.: 0,96; 1,13; 0,97; 0,75; 0,71; 1,16; 0,41; 0,8; 0,92; 3,13; 1,16.

Структуру обсягів реалізованої продукції переробної промисловості України станом на 2019 р. наведено на *рис. 2.12*.



Умовні позначення: 1 – виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів; 2 – текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; 3 – виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність; 4 – виробництво коксу та продуктів нафтопереробки; 5 – виробництво хімічних речовин і хімічної продукції; 6 – виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; 7 – виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції; 8 – металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування; 9 – машинобудування; 10 – виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування; 11 – ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, машин і устаткування; 12 – інше.

Рис. 2.12. Структура обсягів реалізації продукції переробної промисловості України за 2019 р., %

Джерело: розраховано та побудовано за даними [102].

З рис. 2.12 видно, що найбільша питома вага переробної промисловості припадає на виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 33,21%. Друге місце посідає металургійне виробництво – 24,74%, третє місце – машинобудування – 11,77%. Разом на ці галузі припадає 69,72%.

Проаналізуємо динаміку обсягів реалізації продукції машинобудування в Україні за період 2014–2019 рр. у розрізі валютних еквівалентів (рис. 2.13).

Так, виходячи з рис. 2.13 слідує: стосовно обсягів реалізації комп'ютерів, електронної й оптичної продукції у гривневому еквіваленті – зростання по всіх роках періоду, що аналізується. Водночас у доларовому еквіваленті спостерігається різке зниження у 2015 р. – на 287,3 млн дол. США, або на 47,09% до 2014 р. Потім тренд йде на збільшення, проте слід відзначити, що рівень 2019 р. складає лише 81,94% від 2014 р.

У галузі електричного устаткування ситуація така: у гривні тенденція збільшення по роках, у доларі США – різке зменшення у 2015 р. до 2014 р., а саме: на 644,61 млн дол. США, або на 39,7%, у 2016 р. продовжилося та склало 29,92 млн дол. США, або 3,05%. З 2017 по 2018 рр. було збільшення, проте у 2019 р. до попереднього періоду відбувся незначний спад – на 8,6 млн дол. США, або на 0,64%.

Щодо галузі машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань, до якої входить виробництво: машин і устаткування загального призначення; інших машин і устаткування загального призначення; машин і устаткування для сільського та лісового господарства; металообробних машин і верстатів; інших машин і устаткування спеціального призначення; машин і устаткування для металургії; машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва; машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну, то ситуація така: у 2015 р. відбулося зменшення на 781,58 млн дол. США, або на 31% до 2014 р. Потім по роках відновилася тенденція зростання. Показник 2019 р. дорівнює 97% від показника 2014 р.

Що стосується обсягу реалізації виробництва автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та інших транспортних

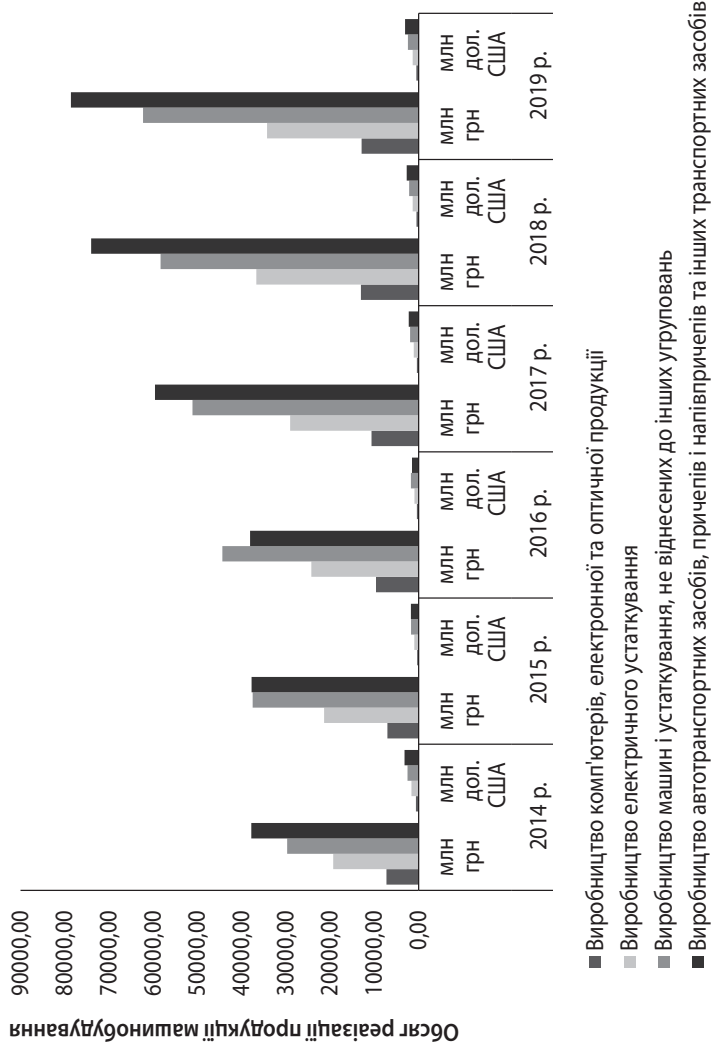


Рис. 2.13. Динаміка обсягів реалізації продукції машинобудування України за період 2014–2019 рр. у розрізі валютних еквівалентів

Джерело: розраховано та побудовано за даними [102; 103; 167].

засобів, то у гривневому еквіваленті прослідковується тенденція збільшення. У доларовому еквіваленті у 2015 р. відбулося зниження на 1451,22 млн дол. США, або на 46% до 2014 р. З 2016 р. зростання поновилося. У 2019 р. показник становив 96% від 2014 р.

Структуру обсягів реалізації машинобудівного виробництва України на 2019 р. наведено на *рис. 2.14*.

Станом на 2019 р. 41,79% обсягів реалізації виробництва машинобудування в Україні займає реалізація автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та інших транспортних засобів; 33,13% – машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань; 18,22% – електричне устаткування та 6,86% – комп'ютери, електронна та оптична продукція.

Для повноти картини щодо аналізу соціально-економічного розвитку промислових підприємств України проаналізуємо фінансові результати діяльності промислових підприємств в цілому та в машинобудуванні зокрема за 2010–2018 рр. (*Додаток К*). Проведений аналіз дає можливість говорити про таке: найнижчий фінансовий результат до оподаткування було отримано у 2014 р. по промисловості в цілому (–564376,83 млн грн, або в доларовому еквіваленті –47466,51 млн дол. США), зокрема в машинобудуванні: –20105,47 млн грн, або –1724,26 млн дол. США. З 2015 р. ситуація почала вирівнюватися. З 2016 р. фінансовий результат у цілому по промисловості став позитивним.

Динаміка кількості підприємств, що отримали прибуток, у цілому позитивна. Так, по промисловості станом на 2018 р. цей показник склав 74,3%, а по машинобудуванню – 77%. Незначне зниження відбулося по промисловості у 2017 р. і склало до попереднього року –0,55%, а в машинобудуванні у 2018 р. до попереднього –0,7%. Сума прибутку по промислових підприємствах почала зменшуватися з 2012 р. і до 2013 р. включно до попередніх років, а саме, в абсолютному вимірі –7509,97 млн грн, або –67115,35 млн дол. США.

Щодо машинобудування, то найбільший сукупний збиток по підприємствах був отриманий у 2013 р.: у гривні – 30343,05 млн, у доларі США – 2551,95 млн. До 2018 р. намітилася тенденція зниження, проте у 2018 р. включно по промисловості в цілому, а по

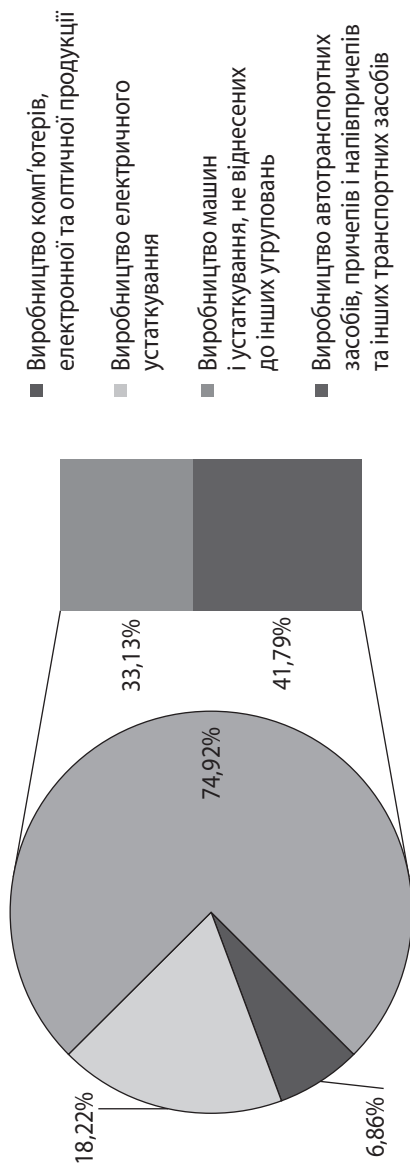


Рис. 2.14. Структура обсягів реалізації машинобудівного виробництва України на 2019 р., %

Джерело: побудовано за даними [102].

машинобудуванню – до 2017 р. включно, тому що у 2018 р. збиток збільшився на 2278,84 млн грн, або на 25% до попереднього року, або на 72,47 млн дол. США (на 17%).

Намітилися тенденція щодо збиткових підприємств у промисловості в цілому та в машинобудуванні зокрема щодо загальної кількості підприємств. Слід відмітити, що за весь період з 2010 по 2018 рр. збільшення відбулося лише у 2018 р. до 2017 р. на 0,55% та 0,7% відповідно.

Завершимо аналіз дослідження динаміки змін рентабельності операційної діяльності підприємств машинобудівної галузі (рис. 2.15).

З рис. 2.15 видно, що діапазон рентабельності операційної діяльності у промисловості знаходиться в діапазоні 0,87–6,82%. Гранічний діапазон цього інтервалу відображають 2015 і 2017 рр. відповідно. Що стосується машинобудівних підприємств, то найнижче значення припадає на 2014 р. і складає –2,35%, а найвище дорівнює 9,86% і припадає на 2012 р. У 2018 р. порівняно з 2017 р. зниження склало по промисловості – 2,29%, а по машинобудуванню – 0,56%.

Стосовно проведеного аналізу, можна зробити такі висновки, узагальнення та виділити певні тенденції, а саме:

- ✦ на теперішній час відбувається поступове подолання наслідків фінансової кризи та політико-економічних наслідків;
- ✦ проблема розвитку машинобудування полягає в застарілій матеріально-технічній базі, що, як наслідок, відбивається на конкурентоспроможності в цілому через вплив на якість і собівартість продукції та її невідповідність вимогам світового ринку;
- ✦ рентабельність операційної діяльності низька та знижується у 2018 р., що не дає можливості підприємствам розвиватися, а також спричиняє низьку інноваційну активність, тому що основним джерелом фінансування інноваційного процесу є власні кошти підприємств;
- ✦ кількісний спад працівників промислових підприємств знижується, у той час як гіршає й якісний склад, що є на-

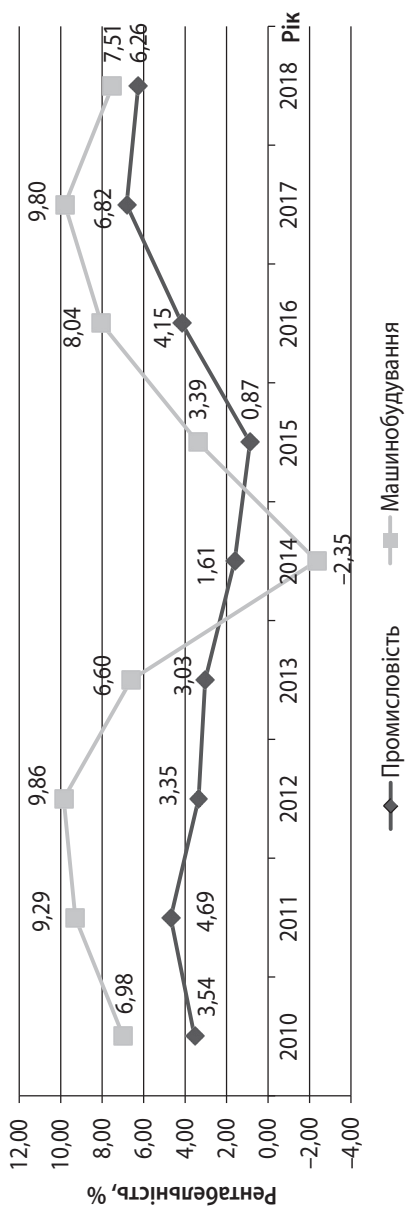


Рис. 2.15. Динаміка зміни рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств України за 2010–2018 рр., %

Джерело: побудовано за даними [102].

слідком того, що заробітна плата значно нижча за середньосвітову, а також продовжується відтік висококваліфікованих кадрів через трудову міграцію;

- ✦ незначна частка машинобудування у структурі промисловості України, а саме – 11,77% станом на 2019 р.;
- ✦ висока ресурсо-, енерго- та матеріалоємність продукції машинобудування, а також низькі темпи розробки, освоєння та випуску нової продукції.

Говорячи про промисловість, зокрема машинобудування Харківського регіону, слід відзначити, що Харків – це великий промисловий центр України. Основу виробничого потенціалу складають підприємства високотехнологічних галузей: енергомашинобудування, електротехнічної промисловості, транспортного та сільськогосподарського машинобудування, приладобудування, радіоелектроніки, авіакосмічної промисловості. Продукція харківських підприємств відома в Україні та за її межами. Це – турбіни і трактори, генератори для атомних електростанцій, літаки, танки, металообробні верстати та інше [169].

Машинобудування – одна з бюджетоутворювальних галузей економіки Харкова. Провідні підприємства машинобудівної галузі [169]: ПАТ «Турбоатом»¹, ПрАТ «Завод «Південкабель», ДНВП «Об'єднання «Комунар», Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ДП «Завод ім. Малишева», ВАТ «Росс», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», АТ «Завод «Електроважмаш», ПАТ «Хартрон», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Харківський тракторний завод», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря».

Найбільш відомі підприємства Харківської області можна поділити на чотири категорії: підприємства світового рівня, рівня СНД, загальноукраїнського та обласного рівнів [170].

¹ – у 2021 р. перейменоване в АТ «Українські енергетичні машини».

До підприємств світового рівня належать: ПАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», спільне українсько-угорське підприємство «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ДП «Завод ім. Малишева», АТ «Завод «Електроважмаш», ДП «Харківський електромеханічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина», ПрАТ «Завод «Південкабель», ДП «Харківській радіозавод «Протон», ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», науково-виробниче об'єднання «Комунар», ПАТ «Хартрон».

До підприємств рівня СНД належать: ТОВ «Харківський завод «Гідропривід», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Харківський електроапаратний завод», ДП «Харківський релейний завод», ДП «Харківський завод електроапаратури», «Харківське державне авіаційне виробниче підприємство», ВАТ «Коннекор», Фірма «Радмір» (ДП «АТ НДІРВ»), ВАТ «Завод ім. Фрунзе». Підприємства загальноукраїнського рівня: ДП «Харківський завод транспортного устаткування», ВАТ «Харківхолодмашина», ПрАТ «Харківський тракторний завод», ВАТ «Завод тракторних двигунів», ТОВ «Харківський завод агрегатних верстатів», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ДП «Ізюмський приладобудівний завод».

Підприємства обласного значення: ПрАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», ВАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод». Більшість перелічених підприємств стали об'єктом дослідження щодо визначення рівня системної досконалості за результатами функціонування в п. 2.3 цього розділу.

2.3. АНАЛІЗ РІВНЯ СИСТЕМОЇ ДОСКОНАЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ЇХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

У першому розділі ми ґрунтовно розібралися з поняттям «системна досконалість» промислового підприємства та окреслили підходи до визначення її як через призму часткового узагальненого показника за моделлю параметричної ідентифікації системного стану підприємства як об'єкта стратегічного управління, так і (для

більш цілісної картини) виразили цей параметр через функцію від всього системного стану підприємства, модель оцінювання якого розглянуто та вдосконалено автором у п. 1.3.

Оцінку рівня системної досконалості також можна безпосередньо зробити за результатами функціонування промислового підприємства, яке є економічною системою, а отже, в цьому нам допоможуть підходи, методики, методи та показники, які застосовуються для оцінювання різноманітних аспектів діяльності підприємства.

Передусім мова йде про три види діяльності: основну (або виробничу), фінансову та інвестиційну згідно зі стандартами бухгалтерського обліку. Проте цим оцінка аспектів діяльності функціонування підприємств не завершується, тому що вони декомпонуються з огляду на те, що інтегральна або часткова ефективність і результативність цих видів діяльності в принципі залежить від того, які підходи були застосовані при створенні й організації функціонування даного конкретного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Базові складові системної досконалості підприємства

Системна досконалість	
Загальносистемні види діяльності	Базові системні елементи
Загальносистемна управлінська діяльність	Засоби праці Предмети праці Елементи умов праці Активний елемент – персонал
Загальносистемна основна (виробнича) діяльність	
Загальносистемна обслуговуюча діяльність	
Загальносистемна забезпечувальна діяльність	

Джерело: складено за [28].

Це в подальшому відобразилося як на показниках ефективності та результативності та системи управління, так і безпосередньо об'єкта управління, а отже, на всіх підсистемах і функціях, які притаманні будь-якому підприємству: маркетингова, виробнича,

управлінська, фінансова, комерційна, збутова, НДДКР, технічного забезпечення тощо. І все це об'єднується в загальносистемні види діяльності, які були наведені та розглянуті в першому розділі.

Стосовно теми оцінювання результативності й ефективності промислових підприємств, передусім слід зазначити, що це складна наукова проблема, якою займалися та займаються вчені по всьому світу. Серед іноземних вчених це П. Друкер, Р. Каплан, Й. Шумпетер, Дж. Стігліц, Д. Норт, Д. Нортон, Ю. Глаз'єв, А. Колгомеров та інші. Говорячи про вітчизняних учених, слід відмітити напрацювання в цій сфері таких вчених, як: В. С. Пономаренко, М. В. Афанас'єв, Т. С. Клебанова, І. В. Отенко, О. Ястремська, І. В. Гонтарєва, Ю. Б. Іванов та інших.

Дана проблема постійно ускладнюється з часом. Це відбувається тому, що постійно змінюється зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу, і, як зазначено в табл. 1.3 першого розділу, початок 21 сторіччя був визначений епохою невизначеності, а отже, слабкою прогнозованістю майбутнього, що в контексті стратегічного управління підприємствами потребує зміни як підходів, так і кваліфікації управлінського персоналу, а також зміни їх орієнтації на трансформацію промислових підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організації, що і є предметом даного дослідження.

Передусім слід зазначити, що в 1977 р. у м. Ліма на конгресі міжнародних організацій вищих органів фінансового контролю були затвердженні основні принципи, які закладено в основу декларації щодо їх застосування по всьому світові в процесі комплексної оцінки ефективності підприємств. Згідно з цим документом [83] ефективність при аудиті підприємств має бути комплексною та базуватися на оцінці принаймні трьох складових:

- ✦ економічність;
- ✦ ефективність;
- ✦ результативність.

Щодо імплементації цих принципів та Лімської декларації в цілому в Україні, то вони введені в дію Постановою Кабінету Міністрів «Питання проведення органами Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами

державного фінансового аудиту» від 25 березня 2006 року № 361 [114] зі змінами, які були внесені згідно з Постановою Кабінету Міністрів від 29 листопада 2006 р. № 1673 [115], та відповідно до Наказу Голови КРУ України «Про вдосконалення проведення державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм» від 15 грудня 2005 р. № 444 [93].

Отже, спираючись на ці документи, можна говорити, що з традиційної точки зору рівень системної досконалості промислового підприємства можна оцінити, використовуючи принципи, які в них описані та застосовувані в подальшому, певні критерії та відповідні їм показники. Проте вже на цьому етапі слід зазначити, що діяльність вітчизняних підприємств далека від відповідності вимогам міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Те ж саме можна сказати, на жаль, про коректність, об'єктивність і в цілому релевантність фінансової, бухгалтерської й управлінської інформації, враховуючи той факт, що лєвова частка економіки України знаходиться в тіні. Тому така інформація нерідко швидше вводить в оману, ніж сприяє кращому розумінню стану підприємства задля поліпшення його діяльності в стратегічному та практичному аспектах.

У контексті проблематики, яку ми розглядаємо, почнемо з того, що оцінку функціонування промислових підприємств можна дати за моделями КРІ [57; 58]. У цілому моделі КРІ використовують різноманітні управлінські концепції, які наведено в Додатку Л. Виходячи з Додатка Л слід відзначити, що це не весь перелік управлінських концепцій, які дозволяють оцінювати результативність і ефективність функціонування підприємств, проте вони є найбільш поширеними та загальновідомими. Серед них найбільш популярною як у науці, так і на практиці, безумовно, є концепція Нортонa та Каплана.

Також окремо слід сказати, що всі вони мають як переваги, так і недоліки, які широко розглянуті в науковій літературі. Варто також зазначити, що з розвитком технологій управління всі ці концепції постійно знаходяться в русі, дороблюються та вдосконалюються задля відповідності конкретному моменту часу, факторам успіху, цілям і критерію в контексті того чи іншого підприємства.

Згідно з дослідженнями М. Г. Браун [13], за останні 30 років підходи, у тому числі ті, на яких базуються концепції, наведені в Додатку Л, з моменту представлення науковій та бізнесовій спільноті збалансованої системи показників Хортона та Каплана, пройшли три чіткі фази, кожна з яких тривала 10–15 років. Еволюцію системи збалансованих показників наведено в *табл. 2.7*.

Таблиця 2.7

Еволюція системи збалансованих показників оцінки діяльності бізнес-організацій

№ з/п	Етап і його тривалість	Ключові змістовні характеристики
1	2	3
1	Початок 1990-х рр.	<p>Чим більше показників, тим краще. У систему показників включають багато показників якості. Зазвичай 30–50 показників у системі оцінювання. Усі показники прості. Розробка показників відбувається для персоналу різних рівнів, а не тільки для керівників. У системі показників в основному фінансові та виробничі показники. Усі індикатори запізнювальні. Показники продуктивності</p>
2	1995–2005 рр.	<p>У систему збалансованих показників зазвичай включають 12–20 показників. Показники розподіляють за чотирма складовими: клієнти, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, зростання та навчання. Усі показники прості. Оцінку показників клієнтської складової та складової персоналу проводять щорічно за результатами анкетування. Для обробки результатів використовують електронні таблиці та програму PowerPoint</p>

Закінчення табл. 2.7

1	2	3
3	2006 р.	<p>Показники у своїй більшості аналітичні, інтегральні.</p> <p>Систему збалансованих показників починають застосовувати у сферах освіти, медицини та владних структурах.</p> <p>Система збалансованих показників розповсюджується на декілька організаційних рівнів.</p> <p>Використовується спеціалізоване програмне забезпечення.</p> <p>Виявлення зв'язків між показниками.</p> <p>Створюються системи показників для всіх працівників</p>
4	Після 2006 р. – наш час	<p>У системі показників більше випереджаючих, аніж запізнювальних.</p> <p>У системі збалансованих показників дуже мало саме простих показників.</p> <p>Параметри оцінки, що вимірюються, краще узгоджені з цілями, стратегіями та планами.</p> <p>Усі ініціативи по вдосконаленню ув'язані з одним або декількома параметрами системи збалансованих показників.</p> <p>Системи показників призначені не тільки для керівництва та лінійних менеджерів – їх потребують всі рівні персоналу.</p> <p>Інформація системи збалансованих показників наведена в електронному вигляді без використання графіків Power Point та електронних таблиць.</p> <p>Показники системи є реальними цифрами, речовими числами, що використовуються для управління бізнесом.</p> <p>Високорівневі показники складаються з параметрів більш низьких рівнів.</p> <p>Для розробки технологічних і випереджальних індикаторів використовуються стратегічні карти та результати досліджень.</p> <p>На нарадах використовується оперативна інформація, а не графіка за минулі періоди</p>

Джерело: складено за [13; 21; 34; 53; 57; 58].

Отже, інформація щодо еволюції системи збалансованих показників дає можливість зробити висновок про те, що тенденція в оцінці ефективності та результативності діяльності підприємств іде в бік аналітичних, інтегральних показників, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та дають можливість зробити більш-менш ґрунтовні управлінські висновки та прийняти обґрунтовані рішення менеджменту підприємства [34].

Етапи еволюції системи збалансованих показників за ключовими підсистемами відповідно на даний конкретний період наведено в *табл. 2.8 – табл. 2.11*.

Таблиця 2.8

Типова система збалансованих показників (Етап 1)

Група показників	Складові групи показників
Фінансові показники	Дохід від продажів, валовий прибуток; дебіторська заборгованість; активи/пасиви, ЕБІТДА, курс акцій, бюджет, витрати, чисельність персоналу, витрати на дослідження та розробки, зростання (у абсолютному та відносному вираженні)
Операційні показники	Одиниці продукції, брак, своєчасна доставка, продуктивність праці, продуктивність устаткування, продуктивність сировини, кількість нових продуктів, час на навчання персоналу, патенти, середній час безвідмовної роботи, нещасні випадки, результати перевірок

Джерело: складено за [13; 21; 34; 53; 57; 58].

На першому етапі формування системи збалансованих показників основну увагу було зосереджено на фінансових та операційних показниках, які характеризують переважно виробничу діяльність підприємства.

Типова система показників, характерна для другого етапу (1980–1995 рр.), пов’язана з історичними подіями розпаду СРСР, які значно вплинули на світову економіку. Так, більшість країн поступово відмовлялися від планової економіки та робили спроби переходу на ринкову економіку, тому через появу конкуренції система показників була доповнена показниками якості.

Таблиця 2.9

Типова система показників (Етап 2. 1980–1995 рр.)

Група показників	Складові групи показників
Фінансові показники	Такий самий набір, як на попередньому етапі, окрім того, що з'являється показник EVA замість EBITDA
Операційні показники	Такий самий набір, як на попередньому етапі, окрім браку, який перейшов до складу показників якості
Показники якості	Витрати на незадовільну якість, процеси, брак, виправлення браку, кількість пропозицій на одного робітника, результати перевірки якості, число команд, відповідність критеріям премії Болдріджа та стандартам ISO, отримані нагороди, опитування споживачів, претензії по гарантійних зобов'язаннях, скарги, дослідження галузевих еталонів діяльності, рейтинги конкурентоспроможності, кількість виконаних планів по навчання, витрати на навчання, заробітна плата

Джерело: складено за [13; 21; 34; 53; 57; 58].

Таблиця 2.10

Типова система показників (Етап 3. 1996–2005 рр.)

Група показників	Складові групи показників
1	2
Фінансові показники	Обсяг продажів, прибуток EBITDA, зростання (в абсолютному та відносному вираженні), витрати на формування та зберігання запасів, ROI (дохідність інвестицій)
Показники клієнтської складової	Опитування клієнтів, скарги клієнтів (рекламації), частка ринку, лояльність думки та сприйняття споживачів та рейтинги, що присвоюються клієнтам, споживча поведінка клієнтів, оцінка внутрішніх процесів, що направляються на залучення нових клієнтів та формування відносин з ними, показники операційних факторів, що пов'язані з вимогами важливих клієнтів

Закінчення табл. 2.10

1	2
Показники зовнішніх факторів	Популярність (впізнаваність у зовнішньому середовищі), репутація бренду, вплив зовнішніх подій економічного, політичного, соціального, екологічного, технологічного характеру тощо, рівень ризиків від конкурентів та інших гравців на діяльність організації, взаємовідносини між ключовими постачальниками та партнерами, рівень дотримання нормативних і законотворчих вимог
Показники складових внутрішніх бізнес-процесів	Виробництво, тривалість циклу, якість, безпека, продуктивність
Показники складових навчання, інновацій та зростання	Опитування персоналу, час навчання, плинність кадрів, витрати на нові продукти, кількість пропонувань на одного робітника

Джерело: складено за [13; 21; 34; 53; 57; 58].

Четвертий етап (2006 р. – наш час) сприяв значному розширенню системи збалансованих показників, що також обумовлено пануючими соціально-економічними тенденціями в країні. На відміну від попередніх етапів тут приділяється увага взаємодії з клієнтами, персоналу. Поряд з оцінюванням операційної та фінансової діяльності провідну роль відіграє стратегічна складова збалансованої системи показників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Система аналітичних показників, що набуває певних характеристик типовості (Етап 4. 2006 р. – наш час)

Група показників	Складові групи показників
1	2
Показники складових внутрішніх бізнес-процесів	Виробництво, тривалість циклу, якість, безпека, продуктивність

Закінчення табл. 2.11

1	2
Показники складових навчання, інновацій і зростання	Опитування персоналу; час навчання, плинність кадрів, витрати на нові продукти, кількість пропонувань на одного робітника
Показники взаємодії з клієнтами	Думки та сприйняття споживачів та рейтинги, що присвоюються клієнтам, споживча поведінка клієнтів, оцінка внутрішніх процесів, що направляються на залучення нових клієнтів та формування відносин з ними, показники операційних факторів, що пов'язані з вимогами важливих клієнтів
Показники зовнішніх факторів	Популярність (впізнаваність у зовнішньому середовищі), репутація бренду, вплив зовнішніх подій економічного, політичного, соціального, екологічного, технологічного характеру тощо, рівень ризиків від конкурентів та інших гравців на діяльність організації, взаємовідносини між ключовими постачальниками та партнерами, рівень дотримання нормативних та законотворчих вимог
Показники складової «персонал»	Задоволеність персоналу, охорона здоров'я та безпека праці, різноманітність персоналу та етика, людський капітал, ефективність комунікативного процесу
Операційні показники	Управління проектами, продуктивність, процеси, досконалість підприємства, наукові дослідження та розробки
Стратегічні та фінансові складові	Прибутковість, дохідність інвестицій, рівень фінансових ризиків, майбутня фінансова ефективність, зростання обсягу продажів, зростання частки ринку

Джерело: складено за [13; 21; 34; 53; 57; 58].

Джерелами інформаційної бази інтегрального оцінювання є фінансова звітність досліджуваних підприємств машинобудування Харківського регіону, яка представлена на офіційному сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [100]. Систему первинних показників оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства за сферами системної досконалості наведено в табл. 2.12, а з формулами розрахунку – в Додатку М, які узагальнено та згруповано на основі теоретичного вивчення наукових джерел [13; 21; 34; 53; 57; 58].

Таблиця 2.12

Система показників оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства за сферами системної досконалості

Сфера системної досконалості	Показник	Тип показника
1	2	3
1. Показники взаємодії із зовнішнім середовищем (<i>Iz</i>)	Частка на ринку збуту продукції	Стимулятор
	Коефіцієнт привабливості товару	Стимулятор
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Стимулятор
	Надійність постачань сировини	Стимулятор
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Стимулятор
2. Показники складової персонал (<i>Icn</i>)	Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві	Стимулятор
	Рівень доходів працівників підприємства	Стимулятор
	Стан здоров'я працівників підприємства	Стимулятор

Продовження табл. 2.12

1	2	3
	Кадровий склад підприємства	Стимулятор
	Характеристики рівня освіти працівників підприємства	Стимулятор
	Підготовка та перепідготовка кадрів	Стимулятор
	Коефіцієнт плинності кадрів	Дестимулятор
3. Операційні показники (Іоп)	Продуктивність праці промислового персоналу	Стимулятор
	Фондоозброєність	Стимулятор
	Коефіцієнт інноваційності виробництва	Стимулятор
	Коефіцієнт використання виробничої потужності	Стимулятор
	Питома вага матеріальних витрат	Дестимулятор
	Фондовіддача	Стимулятор
	Коефіцієнт придатності основних засобів	Стимулятор
	Рівень автоматизації та механізації виробництва	Стимулятор
	Коефіцієнт оновлення техніко-технологічної бази	Стимулятор
Матеріаломісткість	Дестимулятор	
4. Фінансові показники (Ісфп)	Коефіцієнт автономії	Стимулятор

Закінчення табл. 2.12

1	2	3
	Коефіцієнт маневреності	Стимулятор
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Стимулятор
	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	Стимулятор
	Обсяг продажів	Стимулятор
	Собівартість реалізованої продукції	Дестимулятор
	Чистий прибуток	Стимулятор
	Рентабельність діяльності підприємства за чистим прибутком	Стимулятор
	Рентабельність продажів	Стимулятор
	Рентабельність власного капіталу	Стимулятор
	Рентабельність основних фондів	Стимулятор

Джерело: авторська розробка за результатами дослідження.

Такі показники, як коефіцієнт плинності кадрів, питома вага матеріальних витрат, матеріаломісткість і собівартість реалізованої продукції є дестимуляторами, всі інші при розрахунку виступають стимуляторами. Кількісне значення інтегрального показника оцінки стану внутрішнього середовища за сферами системної досконалості матиме оцінку в інтервалі від 0 до 1.

Також зазначимо, що через різну розмірність первинних показників перед таксономічним оцінюванням було проведено стандартизацію даних. На основі застосування таксономічного аналізу в системі ExcelXP було отримано значення інтегральних показників (табл. 2.13 – табл. 2.17).

Таблиця 2.13

**Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств
за сферами системної досконалості за 2014 р.**

№ з/п	Машинобудівні підприємства	Izc	Icn	Iop	Icфп
1	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,545	0,721	0,142	0,573
2	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,852	0,617	0,404	0,649
3	ПАТ «Турбоатом» (АТ «Українські енергетичні машини»)	0,601	0,613	0,076	0,733
4	ПрАТ «Завод «Південкабель»	0,667	0,715	0,366	0,632
5	ВАТ «Електромашина»	0,693	0,534	0,275	0,443
6	ПАТ «Червоний жовтень» (ПАТ ХМЗ «Плінфа»)	0,786	0,521	0,354	0,622
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,548	0,505	0,086	0,601
8	ПАТ «ХАРП»	0,378	0,718	0,445	0,273
9	ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	0,720	0,283	0,416	0,498
10	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,655	0,312	0,308	0,503
11	ПАТ «ХАРТРОН»	0,377	0,538	0,436	0,784
12	ПАТ «ХАРВЕРСТ»	0,121	0,171	0,232	0,488
13	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,206	0,416	0,095	0,470

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи отримані інтегральні показники за сферами системної досконалості за 2014 р., зазначимо, що найвищі значення спостерігаються на таких підприємствах, як: ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Червоний жовтень». Визначаючи загальну динаміку показників, акцентуємо увагу на їх низьких і середніх значеннях. Так, найнижчі інтегральні показники на ПАТ «ХАРВЕРСТ» ($Izc = 0,121$, $Icn = 0,171$) та ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» ($Izc = 0,206$). Найвищий рівень інтегральних показників тільки на ПАТ «Завод ім. Фрунзе» ($Izc = 0,852$). Усі інші підприємства мають переважно

середні та високі значення інтегральних показників за сферами системної досконалості.

Таблиця 2.14

Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2015 р.

№ з/п	Машинобудівні підприємства	Ізс	Ісп	Іоп	Ісфп
1	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,404	0,665	0,208	0,089
2	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,699	0,595	0,519	0,501
3	ПАТ «Турбоатом» (АТ «Українські енергетичні машини»)	0,705	0,457	0,223	0,705
4	ПрАТ «Завод «Південкабель»	0,630	0,775	0,356	0,426
5	ВАТ «Електромашина»	0,610	0,445	0,375	0,361
6	ПАТ «Червоний жовтень» (ПАТ ХМЗ «Плінфа»)	0,674	0,376	0,182	0,468
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,442	0,483	0,063	0,382
8	ПАТ «ХАРП»	0,221	0,649	0,445	0,073
9	ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	0,518	0,219	0,287	0,223
10	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,604	0,184	0,307	0,420
11	ПАТ «ХАРТРОН»	0,268	0,532	0,433	0,553
12	ПАТ «ХАРВЕРСТ»	0,054	0,045	0,206	0,241
13	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,107	0,448	0,067	0,267

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи стан внутрішнього середовища досліджуваних підприємств за сферами системної досконалості, зазначимо, що найбільше значення інтегрального показника оцінки рівня складової персонал у 2015 р. має персонал на ПрАТ Завод «Південкабель» ($I_{сп} = 0,775$). Це вказує на підтримку сприятливого мікроклімату в колективі, існування різноманітних традицій, звичаїв та цінностей, що підтримуються персоналом на підприємстві, та налагоджений зв'язок між керівництвом і персоналом.

Найменше значення має індекс операційних показників – 0,063 на ПАТ «Світло шахтаря». Це вказує на необхідність здійснення першочергових перетворень у цій сфері на даному підприємстві. Акцентуємо увагу, що на ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Турбоатом» серед усіх досліджуваних машинобудівних підприємств мають доволі високі інтегральні оцінки за всіма сферами системної досконалості.

Це вказує на ефективні дії керівництва щодо розвитку підприємства та створення необхідних умов для його результативного функціонування.

Таблиця 2.15

Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2016 р.

№ з/п	Машинобудівні підприємства	Ізс	Ісп	Іоп	Ісфп
1	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,603	0,324	0,375	0,090
2	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,351	0,643	0,596	0,479
3	ПАТ «Турбоатом» (АТ «Українські енергетичні машини»)	0,416	0,506	0,419	0,633
4	ПрАТ «Завод «Південкабель»	0,352	0,905	0,617	0,415
5	ВАТ «Електромашина»	0,217	0,346	0,510	0,365
6	ПАТ «Червоний жовтень» (ПАТ ХМЗ «Плінфа»)	0,225	0,422	0,084	0,394
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,361	0,425	0,279	0,342
8	ПАТ «ХАРП»	0,509	0,767	0,448	0,115
9	ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	0,020	0,418	0,320	0,222
10	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,200	0,379	0,354	0,381
11	ПАТ «ХАРТРОН»	0,418	0,285	0,465	0,548
12	ПАТ «ХАРВЕРСТ»	0,207	0,011	0,133	0,102
13	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,183	0,573	0,070	0,311

Джерело: розраховано автором.

Зовсім протилежна ситуація склалася на ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «ХАРВЕРСТ» і ПАТ «ХАРП», де потребують удосконалення та першочергових перетворень майже всі сфери функціонування підприємства – взаємодія із зовнішнім середовищем, персонал, операційні показники, стратегічні та фінансові показники.

Серед групи досліджуваних підприємств у 2016 р. на ПрАТ «Харківський тракторний завод» спостерігався найвищий індекс взаємодії із зовнішнім середовищем (0,020) та найнижчий рівень індексу стратегічних і фінансових показників (0,090). Найвищий рівень складової персоналу характерний для ПрАТ «Завод «Південкабель» (0,905), а найнижчий – для ПАТ «ХАРВЕРСТ» – 0,011. Найвищий рівень операційної складової на ПрАТ «Завод «Південкабель» – 0,617, а найнижчий – на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» – 0,070. У цілому рівень стратегічних і фінансових показників на всіх підприємствах є на низькому рівні, що потребує докорінних змін у даній сфері системної досконалості.

Таблиця 2.16

Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2017 р.

№ з/п	Машинобудівні підприємства	Ізс	Ісп	Іоп	Ісфп
1	2	3	4	5	6
1	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,587	0,301	0,168	0,279
2	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,584	0,607	0,563	0,336
3	ПАТ «Турбоатом» (АТ «Українські енергетичні машини»)	0,729	0,625	0,254	0,391
4	ПрАТ «Завод «Південкабель»	0,547	0,825	0,481	0,249
5	ВАТ «Електромашина»	0,705	0,220	0,458	0,209
6	ПАТ «Червоний жовтень» (ПАТ ХМЗ «Плінфа»)	0,508	0,470	0,170	0,231
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,225	0,557	0,183	0,144

Закінчення табл. 2.16

1	2	3	4	5	6
8	ПАТ «ХАРП»	0,388	0,883	0,400	0,157
9	ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	0,559	0,432	0,240	0,150
10	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,569	0,381	0,274	0,214
11	ПАТ «ХАРТРОН»	0,035	0,472	0,299	0,592
12	ПАТ «ХАРВЕРСТ»	0,324	0,031	0,114	0,242
13	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,072	0,550	0,142	0,120

Джерело: розраховано автором.

У 2017 р. доволі складна ситуація характерна для діяльності ПАТ «ХАРВЕРСТ», де були найнижчі показники складової персоналу та складової стратегічних і фінансових показників – 0,031 та 0,114 відповідно. Найвищий рівень складової персоналу – на ПрАТ «Завод «Південкабель» (0,825) та ПАТ «ХАРП» (0,883).

Для ПАТ «Турбоатом» і ВАТ «Електромашина» характерний найвищий рівень складової взаємодії із зовнішнім середовищем – 0,729 і 0,705 відповідно, що відповідає високому рівню згідно із запропонованою шкалою.

Дослідження сфер системної досконалості підприємств у 2018 р. свідчить про те, що більшість підприємств мають труднощі у сферах операційних, стратегічних і фінансових показників.

Таблиця 2.17

Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2018 р.

№ з/п	Машинобудівні підприємства	Ізс	Ісп	Іоп	Ісфп
1	2	3	4	5	6
1	ПрАТ «Харківський тракторний завод»	0,481	0,346	0,241	0,088

Закінчення табл. 2.17

1	2	3	4	5	6
2	ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,585	0,356	0,546	0,255
3	ПАТ «Турбоатом» (АТ «Українські енергетичні машини»)	0,699	0,526	0,215	0,331
4	ПрАТ «Завод «Південкабель»	0,554	0,682	0,604	0,201
5	ВАТ «Електромашина»	0,693	0,618	0,462	0,224
6	ПАТ «Червоний жовтень» (ПАТ ХМЗ «Плінфа»)	0,659	0,306	0,240	0,207
7	ПАТ «Світло шахтаря»	0,301	0,434	0,209	0,174
8	ПАТ «ХАРП»	0,414	0,548	0,343	0,172
9	ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	0,495	0,913	0,236	0,099
10	ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ»	0,593	0,458	0,278	0,158
11	ПАТ «ХАРТРОН»	0,089	0,281	0,125	0,475
12	ПАТ «ХАРВЕРСТ»	0,214	0,026	0,159	0,101
13	ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	0,034	0,276	0,214	0,251

Джерело: розраховано автором.

Зокрема, це характерно для ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ» (0,278 та 0,158), ПАТ «Червоний жовтень» (0,240 та 0,207) і ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» (0,214 та 0,251). Найвищий інтегральний показник за сферами системної досконалості був за складовою «персонал» був на ПрАТ «Завод «Трансв'язок» (0,913).

Графічну інтерпретацію отриманих результатів наведено на *рис. 2.16 – рис. 2.20*. Зазначимо, що динаміка зміни інтегральних показників в контексті аналізу сфер системної досконалості є неоднозначною (див. табл. 2.16): спостерігаються як негативні, так і позитивні тенденції. Пов'язано це переважно з нестабільними процесами, що відбувалися в Україні.

Стосовно складової персоналу – високі значення інтегрального показника тільки на ПрАТ «Завод «Південкабель» у 2015 р. Усі інші досліджувані підприємства мають середній рівень даної сфе-

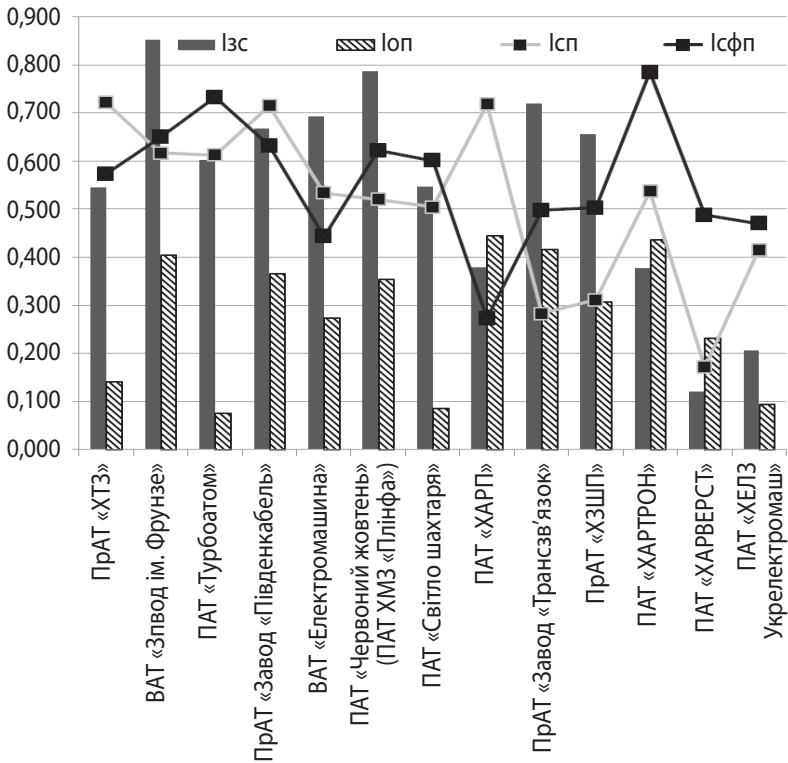


Рис. 2.16. Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2014 р.

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

ри системної досконалості. Своєю чергою, дуже низькі значення інтегрального показника складової персоналу за досліджуваний період зафіксовано на ПАТ «ХАРВЕРСТ», ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ» і ПрАТ «Завод «Трансв'язок». Доволі стабільну динаміку зміни інтегрального показника складової персоналу має ПАТ «ХАРП», а взаємодії із зовнішнім середовищем – ПАТ «Харківський тракторний завод» (у 2016 та 2017 рр. на цих підприємствах досягається доволі високий рівень у цій сфері).

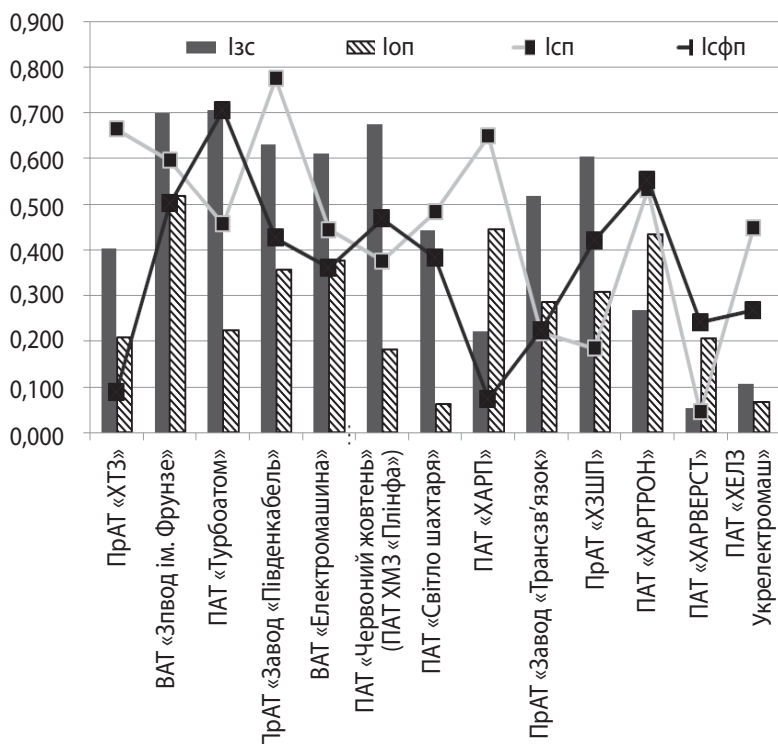


Рис. 2.17. Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2015 р.

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Негативна динаміка показника взаємодії із зовнішнім середовищем спостерігається на ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» і ПАТ «ХАРВЕРСТ».

Протягом усього періоду позитивна динаміка показника складової персоналу характерна для ПрАТ «Завод «Південкабель».

Така динаміка пояснюється створенням сприятливих умов праці та впровадженням заходів щодо розвитку організаційної культури на підприємстві. З іншого боку, дуже низький рівень

Розділ 2. Оцінювання рівня системної досконалості підприємства за результатами...

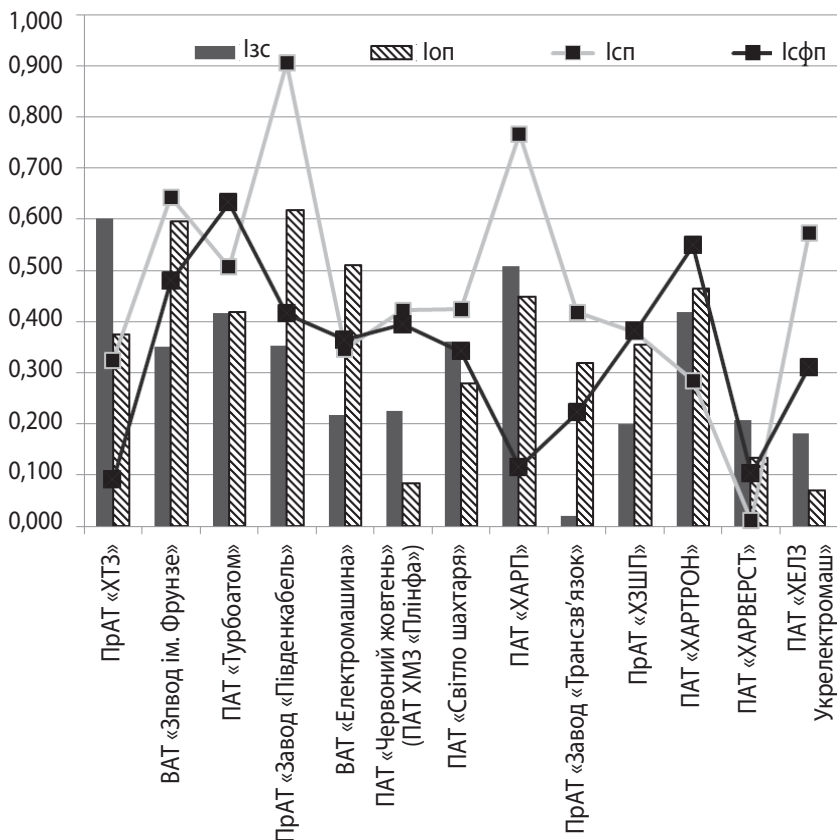


Рис. 2.18. Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2016 р.

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

складової персоналу та, відповідно, важливість здійснення перетворень у цій сфері мають ВАТ «Електромашина», ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ», ПАТ «ХАРВЕРСТ», значний спад характерний і для ПрАТ «Харківський тракторний завод».

Що стосується сфери системної досконалості, пов'язаної з операційними, фінансовими та стратегічними показниками, за-

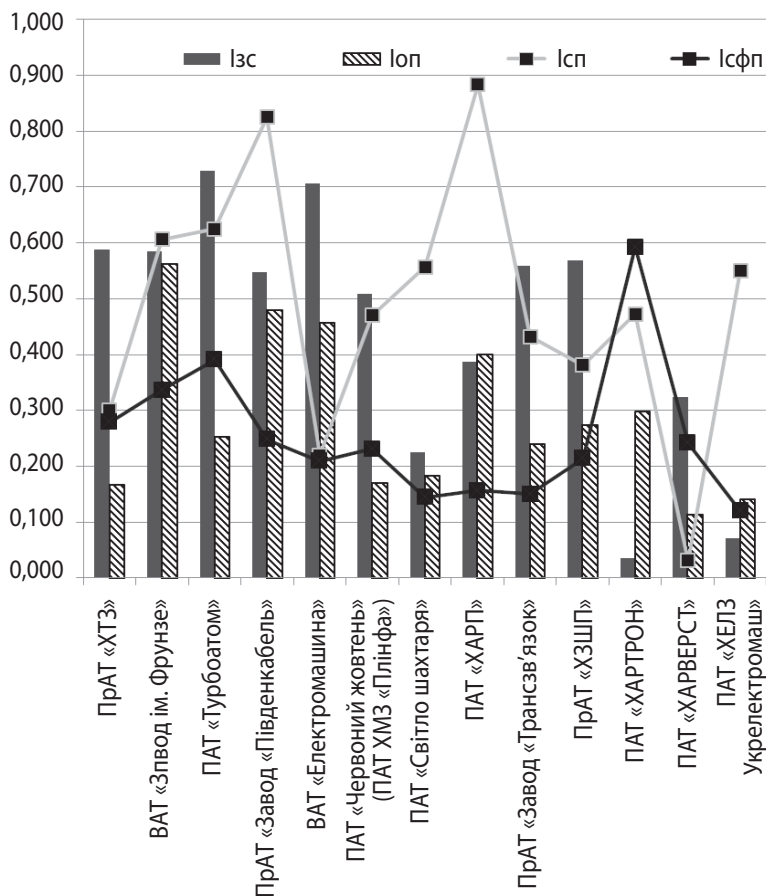


Рис. 2.19. Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2017 р.

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

значимо, що майже на всіх підприємствах, окрім ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «ХАРТРОН», для яких характерний середній рівень показника, спостерігається низький і дуже низький рівень.

Про це свідчать невисокі значення таких показників, як коефіцієнт автономії, обсяг продажів, рентабельність діяльності

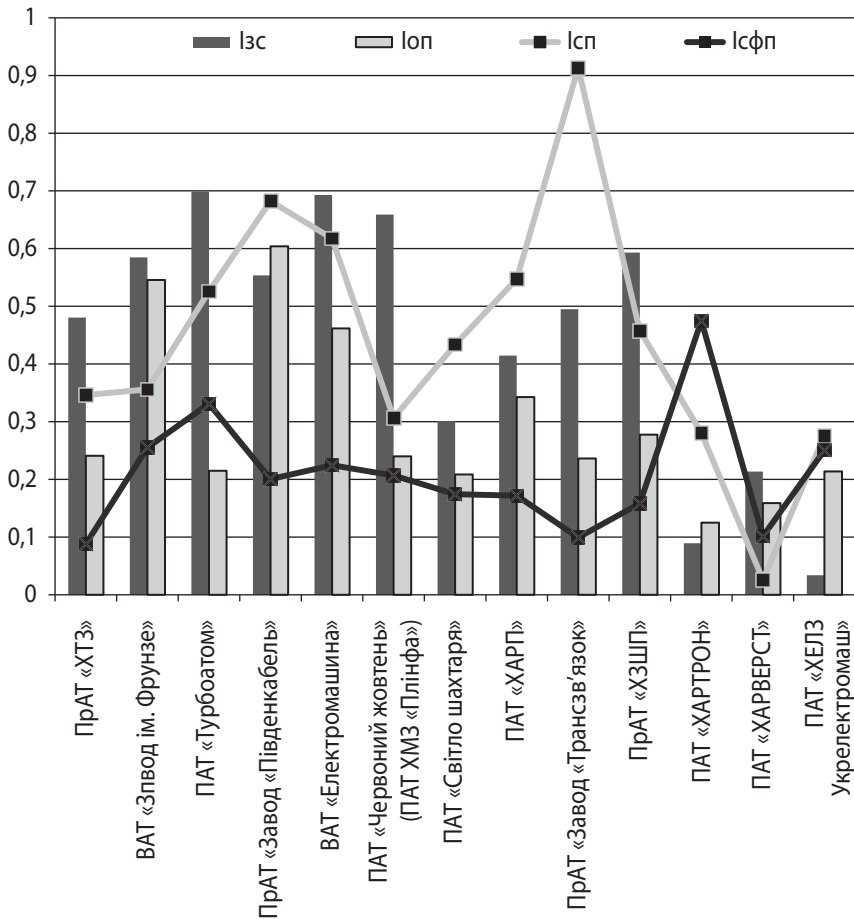


Рис. 2.20. Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємств за сферами системної досконалості за 2018 р.

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

підприємства за чистим прибутком, рентабельність продажів, рентабельність основних фондів, фондоозброєність, рівень автоматизації та механізації виробництва тощо.

Отже, проведений таксономічний аналіз дозволяє акцентувати увагу на низьких значеннях інтегральних операційних, фінансових і стратегічних показників, що свідчить про необхідність проведення постійної модернізації й оновлення обладнання на цих підприємствах, які, своєю чергою, потребують значного фінансування. На деяких підприємствах спостерігається високий рівень складової персоналу, якому переважно поступаються підприємства за ключовими компетентностями персоналу. Найкраща ситуація в цілому – за сферою взаємодії із зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи отримані результати (див. Додаток Н), зазначимо, що діяльність підприємств у цілому характеризується таким чином: найбільш сприятлива ситуація для обраної групи машинобудівних підприємств, що аналізуються протягом 2014–2018 рр., склалася у 2014 р., оскільки саме в цей період спостерігаються більш високі значення інтегральних показників за всіма сферами системної досконалості; період 2016–2018 рр. характеризується наявністю доволі складних економічних умов у країні, що загалом негативно відбилося на динаміці інтегральних показників; за сферами системної досконалості найкращі результати підприємства, що аналізуються, мають за взаємодією із зовнішнім середовищем, що, знову ж таки, продиктовано сучасними економічними умовами, внаслідок чого відбулося зниження інтегральної оцінки операційних, стратегічних і фінансових показників, які безпосередньо відображають результати діяльності підприємств.

Узагальнення в розрізі досліджуваних підприємств свідчить про те, що протягом аналізованого періоду 2014–2018 рр. найкраща ситуація в середньому за всіма сферами системної досконалості склалася на ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Турбоатом», у той час як для ПАТ «ХАРВЕРСТ» і ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» характерні незадовільні рівні показників, що свідчить про необхідність розроблення рекомендацій стосовно підвищення рівня системної досконалості сфер, що аналізуються, на наведених підприємствах машинобудівної галузі.

Висновки до розділу 2

Системна недосконалість вітчизняних підприємств обумовлена багатолітньою практикою безсистемного розвитку, організації функціонування й управління, що з урахуванням сьогоденних викликів внутрішнього та зовнішнього характеру стає загрозою номер один для ефективного функціонування всієї економічної системи України як основи забезпечення її трансформації у стан держави з демократичним устроєм і розвиненою ринковою економікою.

Окрім цього, дослідження дозволили зробити висновок про те, що на досконалість організаційних систем, у тому числі типу «бізнес-організація», значний вплив має культурний феномен. Автором було виокремлено поняття культури «як способу життя-діяльності», під яким слід розуміти систему цінностей, норм, установок, звичаїв і традицій, які склалися в ході історичного розвитку активних елементів та впливають на всі аспекти їх групової й особистісної поведінки.

У цілому до ключових проблем щодо низького рівня сприятливості внутрішньодержавного середовища для трансформації підприємств у стан системно-досконалих бізнес-організацій слід віднести такі:

- ✦ декларативність переведення загальносистемних (державних) стратегічних цільових орієнтирів трансформації державної системи в новий демократичний і ринковий стан;
- ✦ некоректна приватизація підприємств;
- ✦ недосконалі регламенти надсистеми для ринкової економічної діяльності підприємств;
- ✦ несприятливий інвестиційний клімат;
- ✦ тіньова економіка;
- ✦ некоректні ринкові відносини (корупція);
- ✦ низька купівельна спроможність населення;
- ✦ перманентні приватні кризи в державній системі (політичні, економічні, фінансові, соціально-демографічні, енергетичні) як наслідок зростаючої системної кризи в державному управлінні.

Щодо проведеного аналізу промисловості України, у тому числі машинобудування, можна виділити певні тенденції, а саме:

- ✦ на теперішній час відбувається поступове подолання наслідків фінансової та політико-економічної кризи;
- ✦ проблема розвитку машинобудування полягає в застарілій матеріально-технічній базі, що як наслідок відображається на конкурентоспроможності в цілому через вплив на якість і собівартість продукції та її невідповідності вимогам світового ринку;
- ✦ рентабельність операційної діяльності низька та знижується у 2018 р., що не дає можливості підприємствам розвиватися, а також стимулює низьку інноваційну активність, тому що основним джерелом фінансування інноваційного процесу є власні кошти підприємств;
- ✦ кількісний спад працівників промислових підприємств знижується, у той час як гіршає й якісний склад, що є наслідком того, що заробітна плата значно нижча за середньосвітовий рівень, а також продовжується відтік висококваліфікованих кадрів через трудову міграцію;
- ✦ незначна частка машинобудування у структурі промисловості України, а саме – 11,77% станом на 2019 р.;
- ✦ висока ресурсоемність, енергоемність і матеріалоемність продукції машинобудування, а також низькі темпи розробки, освоєння та випуску нової продукції.

Своєю чергою, інформація щодо еволюції системи збалансованих показників дає можливість зробити висновок про те, що тенденція в оцінці ефективності та результативності діяльності підприємств іде в бік аналітичних, інтегральних показників, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та дають можливість зробити більш-менш ґрунтовні управлінські висновки та прийняти обґрунтовані рішення менеджменту підприємства.

Отже, проведений таксономічний аналіз дозволяє акцентувати увагу на низьких значеннях інтегральних операційних, фінансових і стратегічних показників, що свідчить про необхідність проведення постійної модернізації й оновлення обладнання на цих

підприємствах, які, своєю чергою, потребують значного фінансування. На деяких підприємствах спостерігається високий рівень складової персоналу, якому переважно поступаються підприємства за ключовими компетентностями персоналу. Найкраща ситуація в цілому – за сферою взаємодії із зовнішнім середовищем.

Найбільш сприятлива ситуація для обраної групи машинобудівних підприємств, що аналізуються протягом 2014–2018 рр., склалася у 2014 р., оскільки саме в цей період спостерігаються більш високі значення інтегральних показників за всіма сферами системної досконалості.

Період 2016–2018 рр. характеризується наявністю доволі складних економічних умов у країні, що загалом негативно відобразилося на динаміці інтегральних показників.

За сферами системної досконалості найкращі результати підприємства, що аналізуються, має сфера взаємодії із зовнішнім середовищем, що, знову ж таки, продиктовано сучасними економічними умовами, внаслідок чого відбулося зниження інтегральної оцінки операційних, стратегічних і фінансових показників, які безпосередньо відображають результати діяльності підприємств.

Узагальнення в розрізі досліджуваних підприємств свідчить про те, що протягом аналізованого періоду 2014–2018 рр. найкраща ситуація в середньому за всіма сферами системної досконалості склалася на ВАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Турбоатом», у той час як для ПАТ «ХАРВЕРСТ» і ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» характерні незадовільні рівні показників, що свідчить про необхідність розроблення рекомендацій стосовно підвищення рівня системної досконалості сфер, що аналізуються, на наведених підприємствах машинобудівної галузі.

Окрім цього, дослідження системної досконалості підприємств Харківського регіону за результатами їх функціонування було підкріплено і безпосереднім дослідженням культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна» та «ЄС», що дозволило відзначити значний стратегічний розрив і виділити ті параметри-показники, які потребують першочергової уваги щодо їх підвищення, а саме: моральний кодекс, готовність до ризику, орієнта-

ція в часі, підприємливість, верховенство закону/корупція, влада, частка, конкуренція, роль еліт, ставлення до природної системи, мислення та просування в гору.

До того ж, дослідження стратегічних цільових орієнтирів СЕС «Україна» свідчить про низький рівень їх стану, що, своєю чергою, посилює фактичний рівень стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна».

Таким чином, розробка стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації – необхідний інструмент вирішення вищеприписаної проблеми.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТАРТОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Розробка стратегії трансформації підприємства до стану системно-досконалої бізнес-організації неможлива без визначення стартової позиції. Стартова позиція – це рівень його поточного системного стану. Це дає змогу визначити потенціал підприємства стосовно досягнення визначеного цільового стану та зіставити його ресурсні спроможності з параметрами цільового стану. Для визначення стартової позиції – поточного стану підприємства з точки зору рівня системної досконалості – було використано системну діагностику.

Системна діагностика – це спосіб визначення проблем у системному стані об'єкта дослідження (підприємства) з використанням розробленого системного інструментарію та відповідної системи методів. На *рис. 3.1* наведено систему методів, на яких базується системна діагностика підприємства як системно-досконалої бізнес-організації. Розглянемо більш детально кожен із них.

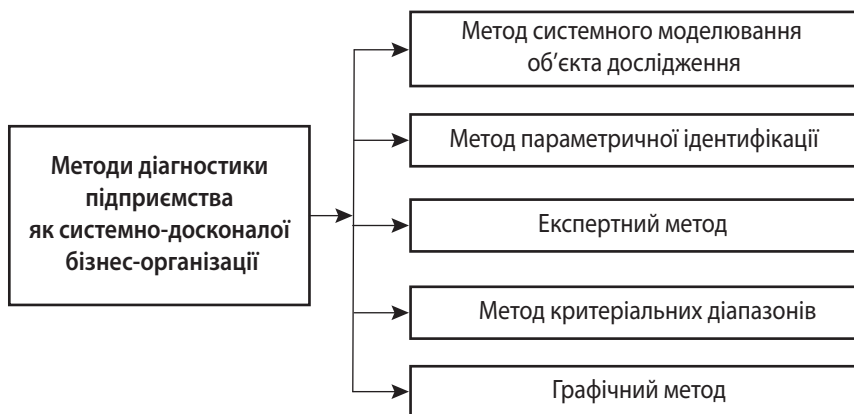


Рис. 3.1. Перелік методів діагностики підприємства як системно-досконалої бізнес-організації для визначення стартової позиції

Джерело: авторська розробка на основі [27; 28; 59–73; 77].

Метод системного моделювання об'єкта дослідження полягає у відображенні об'єкта дослідження з використанням системних властивостей, принципів і закономірностей, які наведені на рис. 1.2.

Метод параметричної ідентифікації полягає в описі об'єкта дослідження за допомогою системи параметрів, які повно й адекватно його характеризують.

Експертний метод передбачає собою проведення експертизи об'єкта дослідження на основі розробленої системної моделі його параметричної ідентифікації.

Метод критеріальних діапазонів полягає у виборі критеріїв та шкали оцінювання, за якими безпосередньо проводиться експертне оцінювання.

Графічний метод полягає у відображенні отриманих результатів експертного оцінювання за допомогою релевантних графічних засобів.

Своєю чергою, складові системного інструментарію для проведення системної діагностики підприємства як системно-досконалої бізнес-організації наведено на *рис. 3.2*.



Рис. 3.2. Інструментарій проведення діагностики підприємства як системно-досконалої бізнес-організації

Джерело: авторська розробка на основі [27; 28; 59–73; 77].

Системна діагностика проводиться по моделі оцінювання рівня стану системної досконалості підприємства, яка наведена на рис. 1.9. Модель оцінювання є ієрархічною, залежно від виду параметра, який оцінюється, модель може мати до 4-х рівнів декомпозиції.

Рівень стану системної досконалості підприємства на першому рівні включає три складові:

1. Стан взаємодії із зовнішнім середовищем.
2. Стан стратегічних цільових орієнтирів.
3. Стан функціонального перетворювача (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Модель оцінювання рівня стану підприємства як системно-досконалої бізнес-організації за верхнім рівнем декомпозиції

№ з/п	Узагальнений параметр оцінювання	Складова рівня системного стану	Умове позначення й оцінка (бал) за параметром	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка рівня стану системної досконалості
1	Системна досконалість підприємства	Стан взаємодії із зовнішнім середовищем	$U_{ЗС}$	$q_{ЗС}$	$U_{ЗС} \cdot q_{ЗС} +$ $+ U_{ЦО} \cdot q_{ЦО} +$ $+ U_{ФП} \cdot q_{ФП}$
2		Стан стратегічних цільових орієнтирів	$U_{ЦО}$	$q_{ЦО}$	
3		Стан функціонального перетворювача	$U_{ФП}$	$q_{ФП}$	

Джерело: складено на основі [62; 63].

Рівень стану системної досконалості відповідно формується шляхом розрахунку значень складових виходячи з експертних оцінок параметрів нижчих рівнів декомпозиції. Коефіцієнти рівня системної значущості в цьому випадку дорівнюють: $q_{ЗС} = q_{ЦО} = q_{ФП} = 1/3$.

Структуру системи оцінювання рівня стану системної досконалості наведено послідовно в табл. 3.2 – табл. 3.9 відповідно до моделі оцінювання рівня стану системної досконалості підприємства (див. рис 1.9).

Кожна група показників нижчого рівня має коефіцієнти вагомості. Вони визначені відповідно до системного принципу рівної значущості елементів системи.

Відповідно, коефіцієнти визначаються пропорційно кількості параметрів нижчого рівня.

$$q_1 = q_2 = \dots = q_n. \quad (3.1)$$

Наприклад, якщо параметр X на другому рівні декомпозиції має п'ять складових $X_1 \dots X_5$, то коефіцієнти вагомості дорівнюватимуть $q_1 = q_2 = q_3 = q_4 = q_n = 1/5 = 0,2$.

Для оцінювання параметрів за моделлю було обрано 10-бальну безперервну шкалу. Шкала використовується для оцінювання параметрів на всіх рівнях декомпозиції для забезпечення однорідності отриманих результатів.

Шкала оцінювання має такі діапазони:

9–10 балів – системна досконалість;

7–9 балів – гарний рівень системної досконалості;

5–7 балів – середній рівень системної досконалості;

3–5 балів – низький рівень системної досконалості;

0–3 бали – системна недосконалість.

Варто зазначити, що у випадку, коли оцінене значення параметра припадає на граничні значення, оцінка відноситься до вищого критеріального діапазону. Наприклад, оцінка 9 балів характеризує діапазон «системна досконалість», а з 9 до 7 балів – «гарний рівень системної досконалості».

Значення мінімального та максимального бала є величинами, які визначаються для конкретного підприємства залежно від його галузі, стадії життєвого циклу та цільових стратегічних орієнтирів, які поставлені для досягнення.

Потрібно зазначити, що в деяких моделях, а саме, в моделі оцінювання параметрів структурності (СТ) і системного потенціалу (СП) використовуються коефіцієнти сполучення, які характеризують ступінь відповідності окремих складових одна одній з точки зору їх системного стану.

Більш детально це буде описано далі в роботі. Зараз розглянемо шкалу, яка буде використовуватись для оцінювання коефі-

цієнтів сполучення. Це безперервна шкала від 0 до 1, яка має такі діапазони:

0,9–1 бал – системна досконалість сполучення;

0,7–0,9 бала – гарний рівень системної досконалості сполучення;

0,5–0,7 бала – середній рівень системної досконалості сполучення;

0,3–0,5 бала – низький рівень системної досконалості сполучення;

0–0,3 бала – системна недосконалість сполучення.

Отже, розглянемо порядок оцінювання кожної зі складових моделі та їх окремих параметрів більш детально. Почнемо з показників другого рівня декомпозиції за моделлю.

Модель оцінювання рівня стану складових системно-досконалої бізнес-організації другого рівня декомпозиції наведено в табл. 3.2.

Складова стану взаємодії із зовнішнім середовищем включає в себе такі параметри:

1. Вихід системи (Y).
2. Вхід системи (X).
3. Регламенти надсистеми (P).
4. Впливи надсистеми за порушення регламентів (B).
5. Комунікації з надсистемою (K).
6. Інформаційні обміни з надсистемою (IO).

Кожен з цих параметрів робить рівний внесок у формування рівня стану взаємодії із зовнішнім середовищем, відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_6 = 1/6$.

Далі розглянемо параметри складової стану стратегічних цільових орієнтирів:

1. Системна конкурентоспроможність ($СКК$).
2. Системоутворювальний фактор ($СФ$).
3. Місія створення ($Мс$).
4. Місія функціонування ($Мф$).
5. Стратегічна мета функціонування ($СМФ$).

Таблиця 3.2
 Модель оцінювання рівня стану складових системно-досконалої бізнес-організації
 другого рівня декомпозиції

Складова	Умовне позначення	Вагомість складової (V)	Параметр	Умовне позначення й оцінка (bal) за параметром	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової
Стан взаємодії із зовнішнім середовищем	U_{3C}	1/3	4	5	6	7
			Вихід системи	Y	q_1	$V \cdot \sum (Y \cdot q_1 + X \cdot q_2 + P \cdot q_3 + B \cdot q_4 + K \cdot q_5 + IO \cdot q_6)$
			Ресурсний вхід системи	X	q_2	
			Регламенти надсистеми	P	q_3	
			Впливи надсистеми за порушення регламентів	B	q_4	
			Комунікації з надсистемою	K	q_5	
Інформаційні обміни з надсистемою	IO	q_6				

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Стан стратегічних цільових орієнтирів	$U_{цo}$	1/3	Системна конкуренто-спроможність	СКС	q_1	$V \cdot \Sigma (СКС \cdot q_1 + СФ \cdot q_2 + Мс \cdot q_3 + Мф \cdot q_4 + СМФ \cdot q_5)$
			Системоутворювальний фактор	СФ	q_2	
			Місія створення	Мс	q_3	
			Місія функціонування	Мф	q_4	
			Стратегічна мета функціонування	СМФ	q_5	
Стан функціонального перетворювача	$U_{оп}$	1/3	Відкритість	ВТ	q_1	$V \cdot \Sigma (ВТ \cdot q_1 + СУ \cdot q_2 + СТ \cdot q_3 + СП \cdot q_4 + ВС \cdot q_5)$
			Стратегічність управління	СУ	q_2	
			Структурність	СТ	q_3	
			Системний потенціал	СП	q_4	
			Сприятливість внутрішнього середовища	ВС	q_5	
$Pcд = (V \cdot \Sigma (Y \cdot q_1 + X \cdot q_2 + P \cdot q_3 + B \cdot q_4 + K \cdot q_5 + IO \cdot q_6)) + (V \cdot \Sigma (СКС \cdot q_1 + СФ \cdot q_2 + Мс \cdot q_3 + Мф \cdot q_4 + СМФ \cdot q_5)) + (V \cdot \Sigma (ВТ \cdot q_1 + СУ \cdot q_2 + СТ \cdot q_3 + СП \cdot q_4 + ВС \cdot q_5))$						

Джерело: складено на основі [62; 63].

Кожен з цих параметрів робить рівний внесок у формування рівня стану стратегічних цільових орієнтирів, відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_5 = 1/5$.

І наостанок розглянемо параметри складової функціонально-перетворювача:

1. Відкритість (*BT*).
2. Стратегічність управління (*СУ*).
3. Структурність (*СТ*).
4. Системний потенціал (*СП*).
5. Сприятливість внутрішнього середовища (*BC*).

Кожен з цих параметрів робить рівний внесок у формування рівня стану стратегічних цільових орієнтирів, відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_5 = 1/5$.

Отже, ми розглянули три складові, які формують рівень стану системної досконалості підприємства на першому рівні декомпозиції.

Переходимо до другого рівня декомпозиції. Почнемо з моделі оцінювання рівня стану складової взаємодії із зовнішнім середовищем. До її складу входять такі параметри:

1. Вихід системи за видами продукції (Y_1, Y_2, \dots, Y_n).
2. Вхід системи за видами ресурсів (X_1, X_2, \dots, X_n).
3. Регламенти надсистеми (формальні P^Φ і неформальні $P^{H\Phi}$).
4. Впливи надсистеми (формальні B^Φ і неформальні $B^{H\Phi}$).
5. Комунікації з надсистемою (регламентні K^P та ініціативні K^I).
6. Інформаційні обміни з надсистемою (регламентні IO^P та ініціативні IO^I).

Параметри третього рівня декомпозиції вносять рівний внесок у формування кожного з шести показників другого рівня декомпозиції пропорційно їх кількості.

Таким чином, складова рівня взаємодії із зовнішнім середовищем розраховується за формулою:

$$U_{3C} = (V \cdot \sum (Y_1 \cdot q_1 + Y_2 \cdot q_2 \dots + Y_n \cdot q_n)) + (V \cdot \sum (X_1 \cdot q_1 + X_2 \cdot q_2 \dots + X_n \cdot q_n)) + (V \cdot \sum (P^\Phi \cdot q_1 + P^{H\Phi} \cdot q_2)) + (V \cdot \sum (B^\Phi \cdot q_1 + B^{H\Phi} \cdot q_2)) + (V \cdot \sum (K^P \cdot q_1 + K^I \cdot q_2)) + (V \cdot \sum (K^P \cdot q_1 + K^I \cdot q_2)) + (V \cdot \sum (IO^P \cdot q_1 + IO^P \cdot q_2)). \quad (3.2)$$

Таблиця 3.3

Модель оцінювання рівня стану складової взаємодії із зовнішнім середовищем

1	2	3	4	5	6
Параметри II рівня декомпозиції	Умове позначення за параметром й оцінка (бал)	Вагомість вкладау (V)	Параметри III рівня декомпозиції	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової
Вихід системи	Y	1/6	Вид продукції Y ₁	q ₁	$V \cdot \sum (Y_1 \cdot q_1 + Y_2 \cdot q_2 + \dots + Y_n \cdot q_n)$
			Вид продукції Y ₂	q ₂	
			
Ресурсний вхід системи	X	1/6	Вид продукції Y _n	q _n	$V \cdot \sum (X_1 \cdot q_1 + X_2 \cdot q_2 + \dots + X_n \cdot q_n)$
			Ресурси X ₁	q ₁	
			Ресурси X ₂	q ₂	
			
Регламенти надсистеми	P	1/6	Формальні регламенти P ^Ф	q ₁	$V \cdot \sum (P^{\text{Ф}} \cdot q_1 + P^{\text{НФ}} \cdot q_2)$
			Неформальні регламенти P ^{НФ}	q ₂	

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Впливи надсистеми за порушення регламентів	B	1/6	Впливи формальні B ^Ф	q ₁	V · Σ (B ^Ф · q ₁ + B ^{НФ} · q ₂)
			Впливи неформальні B ^{НФ}	q ₂	
Комунікації з надсистемою	K	1/6	Комунікації регламентні K ^Р	q ₁	V · Σ (K ^Р · q ₁ + K ^І · q ₂)
			Комунікації ініціативні K ^І	q ₂	
Інформаційні обміни з надсистемою	IO	1/6	Інформаційні обміни регламентні IO ^Р	q ₁	V · Σ (IO ^Р · q ₁ + IO ^І · q ₂)
			Інформаційні обміни ініціативні IO ^І	q ₂	
$U_{3c} = (V \cdot \Sigma (Y_1 \cdot q_1 + Y_2 \cdot q_2 + \dots + Y_n \cdot q_n)) + (V \cdot \Sigma (X_1 \cdot q_1 + X_2 \cdot q_2 + \dots + X_n \cdot q_n)) + (V \cdot \Sigma (P^{\text{Ф}} \cdot q_1 + P^{\text{НФ}} \cdot q_2) + (V \cdot \Sigma (B^{\text{Ф}} \cdot q_1 + B^{\text{НФ}} \cdot q_2)) + (V \cdot \Sigma (K^{\text{Р}} \cdot q_1 + K^{\text{І}} \cdot q_2)) + (V \cdot \Sigma (IO^{\text{Р}} \cdot q_1 + IO^{\text{І}} \cdot q_2))$					

Джерело: складено на основі [62; 63].

Переходимо до моделі оцінювання рівня стану складової стратегічних цільових орієнтирів. Вона має п'ять складових, зазначених вище. Кожна зі складових декомпонується відповідно до чотирьох видів загальносистемної діяльності.

1. Системна конкурентоспроможність (основної виробничої діяльності, забезпечувальної, обслуговуючої й управлінської).

2. Системоутворювальний фактор (основної виробничої діяльності, забезпечувальної, обслуговуючої й управлінської).

3. Місія створення (основної виробничої діяльності, забезпечувальної, обслуговуючої й управлінської).

4. Місія функціонування (основної виробничої діяльності, забезпечувальної, обслуговуючої й управлінської).

5. Стратегічна мета функціонування (основної виробничої діяльності, забезпечувальної, обслуговуючої й управлінської).

Кожен з цих параметрів робить рівний внесок у формування рівня стану стратегічних цільових орієнтирів, відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_4 = 1/4$.

Переходимо до моделі оцінювання рівня стану функціонального перетворювача. Вона має п'ять складових другого рівня декомпозиції, наведених у табл. 3.5. Кожна зі складових декомпонується на складові нижчого рівня відповідно до моделей параметрів. Розглянемо окремо кожен з них нижче, а зараз зупинимось на описі складових:

1. Відкритість (інформаційне супроводження обмінів BT^{IC} і коректність ділових відносин BT^{KB}).

2. Стратегічність управління (стратегічне та системне мислення персоналу SU_1 , стратегічні цілі діяльності SU_2 , стратегії SU_3 , методи встановлення стратегій SU_4 , стратегічні заходи щодо змін SU_5 , стратегічні плани SU_6 , виконання стратегічних планів SU_7).

3. Структурність (функціональна структура ST_Φ , технологічна структура ST_T , виробнича структура ST_B , організаційна структура ST_O).

4. Системний потенціал (функціональна складова системного потенціалу $П^\Phi$ і менеджерська складова системного потенціалу $П^M$).

Таблиця 3.4

Модель оцінювання рівня стану складової стратегічних цільових орієнтирів

1	2	3	4	5	6	7
Параметри II рівня декомпозиції	Умовне позначення й оцінка (бал) за параметром	Вагомість вкладу (V)	Параметри III рівня декомпозиції	Умовне позначення параметрів III рівня декомпозиції	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової
Системна конкурентоспроможність	СК	1/5	Системна конкурентоспроможність основної виробничої діяльності	СК ₁	q ₁	$V \cdot \sum (СК_1 \cdot q_1 + СК_2 \cdot q_2 + СК_3 \cdot q_3 + СК_4 \cdot q_4)$
			Системна конкурентоспроможність забезпечувальної діяльності	СК ₂	q ₂	
			Системна конкурентоспроможність обслуговуючої діяльності	СК ₃	q ₃	
			Системна конкурентоспроможність управлінської діяльності	СК ₄	q ₄	

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Системоутворювальний фактор	СФ	1/5	Системоутворювальний фактор основної виробничої діяльності	$СФ_1$	q_1	$V \cdot \Sigma (СФ_1 \cdot q_1 + СФ_2 \cdot q_2 + СФ_3 \cdot q_3 + СФ_4 \cdot q_4)$
			Системоутворювальний фактор забезпечувальної діяльності	$СФ_2$	q_2	
			Системоутворювальний фактор обслуговуючої діяльності	$СФ_3$	q_3	
			Системоутворювальний фактор управлінської діяльності	$СФ_4$	q_4	
Місія створення	Мс	1/5	Місія створення основної виробничої діяльності	$Мс_1$	q_1	$V \cdot \Sigma (Мс_1 \cdot q_1 + Мс_2 \cdot q_2 + Мс_3 \cdot q_3 + Мс_4 \cdot q_4)$
			Місія створення забезпечувальної діяльності	$Мс_2$	q_2	
			Місія створення обслуговуючої діяльності	$Мс_3$	q_3	
			Системоутворювальний фактор управлінської діяльності	$Мс_4$	q_4	

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Місія функціонування	Мф	1/5	Місія створення основної виробничої діяльності	Мф ₁	q ₁	$V \cdot \sum (M\phi_1 \cdot q_1 + M\phi_2 \cdot q_2 + M\phi_3 \cdot q_3 + M\phi_4 \cdot q_4)$
			Місія створення забезпечувальної діяльності	Мф ₂	q ₂	
			Системна конкурентоспроможність обслуговуючої діяльності	Мф ₃	q ₃	
			Системна конкурентоспроможність управлінської діяльності	Мф ₄	q ₄	
Стратегічна мета функціонування	СМФ	1/5	Стратегічна мета функціонування основної виробничої діяльності	СМФ ₁	q ₁	$V \cdot \sum (СМФ_1 \cdot q_1 + СМФ_2 \cdot q_2 + СМФ_3 \cdot q_3 + СМФ_4 \cdot q_4)$
			Стратегічна мета функціонування забезпечувальної діяльності	СМФ ₂	q ₂	
			Стратегічна мета функціонування обслуговуючої діяльності	СМФ ₃	q ₃	
			Стратегічна мета функціонування управлінської діяльності	СМФ ₄	q ₄	
$U_{100} = (V \cdot \sum (СК_1 \cdot q_1 + СК_2 \cdot q_2 + СК_3 \cdot q_3 + СК_4 \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (СФ_1 \cdot q_1 + СФ_2 \cdot q_2 + СФ_3 \cdot q_3 + СФ_4 \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (МС_1 \cdot q_1 + МС_2 \cdot q_2 + МС_3 \cdot q_3 + МС_4 \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (М\phi_1 \cdot q_1 + М\phi_2 \cdot q_2 + М\phi_3 \cdot q_3 + М\phi_4 \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (СМФ_1 \cdot q_1 + СМФ_2 \cdot q_2 + СМФ_3 \cdot q_3 + СМФ_4 \cdot q_4))$						

Джерело: складено на основі [62; 63; 70; 73].

5. Сприятливість внутрішнього середовища (внутрішні регламенти діяльності P_{AE} , внутрішні взаємовідносини B_{AE} , дисципліна активних елементів D_{AE} , цінності активних елементів C_{AE} , культура активних елементів K_{AE}).

Кожен із цих параметрів робить рівний внесок у формування рівня стану функціонального перетворювача, відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_5 = 1/5$.

Перейдемо до розгляду моделей оцінювання окремих параметрів, які характеризують рівень стану функціонального перетворювача. Почнемо з моделі оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром «Відкритість». Модель оцінювання наведено в роботі [65].

Кожна з двох складових моделі оцінюється за певним переліком параметрів. Рівень стану інформаційного супроводження обмінів оцінюється за:

1. Системним виходом BT^{ICY} .
2. Системним входом BT^{ICX} .
3. Зовнішніми системними регламентами BT^{ICP} .
4. Зовнішніми системними впливами BT^{ICB} .
5. Зовнішніми системними комунікаціями BT^{ICK} .
6. Зовнішніми системними інформаційними обмінами BT^{ICIO} .

Кожен із параметрів третього рівня декомпозиції робить рівний внесок у формування рівня стану параметра «Інформаційне супроводження обмінів». Відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_6 = 1/6$.

Своєю чергою, рівень стану коректності ділових відносин оцінюється за:

1. Системним виходом BT^{KBY} .
2. Системним входом BT^{KBX} .
3. Зовнішніми системними регламентами BT^{KBP} .
4. Зовнішніми системними впливами BT^{KBB} .
5. Зовнішніми системними комунікаціями BT^{KBK} .
6. Зовнішніми системними інформаційними обмінами BT^{KBIO} .

Кожен із параметрів третього рівня декомпозиції робить рівний внесок у формування рівня стану складової параметра «Ко-

Таблиця 3.5

Модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача

1	2	3	4	5	6	7
Параметри II рівня декомпозиції	Умовне позначення й оцінка (бал) за параметром	Вагомість вкладу (V)	Параметри III рівня декомпозиції	Умовне позначення параметрів III рівня декомпозиції	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової
Відкритість	BT	1/5	Інформаційне супроводження обмінів	BT^C	q_1	$V \cdot \sum (BT^C \cdot q_1 + VT^{KB} \cdot q_2)$
Стратегічність управління	СУ	1/5	Коректність ділових відносин	VT^{KB}	q_2	$V \cdot \sum (SU_1 \cdot q_1 + SU_2 \cdot q_2 +$ $+ SU_3 \cdot q_3 + SU_4 \cdot q_4 +$ $+ SU_5 \cdot q_5 + SU_6 \cdot q_6 + SU_7 \cdot q_7)$
			Стратегічне та системне мислення персоналу	SU_1	q_1	
			Стратегічні цілі діяльності	SU_2	q_2	
			Стратегії	SU_3	q_3	
			Методи встановлення стратегій	SU_4	q_4	
			Стратегічні заходи щодо змін	SU_5	q_5	
			Стратегічні плани	SU_6	q_6	
Виконання стратегічних планів	SU_7	q_7				

Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
Структурність	СТ	1/5	Функціональна структура	CT_{Φ}	q_1	$V \cdot \sum (CT_{\Phi} \cdot q_1 + CT_T \cdot q_2 + CT_B \cdot q_3 + CT_O \cdot q_4)$
			Технологічна структура	CT_T	q_2	
			Виробнича структура	CT_B	q_3	
			Організаційна структура	CT_O	q_4	
Системний потенціал	СП	1/5	Функціональна складова системного потенціалу	$П^F$	q_1	$V \cdot \sum (П^F \cdot q_1 + П^M \cdot q_2)$
			Менеджерська складова системного потенціалу	$П^M$	q_2	
Сприятливість внутрішнього середовища	ВС	1/5	Внутрішні регламенти діяльності	P_{AE}	q_1	$V \cdot \sum (P_{AE} \cdot q_1 + B_{AE} \cdot q_2 + D_{AE} \cdot q_3 + C_{AE} \cdot q_4 + K_{AE} \cdot q_5)$
			Внутрішні взаємовідносини	B_{AE}	q_2	
			Дисципліна активних елементів	D_{AE}	q_3	
			Цінності активних елементів	C_{AE}	q_4	
			Культура активних елементів	K_{AE}	q_5	
$U_{оп} = (V \cdot (B^{TC} \cdot q_1 + B^{KB} \cdot q_2)) + (V \cdot \sum (C_{Y_1} \cdot q_1 + C_{Y_2} \cdot q_2 + C_{Y_3} \cdot q_3 + C_{Y_4} \cdot q_4 + C_{Y_5} \cdot q_5 + C_{Y_6} \cdot q_6 + C_{Y_7} \cdot q_7)) + (V \cdot \sum (CT_{\Phi} \cdot q_1 + CT_T \cdot q_2 + CT_B \cdot q_3 + CT_O \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (П^F \cdot q_1 + П^M \cdot q_2)) + (V \cdot \sum (P_{AE} \cdot q_1 + B_{AE} \cdot q_2 + D_{AE} \cdot q_3 + C_{AE} \cdot q_4 + K_{AE} \cdot q_5))$						

Джерело: складено на основі [60; 62; 63].

ректність ділових відносин». Відповідно, коефіцієнти значущості $q_1 = q_2 = \dots = q_6 = 1/6$.

Далі розглянемо модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром «Структурність». Модель оцінювання наведено в роботі [67].

Модель побудовано виходячи з того, що діяльність організації базується на чотирьох видах структури: функціональній, технологічній, виробничій та організаційній. Кожна зі структур має цілісний набір взаємозалежних структурних компонентів, які утворюють відповідну функціонально спроможну структуру, що відповідає стратегічній меті функціонування підприємства. Системно спряжені всередині підприємства чотири названі вище структури в кожному із чотирьох видів загальносистемної діяльності (управлінська, виробнича, забезпечувальна й обслуговуюча) дозволяють досягати в процесі функціонування кінцевих результатів діяльності підприємства.

Усі ці різновиди структур повинні бути погоджені в такій послідовності: *функціональна структура* основної діяльності складом і структурою своїх функціональних елементів має дозволяти виробляти продукцію відповідної якості, яка задовольняє потреби споживача. *Технологічна структура* повинна мати склад і структуру технологічних операцій, що відповідають функціональній структурі та дозволяють здійснити переробку вхідної сировини (вхідних матеріалів, комплектуючих тощо) у кінцеву продукцію необхідної якості. *Виробнича структура* повинна мати склад і структуру виробничих засобів (технологічне устаткування, верстати, механізми, апарати, інженерні комунікації, транспортні засоби тощо), що відповідають технологічній структурі та дозволяють здійснити виробництво заданого обсягу продукції необхідної якості. *Організаційна структура* повинна мати склад і структуру організаційних елементів (підрозділи, відділи, служби, лабораторії, групи, цехи, ділянки тощо), що відповідають виробничим структурам усіх видів діяльності та дозволяють здійснити виробництво заданих обсягу та якості продукції, згідно зі встановленим внутрішнім регламентом (графіком виробництва).

Таблиця 3.6
 Модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром «Відкритість»

1	2	3	4	5	6	7			
Параметри III рівня декомпозиції	Умовне позначення й оцінка (бал) за параметром	Важомість вкляду (V)	Параметри IV рівня декомпозиції	Умовне позначення параметрів III рівня декомпозиції	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової			
							Інформаційне супроводження обмінів за системним виходом	VT^{CY}	q_1
							Інформаційне супроводження обмінів за системним входом	VT^{CX}	q_2
							Інформаційне супроводження обмінів за зовнішніми системними регламентами	VT^{CP}	q_3
							Інформаційне супроводження обмінів за зовнішніми системними впливами	VT^{CB}	q_4
							Інформаційне супроводження обмінів за зовнішніми системними комунікаціями	VT^{CK}	q_5
Інформаційне супроводження обмінів за зовнішніми системними інформаційними обмінами	VT^{CO}	q_6							
Рівень стану інформаційного супроводження обмінів	VT^C	1/2				$V \cdot \Sigma (VT^C \cdot q_1 + VT^{CX} \cdot q_2 + VT^{CP} \cdot q_3 + VT^{CB} \cdot q_4 + VT^{CK} \cdot q_5 + VT^{CO} \cdot q_6)$			

Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Рівень стану коректності ділових відносин	VT^{KB}	1/2	Коректність ділових відносин за системним виходом	VT^{KBV}	q_1	$V \cdot \sum (VT^{KBV} \cdot q_1 + VT^{KBX} \cdot q_2 + VT^{KBP} \cdot q_3 + VT^{KBV} \cdot q_4 + VT^{KBK} \cdot q_5 + VT^{KBIO} \cdot q_6)$
			Коректність ділових відносин за системним входом	VT^{KBX}	q_2	
			Коректність ділових відносин за зовнішніми системними регламентами	VT^{KBP}	q_3	
			Коректність ділових відносин за зовнішніми системними впливами	VT^{KBV}	q_4	
			Коректність ділових відносин за зовнішніми системними комунікаціями	VT^{KBK}	q_5	
			Коректність ділових відносин за зовнішніми системними інформаційними обмінами	VT^{KBIO}	q_6	
			$VT^C = (V \cdot \sum (VT^{CV} \cdot q_1 + VT^{CX} \cdot q_2 + VT^{CP} \cdot q_3 + VT^{CB} \cdot q_4 + VT^{CK} \cdot q_5 + VT^{CIO} \cdot q_6))$ $VT^{KB} = (V \cdot \sum (VT^{KBV} \cdot q_1 + VT^{KBX} \cdot q_2 + VT^{KBP} \cdot q_3 + VT^{KBV} \cdot q_4 + VT^{KBK} \cdot q_5 + VT^{KBIO} \cdot q_6))$			

Джерело: складено на основі [62; 65].

Параметри узгодження та відповідності елементів структур різних видів діяльності визначаються на основі декомпозиції за елементами структур необхідних обсягів, якості та графіка виробництва і випуску продукції від кінцевої операції до початкової операції процесу виробництва. При узгодженні приймаються до уваги властивості матеріальних потоків на кожній операції. Для управлінської діяльності враховуються характеристики та властивості (параметри) інформаційних потоків, що виникають паралельно матеріальним.

Окремі структури мають певну послідовність формування. Це означає, що спочатку визначається та задається функціональна структура підприємства, яка відповідає його функціональному призначенню, продуктовому виходу та стратегічній меті функціонування. Технологічна структура формується на базі та відповідно до функціональної структури. Виробнича – на базі технологічної та відповідно до неї, а організаційна – на базі виробничої й також відповідно до неї. Така послідовність формування структур визначається логікою процесу перетворення ресурсного входу у продуктовий вихід підприємства та є адекватною теорії та практиці організації діяльності підприємств.

Виходячи із системних принципів, властивостей і закономірностей (див. рис. 1.9) необхідне виконання системної вимоги до структур, а саме – їх повна системна спряженість по горизонталі кожної наступної структури із попередньою та повна системна відповідність по вертикалі кожної породженої структурі породжуючій – як необхідна умова системного взаємозв'язку структурних елементів для ефективного виконання підприємством свого цільового функціонального призначення. Крім того, кожна зі структур вбудовується в кожну із загальносистемних видів діяльності: виробничу, забезпечувальну, обслуговуючу та управлінську. Виходячи з цього в моделі введені коефіцієнти сполучення структур: функціональної структури – стратегічній меті підприємства (k_{ϕ}), технологічної структури – функціональній (k_T), виробничої структури – технологічній (k_{BT}) та організаційної структури – виробничій (k_{OB}) у кожному із загальносистемних видів діяльності.

Відповідно, рівень стану узагальненої структури підприємства визначається таким чином на основі адитивно-мультиплікативного закону складання елементів:

$$CT = \sum V \cdot (CT_{ij} \cdot k_{ij} \cdot q_{ij}). \quad (3.3)$$

Далі розглянемо модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром «Системний потенціал». Модель оцінювання наведено в роботі [67].

Модель оцінювання рівня стану системного потенціалу має дві складові: функціональна складова ($П^F$) і менеджерська складова ($П^M$). Таке розділення витікає з наявності в будь-якого підприємства керованої системи та системи управління.

Враховуючи дію закону необхідної різноманітності В. Р. Ешбі, в моделі введено коефіцієнт сполучення менеджерської складової та функціональної (S_{MF}). Цей коефіцієнт відображає ступінь відповідності складу та структури системи управління об'єктові управління.

Отже, рівень системного потенціалу математично визначається такою формулою:

$$СП = V \cdot П^F + V \cdot П^M \cdot S_{MF}. \quad (3.4)$$

В основу третього рівня декомпозиції складових системного потенціалу покладено системну класифікацію видів діяльності, які здійснюються при функціональному перетворенні ресурсного входу в продуктивний вихід системи. Системний потенціал має прояв при взаємозалежному здійсненні активними елементами системних видів діяльності на підприємстві при його функціонуванні.

Таким чином, функціональна складова системного потенціалу включає в себе три взаємопов'язані види діяльності: основну виробничу, обслуговуючу та забезпечувальну. Варто зазначити, що в даному випадку введено два коефіцієнти сполучення: коефіцієнт сполучення обслуговуючої діяльності із основною виробничою (S_{OB}) і коефіцієнт сполучення забезпечувальної діяльності із основною виробничою (S_{3B}). Виходячи з цього значення функціональної складової визначається таким чином:

$$П^F = (П^{OC} \cdot q_1 + П^{3B} \cdot q_2 \cdot S_{3B} + П^{OB} \cdot q_3 \cdot S_{OB}). \quad (3.5)$$

Таблиця 3.7

Модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром «Структурність»

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Параметри III рівня декомпозиції	Умовне позначення й оцінка (бал) за параметром	Вагомість вкляду (V)	Параметри IV рівня декомпозиції	Умовне позначення параметрів III рівня декомпозиції	Коефіцієнт сполучення структури	Умовне позначення коефіцієнта	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової
Функціональна структура	CT_{Φ}	1/4	Рівень стану функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності	CT_{Φ_1}	Функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності зі СЦО	$k_{\Phi C C O 1}$	q_1	$V \cdot \Sigma (CT_{\Phi 1} \cdot k_{\Phi C C O 1} \cdot q_1 + CT_{\Phi 2} \cdot k_{\Phi C C O 2} \cdot q_2 + CT_{\Phi 3} \cdot k_{\Phi C C O 3} \cdot q_3 + CT_{\Phi 4} \cdot k_{\Phi C C O 4} \cdot q_4)$
			Рівень стану функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	CT_{Φ_2}	Функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності зі СЦО	$k_{\Phi C C O 2}$	q_2	

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Технологічна структура	CT_T	1/4	Рівень стану функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	CT_3	Функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності зі СЦО	$k_{\Phi CЦO3}$	q_3	
			Рівень стану функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності	CT_4	Функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності зі СЦО	$k_{\Phi CЦO4}$	q_4	
			Рівень стану технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності	CT_{T1}	Технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності зі $CT_{\Phi 1}$	$k_{T\Phi 1}$	q_1	$V \cdot \Sigma (CT_{T1} \cdot k_{T\Phi 1} \cdot q_1 +$ $+ CT_{T2} \cdot k_{T\Phi 2} \cdot q_2 +$ $+ CT_{T3} \cdot k_{T\Phi 3} \cdot q_3 +$ $+ CT_{T4} \cdot k_{T\Phi 4} \cdot q_4)$
			Рівень стану технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	CT_{T2}	Технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності зі $CT_{\Phi 2}$	$k_{T\Phi 2}$	q_2	

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Рівень стану технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	CT_{T3}	Технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності зі $CT_{\Phi3}$	$k_{T\Phi3}$	q_3	
			Рівень стану технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності	CT_{T4}	Технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності зі $CT_{\Phi4}$	$k_{T\Phi4}$	q_4	
			Рівень стану виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності	CT_{B1}	Виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності зі CT_{T1}	k_{B1}	q_1	
			Рівень стану виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	CT_{B2}	Виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності зі CT_{T2}	k_{B2}	q_2	
Виробнича структура	CT_B	1/4						$V \cdot \Sigma (CT_{B1} \cdot k_{B1} \cdot q_1 +$ $+ CT_{B2} \cdot k_{B2} \cdot q_2 +$ $+ CT_{B3} \cdot k_{B3} \cdot q_3 +$ $+ CT_{B4} \cdot k_{B4} \cdot q_4)$

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Організаційна структура	CT_0	1/4	Рівень стану виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	CT_{B3}	Виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності зі CT_{T3}	k_{BT3}	q_3	
			Рівень стану виробничої структури загальносистемної управлінської діяльності	CT_{B4}	Виробничої структури загальносистемної управлінської діяльності зі CT_{T4}	k_{BT4}	q_4	
			Рівень стану організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності	CT_{O1}	Організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності зі CT_{T1}	k_{OB1}	q_1	
			Рівень стану організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	CT_{O2}	Організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності зі CT_{T2}	k_{OB2}	q_2	
$V \cdot \Sigma (CT_{O1} \cdot k_{OB1} \cdot q_1 + CT_{O2} \cdot k_{OB2} \cdot q_2 + CT_{O3} \cdot k_{OB3} \cdot q_3 + CT_{O4} \cdot k_{OB4} \cdot q_4)$								

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
			Рівень стану організації структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	CT_{03}	Організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності зі $C_{ПЗ}$	k_{0B3}	q_3	
			Рівень стану організації структури загальносистемної управлінської діяльності	CT_{04}	Організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності зі $C_{П4}$	k_{0B4}	q_4	
$CT = (V \cdot \sum (CT_{\Phi 1} \cdot k_{\Phi C101} \cdot q_1 + CT_{\Phi 2} \cdot k_{\Phi C102} \cdot q_2 + CT_{\Phi 3} \cdot k_{\Phi C103} \cdot q_3 + CT_{\Phi 4} \cdot k_{\Phi C104} \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (CT_{T1} \cdot k_{T\Phi 1} \cdot q_1 + CT_{T2} \cdot k_{T\Phi 2} \cdot q_2 + CT_{T3} \cdot k_{T\Phi 3} \cdot q_3 + CT_{T4} \cdot k_{T\Phi 4} \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (CT_{01} \cdot k_{0B1} \cdot q_1 + CT_{02} \cdot k_{0B2} \cdot q_2 + CT_{03} \cdot k_{0B3} \cdot q_3 + CT_{04} \cdot k_{0B4} \cdot q_4))$								

Джерело: складено на основі [60; 67].

Відповідно, менеджерська складова системного потенціалу включає: потенціал оперативного менеджменту та потенціал стратегічного менеджменту. Своєю чергою, потенціал оперативного менеджменту має відповідати потенціалу стратегічного менеджменту, саме для відображення рівня їх відповідності в моделі введено коефіцієнт їх сполучення (S_{MF}).

Таким чином, значення менеджерської складової системного потенціалу визначається таким чином:

$$\Pi^M = (\Pi^{CM} \cdot q_1 + \Pi^{OM} \cdot S_{MF} \cdot q_2). \quad (3.6)$$

Для оцінювання рівня стану системного потенціалу малих і середніх підприємств достатньо використовувати тільки три рівні декомпозиції. Оскільки досліджуване нами підприємство є великим, автором було доповнено модель і введено четвертий рівень декомпозиції для кожного з видів загальносистемної діяльності. Це рівень елементів системи – активні елементи (персонал), предмети праці, засоби праці й умови праці. У *табл. 3.8* наведено декомпозицію четвертого рівня. Відповідно до системного принципу рівної значущості кожен із елементів робить рівний внесок у формування показників вищого рівня.

Таким чином, на четвертому рівні декомпозиції маємо чотири види елементів у кожному з видів діяльності. Потенціал кожного з видів діяльності, відповідно, розраховується таким чином:

$$\Pi_i = \sum (\Pi_{ij} \cdot q_{ij}). \quad (3.7)$$

Далі розглянемо модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром «Сприятливість внутрішнього середовища» [66], в якій у даному дослідженні не беруть участь в частковій моделі оцінювання параметра тільки ті параметри, які зазначені в *табл. 3.9*, щоб не подвоювати інформацію й отримати в контексті умов та методики дослідження об'єктивний кінцевий результат стану системної досконалості підприємства.

На першому рівні декомпозиції моделі знаходиться п'ять складових: внутрішні регламенти діяльності (P_{AE}), внутрішні взаємовідносини (B_{AE}), дисципліна активних елементів (A_{AE}), цінності активних елементів (C_{AE}) та культура активних елементів (K_{AE}).

Таблиця 3.8
Модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром
«Системний потенціал»

Параметри II рівня декомпозиції	1	Умовне позначення й оцінка (бал) за параметром	P^f									
Параметри IV рівня декомпозиції	4	Потенціал загальносис- темноі основної (виробничої) діяльності										
Умовне позначення параметрів III рівня декомпозиції	5		P^{oc}									
Коефіцієнт сполучення потенціалів	6		-									
Умовне позначення коефіцієнта	7		-									
Параметри IV рівня декомпозиції	8	Засоби праці	$P_{1,oc}$									
Умовне позначення параметрів IV рівня декомпозиції	9	Предмети праці	$P_{2,oc}$									
Коефіцієнт системної знанущості	10	Умови праці	$P_{3,oc}$									
		Активні елементи	$P_{4,oc}$									
Оцінка складової	11											$\Sigma (P_{1,oc} \cdot q_1 + P_{2,oc} \cdot q_2 + P_{3,oc} \cdot q_3 + P_{4,oc} \cdot q_4)$

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Потенціал загальної темної забезпечувальної діяльності	$P^{3Б}$	Коефіцієнт сполучення забезпечувальної складової системного потенціалу з виробничою	$S_{3Б}$	Засоби праці Предмети праці Умови праці Активні елементи	$P_{1^{3Б}}$ $P_{2^{3Б}}$ $P_{3^{3Б}}$ $P_{4^{3Б}}$	q_1 q_2 q_3 q_4	$\Sigma (P_{1^{3Б}} \cdot q_1 + P_{2^{3Б}} \cdot q_2 + P_{3^{3Б}} \cdot q_3 + P_{4^{3Б}} \cdot q_4) \cdot S_{3Б}$
			Потенціал загальної темної обслуговуючої діяльності	$P^{0Б}$	Коефіцієнт сполучення обслуговуючої складової системного потенціалу з виробничою	$S_{0Б}$	Засоби праці Предмети праці Умови праці Активні елементи	$P_{1^{0Б}}$ $P_{2^{0Б}}$ $P_{3^{0Б}}$ $P_{4^{0Б}}$	q_1 q_2 q_3 q_4	$\Sigma (P_{1^{0Б}} \cdot q_1 + P_{2^{0Б}} \cdot q_2 + P_{3^{0Б}} \cdot q_3 + P_{4^{0Б}} \cdot q_4) \cdot S_{0Б}$
	$PF = V \cdot \Sigma (P_{1^{0Б}} \cdot q_1 + P_{2^{0Б}} \cdot q_2 + P_{3^{0Б}} \cdot q_3 + P_{4^{0Б}} \cdot q_4) + V \cdot \Sigma (P_{1^{3Б}} \cdot q_1 + P_{2^{3Б}} \cdot q_2 + P_{3^{3Б}} \cdot q_3 + P_{4^{3Б}} \cdot q_4) \cdot S_{3Б} + V \cdot \Sigma (P_{1^{0Б}} \cdot q_1 + P_{2^{0Б}} \cdot q_2 + P_{3^{0Б}} \cdot q_3 + P_{4^{0Б}} \cdot q_4) \cdot S_{0Б}$									

Закінчення табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Менеджерська складова системного потенціалу	P^M	1/2	Потенціал оперативного менеджменту	P^{OM}	Коефіцієнт системного сполучення потенціалу оперативного та стратегічного менеджменту	S_{MF}	Засоби праці	P_1^{OM}	q_1	$\Sigma (P_1^{OM} \cdot q_1 + P_2^{OM} \cdot q_2 + P_3^{OM} \cdot q_3 + P_4^{OM} \cdot q_4) \cdot S_{MF}$
			Предмети праці				P_2^{OM}	q_2		
	Умови праці	P_3^{OM}	q_3							
	Активні елементи	P_4^{OM}	q_4							
			Потенціал стратегічного менеджменту	P^{SM}	-	-	Засоби праці	P_1^{SM}	q_1	$\Sigma (P_1^{SM} \cdot q_1 + P_2^{SM} \cdot q_2 + P_3^{SM} \cdot q_3 + P_4^{SM} \cdot q_4)$
			Предмети праці				P_2^{SM}	q_2		
			Умови праці	P_3^{SM}	q_3					
			Активні елементи	P_4^{SM}	q_4					
<p>S_{MF} – коефіцієнт сполучення складової оперативного менеджменту зі складовою стратегічного менеджменту</p>										
<p>$P^M = V \cdot (\Sigma (P_1^{OM} \cdot q_1 + P_2^{OM} \cdot q_2 + P_3^{OM} \cdot q_3 + P_4^{OM} \cdot q_4) \cdot S_{MF} + V \cdot (\Sigma (P_1^{SM} \cdot q_1 + P_2^{SM} \cdot q_2 + P_3^{SM} \cdot q_3 + P_4^{SM} \cdot q_4)))$</p>										

Джерело: складено на основі [60; 69].

Таблиця 3.9
Модель оцінювання рівня стану складової функціонального перетворювача за параметром
«Сприятливість внутрішнього середовища»

Параметри II рівня декомпозиції	Умовне позначення параметрів II рівня декомпозиції	Важкість вкладу (V)	Параметри III рівня декомпозиції	Умовне позначення й оцінка (бал)	Коефіцієнт системної значущості	Оцінка складової
1	2	3	4	5	6	7
Внутрішні регламенти діяльності	P_{AE}	1/5	Внутрішні регламенти управлінської діяльності	P_{AEU}	q_1	$V \cdot \sum (P_{AEU} \cdot q_1 + P_{AEB} \cdot q_2 + P_{AEB} \cdot q_3 + P_{AEO} \cdot q_4)$
			Внутрішні регламенти виробничої діяльності	P_{AEB}	q_2	
			Внутрішні регламенти забезпечувальної діяльності	P_{AEB}	q_3	
			Внутрішні регламенти обслуговуючої діяльності	P_{AEO}	q_4	
Внутрішні взаємовідносини	B_{AE}	1/5	Внутрішні взаємовідносини в управлінській діяльності	B_{AEU}	q_1	$V \cdot \sum (B_{AEU} \cdot q_1 + B_{AEB} \cdot q_2 + B_{AEB} \cdot q_3 + B_{AEO} \cdot q_4)$
			Внутрішні взаємовідносини у виробничій діяльності	B_{AEB}	q_2	

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Дисципліна активних елементів	D_{AE}	1/5	Внутрішні взаємовідносини в забезпечувальній діяльності	V_{AEZ}	q_3	$V \cdot \Sigma (D_{AEY} \cdot q_1 + D_{AEB} \cdot q_2 + D_{AEZ} \cdot q_3 + D_{AEO} \cdot q_4)$
			Внутрішні взаємовідносини в обслуговуючій діяльності	V_{AEO}	q_4	
			Дисципліна в управлінській діяльності	D_{AEY}	q_1	
			Дисципліна у виробничій діяльності	D_{AEB}	q_2	
	Дисципліна в забезпечувальній діяльності	1/5	1/5	Дисципліна в обслуговуючій діяльності	D_{AEO}	q_4
				Цінності в управлінській діяльності	C_{AEY}	q_1
				Цінності у виробничій діяльності	C_{AEB}	q_2
				Цінності в забезпечувальній діяльності	C_{AEZ}	q_3
Цінності активних елементів	C_{AE}	1/5	Цінності в обслуговуючій діяльності	C_{AEO}	q_4	$V \cdot \Sigma (C_{AEY} \cdot q_1 + C_{AEB} \cdot q_2 + C_{AEZ} \cdot q_3 + C_{AEO} \cdot q_4)$
			Цінності в управлінській діяльності	C_{AEY}	q_1	
			Цінності у виробничій діяльності	C_{AEB}	q_2	
			Цінності в забезпечувальній діяльності	C_{AEZ}	q_3	

Закінчення табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Культура активних елементів	K_{AE}	1/5	Культура в управлінській діяльності	K_{AEU}	q_1	$V \cdot \sum (K_{AEU} \cdot q_1 + K_{AEB} \cdot q_2 + K_{AEZ} \cdot q_3 + K_{AEO} \cdot q_4)$
			Культура у виробничій діяльності	K_{AEB}	q_2	
			Культура в забезпечувальній діяльності	K_{AEZ}	q_3	
			Культура в обслуговуючій діяльності	K_{AEO}	q_4	
$BC = (V \cdot \sum (P_{AEU} \cdot q_1 + P_{AEB} \cdot q_2 + P_{AEZ} \cdot q_3 + P_{AEO} \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (B_{AEU} \cdot q_1 + B_{AEB} \cdot q_2 + B_{AEZ} \cdot q_3 + B_{AEO} \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (D_{AEU} \cdot q_1 + D_{AEB} \cdot q_2 + D_{AEZ} \cdot q_3 + D_{AEO} \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (C_{AEU} \cdot q_1 + C_{AEB} \cdot q_2 + C_{AEZ} \cdot q_3 + C_{AEO} \cdot q_4)) + (V \cdot \sum (K_{AEU} \cdot q_1 + K_{AEB} \cdot q_2 + K_{AEZ} \cdot q_3 + K_{AEO} \cdot q_4))$						

Джерело: складено на основі [60; 66].

Таким чином, рівень стану сприятливості внутрішнього середовища визначається таким чином:

$$BC = V \cdot P_{AE} + V \cdot B_{AE} + V \cdot A_{AE} + V \cdot C_{AE} + V \cdot K_{AE} \quad (3.8)$$

На третьому рівні декомпозиції знаходяться параметри по чотирьох загальносистемних видах діяльності: основна виробнича, забезпечувальна, обслуговуюча й управлінська. Відповідно рівень стану кожного з параметрів другого рівня визначається за формулою, наприклад:

$$P_{AE} = \sum (P_{ij} \cdot q_{ij}). \quad (3.9)$$

Експертами оцінюються значення рівня стану параметрів третього рівня декомпозиції.

Підбиваючи підсумки даного підрозділу, варто зазначити, що модель оцінювання рівня стану підприємства як системно-досконалої бізнес-організації є повною й адекватною об'єкту дослідження. На базі отриманих експертних оцінок за результатами дослідження будуються графічні профілі, які відображають об'єкти першочергових стратегічних змін.

3.2. АПРОБАЦІЯ ПІДХОДУ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТАРТОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Об'єктом апробації наведеної моделі виступає машинобудівне підприємство, ключова інформація про яке наведено в *Додатку О*.

Далі в межах системної діагностики проведемо діагностику стану взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Параметрична ідентифікація стану взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем виконана відповідно до моделі, наведеної в п. 3.1. За результатами експертного оцінювання системних параметрів показників (*Додаток П*) графічний профіль їх стану наведено на *рис. 3.3*.

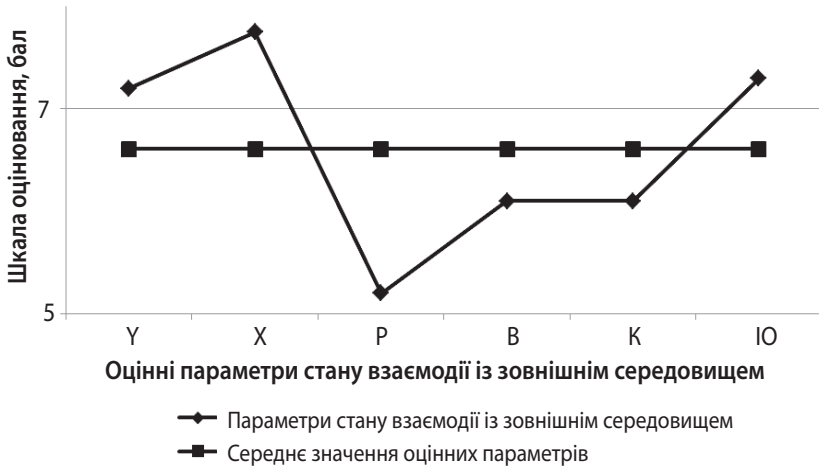


Рис. 3.3. Графічний профіль стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Виходячи з представленого профілю слідую, що рівень стану взаємодії досліджуваного підприємства із зовнішнім середовищем дорівнює 6,6 бала, що відповідає середньому рівню системної досконалості. Значення системних параметрів-показників знаходяться в інтервалі від 5,2 до 7,8 бала, що свідчить про значний їх розкид. Це, своєю чергою, є свідченням того, що системні елементи підприємства та зв'язки між ними мають значне різноманіття у своєму стані, що є причиною наростання процесу прогресуючої факторизації, яка може стати причиною саморуйнування системи.

Відповідно до представленого графічного профілю системними параметрами-показниками, які мають значення нижче за середнє, є: регламенти надсистеми (*P*), впливи надсистеми (*B*) і комунікаційні обміни (*K*).

Діагностика стану стратегічних цільових орієнтирів проводилася з використанням моделі, наведеної в п. 3.1, за допомогою експертного оцінювання системних параметрів – показників, що формують рівень стану стратегічних цільових орієнтирів за визначеними критеріальними діапазонами.

За отриманими результатами експертного оцінювання (Додаток Р) було побудовано графічний профіль стану стратегічних цільових орієнтирів досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (рис. 3.4).

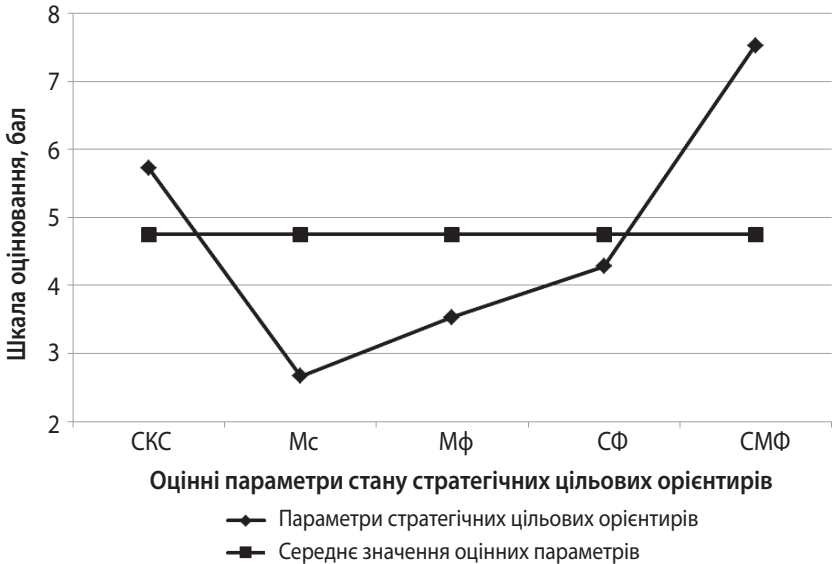


Рис. 3.4. Графічний профіль стану цільових стратегічних орієнтирів досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Отже, згідно з рис. 3.4, рівень стану цільових стратегічних орієнтирів дорівнює 4,7 бала, що відповідає низькому рівню системної досконалості згідно з прийнятим у п. 3.1 критеріальним діапазоном.

Своєю чергою, значення системних параметрів-показників знаходяться в інтервалі від 2,7 до 7,5 бала, що свідчить про значний їх розкид. Це загалом обумовлюється їх системним взаємозв'язком у послідовності завдання, оскільки рівень стану кожного наступного залежить від рівня стану попереднього. Об'єкти першочергових стратегічних змін за системними параметрами – показниками

стану стратегічних цільових орієнтирів необхідно виділити аналогічно зі станом стратегічних цільових орієнтирів СЕС «Україна», за всім їх переліком, що було зроблено у п. 2.3.

Далі безпосередньо проведемо діагностику системного стану функціонального перетворювача підприємства як базової складової його системної досконалості згідно з відповідною моделлю, що наведена в п. 3.1.

Раніше було представлено та розглянуто системну модель оцінювання інтегрованого рівня системного стану підприємства, який є базисом системної досконалості. Згідно з цією моделлю системний стан функціонального перетворювача параметрично ідентифікується за допомогою таких системних параметрів-показників: стратегічність управління підприємством (*СУ*), його системна відкритість (*ВТ*), відповідність структури підприємства меті його функціонування (*СТ*), системний потенціал (*СП*) і сприятливість внутрішнього середовища (*ВС*).

Діагностика стану стану системної відкритості підприємства

Для параметричної ідентифікації системної відкритості підприємства було використано ієрархічну модель, що наведена в п. 3.1. Результати системної діагностики стану системної відкритості досліджуваного підприємства машинобудівної галузі наведено в *Додатку С*.

На основі отриманих результатів було визначено узагальнений показник рівня стану системної відкритості підприємства, який складає 7 балів, що, згідно з критеріальними діапазонами, відповідає середньому рівню стану системної досконалості.

Для наочного опису отриманих результатів побудуємо графічний профіль стану системної відкритості досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (*рис. 3.5*).

Отже, з *рис. 3.5* видно значний розкид системних параметрів-показників за отриманими бальними значеннями: від 5,9 до 7,7 бала, що, згідно з критеріальними діапазонами, говорить про відповідність отриманих показників системної відкритості середньому та гарному рівням системної досконалості.

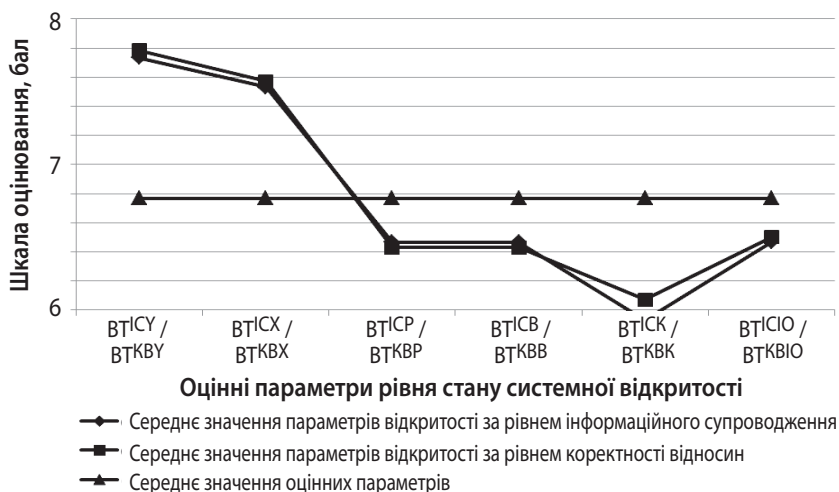


Рис. 3.5. Графічний профіль стану системної відкритості досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Найбільш негативне значення на формування узагальненого показника системної відкритості досліджуваного підприємства машинобудівної галузі дали ті системні параметри-показники, значення яких є меншим за середнє, а саме: інформаційне супроводження за зовнішніми системними регламентами (BT^{ICP}), інформаційне супроводження за зовнішніми системними впливами (BT^{ICB}), інформаційне супроводження за зовнішніми системними комунікаціями (BT^{ICK}), інформаційне супроводження за зовнішніми системними інформаційними обмінами (BT^{ICIO}) та коректність відносин за зовнішніми системними інформаційними обмінами (BT^{KBIO}).

Діагностика стану стратегічності управління підприємством

Параметрична ідентифікація стану стратегічності управління досліджуваного підприємства машинобудівної галузі проводилася

за системною моделлю, наведеною в п. 3.1. Результати системної діагностики стану стратегічності управління підприємством наведено в *Додатку Т*. Було визначено узагальнений показник рівня стратегічності управління досліджуваного підприємства машинобудівної галузі, який дорівнює 6,4 бала, що відповідає, згідно з критеріальними діапазонами, середньому рівню системної досконалості стратегічності управління.

Для підбиття підсумків щодо отриманих результатів за параметричною ідентифікацією стратегічності управління досліджуваного підприємства машинобудівної галузі побудуємо графічний профіль (рис. 3.6).

Таким чином, виходячи з рис. 3.6 можна говорити про розкид системних параметрів – показників стратегічності управління підприємством від 5,5 до 7 балів. Це свідчить про те, що, згідно з

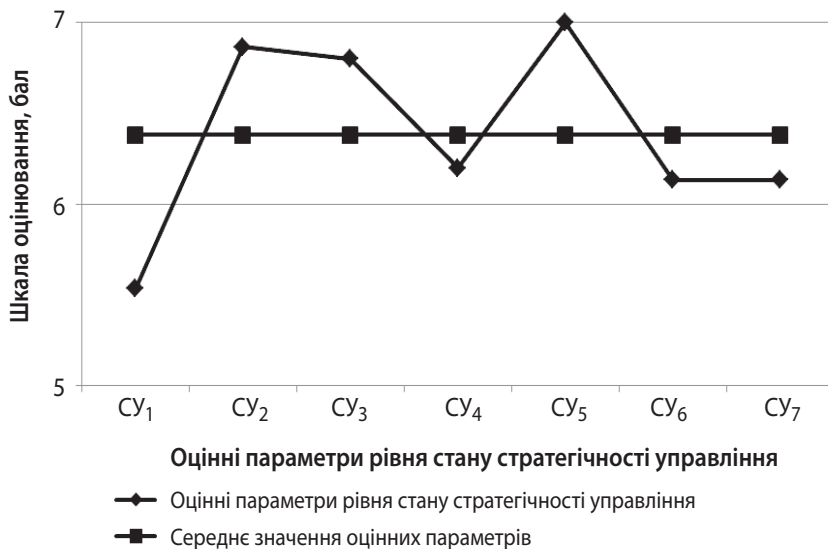


Рис. 3.6. Графічний профіль стану стратегічності управління досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

критеріальними діапазонами, вони знаходяться в одному діапазоні – середнього рівня системної досконалості.

До системних параметрів – показників, які мають значення нижче за середнє та відповідно вплив, який є найбільш негативним на їх формування, належать: стратегічне та системне мислення персоналу підприємства ($СУ_1$), методи встановлення стратегії ($СУ_4$), стратегічні плани підприємства ($СУ_6$) та їх виконання ($СУ_7$).

Діагностика стану відповідності структури підприємства меті його функціонування

Використовуючи системні моделі, які наведено в п. 3.1, було проведено параметричну ідентифікацію стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування. Своєю чергою, результати її системної діагностики наведено в *Додатку У*. Також було визначено узагальнений показник рівня стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування, який дорівнює 4,7 бала, що, згідно з критеріальними діапазонами, відповідає низькому рівню системної досконалості.

Для наочного підбиття підсумків параметричної ідентифікації стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування побудуємо ряд графічних профілів. Спочатку побудуємо графічний профіль стану відповідності структури досліджуваного підприємства меті його функціонування без урахування коефіцієнтів сполучення (*рис. 3.7*).

З *рис. 3.7* видно, що середній рівень системних параметрів – показників, що характеризують стан відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування без урахування коефіцієнтів сполучення, дорівнює 6,1 бала, що відповідає середньому рівню системної досконалості.

Розкид системних параметрів-показників знаходиться в діапазоні від 5,7 до 7,1 бала. Системними параметрами – показниками стану відповідності структури досліджуваного підприємства меті його функціонування без урахування коефіцієнтів сполучення, значення яких нижчі за середнє, є: функціональна структура

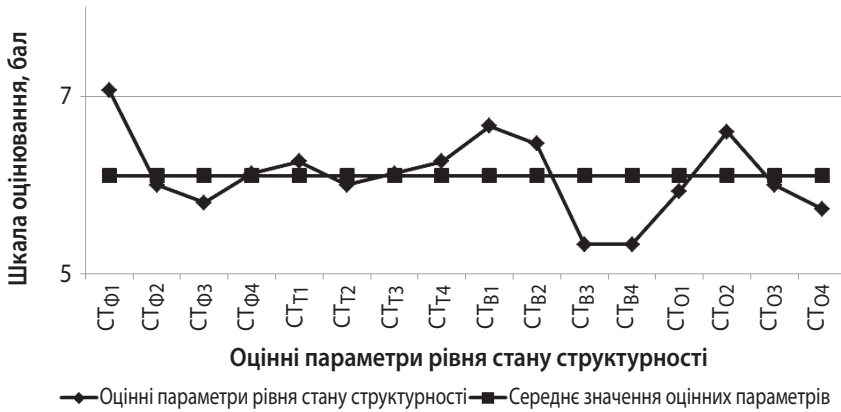


Рис. 3.7. Графічний профіль стану структурності досліджуваного підприємства машинобудівної галузі без урахування коефіцієнтів сполучення
 Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

загальносистемної забезпечувальної діяльності ($СТ_{\Phi 2}$), функціональна структура загальносистемної обслуговуючої діяльності ($СТ_{\Phi 3}$), виробнича структура загальносистемної обслуговуючої діяльності ($СТ_{B3}$), виробнича структура загальносистемної управлінської діяльності ($СТ_{B4}$), організаційна структура загальносистемної виробничої діяльності ($СТ_{O1}$), організаційна структура загальносистемної обслуговуючої діяльності ($СТ_{O3}$) та організаційна структура загальносистемної управлінської діяльності ($СТ_{O4}$).

Перейдемо до розгляду результатів стану сполучення між складовими узагальненої структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (рис. 3.8).

Виходячи з рис. 3.8 видно, що середнє значення коефіцієнтів сполучення, що характеризують безпосередньо стан системного сполучення між складовими узагальненої структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі, дорівнює 0,71, що, згідно з критеріальними діапазонами, відповідає гарному рівню системної досконалості сполучення.

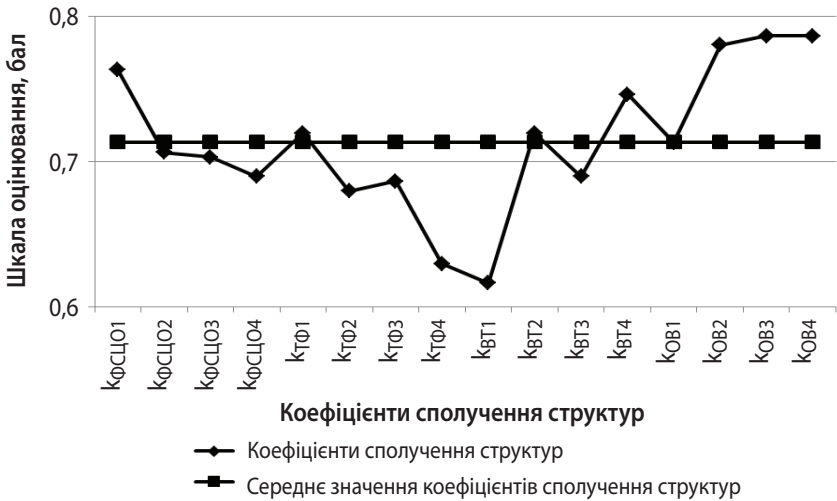


Рис. 3.8. Графічний профіль стану системного сполучення між складовими узагальненої структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Окрім цього, розкид значень коефіцієнтів знаходиться в діапазоні 0,6–0,8. Цей розкид, своєю чергою, згідно з критеріальними діапазонами, відповідає гарному рівню системної досконалості сполучення. А це говорить про однорідність стану елементів та зв'язків між ними, які відповідальні за такий розкид значень щодо системного сполучення між складовими узагальненої структури досліджуваного підприємства.

Найбільш негативно на формування середнього значення системного сполучення між складовими узагальненої структури досліджуваного підприємства впливають такі коефіцієнти сполучення: коефіцієнт сполучення технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності ($k_{T\Phi4}$); коефіцієнт сполучення виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності (k_{BT1}).

Незважаючи на те, що певні коефіцієнти сполучення потрапили у значення нижче середнього рівня, з точки зору їх абсолютної

величини порівняно із середнім рівнем їх можна віднести до несуттєвих з позиції виділення об'єктів стратегічних змін і розробки заходів, а саме, коефіцієнти: функціональної структури загально-системної забезпечувальної діяльності зі стратегічними цільовими орієнтирами підприємства ($k_{\Phi CCO_2}$), функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності зі стратегічними цільовими орієнтирами підприємства ($k_{\Phi CCO_3}$), функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності зі стратегічними цільовими орієнтирами підприємства ($k_{\Phi CCO_4}$), технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з її функціональною структурою ($k_{T\Phi_2}$), технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з її функціональною структурою ($k_{T\Phi_3}$) та виробничої структури із загальносистемною обслуговуючою діяльністю (k_{BT_1}).

Таким чином, можна побудувати сполучений профіль стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування та, відповідно, порівняти його з несполученим, тобто без урахування коефіцієнтів сполучення. Значення системних параметрів-показників з урахуванням коефіцієнтів сполучення отримуються шляхом множення експертних оцінок показників несполучених складових на відповідні коефіцієнти сполучення, згідно з методикою, наведеною в п. 3.1.

Графічні профілі стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування без урахування та з урахуванням коефіцієнтів сполучення наведено на *рис. 3.9*.

Отже, виходячи з *рис. 3.9* можна говорити про те, що розрив між значеннями середнього рівня стану відповідності структури досліджуваного підприємства меті його функціонування без урахування та з урахуванням коефіцієнтів сполучення дорівнює 1,9 бала, що свідчить про важливість урахування в практиці функціонування суб'єктів господарювання не тільки стану елементів, а і взаємозв'язків між ними.

Це важливо передусім тому, що за відсутності врахування коефіцієнтів сполучення на практиці неможливо отримати дій-

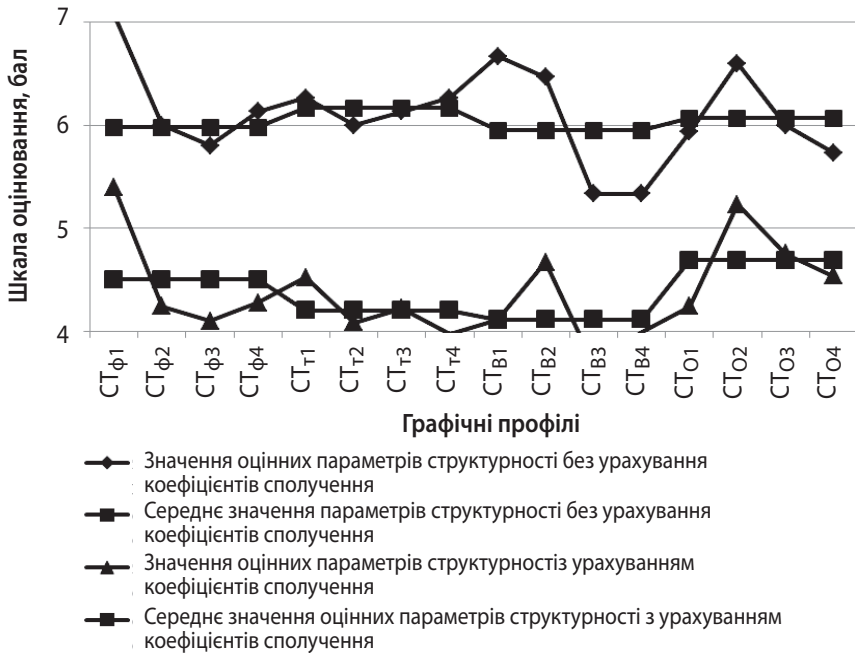


Рис. 3.9. Графічні профілі стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі меті його функціонування (без урахування та з урахуванням коефіцієнтів сполучення)

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

сно об'єктивну інформацію щодо стану об'єкта дослідження, тому що результатом такого дослідження є номінальний стан підприємства, який з урахуванням коефіцієнтів сполучення буде значно нижчим – через системну недосконалість вітчизняних підприємств порівняно з їх західними аналогами.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що найбільш негативний вплив на формування середнього значення системних параметрів – показників відповідності структури підприємства меті його функціонування з урахуванням коефіцієнтів сполучення вносять: сполучена функціональна структура загальносистемної

забезпечувальної діяльності ($CT_{\Phi 2} \cdot k_{\Phi CCO2}$), сполучена функціональна структура загальносистемної обслуговуючої діяльності ($CT_{\Phi 3} \cdot k_{\Phi CCO3}$), сполучена функціональна структура загальносистемної управлінської діяльності ($CT_{\Phi 4} \cdot k_{\Phi CCO4}$), сполучена технологічна структура загальносистемної забезпечувальної діяльності ($CT_{T2} \cdot k_{T\Phi 2}$), сполучена технологічна структура загальносистемної обслуговуючої діяльності ($CT_{T4} \cdot k_{T\Phi 3}$), сполучена технологічна структура загальносистемної управлінської діяльності ($CT_{T4} \cdot k_{T\Phi 4}$), сполучена виробнича структура загальносистемної виробничої діяльності ($CT_{B3} \cdot k_{BT3}$), сполучена виробнича структура загальносистемної обслуговуючої діяльності ($CT_{B3} \cdot k_{BT3}$) і сполучена виробнича структура загальносистемної управлінської діяльності ($CT_{B4} \cdot k_{BT4}$).

Діагностика стану системного потенціалу підприємства

Параметрична ідентифікація стану системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі проводилися за допомогою системної моделі, що наведена в п. 3.1. На базі цієї моделі було визначено узагальнений показник рівня системного потенціалу досліджуваного підприємства, який дорівнює 4,12 бала, що відповідає низькому рівню системної досконалості. Результати експертного оцінювання та їх інтерпретація за цим параметром наведено в *Додатку Ф*.

Для підбиття підсумків та наочного подання результатів системної діагностики системного потенціалу досліджуваного підприємства побудуємо ряд графічних профілів. Почнемо з розгляду результатів дослідження за найнижчим рівнем декомпозиції згідно із системною моделлю оцінювання системного потенціалу підприємства (*рис. 3.10*).

Виходячи з *рис. 3.10* видно, що середнє значення системних параметрів-показників дорівнює 6,1 бала, що відповідає, за критеріальними діапазонами, середньому рівню системної досконалості.

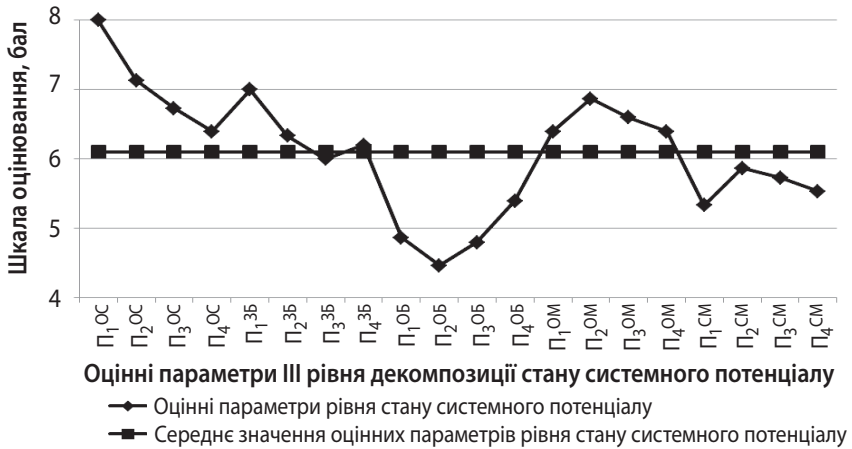


Рис. 3.10. Графічний профіль стану системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі за системними параметрами – показниками III рівня декомпозиції (рівень системних елементів)

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Розкид досліджуваних системних параметрів-показників за їх отриманими значеннями знаходиться в діапазоні від 4,5 до 8 балів, що говорить про значний його рівень. Найбільш негативний внесок у формування середнього значення системного потенціалу підприємства вносять такі системні параметри-показники: засоби праці й умови праці потенціалу загальносистемної забезпечувальної діяльності (Π_{1}^{3B} і Π_{3}^{3B}); усі елементи потенціалу загальносистемної обслуговуючої діяльності, а саме (засоби праці (Π_{1}^{OB}), предмети праці (Π_{2}^{OB}), умови праці (Π_{3}^{OB}) та активні елементи (Π_{4}^{OB}); усі елементи потенціалу стратегічного менеджменту, а саме: засоби праці (Π_{1}^{CM}), предмети праці (Π_{2}^{CM}), умови праці (Π_{3}^{CM}) та активні елементи (Π_{4}^{CM}).

Своєю чергою, системні параметри – показники третього рівня декомпозиції – формують значення несполучених складових системного потенціалу за загальносистемними видами діяльності. Слід зазначити, що загальносистемна управлінська діяльність

поділена в даному випадку на оперативну та стратегічну складові системного потенціалу.

Таким чином, побудуємо графічний профіль несполучених складових системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (рис. 3.11) і перейдемо безпосередньо до його інформаційного супроводження.

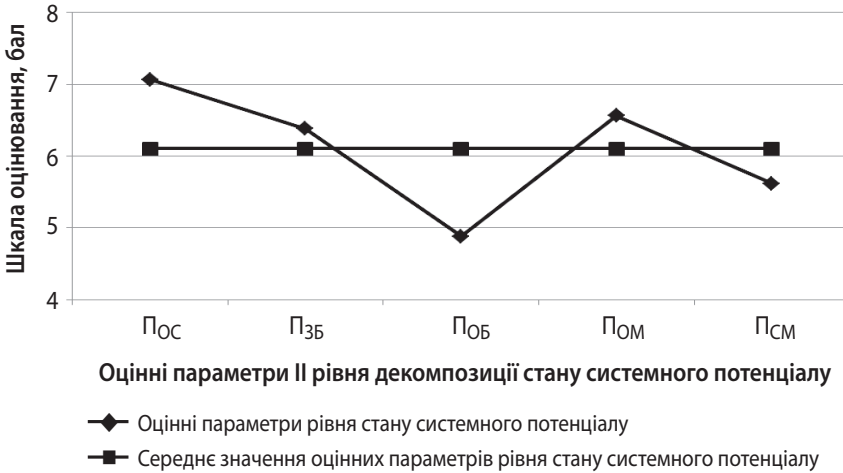


Рис. 3.11. Графічний профіль несполученого системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (рівень видів діяльності без урахування коефіцієнтів сполучення)

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Згідно з рис. 3.11 можна говорити про те, що середнє значення системних параметрів-показників, які характеризують несполучені складові системного потенціалу досліджуваного підприємства, також дорівнює 6,1 бала.

Розкид за значенням системних параметрів-показників скоротився і відповідає діапазону від 4,9 до 7,1 бала. Своєю чергою, системними параметрами-показниками, нижчими за середнє, є такі: потенціал загальносистемної забезпечувальної діяльності (П_{ОБ}) і потенціал стратегічного менеджменту (П_{СМ}).

Перейдемо до розгляду результатів стану сполучення між складовими системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (рис. 3.12).

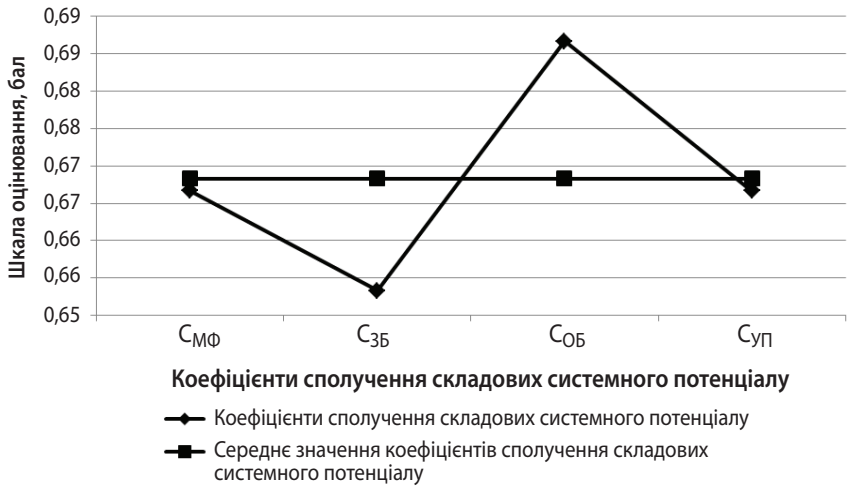


Рис. 3.12. Графічний профіль стану сполучення складових системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Отже, з рис. 3.12 видно, що середнє значення коефіцієнтів сполучення, що характеризує рівень стану сполучення між складовими системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі, дорівнює 0,67. Своєю чергою, згідно з критеріальними діапазонами, це свідчить про середній рівень системної досконалості сполучення. Розкид значень коефіцієнтів сполучення знаходиться в діапазоні 0,65–0,68, що є несуттєвим з точки зору різноманітності рівня сполучення.

Таким чином, можна перейти до побудови графічного профілю сполученого (з урахуванням коефіцієнтів сполучення) системного потенціалу досліджуваного підприємства та порівняння його з графічним профілем несполученого системного потенціалу (без урахування коефіцієнтів сполучення).

Графічні профілі стану системного потенціалу досліджуваного підприємства без урахування та з урахуванням коефіцієнтів сполучення наведено на *рис. 3.13* за другим рівнем декомпозиції згідно із системною моделлю оцінювання стану системного потенціалу підприємства.

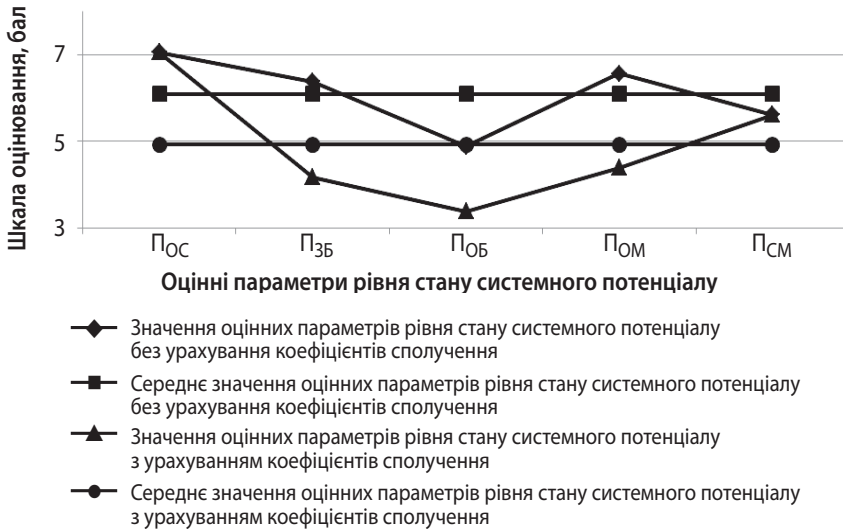


Рис. 3.13. Графічні профілі стану системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі за II рівнем декомпозиції без урахування та з урахуванням коефіцієнтів сполучення

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

Отже, виходячи з рис. 3.13 видно, що рівень стану сполученого системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі є набагато нижчим за рівень стану несполученого, а саме, на 1,2 бала.

Це пов'язано, аналогічно до випадку рівня стану відповідності структури досліджуваного підприємства меті його функціонування, з оцінюванням стану зв'язків між елементами складових системного потенціалу підприємства, які на практиці є недоско-

нашими і тому суттєво знижують номінальний потенціал підприємства. Розкид значень сполучених системних параметрів-показників за II рівнем декомпозиції є значним, а саме, знаходиться в діапазоні від 4,9 до 7,1 бала, що також свідчить про високу різноманітність стану елементів та зв'язків між ними.

Найбільш негативний внесок у формування середнього значення, за сполученим профілем системного потенціалу підприємства за II рівнем декомпозиції, робить сполучений показник потенціалу загальносистемної обслуговуючої діяльності складової досліджуваного підприємства машинобудівної галузі (Π_{OB}), сполучений потенціал загальносистемної забезпечувальної діяльності складової ($\Pi_{ЗБ}$) і потенціал складової оперативного менеджменту (Π_{OM}).

Діагностика стану сприятливості внутрішнього середовища підприємства

Стан сприятливості внутрішнього середовища досліджуваного підприємства машинобудівної галузі параметрично ідентифікувався та відповідно оцінювався за допомогою системної моделі, що наведена в п. 3.1. У ході проведення системної діагностики стану сприятливості внутрішнього середовища підприємства були отримані результати, які наведені в *Додатку Ц*. Також було розраховано узагальнений показник рівня стану сприятливості, який дорівнює 6,1 бала, що, згідно з критеріальними діапазонами, свідчить про відповідність середньому рівню системної досконалості.

Отже, за допомогою побудови графічного профілю стану сприятливості внутрішнього середовища (*рис. 3.14*) досліджуваного підприємства машинобудівної галузі перейдемо безпосередньо до підбиття підсумків.

Дані *рис. 3.14* свідчить про те, що розкид системних параметрів-показників за їх значенням знаходиться в діапазоні від 5,9 до 6,3 бала. Системними параметрами-показниками, що вносять найбільш негативний вклад у формування узагальненого показника сприятливості внутрішнього середовища досліджуваного підприємства, є: внутрішні регламенти діяльності (P_{AE}), внутрішні взаємовідносини між активними елементами у видах загально-

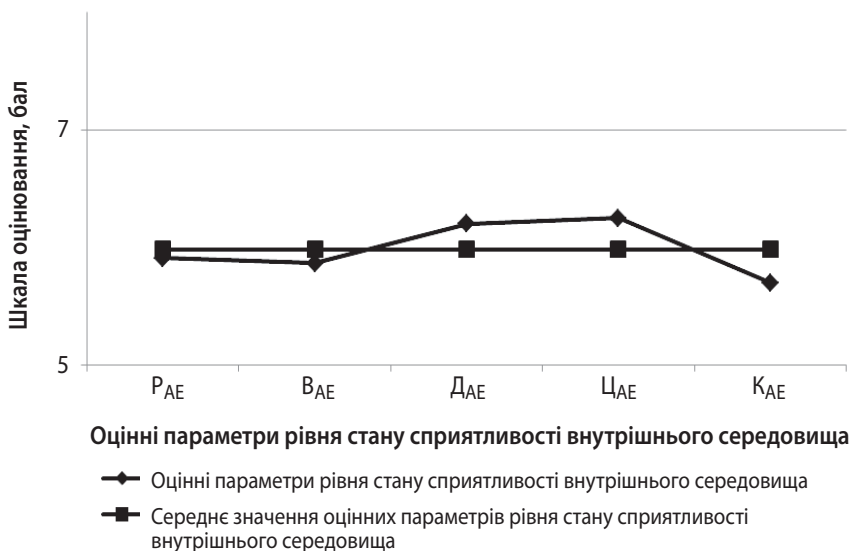


Рис. 3.14. Графічний профіль стану сприятливості внутрішнього середовища досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

системної діяльності (B_{AE}) та культура активних елементів у загальносистемних видах діяльності (K_{AE}).

Таким чином, можна зробити висновок про те, що за результатами діагностики системного стану досліджуваного підприємства машинобудівної галузі у межах дослідження його системної досконалості як бізнес-організації були отримані такі узагальнювальні результати (табл. 3.10).

Отже, виходячи з табл. 3.10, за результатами проведеного дослідження, а саме, системного стану досліджуваного підприємства машинобудівної галузі як базису його системної досконалості, використовуючи методику, що наведено в п. 3.1, було встановлено, що рівень системної досконалості досліджуваного підприємства становить 5,72 бала, що, згідно з критеріальними діапазонами, відповідає середньому рівню системної досконалості.

Таблиця 3.10

Модель оцінювання рівня стану складових системно-досконалої бізнес-організації II рівня декомпозиції

Складова	Умовне позначення	Вагомість складової (V)	Параметр	Умовне позначення параметра	Коефіцієнт системності	Оцінка складової
1	2	3	4	5	6	7
Стан взаємодії із зовнішнім середовищем	$U_{зс}$	1/3	Вихід системи	Y	1/6	$(7,2 \cdot 1/6 + 7,8 \cdot 1/6 +$ $+ 5,2 \cdot 1/6 + 6,1 \cdot 1/6 +$ $+ 6,1 \cdot 1/6 + 7,3 \cdot 1/6) = 6,61$
			Ресурсний вхід системи	X	1/6	
			Регламенти надсистеми	P	1/6	
			Впливи надсистеми за порушення регламентів	B	1/6	
			Комунікації з надсистемою	K	1/6	
			Інформаційні обміни з надсистемою	Ю	1/6	

Закінчення табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7
Стан стратегічних цілових орієнтирів	U _{цп}	1/3	Системна конкуренто-спроможність	СКС	1/5	$(5,7 \cdot 1/5 + 2,7 \cdot 1/5 + 3,5 \cdot 1/5 + 4,3 \cdot 1/5 + 7,5 \cdot 1/5) = 4,74$
			Системоутворювальний фактор	СФ	1/5	
			Місія створення	Мс	1/5	
			Місія функціонування	Мф	1/5	
			Стратегічна мета функціонування	СМФ	1/5	
Стан функціонального перетворювача	U _{фп}	1/3	Відкритість	ВТ	1/5	$(7 \cdot 1/5 + 6,4 \cdot 1,5 + 4,4 \cdot 1,5 + 4,12 \cdot 1/5 + 6,1 \cdot 1/5) = 5,62$
			Стратегічність управління	СУ	1/5	
			Структурність	СТ	1/5	
			Системний потенціал	СП	1/5	
			Сприятливість внутрішнього середовища	ВС	1/5	
$R_{сд} = 1/3 \cdot 6,61 + 1/3 \cdot 4,74 + 1/3 \cdot 5,62 = 5,72$						

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Передусім слід зазначити, що за складовими системної досконалості підприємства як бізнес-організації за I рівнем декомпозиції ситуація склалася така: рівень взаємодії із зовнішнім середовищем (U_{3C}) – 6,61 бала; рівень стратегічних цільових орієнтирів ($U_{ЦО}$) – 4,74 бала; рівень стану функціонального перетворювача ($U_{ФП}$) – 5,62 бала. Це відповідає, за критеріальними діапазонами, відповідно середньому, низькому та середньому рівню системної досконалості.

Також варто звернути увагу на виявлення об'єктів першочергових стратегічних змін і розроблення відповідних стратегічних заходів щодо тих складових та їх параметрів-показників, що знаходяться на рівні нижче середнього, а саме: блок стратегічних цільових орієнтирів підприємства та його функціонального перетворювача.

Для наочного подання одержаних результатів як результуючого графіка рівня системної досконалості досліджуваного підприємства машинобудівної галузі побудуємо його за параметрами II рівня декомпозиції (рис. 3.15).

Виходячи з рис 3.15 слідує, що нижче середнього рівня системної досконалості підприємства потрапили такі параметри-показники:

- ✦ за складовою взаємодії із зовнішнім середовищем (регламенти (P));
- ✦ за складовою стратегічних цільових орієнтирів (системоутворювальний фактор (CF), місія створення (Mc), місія функціонування ($M\phi$));
- ✦ за складовою функціонального перетворювача (структурний (CT) і системний потенціал ($СП$)).

Отже, з огляду на розробку стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації ці параметри-показники потребують першочергової уваги з точки зору виділення об'єктів першочергових змін і розробки відповідних стратегічних заходів, що вдалося встановити завдяки проведеному дослідженню.

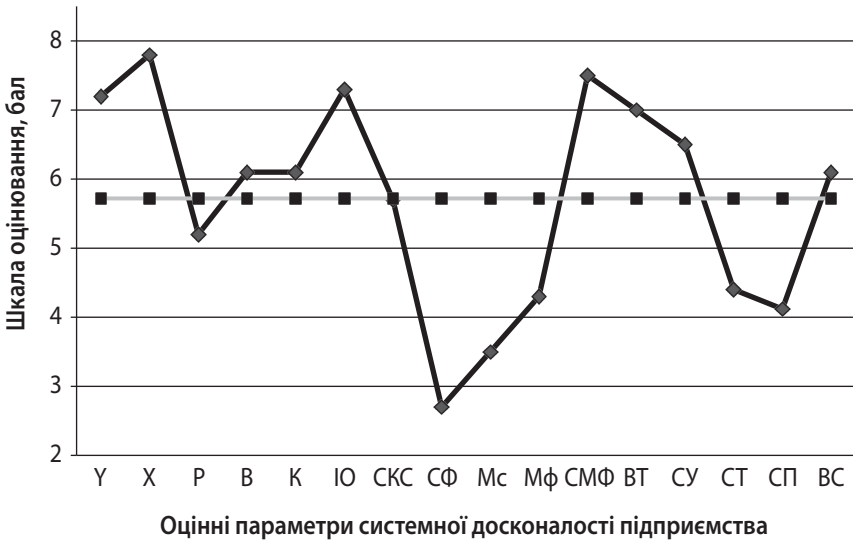


Рис. 3.15. Графічний профіль стану досліджуваного підприємства машинобудівної галузі як системно-досконалої бізнес-організації за оцінними параметрами-показниками II рівня декомпозиції

Джерело: побудовано за результатами дослідження автора.

3.3. СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Враховуючи результати проведеного аналізу та системної діагностики поточного стану підприємства як системно-досконалої бізнес-організації, пропонуємо перелік системних параметрів-показників за нижчим рівнем декомпозиції згідно з моделлю, наведеною в п. 3.1, за якими доцільно проводити виділення об'єктів першочергових стратегічних змін. В основу цього переліку покладено критерій того, що ті параметри-показники, які знаходяться на рівні системної досконалості нижче середнього, потребують першочергової уваги з боку менеджменту підприємства за всіма сферами його системної досконалості та є безпосередніми індикаторами для виділення першочергових стратегічних змін (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Загальний перелік системних параметрів-показників, за якими виділяються об'єкти першочергових стратегічних змін для підприємства за всіма сферами його системної досконалості та стану надсистеми

Індикатори першочергової уваги у стані надсистеми СЕС «Україна» – I черга стратегічних змін у межах 5-річного періоду відповідно			
1	2	3	4
<i>Стратегічні цільові орієнтири СЕС «Україна»</i>			
1	Системоутворювальний фактор надсистеми	СФ ^H	5
2	Місія створення	МС ^H	5
3	Місія функціонування	МФ ^H	5
4	Стратегічна мета функціонування надсистеми	СМФ ^H	4
5	Системна конкурентоспроможність надсистеми	СКС ^H	4
<i>Культура як «спосіб життєдіяльності» в СЕС «Україна»</i>			
6	Моральний кодекс	2.1.	0
7	Готовність до ризику	3.4.	0
8	Орієнтація в часі	1.3.	1
9	Життєві чесноти	2.2.	1
10	Підприємливість	3.3.	1
11	Верховенство закону/корупція	4.1.	1
12	Влада	4.6.	1
13	Частка	1.2.	2
14	Конкуренція	3.5.	2
15	Роль еліт	4.7.	2
16	Ставлення до природної системи	5.1.	2
17	Мислення	1.6.	3
18	Просування вгору	3.7.	3
Індикатори першочергової уваги в системному стані досліджуваного підприємства – I черга стратегічних змін у межах 5-річного періоду			
<i>Взаємодія із зовнішнім середовищем</i>			
19	Регламенти неформальні	Р ^{HФ}	4,7

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
20	Регламенти формальні	p^{Φ}	5,7
Стратегічні цільові орієнтири			
21	Системна конкурентоспроможність	СКС	5,7
22	Місія створення	Мс	2,7
23	Місія функціонування	Мф	3,5
24	Системоутворювальний фактор	СФ	4,3
Функціональний перетворювач			
<i>Структурність підприємства</i>			
25	Сполучена функціональна структура загальносистемної забезпечувальної діяльності	$СТ_{\Phi_2} \cdot k_{\Phi C \Phi O_2}$	4,2
26	Сполучена функціональна структура загальносистемної обслуговуючої діяльності	$СТ_{\Phi_3} \cdot k_{\Phi C \Phi O_3}$	4,1
27	Сполучена функціональна структура загальносистемної управлінської діяльності	$СТ_{\Phi_4} \cdot k_{\Phi C \Phi O_4}$	4,3
28	Сполучена технологічна структура загальносистемної забезпечувальної діяльності	$СТ_{T_2} \cdot k_{T \Phi_2}$	4,1
29	Сполучена технологічна структура загальносистемної обслуговуючої діяльності	$СТ_{T_3} \cdot k_{T \Phi_3}$	4,2
30	Сполучена технологічна структура загальносистемної управлінської діяльності	$СТ_{T_4} \cdot k_{T \Phi_4}$	4
31	Сполучена виробнича структура загальносистемної виробничої діяльності	$СТ_{B_1} \cdot k_{B T_1}$	4,1
32	Сполучена виробнича структура загальносистемної обслуговуючої діяльності	$СТ_{B_3} \cdot k_{B T_3}$	3,7
33	Сполучена виробнича структура загальносистемної управлінської діяльності	$СТ_{B_4} \cdot k_{B T_4}$	4
<i>Системний потенціал</i>			
34	Потенціал загальносистемної обслуговуючої діяльності	P_{OB}	3,4
35	Потенціал загальносистемної забезпечувальної діяльності	$P_{ЗБ}$	4,2

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
36	Потенціал складової оперативного менеджменту	P_{OM}	4,4
Індикатори, які також потребують уваги за II рівнем пріоритизації в системному стані досліджуваного підприємства – II черга стратегічних змін у межах 5-річного періоду			
Взаємодія із зовнішнім середовищем			
<i>Продуктовий вихід</i>			
37	Цінні папери	Y_3	6
38	Технологічні відходи, у тому числі тверді, рідкі, газоподібні	Y_4	6,7
<i>Ресурсний вхід</i>			
39	Трудові ресурси	X_2	6,9
40	Інформація	X_3	7,5
<i>Впливи</i>			
41	Впливи формальні	B^{Φ}	6,1
42	Впливи неформальні	$B^{H\Phi}$	6,1
<i>Комунікації</i>			
43	Комунікації регламентні	K^P	6,1
44	Комунікації ініціативні	K^I	6,1
<i>Інформаційні обміни</i>			
45	Інформаційні обміни ініціативні	IO^I	6,8
Функціональний перетворювач			
<i>Відкритість</i>			
46	Інформаційне супроводження за зовнішніми системними регламентами	BT^{CP}	6,4
47	Інформаційне супроводження за зовнішніми системними впливами	BT^{CB}	6,4
48	Інформаційне супроводження за зовнішніми системними комунікаціями	BT^{CK}	5,9
49	Інформаційне супроводження за зовнішніми системними інформаційними обмінами	BT^{CIO}	6,4

Закінчення табл. 3.11

1	2	3	4
50	Коректність відносин за зовнішніми системними інформаційними обмінами	BT^{KBIO}	6,4
<i>Стратегічність управління</i>			
51	Стратегічне та системне мислення персоналу	$СУ_1$	5,5
52	Методи встановлення стратегій	$СУ_4$	6,2
53	Стратегічні плани	$СУ_6$	6,1
54	Виконання стратегічних планів	$СУ_7$	6,1
<i>Сприятливість внутрішнього середовища</i>			
55	Внутрішні регламенти діяльності	P_{AE}	5,9
56	Внутрішні взаємовідносини між активними елементами у видах загальносистемної діяльності	B_{AE}	5,9
57	Культура активних елементів у загальносистемних видах діяльності	K_{AE}	5,7

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Слід зазначити, що було виділено дві черги параметрів-показників за системним станом підприємства, за якими пропонується виділяти об'єкти першочергових змін. До першої черги увійшли ті параметри-показники за нижчим рівнем декомпозиції, узагальнений показник яких потрапив нижче середнього рівня системної досконалості підприємства. До другої черги параметрів-показників для розробки стратегічних заходів, які складають основу стратегії трансформації підприємства, – ті, що є нижче середнього рівня узагальненого показника системної досконалості за узагальненими параметрами, які є вищими за цей рівень. Такий підхід пропонується для того, щоб системно підійти до розробки заходів на підвищення рівня системної досконалості підприємства з позиції взаємозв'язку за всім спектром параметрів, що його описують.

Своєю чергою, на базі обговорення з експертами від підприємства, в тому числі в ході використання методів мозкового штурму та фасилітації, та з урахуванням фінансово-економічного

становища підприємства було обрано як цільовий орієнтир в межах розробки стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації підвищення в 7-річній перспективі параметрів-показників першої черги до 7 балів, що відповідає нижній границі діапазону гарного рівня системної досконалості, а індикатори другої хвилі – до 8 балів, що відповідає середній границі цього ж критеріального діапазону. Такий підхід дозволить не створювати істотні перекоси в системному стані підприємства й управляти трансформацією з позиції його цілісності, а також з урахуванням істотних властивостей і факторів, що необхідні для досягнення цільового рівня стану.

Говорячи про стан надсистеми як такої, що визначає умови діяльності підприємства, слід зазначити, що надсистема може впливати на нього опосередковано, проте це ні в якому разі не значить, що підприємство має не діяти в цьому випадку. На базі обговорень з експертами, за їх оцінками, трансформація підприємства має більше шансів на успіх у випадку визначення цільового рівня стану для стратегічних цільових орієнтирів у розмірі 5 балів у межах 5-річного стратегічного періоду та 7 балів у 10-річному періоді, а для культури як «способу життєдіяльності» – 5 балів у межах 10-річного стратегічного періоду, з урахуванням того, що зміна у стані саме параметрів культури як «способу життєдіяльності» найбільш складні та потребують значної уваги та ресурсів усіх зацікавлених сторін, а також включає економічну підсистему СЕС «Україна», частиною якої є підприємство.

Отже, на базі проведеного дослідження й аналізу в рамках підвищення рівня стану СЕС «Україна» в межах розробки стратегії трансформації досліджуваного підприємства машинобудівної галузі у стан системно-досконалої бізнес-організації були розроблені рекомендації, що наведені нижче.

Відповідно до системного параметра-показника – рівня стану стратегічних цільових орієнтирів СЕС «Україна» – необхідно перепроєктування системи державного управління СЕС «Україна» з дотриманням системних принципів щодо її створення та системних закономірностей щодо її функціонування з метою попе-

редження її системної кризи та наділення потенційною можливістю бути конкурентоспроможною, а саме:

- ✦ розробка проекту нової системи стратегічного управління СЕС «Україна» з одночасними розробкою та завданням її стратегічних цільових орієнтирів, які були б чітко сформульованими та зрозумілими для всіх активних елементів;
- ✦ проведення незалежної експертизи щодо якості й адекватності проекту нової системи державного управління СЕС «Україна»;
- ✦ затвердження проекту до реалізації з установленням строків, виконавців та відповідальності за кожний етап його реалізації й отримання майбутніх результатів;
- ✦ розробка системних вимог до активних елементів на посаді в системі державного управління від верхнього до нижчого рівня та встановлення персональної відповідальності за досягнення встановлених цільових стратегічних орієнтирів, а також відбір цих активних елементів на основі прозорого конкурсного добору;
- ✦ налаштування за допомогою цільових стратегічних орієнтирів надсистеми всіх активних елементів, що її населяють, на їх досягнення;
- ✦ реалізація перепроєктування системи державного управління СЕС «Україна».

Реалізація на практиці цих концептуальних системних рішень, при їх деталізації та розробленні деталізованої стратегічної програми, дасть можливість досягнути в запланованому стратегічному періоді значних практичних поліпшень та вплине, передусім, як на підвищення рівня сприятливості внутрішньодержавного середовища СЕС «Україна», так і на підвищення безпосередньо рівня стану культури як «способу життєдіяльності» активних елементів, що її населяють, у частині виконання регламентів, зменшення до мінімуму можливості здійснювати корупційні дії та різноманітні махінації, тому що система державного устрою буде створена без можливості реалізації цих негативних явищ.

Відповідно до системного параметра-показника – рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна» необхідним є удосконалення системи освіти в СЕС «Україна», а саме:

- ✦ перегляд і систематизація освітньої програми СЕС «Україна» (зменшення навантаження на споживача освітніх послуг шляхом систематизації освітніх програм (дошкільних, шкільних, вишівських і професійних), це дасть змогу вивести ті елементи програм, що дублюються, та впровадити необхідні дисципліни на всіх етапах освітньої програми незалежно від спрямованості освіти, такі як: теорія систем і роль системного мислення; взаємодія природи та людини: проблеми та перспективи розвитку; духовна складова розвитку людини та її місія на планеті Земля; соціальний капітал як необхідний ресурс життєдіяльності людини; відкритість – основа довіри та розвитку та багато інших. Концептуальне бачення цих елементів програм освітньої системи дасть можливість створити передумови для поліпшення рівня стану культури як « способу життєдіяльності» в активних елементів, що є споживачами освітніх послуг);
- ✦ створення як комерційних, так і державних обов'язкових програм для активних людей, що готовляться стати батьками, та молодих сімей в цілому з метою закладення в них необхідних основ для виховання своїх дітей у контексті прогресивної культури як « способу життєдіяльності»;
- ✦ створення на загальнодержавному рівні урядових програм і державних організацій, у компетенцію яких буде входити безпосередньо розробка програм та їх реалізація щодо підвищення рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в активних елементів СЕС «Україна».

Ці узагальненні рекомендації дають можливість покласти їх в основу розробки стратегічних програм, у безпосередній взаємодії з вищенаведеними рекомендаціями за об'єктами першочергових стратегічних змін, та отримати можливість у довгостроковій перспективі на перехід нашої держави до вискоефективного сталого функціонування та розвитку.

Своєю чергою, спираючись на вищенаведений і поглиблений аналіз ситуації, було виділено перелік об'єктів стратегічних змін у системному стані підприємства в межах розробки його стратегії трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Перелік об'єктів стратегічних змін у межах розробки стратегії трансформації досліджуваного підприємства машинобудівної галузі у стан системно-досконалої бізнес-організації

№ з/п	Системний параметр-показник, за яким виділяються об'єкти першочергових стратегічних змін	Об'єкти стратегічних змін	Умове позначення
1	2	3	4
1	Стан взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем		U_{3c}
<i>I черга стратегічних змін</i>			
1.1	Регламенти неформальні	Система державного управління СЕС «Україна»; законодавча база, що прямо чи опосередковано регламентує діяльність ОЕС; активні елементи України та, зокрема, підприємства (їх культура як «спосіб життєдіяльності», професійна компетентність)	$p^{H\Phi}$
1.2	Регламенти формальні		p^{Φ}
<i>II черга стратегічних змін</i>			
1.3	Цінні папери	Якість цінних паперів підприємства; структура та кількість відходів підприємства; інформаційна система підприємства; законодавча база, що прямо чи опосередковано впливає на діяльність підприємства; система підбору, найму й адаптації персоналу; HR-маркетинг	Y_3

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
1.4	Технологічні відходи, у тому числі тверді, рідкі, газоподібні		Y_4
1.5	Трудові ресурси		X_2
1.6	Інформація		X_3
1.7	Впливи формальні		B^{Φ}
1.8	Впливи неформальні		$B^{H\Phi}$
1.9	Комунікації регламентні		K^P
1.10	Комунікації ініціативні		K^I
1.11	Інформаційні обміни ініціативні		IO^I
2	Стан стратегічних цільових орієнтирів підприємства		U_{CC}
<i>І черга стратегічних змін</i>			
2.1	Системоутворювальний фактор	Принципи організації діяльності підприємства; закономірності функціонування підприємства; цільовий рівень конкурентоспроможності підприємства; привабливість для власників, постачальників, співробітників, суспільства	$C\Phi$
2.2	Місія створення		M_c
2.3	Місія функціонування		M_f
2.4	Системна конкурентоспроможність		CKC
3	Стан системного функціонального перетворювача підприємства		$U_{\Phi P}$
3.1	Узагальнена структура	Функції та їх відповідність СЦО загальносистемних видів діяльності (забезпечувальної, обслуговуючої та управлінської); технологія та її відповідність функціям загальносистемних видів діяльності (забезпечувальної та управлінської);	CT

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
		виробниче обладнання та його відповідність технології загальноносистемних видів діяльності (обслуговуючої та управлінської)	
3.2	Системний потенціал	Засоби, предмети й умови праці у загальноносистемних видах діяльності (забезпечувальній, обслуговуючій та оперативній управлінській); активні елементи у загальноносистемних видах діяльності; відповідність менеджерської складової потенціалу функціональній, зокрема потенціалу оперативного менеджменту стратегічному	СП
<i>II черга стратегічних змін</i>			
3.3	Системна відкритість	Законодавча база, що прямо чи опосередковано регламентує діяльність підприємства; активні елементи системи державного управління та підприємства (культура як «спосіб життя», професійна компетентність); корпоративна культура	ВТ
3.4	Стратегічність управління	Стан активних елементів стратегічного менеджменту в частині їх професійної компетентності; технологія реалізації стратегічного управління; методи, які використовуються стратегічним менеджментом для реалізації стратегічного управління; системне та стратегічне мислення управлінського персоналу	СУ

Закінчення табл. 3.12

1	2	3	4
3.5	Сприятливість внутрішнього середовища	Корпоративна культура; внутрішні регламенти діяльності активних елементів; культура активних елементів, передусім через призму їх цінностей	BC

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Таким чином, пропонується впровадження системних заходів щодо підвищення їх рівня стану до цільового значення в межах семирічного стратегічного періоду відповідно до системних параметрів-показників.

1. Рівень стану взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Об'єкти, наведені в цьому блоці, характеризують пряму взаємодію підприємства з надсистемою. Виходячи з цього, I черга стратегічних змін повинна включати такі заходи:

- ✦ підвищення рівня стану СЕС «Україна» для усунення системної кризи в її внутрішньому середовищі та створення сприятливих умов для функціонування всіх підприємств і соціально-економічних систем у цілому на її території;
- ✦ трансформація стану активних елементів, а, відповідно, і тих властивостей, які вони будуть проявляти під час здійснення функціонування організаційних систем, тобто трансформація культури як «способу життєдіяльності»;
- ✦ трансформація рівня професійної компетентності як працівників системи державного управління країною, так і підприємства (систематичне підвищення їх кваліфікації шляхом організації тренінгів, консультацій та інших заходів, наповнення яких безпосередньо буде відповідати практичній площині їх діяльності);

- ✦ забезпечення зростання вартості підприємства та, відповідно, привабливості його цінних паперів для інвесторів.

Задля забезпечення належних вихідних показників діяльності підприємства за продукцією, яку воно виготовляє, необхідним, передусім, є контроль характеристик усіх видів вхідної сировини, тому впровадження стратегічних змін II черги мають бути таким:

- ✦ забезпечити контроль якості допоміжної сировини (задля запобігання надмірного її використання через недостатньо високу якість);
- ✦ створити інформаційну систему підприємства за видами загальносистемної діяльності;
- ✦ визначити відповідальних за інформаційне забезпечення підприємства інформацією із зовнішнього середовища (це стосується переважно інформації за регламентами, впливами та іншими обмінами);
- ✦ підвищити ступінь участі підприємства у благодійних програмах, що не пов'язані з допомогою працівникам підприємства, яку можна надати шляхом створення належних умов праці та її оплати;
- ✦ розробити стандартизовану систему критеріїв відбору персоналу задля забезпечення підприємства кадрами, які мають високий рівень культури як «способу життєдіяльності» та професійної компетентності, та розробити систему HR-маркетингу (розробка рекламного бюджету підприємства на визначений час (рік) з визначенням найбільш ефективних рекламних заходів.

2. Рівень стану стратегічних цільових орієнтирів підприємства.

Варто відзначити, що трансформація стану цих об'єктів повинна відбуватися в чіткій послідовності (такій, як наведено в переліку параметрів-показників), тому I черга стратегічних змін повинна включати в себе такі заходи:

- ✦ завдання підприємству основних системних принципів та організація діяльності відповідно до системних закономірностей;

- ✦ проведення стратегічної сесії для формулювання місії створення та місії функціонування підприємства;
- ✦ завдання чіткої й однозначної, вимірюваної кількісно та обмеженої в часі мети функціонування та цільового рівня конкурентоспроможності підприємства;
- ✦ реалізація повного циклу стратегічного управління (розробка системних стратегій щодо досягнення поставлених цілей, планування реалізації системних стратегій, організація їх досягнення, мотивація персоналу (передусім, забезпечення їх причетності до загальносистемних результатів), проведення контролю за досягненням цілей).

3. Рівень стану системного функціонального перетворювача підприємства.

Перша черга стратегічних змін даного рівню стосується таких параметрів, як узагальнена структурність і системний потенціал. Для підвищення рівня стану узагальненої структури підприємства необхідно:

- ✦ провести розмежування загальносистемних видів діяльності в межах підприємства (тобто організувати його функціонування відповідно до цього поділу);
- ✦ забезпечити відповідність функцій загальносистемних видів діяльності цільовому (європейському рівню стану), тобто забезпечити повноту за їх складом, а також повноту їх виконання шляхом застосування ефективних методів контролю;
- ✦ забезпечити оновлення технологічних процесів забезпечувальної й управлінської діяльності (для забезпечувальної – оновити технологію постачання сировина та матеріалів у виробництво, для управлінської – провести чітке розмежування повноважень і відповідальності, а також забезпечити реалізацію технології стратегічного управління);
- ✦ забезпечити оновлення обладнання, інструментів, приладів у підрозділах обслуговуючої та управлінської діяль-

ності (встановити сучасне програмне забезпечення, використання новітніх технологій передачі й обробки даних);

- ✦ перепроєктування організаційної структури підприємства (ліквідація перевищення норм керованості, раціоналізація кількісного складу підрозділів з точки зору їх функціональної повноти тощо).

Для підвищення рівня стану системного потенціалу підприємства необхідно:

- ✦ забезпечити оновлення засобів праці у наведених загальносистемних видах діяльності (виконати переоснащення підрозділів, що до них відносяться);
- ✦ забезпечити контроль якості предметів праці в забезпечувальній та обслуговуючій діяльності;
- ✦ забезпечити створення єдиного інформаційного простору на підприємстві та релевантної інформаційної бази для вищого керівництва;
- ✦ здійснити трансформацію стану активних елементів відносно підвищення культури як «способу життєдіяльності» та їх професійної компетентності;
- ✦ підвищити компетентність керівників вищої ланки (формування в них системного та стратегічного мислення), а також дотримання закону В. Р. Ешбі (різноманітність підсистеми що управляє, повинна бути більшою, ніж різноманітність тієї підсистеми, яка є об'єктом управління);
- ✦ вдосконалити внутрішній дизайн території підприємства (у тому числі, ліквідація нефункціональних об'єктів);
- ✦ модернізувати робочі місця працівників відповідно до сучасних і гігієнічних вимог;
- ✦ модернізувати системи інженерних комунікацій виробничого та побутового призначення.

Друга черга стратегічних змін починається з параметра системної відкритості. Оскільки рівень стану відкритості підприємства напряму залежить від сприятливості умов внутрішньодержавного середовища, в рамках підвищення цього рівня доцільними будуть заходи, запропоновані стосовно стану страте-

гічних цільових орієнтирів підприємства та культури як «способу життєдіяльності». Окрім цього, підвищення рівня цього параметра стосується і розробка корпоративної культури, що буде запропоновано нижче, оскільки вона визначає стандарти поведінки не тільки всередині організації, але й із зовнішнім оточенням. Наступним об'єктом виступає стратегічність управління.

Для підвищення рівня стану даного об'єкта стратегічних змін доцільним є:

- ✦ підвищення рівня системного та стратегічного мислення, передусім у керівників вищої ланки підприємства (запрошення представників консультаційних фірм, компетентних у цих питаннях);
- ✦ вдосконалення технології стратегічного управління (реалізація її повного циклу);
- ✦ застосування сучасних методів стратегічного управління, що, насамперед, вимагає відкритості керівництва до постійного впровадження не тільки техніко-технологічних, а й інших інновацій (організаційно-управлінських, маркетингових, екологічних);
- ✦ вдосконалення системи мотивації працівників (налаштування їх на досягнення загальносистемної мети, створення атмосфери причетності кожного працівника до отримання загальносистемних результатів, використання сучасних заходів з мотивації – введення системи ключових показників ефективності, участь у прибутку підприємства тощо);
- ✦ задля досягнення синергії, яка визначає як об'єкт стратегічних змін стан відповідності характеристик елементів, необхідним є визначення чітких критеріїв відбору елементів у системи (як активних, так і пасивних) і врахування можливості їх сумісної роботи;
- ✦ окрім цього, в рамках цього етапу на підвищення рівня стану об'єктів впливають заходи, наведені вище, а саме: модернізація обладнання підрозділів управлінської діяльності; створення єдиної інформаційної системи на під-

приємстві; підвищення рівня стану активних і пасивних елементів підприємства (модернізація пасивних і трансформація стану активних).

Для підвищення рівня стану сприятливості внутрішнього середовища підприємства необхідно:

- ✦ формування та посилення корпоративної культури підприємства (цінності, якими керується підприємство, стандарти поведінки працівників усіх рівнів та інші елементи) та, найголовніше, доведення її положень до всіх працівників;
- ✦ трансформація стану активних елементів у частині їх цінностей;
- ✦ створення та впровадження ефективної системи мотивації працівників до розкриття свого потенціалу, забезпечення відчуття їх причетності до загальносистемного результату діяльності підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що масштаби пропонованих заходів на підприємстві є достатньо великими та витратними з точки зору часового та матеріального ресурсу. Пояснюється це, перш за все, тим, що реалізація пропонованих системних заходів має на меті докорінну зміну принципів організації функціонування досліджуваного підприємства та впровадження принципово нового підходу до стратегічного управління ним на базі управління його системним станом як відкритою ринковою системно-досконалою бізнес-організацією.

Ще одним фактором, який підтверджує масштабність планованих змін, є те, що впровадження стратегічного управління підприємством на базі системного підходу є досить кропітким і тривалим процесом, який потребує налаштування кожного з елементів підприємства на досягнення поставлених цілей.

Окрім того, виходячи з вербального опису досліджуваного підприємства та якості поточного стратегічного управління ним, було зроблено висновок, що мислення переважної більшості представників менеджменту не відповідає сучасному ринковому, тому очевидним є те, що вони не в змозі самотійно реалізувати

пропоновані системні заходи. З метою вирішення цієї проблеми автором пропонується створення робочої групи на підприємстві, яка була б здатна здійснити детальну розробку та реалізацію пропонованих заходів, у такому складі:

- ✦ група системних аналітиків (3 спеціалісти);
- ✦ консультант з питань стратегічного управління;
- ✦ маркетингологи (2 спеціалісти);
- ✦ консультант з проектування систем управління та структур підприємства;
- ✦ консультант з управління персоналом;
- ✦ програмісти (3 спеціалісти);
- ✦ стажисти.

Спираючись на приведений перелік системних заходів, які пропонуються до реалізації задля підвищення рівня стану передусім цільових стратегічних орієнтирів до обраного цільового рівня, необхідно визначити послідовність і тривалість їх детальної розробки за участі членів робочої групи, що наведено в *Додатку III* у вигляді плану-графіка реалізації проекту з розробки системного набору цільових стратегічних орієнтирів.

Варто відзначити, що наведені етапи реалізації проекту впливають безпосередньо на об'єкти стратегічних змін, які було виділено як у стані взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, так і у стані стратегічних цільових орієнтирів і функціональному перетворювачі, тому що без чіткого розуміння стратегічних цільових орієнтирів неможлива жодна трансформація підприємства, а також і тому, що пропонованим системним набором стратегічних цільових орієнтирів визначається рівень стану всіх складових системно-го стану підприємства як базису його системної досконалості.

Наведений план-графік реалізації проекту розробки системного набору стратегічних цільових орієнтирів підприємства розрахований на два місяці. Стратегічні цільові орієнтири завдаються відповідно до системної моделі, наведеної в п. 3.1 та з дотриманням вимог, установлених щодо їх завдання.

За результатами проведення другого етапу «Дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства» спеціаліста-

ми робочої групи має бути зроблено висновок стосовно того, яким чином підприємство може досягти встановлених стратегічних цільових орієнтирів у існуючих зовнішніх умовах функціонування.

Результатом третього етапу має стати узгоджений системний набір стратегічних цільових орієнтирів, які будуть покладені в основу проведення стратегічних змін у системному стані підприємства задля забезпечення його довгострокового ринкового успіху.

При цьому четвертий етап проводиться за необхідності, при виникненні розходжень у поглядах керівництва підприємства та спеціалістів робочої групи на системний набір цільових стратегічних орієнтирів.

П'ятий етап є одним із найбільш трудомістких, оскільки на цьому етапі визначаються параметри системного стану підприємства, а, відповідно, і параметри стану всіх його елементів у кожному із загальносистемних видів діяльності. Щодо активних елементів, то на даному етапі безпосередньо визначаються властивості, які вони повинні проявляти під час здійснення діяльності в межах підприємства.

На шостому етапі визначаються параметри системи управління підприємством з урахуванням принципово нового рівня його системного стану, передусім, перепроєктування системи управління спрямоване на внесення таких змін до неї, які б забезпечували виконання закону необхідного різноманіття В. Р. Ешбі.

Сьомий етап відображає безпосередньо розробку системи налаштування активних елементів на досягнення встановлених стратегічних цільових орієнтирів. Ці заходи, перш за все, мають бути спрямовані на формування загальносистемної корпоративної культури, якої притримувалися б усі активні елементи системи.

Восьмий етап відображає розробку системних стратегій щодо досягнення встановлених стратегічних цільових орієнтирів та за своєю сутністю представляє собою перелік системних дій стосовно трансформації стану всіх елементів системи до заданого цільового.

Дев'ятий етап є край важливим у межах здійснення стратегічного управління підприємством взагалі, у тому числі на базі

пропонованого системного підходу, оскільки однією з умов ефективності стратегічного управління є забезпечення менеджменту підприємства інформацією, яка за своїми характеристиками відповідає вимогам щодо її якості (своєчасність, повнота, релевантність, достовірність та ін.). Детальний розгляд реалізації зазначеного етапу буде наведено далі.

На основі визначення послідовності робіт за проектом розробки системного набору стратегічних цільових орієнтирів доцільно визначити відповідальних виконавців з числа робочої групи за якісне та своєчасне виконання кожного етапу (*табл. III.2 Додатка III*).

За результатами розподілу відповідальності за виконання етапів розробки системних заходів на підприємстві доцільно визначити розмір витрат, необхідних для реалізації цього проекту. Спочатку необхідно визначити витрати часу кожним зі спеціалістів робочої групи на реалізацію того чи іншого етапу, виходячи зі складності виконання робіт у межах відповідного етапу (*табл. III.3 Додатка III*).

За допомогою табл. III.3 Додатка III визначаються загальні витрати часу всіх спеціалістів робочої групи, відповідно до чого розраховується вартість оплати праці згідно з чинним законодавством за реалізацію проекту з розробки системного набору цільових стратегічних орієнтирів підприємства

Для підвищення якості реалізації проекту з розробки системного набору стратегічних цільових орієнтирів спеціалістам робочої групи необхідна допомога компетентних працівників підприємства, наприклад таких, як генеральний директор, директор з розвитку, фінансовий директор, директор з якості, директор з виробництва, технічний директор, директор з персоналу, директор з постачання та збуту. У процесі розрахунку витрат на реалізацію проекту доцільно також враховувати оплату їх праці. Окрім оплати праці, необхідно враховувати вартість канцелярського приладдя (папір, швидкозшивачі, олівці, кулькові ручки та ін.) та витрати на амортизаційні відрахування обладнання (комп'ютер, принтер, проектор, дошка для презентацій), які будуть викорис-

товуватись спеціалістами робочої групи у процесі роботи. Отже, загальна вартість реалізації проекту розробки системного набору стратегічних цільових орієнтирів підприємства складатиметься з таких калькуляційних елементів: витрати на оплату праці спеціалістів робочої групи; витрати на залучення спеціалістів підприємства; витрати на канцелярські приналежності; витрати на амортизаційні відрахування обладнання; витрати на оплату допомоги студентів у реалізації проекту.

Окрім цього, розуміючи системний взаємозв'язок між рівнем досконалості певної організаційної системи та культурним феноменом, можна сформуванати петлю посилюючого зворотного зв'язку (рис. 3.16).



Рис. 3.16. Посилююча петля зворотного зв'язку

Джерело: авторська розробка.

Виходячи з рис. 3.16 можна говорити про важливість корпоративної культури на підприємстві та тієї системи цінностей, що в неї закладена для успішної трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації.

Саме тому автор звертає увагу на проблему цінностей у контексті досліджуваного підприємства. Під цінностями в цілому слід розуміти різноманітні матеріальні та нематеріальні об'єкти, які мають для цих систем певну значущість і становлять основу принципів, на яких базується взаємодія як усередині них, так і

з оточуючим їх середовищем. У роботі за участю автора [Гагарінов О. В., Котляр А. А. Цінності консультаційної фірми – основа її успішної діяльності. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 63–66] виділено чотири складові системи цінностей сучасної прогресивної консалтингової фірми: 1) цінності, які орієнтовані на максимальне задоволення потреб клієнтської організації та інших контрагентів; 2) цінності, які сприяють найбільш ефективному використанню системного потенціалу консалтингової структури; 3) цінності, слідування яким сприяє відновленню екології та забезпеченню її стійкості; 4) цінності, слідування яким сприяє реалізації поведінки соціально відповідального бізнесу.

Враховуючи те, що консалтингова структура з точки зору теорії систем [63] є такою ж організаційною економічною системою, як і будь-яке підприємство, можна цілком обґрунтовано розробити систему цінностей для одного з промислових підприємств м. Харкова на базі цих чотирьох складових. Розроблену систему цінностей як елемент стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації наведено на *рис. 3.17*.

Виходячи з *рис. 3.17* видно, що розроблена автором система цінностей для підприємства включає 15 основних цінностей за чотирма вищеописаними складовими, які повно їх розкривають. Окрім цього, вони дають можливість, у випадку слідування їм, перейти принципово до нового етапу функціонування підприємства та розвитку в цілому.

Наведені цінності за своєю сутністю є прогресивними з точки зору їх відповідності світовим тенденціям розвитку країн з ринковою економікою, а саме: залучення бізнесу до вирішення проблем екології та соціальної сфери, що складають загалом цілісну систему цінностей, яка є повною й адекватною з точки зору формування передумов переходу до системно-досконалого стану.

Окрім цього, вони дають можливість, у випадку слідування їм, значно підвищити ефективність діяльності досліджуваного підприємства та перейти до принципово нового етапу в його функціонуванні та розвитку в цілому. Слід зазначити, що розробка цінностей окремо за складовими системи цінностей була не-

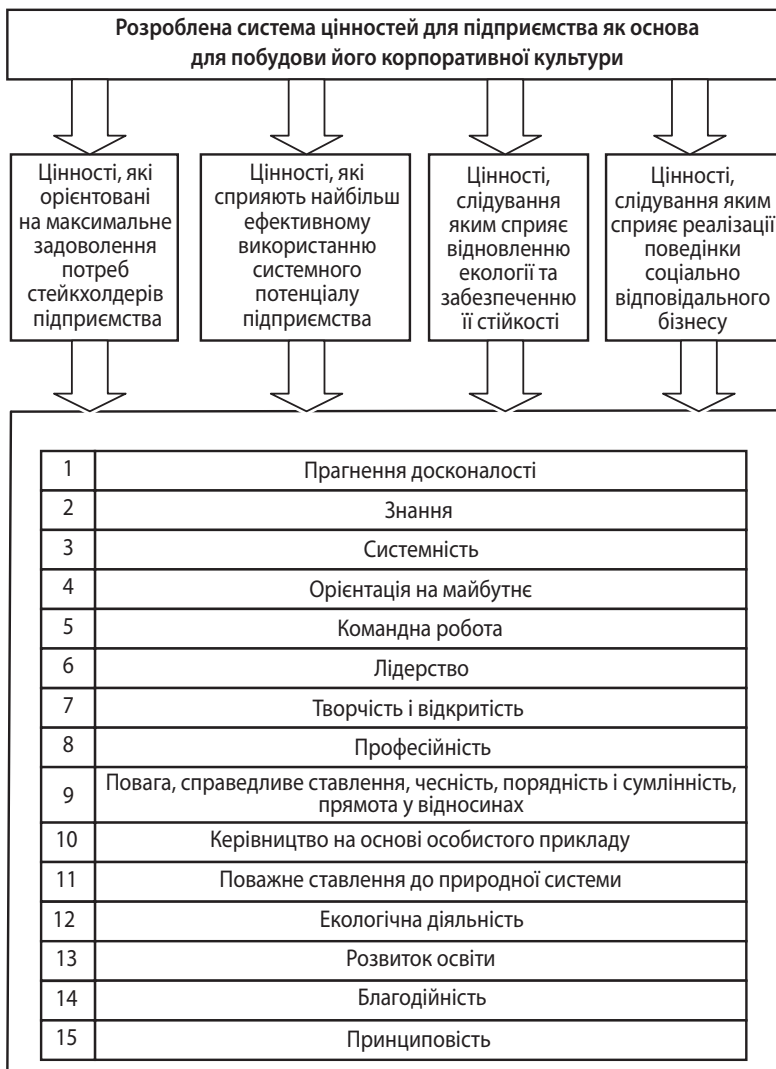


Рис. 3.17. Розроблена система цінностей для досліджуваного підприємства машинобудівної галузі як елемент стратегії трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації (авторській підхід)

Джерело: сформовано за результатами дослідження автора.

можливою з причини їх відношення одразу до декількох складових. Окремо варто звернути увагу на те, що в даному випадку під науковим терміном «стейкхолдери» автор має на увазі всі активні елементи, які пов'язані з діяльністю цього підприємства. Для детального розуміння сутності кожної з 15 запропонованих автором цінностей щодо слідування їм у провадженні діяльності підприємства та побудови його корпоративної культури розглянемо кожну з них (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Сутнісна характеристика цінностей

№ з/п	Цінності	Сутнісна характеристика
1	2	3
1	Прагнення досконалості	У всіх процесах слідування системному принципу «пріоритет якості»: бездоганно виконувати те, що обіцяно
2	Знання	Є головним активом кожного активного елемента підприємства. Прагнення до постійного їх оновлення та поповнення з урахуванням випереджаючих темпів над динамічністю зовнішнього середовища
3	Системність	Слідування системному підходу при провадженні діяльності підприємства. Системне мислення як основа системного розвитку підприємства
4	Орієнтація на майбутнє	Бажання змінити майбутнє на краще шляхом інноваційних розробок підприємства. Побудова довговічного високоефективного підприємства
5	Командна робота	Кращі рішення приходять від спільної роботи. Ефективна командна робота вимагає поваги й обміну інформацією
6	Лідерство	Лідерство у відносинах зі стейкхолдерами, лідерський тип мислення

Продовження табл. 3.13

1	2	3
7	Творчість і відкритість	Творча атмосфера, яка сприяє появі нових ідей і, своєю чергою, відкритість до нового та зовнішнього середовища в цілому стимулює постійне підвищення інноваційної активності підприємства
8	Професійність	За якість виробництва продукції та послуг підприємства й отримання в цілому кінцевих результатів встановлена персональна відповідальність. Підприємство веде свою діяльність відповідно до законодавчої бази України. Активні елементи дотримуються найвищих професійних стандартів і принципу професійної незалежності
9	Повага, справедливе ставлення, чесність, порядність і сумлінність, прямота у відносинах	Активні елементи підприємства діють чесно та сумлінно. Ставляться один до одного шанобливо, ввічливо та справедливо. Вселяють довіру до себе, а їхні дії відповідають їхнім словам. Прагнуть вести конструктивний діалог і рішуче діють у важких ситуаціях
10	Керівництво на основі особистого прикладу	Кожен із активних елементів на підприємстві має бути прикладом для своїх співробітників
11	Поважне ставлення до природної системи	Гармонійне співіснування, пристосування підприємства до законів природи
12	Екологічна діяльність	Усвідомлене прагнення відновити та зберегти природне середовище. Докладання максимальних зусиль для того, щоб мінімізувати негативні наслідки діяльності підприємства на навколишнє середовище
13	Розвиток освіти	Спрямованість на те, щоб наступне покоління фахівців володіло необхідними навичками для позитивного внеску в розвиток суспільства в цілому

Закінчення табл. 3.13

1	2	3
14	Благодійність	Ведення благодійної діяльності по відношенню як до активних елементів підприємства, так і до активних елементів його зовнішнього середовища
15	Принциповість	Неухильне дотримання системи цінностей підприємства, їх першочергова роль у визначенні поведінки підприємства в цілому та кожного його співробітника зокрема

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Отже, завданням менеджменту підприємства для переходу до принципово нового етапу в історії підприємства, до виведення його на новий рівень – довготривалого функціонування та розвитку – є налаштування всіх активних елементів на дотримання цієї системи цінностей при провадженні їх діяльності та діяльності всього підприємства в цілому. Передусім це повинно досягатися за рахунок глибокого сприйняття менеджментом підприємства розробленої системи цінності як базису побудови успішної ОЕС у довготривалому періоді та налаштування їх шляхом власного прикладу. Дотримання цих цінностей і слідування їм у ході діяльності активних елементів підприємства має стати звичаєм для кожного з них, а також необхідно сформулювати розуміння того, що лише фокусування на швидко відчутних, легко вимірюваних показниках ефективності маскує і навіть посилює існуючі більш глибокі проблеми.

Висновки до розділу 3

Розробка стратегії трансформації підприємства до стану системно-досконалої бізнес-організації неможлива без визначення рівня його поточної стартової позиції. Це дає змогу визначити потенціал підприємства відносно досягнення визначеного цільового стану та зіставити його ресурсні спроможності з параметрами цільового стану.

Для визначення поточного стану підприємства з точки зору рівня системної досконалості було використано системну діагностику. Системна діагностика – це спосіб визначення проблем у системному стані об'єкта дослідження (підприємства) з використанням розробленого системного інструментарію та відповідної системи методів.

Системна діагностика проводиться за моделлю оцінювання рівня стану системної досконалості підприємства, яка наведена на рис. 1.9. Модель оцінювання є ієрархічною, залежно від виду параметра, який оцінюється, і може мати до чотирьох рівнів декомпозиції.

Рівень стану системної досконалості підприємства на першому рівні включає три складові: стан взаємодії із зовнішнім середовищем; стан стратегічних цільових орієнтирів; стан функціонального перетворювача.

Рівень стану системної досконалості відповідно формується шляхом розрахунку значень складових виходячи з експертних оцінок параметрів нижчих рівнів декомпозиції.

За результатами визначення рівня системної досконалості досліджуваного підприємства машинобудівної галузі на базі діагностики його стану слідує, що нижче середнього рівня системної досконалості підприємства потрапили такі параметри-показники:

- ✦ за складовою взаємодії із зовнішнім середовищем (регламенти (P));
- ✦ за складовою стратегічних цільових орієнтирів (системоутворювальні фактори (CF), місія створення (Mc), місія функціонування (Mf));
- ✦ за складовою функціонального перетворювача (структурність (CT) і системний потенціал ($СП$)).

Така ситуація притаманна не тільки досліджуваному підприємству, а є певним індикатором для всіх промислових підприємств України, що пов'язано з історичністю створення цієї ситуації.

Отже, говорячи про розробку стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації, ці параметри-показники потребують першочергової уваги з точки зору виділення об'єктів першочергових змін і розробки відповідних

стратегічних заходів, що вдалося встановити завдяки проведеному дослідженню.

Апробація запропонованої методики оцінювання на досліджуваному підприємстві досліджуваного підприємства машинобудівної галузі підтвердила адекватність отриманих висновків та можливість використання розробленого інструментарію діагностики для інших підприємств машинобудування.

На основі запропонованого визначення «стратегія трансформації підприємства», використовуючи інструментарій діагностики підприємства як системно-досконалої бізнес-організації для визначення його стартової позиції, а також застосовуючи модель підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління й оцінювання рівня сталого розвитку соціально-економічної системи типу «держава» на основі моделі оцінювання культури як «способу життєдіяльності» як значущого фактора впливу зовнішнього середовища, сформовано організаційне забезпечення розробки та реалізації стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. Це передбачає обґрунтування переліку системних параметрів-показників, за якими виділяються об'єкти першочергових стратегічних змін для підприємства.

Запропоновано перелік індикаторів системних проблем у стані функціонального перетворювача підприємства та у стані надсистеми – СЕС «Україна».

Визначено об'єкти стратегічних змін у системному стані підприємства в межах розробки стратегії трансформації у стан системно-досконалої бізнес-організації із виокремленням першої та другої черг стратегічних змін.

Таким чином, запропоновано перелік системних заходів для досягнення цільового рівня стану визначеними об'єктами стратегічних змін для підприємства, які складають зміст проекту реалізації стратегії трансформації підприємства, для якого розроблено календарний план. На основі запропонованої команди впровадження проекту стратегії трансформації підприємства розроблено матрицю відповідальності за виконання етапів реалізації системних заходів, що дозволило визначити загальний обсяг витрат часу.

■ ВИСНОВКИ

У монографії наведено нове вирішення важливого наукового завдання – розробки стратегії трансформації промислового підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні та практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження.

1. З метою формулювання стратегії трансформації підприємства в системно-досконалу бізнес-організацію обґрунтованого та запропоновано понятійно-категоріальній апарат, який включає поняття «система» разом зі спорідненими категоріями: елемент, зв'язок, взаємодія, зовнішнє середовище. Під системою розуміється множина складових, єдність елементів, зв'язків і взаємодій між ними та зовнішнім середовищем, які в ході перебігу певної послідовності функцій або видів діяльності утворюють цілісність, яка притаманна даній системі, як якісну визначеність і цілеспрямованість.

Також наведено результати дослідження основних підходів до тлумачення поняття «стратегія» стосовно бізнес-організацій, зокрема з позиції його трансформації під впливом часу, та поняття «трансформація» з метою розкриття наукової сутності стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації. На базі використання системно-історичного підходу автором запропоновано розглядати трансформацію економічної системи з позиції процесу організаційних перетворень у її системному стані, рівень якого визначає рівень системної досконалості

економічної системи, який носить комплексний характер і формує принципово нові його емерджентні властивості як нової організаційної цілісності.

Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації, своєю чергою, – це системна стратегія, яка включає перелік взаємопов'язаних дій, що розробляються за результатами діагностики об'єкта дослідження (бізнес-організації) та спрямовуються його менеджментом на досягнення цільового рівня системної досконалості для його довгострокового сталого й ефективного функціонування та розвитку як бізнес-організації.

2. У монографії розглянуто системну досконалисть підприємства через призму досконалості його елементів (засоби праці, предмети праці, умови праці й активні елементи (співробітники)) та зв'язків між ними. Запропоновано концептуальні засади базису системно-досконалої бізнес-організації, а також розглянуто модель підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління, що є результатом дослідження автора та вдосконалення існуючого інструментарію.

Обґрунтовано набір характеристик, реалізація яких забезпечує підприємству досягнення стану системно-досконалої бізнес-організації, який включає:

- ✦ 11 системних властивостей (цілісність; обмеженість; множинність опису; взаємозалежність із середовищем; структурність; ієрархічність; поведінка; рівновага; стійкість; самоорганізація; розвиток і функціонування);
- ✦ 11 системних принципів (емерджентність; цілеспрямованість; відкритість; багатомірність; контрінтуїтивність; пріоритет якості; надійність; сумісність елементів системи; пріоритет інтересів системи перед інтересами її компонентів; еквіфінальність; мультифінальність);
- ✦ 9 системних закономірностей (прогресуюча систематизація/факторизація; комунікативність; необхідне різноманіття; потенційна ефективність; історичність; синергія; ієрархічна компенсація; актуалізація функцій; слабка ланка «прояв закону найменших).

Надано порівняльну характеристику «системно досконалої бізнес-організації» та «підприємства» за 14 пунктами. Одна з ключових відмінностей полягає в тому, що системно-досконала бізнес-організація в цілому – це продукт еволюційного розвитку, а підприємство – революційного. Системно-досконалі бізнес-організації розвиваються під дією конкуренції й орієнтовані на задоволення всіх стейкхолдерів, у той час як підприємства мають певні пріоритети для задоволення стейкхолдерів та мають різні драйвери руху, у тому числі державну підтримку та зв'язки. Системні властивості та принципи є невід'ємною складовою створення системно-досконалих бізнес-організацій, системні закономірності – організації їх функціонування. У цілому можна говорити про те, що не кожне підприємство є бізнес-організацією, проте кожна бізнес-організація – це підприємство.

3. Для отримання об'єктивної інформації щодо змісту стратегії трансформації підприємства в системно-досконалу бізнес-організацію запропоновано модель підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління.

Модель включає культуру як «спосіб життєдіяльності» в частині дослідження надсистеми, а також розгалуження місії підприємства на два параметри, що дозволяє розглядати окремо його створення та функціонування. У межах системного бачення модель аналізується в рамках внутрішньодержавного середовища та надсистеми «держава», включно із системним функціональним перетворювачем і чотирма видами діяльності: управлінська, виробнича, обслуговуюча і забезпечувальна, що дозволяє поєднати рівні системної досконалості в ієрархії суб'єктів соціально-економічних відносин: на індивідуальному рівні – людина й родина, на мікрорівні – підприємство, на мезорівні – системна досконалість інтегрованих ОЕС, на макрорівні – системна досконалість СЕС «Регіон» і «Держава», а на глобальному рівні – системна досконалість інтегрованих об'єднань СЕС «Україна».

Системна досконалість у моделі в цілому є функцією від системного стану підприємства, який об'єднує стан взаємодії із зовнішнім середовищем, цільові стратегічні орієнтири та функціо-

нальний перетворювач, а також декомпозицію моделі системного потенціалу підприємства до третього рівня, елементів системи. Також наведено графічну інтерпретацію змістовної складової стратегії трансформації економічної системи та запропоновано принципову концептуальну схему системної досконалості ієрархії суб'єктів соціально-економічної діяльності.

4. У монографії наведено та обґрунтовано методичний підхід до аналізу рівня системної досконалості підприємства за результатами його функціонування. Для цього було здійснено аналіз еволюції управлінських концепцій і системи збалансованих показників оцінки діяльності бізнес-організацій. Проведений аналіз дозволив виокремити ключові групи показників, які сформувалися за весь період еволюції систем оцінювання та є актуальними в наш час: показники складових внутрішніх бізнес-процесів, навчання, інновацій і зростання, взаємодії з клієнтами, зовнішніх факторів, персоналу, операційні показники, стратегічні та фінансові складові.

Таким чином, проведення оцінки пропонується здійснювати за чотирма сферами системної досконалості: взаємодія із зовнішнім середовищем, людська складова, операційні та фінансові показники, де кожна сфера об'єднує ряд кількісних індикаторів. Сутність методичного підходу до оцінювання полягає у визначенні інтегрального коефіцієнта за кожною сферою для 13 машинобудівних підприємств Харківського регіону за досліджуваний період 2014–2018 рр. Розрахунок інтегрального показника було здійснено на основі таксономічного аналізу. Використання шкали Харрінгтона (дуже низький – (0–0,2]; низький – (0,2–0,4]; середній – (0,4–0,6]; високий – (0,6–0,8]; дуже високий – (0,8–1]) дозволило дати якісну характеристику отриманим кількісним показникам та охарактеризувати рівень системної досконалості досліджуваних підприємств за результатами їх функціонування.

5. Обґрунтовано включення в модель підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління складову «культура». Це вимагає поглиблення підходу до сталого розвитку соціально-економічних систем як інструменту створення умов трансформації підприємства у стан системно-досконалої

бізнес-організації за допомогою розробки моделі «піраміда сталого розвитку». В цій моделі центральне місце займає культура як «спосіб життєдіяльності» поряд із екологією, економікою, соціальним сектором і функціональною культурою. Складові моделі взаємопов'язані відповідними коефіцієнтами сполучення.

На основі даної моделі була розроблена системна модель оцінювання рівня стану культури, яка включає такі рівні декомпозиції: стан світогляду активних елементів; стан ціннісних чеснот в активних елементів; стан економічної поведінки активних елементів; стан соціальної поведінки активних елементів і стан екологічної поведінки активних елементів. Кожний рівень включає відповідну сукупність оцінного фактора впливу, який вимірюється від максимального до мінімального значення, де максимальний (10 балів) відображає максимум синергії, а мінімальний (0 балів) – максимум ентропії. Оцінювання здійснюється експертним методом шляхом присвоєння значень у рамках критеріальних діапазонів на основі формалізованих описів максимального та мінімального критеріїв оцінки за кожним фактором впливу.

Здійснено оцінку рівня стану культури як фактора впливу на системну досконалість промислових підприємств. На основі проведених розрахунків визначено наявність значного розриву культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Європейський Союз» і СЕС «Україна» за системними параметрами, що дозволило визначити ключові фактори, які має враховувати підприємство при розробці стратегії трансформації.

6. Запропоновано застосування інструментарію проведення діагностики підприємства для визначення його стартової позиції, який базується на запропонованій архітектоніці моделі підприємства як системно-досконалої бізнес-організації з позиції об'єкта управління, що передбачає експертне оцінювання за розробленими критеріальними діапазонами за наданою шкалою із використанням коефіцієнтів системної значущості, які відображають вагу показників на кожному рівні декомпозиції. За наданими складовими (стан взаємодії із зовнішнім середовищем, стан стратегічних цільових орієнтирів і стан функціонального перетворювача) наве-

дено рівні декомпозиції до найнижчих параметрів, за якими проводиться безпосереднє оцінювання. В основі запропонованої моделі лежить обґрунтування того, що системна досконалість є функцією системного стану підприємства, а не окремим частковим параметром у межах дослідження його функціонального перетворювача. Апробація даної методики на досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із розробкою графічних профілів результатів дозволило довести практичну корисність даного інструментарію та рекомендувати його для обґрунтування стратегії трансформації підприємства у стан досконалої бізнес-організації.

7. Запропоновано розробку та реалізацію стратегії трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації, що передбачає оцінювання системних параметрів-показників, за якими визначаються об'єкти першочергових стратегічних змін на підприємстві та в системному стані СЕС «Україна», дві черги стратегічних змін у межах десятирічного періоду. Для впровадження стратегії трансформації розроблено фрагмент проекту, а саме: деталізований календарний план системних заходів, визначено команду реалізації, надано матрицю відповідальності, визначено загальні витрати часу на реалізацію даного проекту.

Оцінювання, відповідно до моделі, має здійснюватися за декількома рівнями декомпозиції. На першому рівні виокремлено такі складові, як: взаємодія із зовнішнім середовищем; стан стратегічних цільових орієнтирів; стан функціонального перетворювача. За складовими взаємодії із зовнішнім середовищем і стратегічних цільових орієнтирів другий рівень декомпозиції представлений відповідними параметрами із коефіцієнтами системної значущості, де інтегральне значення розраховується шляхом множення рівня параметра на зазначений коефіцієнт та їх додаванням. За функціональним перетворювачем наведено другий, третій і четвертий рівні декомпозиції.

Для забезпечення синергетичного ефекту взаємодії різних підсистем діяльності підприємства в ході його трансформації запропоновано систему цінностей як основу для побудови його корпоративної культури, а також наведено безпосередні заходи щодо

підвищення рівня системного стану підприємства на шляху досягнення бажаного рівня його системної досконалості.

Результуюча оцінка за підприємством розраховується шляхом поступового визначення інтегральних значень за кожним рівнем декомпозиції з урахуванням коефіцієнтів системної значущості. Графічна інтерпретація отриманих результатів дозволяє визначити недоліки та розробити напрямки впровадження на підприємствах машинобудування.

■ БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. Изд. 7-е. СПб. : Питер, 2007. 496 с.
2. Агеев А., Логинов Е. Стратегические тренды конструируемой экономической реальности. *Экономические стратегии*. 2012. № 10. С. 6–15.
3. Академический толковый словарь Ушакова. URL: <http://ushakovdictionary.ru>
4. Академический толковый словарь Ожегова. URL: <http://www.ozhegov.com>
5. Аккоф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер с англ. И. А. Ушаковой. М. : Сов. радио, 1974. 272 с.
6. Алтухов П. Л. Системный механизм формирования стратегии развития промышленного предприятия. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2008. № 4. С. 27–31.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
8. Арутюнов Ю. Выбор стратегии бизнеса в управлении организацией. *Власть и бизнес*. 2007. № 7. С. 35–40.
9. Белов В. Новая парадигма промышленного развития Германии – стратегия «Индустрия 4.0». Современная Европа. 2016. № 5. С. 11–22. URL: <http://www.sov-europe.ru/2016/5-2016/3.pdf>.
10. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследование по общей теории систем. М. : Прогресс, 1969. С. 28.
11. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая оргнаизационная наука / под. ред. Л. И. Абалкина. М. : Экономика, 1989. 304 с.
12. Бондаренко С. А. Теоретико-методологічні засади системного забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2018. 756 с.

13. Браун М. Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / пер. с англ. И. Ильиной. М. : ОлимпБизнес, 2012. 248 с.
14. Бурзалова А. А. К вопросу становления парадигмы «Козволюции сложных социальных и природных систем». *Вестник Бурятского государственного университета. Серия «Философия»*. 2010. Вып. 14а. С. 20–24.
15. Вацьковски К. С., Гордиенко Л. Ю. Институциональный подход к исследованию значения знания в процессе управления организационными трансформациями на предприятии. *Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая*. 2009. № 37-9. С. 202–208.
16. Визгалина С. П. Стратегия как ключевой элемент системы управления предприятием. *Вестник Калининградского юридического института МВД России*. 2009. № 1. С. 184–188.
17. Вікіпедія / Концепція. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Концепція>
18. Винер Н. Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине / пер. с англ. И. В. Соловьева и Г. Н. Поварова. 2-е изд. М/ : Наука; Главная редакция изданий для зарубежных стран, 1983. 344 с.
19. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. М. : Экономистъ, 2006. 296 с.
20. Воловиков Б. П., Колущинская О. Ю. Метод выбора базовой стратегии предприятия на основе системного подхода. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2010. № 2. С. 119–122.
21. Воронкова А. Э. Диагностика состояния предприятия: теория и практика : монография / под общ. ред. проф.. А. Э. Воронковой. 2-е изд., перераб. и доп. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2008. 520 с.
22. Гагаринов А. В., Кобзев П. М. Влияние культурного феномена на экономическое развитие регионов Украины и их предприятий // *Економіка і фінанси: теорія та практика : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Феодосія, 26–28 вересня 2013 р.)*. Луганськ : Вид-во «Ноулдж», 2013. С. 95–97.
23. Гагарінов О. В. Культурні аспекти трансформації промислових підприємств // *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 27 квітня 2018 р.)*. Харків : Лідер, 2018. С. 1147–1151.
24. Гагаринов А. В. Культурный феномен и его роль в трансформации постсоветской государственной системы управления Украины: основные архетипы устойчивого развития // *Архетипіка і державне управління*:

- виклики та ризики суспільної трансформації : зб. наук. пр. переможців і кращих авторів Четвертого міжнародного конкурсу молодих учених (28 травня 2016 р.). Київ, 2016. С. 7–16.
25. Гагарінов О. В. Рівень сприятливості внутрішнього середовища підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Управління розвитком*. 2013. № 2. С. 19–21.
 26. Гагарінов О. В. Системна значущість стратегічних цільових орієнтирів в процесі трансформації підприємства // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» (м. Харків, 1–2 червня 2017 р.). Харків. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018.
 27. Гагарінов А. В., Кобзев П. М. Системная иерархическая модель оценивания уровня интеграции системных элементов производственной системы // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» : у 2-х т. Донецьк, 2012. Т. 2. С. 51–57.
 28. Гагарінов А. В., Кобзев П. М. Системная модель оценивания уровня интеграции свойств системных элементов предприятия. *Бізнес Інформ*. 2013. № 5. С. 246–253. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-5_0-pages-246_253.pdf
 29. Гагарінов О. В. Системний аналіз передумов виникнення проблеми неконкурентоспроможності вітчизняних підприємств // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференція молодих вчених і студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю» (м. Дніпро, 25 березня 2016 р.). Дніпро, 2016. С. 42–44.
 30. Гагарінов О. В. Стратегія трансформації пострадянської системи державного управління України як необхідна умова вирішення та запобігання соціальних конфліктів (архетипний підхід) // Архетипіка і публічне управління: механізми та стратегії розв'язання конфліктів у сучасному світі : зб. наукових праць переможців і кращих авторів Четвертого міжнародного конкурсу молодих учених (29 травня 2017 р.). Київ, 2017. С. 64–75. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/615/1037>
 31. Гагарінов А. В., Кобзев П. М., Котляр А. А. Энтропийная системная катастрофа XX века: сущность, причины, последствия. *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 8–15. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-5_0-pages-8_15.pdf

32. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск : Гревцов Букс, 2010. 480 с.
33. Гнилицька А. А. Формування антикризової фінансової стратегії підприємництва. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 22–25.
34. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 480 с.
35. Горелова И. В. Обоснование новой парадигмы формирования стратегии на промышленном предприятии. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-novoy-paradigmy-formirovaniya-strategii-na-promyshlennom-predpriyatii>
36. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 440 с.
37. Гражевська Н. І. Системна трансформація економіки в сучасному парадигмальному контексті. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2006. № 86–8. С. 7–10.
38. Гринин Л. Е. Динамика кондратьевских волн в свете теории производственных революций // Кондратьевские волны: палитра взглядов. Волгоград, 2013. С. 31–83.
39. Гринин А. Л., Гринин Л. Е. Кибернетическая революция и исторический процесс (технологии будущего в свете теории производственных революций). *Философия и общество*. 2015. № 1. С. 17–47.
40. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення її розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf
41. Гур'янов А. Б., Гришко О. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277.
42. Дацко О. І. Культура як чинник сталого розвитку регіонів: європейський досвід. *Проблеми и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ*. 2009. Т. 1. С. 224–230.
43. Доможилкина Ж. В., Макарова А. С. Миссия предприятия: значение и методология разработки. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет»*. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 141. С. 144–152.

44. Дослідження систем управління. Визначення поняття «концепція». URL: <http://bibliograph.com.ua/sistema-upravleniya/88.htm>
45. Дрінь О. Я. Методологія і форма стратегії підприємства: порядок визначення та механізм взаємодії. *Бізнес Інформ*. 2014. № 12. С. 449–457. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-12_0-pages-449_457.pdf
46. Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике. М. : Финансы и статистика, 2009. 512 с.
47. Ефремова Т. Ф. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка. URL: <http://efremova.slovaronline.com>
48. Жукарев В. Ю. Подход к классификации трансформационных процессов на предприятии. *Коммунальное хозяйство городов. Серия «Экономические науки»*. 2003. № 50. С. 94–98. URL: https://eprints.kname.edu.ua/ЖУКАРЕВ_В.Ю..pdf
49. Івашина С. Ю., Івашина О. Ф. Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 309–314. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-309_314.pdf
50. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. М. : Новое издательство, 2011. 464 с.
51. Калита П. Формула успеха: чем совершеннее компания, тем комфортней ей в государстве. *Стандарты и качество*. 2011. № 3. С. 88–92.
52. Карачарова К. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2. Ч. 2. С. 35–40.
53. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Збалансована система показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 192 с.
54. Кифяк В. Ф. Стратегія економічних трансформацій чи трансформація стратегій економічного розвитку? *Вісник Запорізького національного університету*. 2013. № 2. С. 153–157.
55. Клевцова Н. В. Установление стратегических ориентиров в управлении предприятием. URL: http://finbiz.spb.ru/download/2_2007_klev.pdf
56. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент. *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6. № 3. С. 27–50.
57. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. М. : ОлимпБизнес, 2003. 214 с.

58. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf
59. Кобзев П. М. Информационное обеспечение стратегического управления предприятием на базе системного подхода. *Стратегія економічного розвитку України*. 2011. № 28. С. 111–120. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/1480/Kobzev.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
60. Кобзев П. М., Котляр А. А. Системная модель «белого ящика» для параметрической идентификации производственной системы // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери» : у 2-х т. Донецьк, 2012. Т. 2. С. 67–71.*
61. Кобзев П. М. Концепция параметрической идентификации информационной открытости рыночных отношений в ОЭС и СЭС. *Економіка розвитку*. 2010. № 2. С. 43–45.
62. Кобзев П. М., Котляр А. А. Конструктивный системный подход к управлению отечественными предприятиями как рыночными системами. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 117–122. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-8_0-pages-117_122.pdf
63. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей. *Управління розвитком*. 2004. № 1. С. 31–39.
64. Кобзев П. М. Параметрическая идентификация объектов стратегического управления на основе системной модели. *Економіка розвитку*. 2003. № 1. С. 89–94.
65. Кобзев П. М. Параметрическая идентификация открытости организационно-экономических систем как объекта стратегических изменений. *Економіка розвитку*. 2010. № 3. С. 72–76.
66. Кобзев П. М. Системная модель для оценки внутренней среды предприятия как объекта стратегических изменений. *Економіка розвитку*. 2009. № 3. С. 54–58.
67. Кобзев П. М. Системная модель оценки соответствия структуры предприятия его цели функционирования. *Економіка розвитку*. 2008. С. 85–87.
68. Кобзев П. М. Системное состояние предприятия как базовый фактор его конкурентоспособности // *Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практицизм» (м. Одеса, 26–27 вересня 2013 р.)*. Одеса : Атлант, 2013. С. 30–33.

69. Кобзев П. М. Системно-кибернетический подход к стратегическому управлению системным потенциалом предприятия. *Управління розвитком*. 2006. № 7. С. 101–104.
70. Кобзев П. М. Системный анализ в экономике : конспект лекций для студентов специальности «Экономика предприятия» дневной формы обучения. Харьков : ХНЭУ, 2006. 184 с.
71. Кобзев П. М. Системный анализ созданных альтернативных иерархий организационно-экономических систем. *Економіка розвитку*. 2009. № 4. С. 24–29.
72. Кобзев П. М. Системный подход к совершенствованию государственного управления и местного самоуправления. *Управління розвитком*. 2005. № 2. С. 13–16.
73. Кобзев П. М., Котляр А. А. Системообразующий фактор как целевой системный параметр при устранении и предотвращении системного кризиса в организационно-экономических системах // Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і фінанси: теорія та практика» (м. Феодосія, 26–28 вересня 2013 р.). Луганськ : Ноулідж, 2013. С. 117–119.
74. Козырь Н. С. Системные свойства организации. *Гуманитарные научные исследования*. 2015. № 7. Ч. 2. URL: <http://human.snauka.ru/2015/07/12042>.
75. Конті Т. Качество: упущенная возможность / пер. с итал. В. Н. Загребельного. М. : Стандарты и качество, 2007. 216 с.
76. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. ; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Кантуревского. СПб. : Питер, 2001. 752 с.
77. Котляр А. А. Управління стратегічними змінами потенціалу підприємства на основі методу параметричної ідентифікації. *Управління розвитком*. 2013. № 2. С. 34–35.
78. Кравченко О. С. Організація процесу трансформації бізнес-моделі підприємництва при реалізації інтеграційної стратегії розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Ч. 2. С. 15–19.
79. Кузнецова И. Д. Систематизация стратегий управления современными предприятиями. *Новая наука: проблемы и перспективы*. 2016. № 51. С. 124–126.
80. Кузнецов Б. Л., Кузнецова С. Б. Технологический менеджмент в условиях научно-технических революций XXI века. *Управленец*. 2016. № 3. С. 2–7.
81. Ладыгина Е. И. Применение моделей бизнес-совершенства как основа развития политики в области качества индустриально развитых стран. *Экономика: теория и практика*. 2013. № 1. С. 72–78.

82. Лал Д. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты / пер. с англ. Т. Даниловой ; под ред. А. Куряева и Ю. Кузнецова. М. : ИРИСЭН, 2007. 338 с.
83. Лімська декларація керівних принципів контролю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_090#Text
84. Маркович І. Б. Розкриття сутності поняття «трансформація економічного простору» в системі категорій розвитку національної економіки. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 77–81.
85. Медоуз Д. Азбука системного мышлення / пер. с англ. Д. Романовского ; [науч. ред. А. Савкина]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 272 с.
86. Мерзликина Г. С., Горелова И. В. Формирование стратегии на промышленном предприятии. *Вестник АГТУ*. 2007. № 3. С. 227–230.
87. Миньковская М. В., Кравцова Е. М. Современные процессы стратегического управления на предприятии. *Экономика промышленности*. 2008. № 2. С. 112–117.
88. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб. : Питер, 2000. 336 с.
89. Могилова А. Ю. Концептуальні підходи до визначення стратегії підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 30. Ч. 1. С. 139–144.
90. Модель совершенства EFQM. Версия для организаций общественного сектора, 2003. URL: <https://am-one.ru/rd/business/efqm.html>
91. Мосейкин Ю. Н. Контуры грядущего мира: построение постиндустриального общества в XXI веке. Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. *Вопросы теории и практики*. 2011. № 2. Ч. III. С. 122–129.
92. Мухин В. И. Исследования систем управления. М. : Экзамен, 2002. 384 с.
93. Наказ КРУ України «Про вдосконалення проведення державного фінансового аудиту виконання бюджетних програм» від 15.12.2005 р. № 444. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0444501-05#Text>
94. Наука і наукове дослідження. URL: http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/6945/2/in_to_sr_lecture.pdf
95. Нив Г. Организация как система: принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / пер. с англ. 3-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

96. Новосельцева А. В. К вопросу выбора стратегических целей промышленного предприятия. *Транспортное дело России*. 2011. № 6. С. 149–145.
97. Одягайло Б. М. Досвід створення нової філософії бізнесу підприємства в Україні. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2009. № 4. С. 129–133.
98. Онищенко С. К. Понятие интеграционной трансформации предприятий в современных условиях рыночных отношений. *Балтийский гуманитарный журнал*. 2014. № 3. С. 77–79.
99. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 302–307. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-9_0-pages-302_307.pdf
100. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/about>
101. Офіційний сайт Головного управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>
102. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
103. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua/>
104. Офіційний сайт «Про Програму розвитку ООН в Україні». URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2018/human-development-indices--where-does-ukraine-rank--.html>
105. Офіційний сайт Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-korupsiyi-cpi-2017>
106. Пекар В. О. Різноманітний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків : Фоліо, 2016. 191 с.
107. Передало Х. С., Дарміць Р. З. Місце та роль місії в процесі управління організацією. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2004. № 507 : Проблеми економіки та управління. С. 95–100.
108. Передало Х. С., Мирончук Т. В. Фактори впливу на формування змісту місії машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 624 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 62–69.
109. Побываев С. А. Повестка для развитого мира (в блуждающих поисках оптимальных путей технологического прорыва). *Экономика XXI века*. 2016. № 1. С. 15–23.
110. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2015–2016 // Економічний дискусійний клуб.

- URL: <http://edclub.com.ua/analytika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-0>
111. Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 // Економічний дискусійний клуб. URL: <http://edclub.com.ua/analytika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>
 112. Пономаренко Т. В. Проблематика оцінювання економічної стійкості підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. Вип. 38. С. 175–187.
 113. Порожняк О. О., Єльцова І. В. Інструментарій управління стратегічною стійкістю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 367–371. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-6_0-pages-367_371.pdf
 114. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання проведення органами Державної аудиторської службою, її міжрегіональними територіальними органами державного фінансового аудиту» від 25.03.2006 р. № 361. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-2006-p#Text>
 115. Постанова Кабінету Міністрів України «Про стан фінансово-бюджетної дисципліни, заходи щодо посилення боротьби з корупцією та контролю за використанням державного майна і фінансових ресурсів» від 29.11.2006 р. № 1673. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1673-2006-p#Text>
 116. Прангишвили И. В. Системный подход и общесистемные закономерности. М. : Синтег, 2000. 522 с.
 117. Пригожин И., Николис Г. Самоорганизация в неравновесных системах: от диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. М. : Мир, 1979. 512 с.
 118. Рильська Н. В. Бізнес-стратегія підприємництва роздрібною торгівлі особливості та підходи до формування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 353–361.
 119. Романчук З. З. Бачення – найважливіший орієнтир системи стратегічного управління // Стратегічні орієнтири. 16.03.2011. URL: <http://libfor.com/index.php?newsid=23>
 120. Садовский В. Н., Юдин Э. Г. Исследования по общей теории систем: сборник переводов. М. : Прогресс, 1969. 520 с.
 121. Садовский В., Юдин Э. Система // Философская энциклопедия. М., 1970. Т. 5.
 122. Салимова Т. А. Организационное совершенство: модели достижения. *Методы менеджмента качества*. 2009. № 4. С. 34–39.

123. Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua>
124. Смолін І. В., Дрінь О. Я. Ідеологія вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 31–38.
125. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.
126. Стернюк О. Б. Обґрунтування вибору стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725 : «Проблеми економіки та управління». С. 379–383.
127. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Четова-Терашвілі та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
128. Стрільчук М. Р. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7. С. 42–48.
129. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. Киев : МАУП, 2003. 368 с.
130. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
131. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М. : Вильямс, 2007. 928 с.
132. Тросби Д. Экономика и культура / пер. с англ. И. Кушнаревой. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 256 с.
133. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу. DOING BUSINESS-2017 // Економічний дискусійний клуб. URL: <http://edclub.com.ua/analytika/doing-business-2017-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>
134. Федорова В. А. Алгоритм системной доработки стратегии предприятия по И. Ансоффу. *Економіка транспортного комплексу*. 2008. Вип. 12. С. 35–43.
135. Фоломкіна І. С. Управління опором стратегічним змінам на основі концепції «Силового поля». *Торгівля і ринок України*. 2011. № 1. С. 336–344.
136. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия (Индустриальная динамика). М. : Прогресс, 1971. 340 с.
137. Харрисон Л., Хантингтон С. Культура имеет значение. Каким образом ценности способствуют общественному процессу. М. : Московская школа политических исследований, 2002. 320 с.

138. Харрингтон Дж. Семь элементов совершенства. Европейское качество. Деловое совершенство : дайджест. 2005. № 2. С. 22–23.
139. Харрисон Л. Главная истина либерализма. Как политика может изменить культуру и спасти ее от самой себя / пер. с англ. М. : Новое издательство, 2008. 282 с.
140. Харрисон. Л. Кто процветает? Как культурные ценности способствуют успеху в экономике и политике : монография. М. : Новое издательство, 2008. 282 с.
141. Холл А. Д., Фейджин Р. Е. Определение понятия системы // Исследования по общей теории систем. М. : Прогресс, 1969. С. 252–286.
142. Чалапко Л. Д. Формирование стратегии предприятия на принципах концепции Value Based Management. *Економіка і регіон*. 2011. № 2. С. 137–142.
143. Шваб К. Четвертая промышленная революция / пер. с англ. М. : Эксмо, 2018. 288 с.
144. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями: системный подход для совершенствования бизнес-модели / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2012. 341 с.
145. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
146. Щербаков Д. С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса. *Наука*. 2011. № 4. С. 58–67.
147. Шукліна В. В. Стратегічний менеджмент: концептуальні питання в умовах постіндустріальних трансформацій. *Економіка і регіон*. 2013. № 2. С. 87–91.
148. Юдина М. А. Индустрия 4.0: перспективы и вызовы для общества. Государственное управление. *Электронный вестник*. 2017. Вып. 60. С. 197–215.
149. Юферова Л. В. Стратегия менеджмента. URL: <https://docplayer.ru/26419313-Menedzhment-i-upravlenie-obshchie-cherty-i-otlichiya-etih-ponyatiy-sidorova-a-g-yugorskiy-gosudarstvennyu-universitet-g-hantymansiysk.html>
150. Яшина М. Н. Четвертая промышленная революция в России // Перспективы развития предприятий реального сектора экономики в современных условиях : материалы Международной (очно-заочной) научно-практической конференции «Бенцманские чтения». Саратов, 2016. С. 77–81.
151. Bertalanfy L. von. Biologische Gezetlichkeit im Licchte der organismischen Auffassung. *Travaux de IX Congres International de Philosophie*. Paris, 1937. Vol. VII. P. 158–164.
DOI: <https://doi.org/10.5840/wcp91937752>

152. Bertalanfy L. von. An Outline of General Systems Theory. *British Journal for Philosophy of Science*. 1950. Vol. 1. No. 2. P. 139–165.
DOI: <https://doi.org/10.1093/bjps/l.2.134>
153. Bertalanfy L.von. General system theory. New York, 1968. 268 p.
154. Dahlgaard-Park S. M., Dahlgaard J. J. Dreaming Excellence. *The TQM Magazine*. 2008. No. 20.
155. Foley K. J. From Quality Management to Organization Excellence: “Don’t Throw The Baby Out With the Bath Water”. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1.197.7684&rep=rep1&type=pdf>
156. Gagarinov A., Kobzev P., Kotliar A. Management of company’s strategic changes on the basis of its system diagnostics. *Economics & Management : Proceedings of the 3rd International Conference of Young Scientists EM-2013*. Lviv : Lviv Polytechnic Publishing House, 2013. P. 136–139.
157. Haharinov O., Kobzev P., Kotliar A. Cultural Phenomenon as the Basic Factor of Systemic Competitiveness of Organizations or New Paradigm of Humanity Development. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. 66 p.
158. Haharinov O. V. The strategy of transformation of the post-soviet state system of Ukraine as a necessary condition for the resolution and prevention of social conflicts (archetypal approach). *Публічне урядування*. 2017. № 3. С. 63–74.
159. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.
160. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.
161. Oakland J. S. Total Organizational Excellence. Achieving world-class performance. Butterworth Heinemann, Oxford. 2001. 464 p.
162. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday; Revised & Updated edition, 2006. 445 p.
163. The American Heritage Dictionary of the English Language. URL: <https://www.ahdictionary.com>.
164. World’s Top Global Mega Trends To 2025 and Implications to Business, Society and Cultures. URL: <https://www.peterfisk.com/wp-content/uploads/2016/01/Megatrends-2025-Frost-and-Sullivan.pdf>
165. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
166. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.1991 р. № 887-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>

Бібліографія

167. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/>
168. Мінфін: середній курс у 2019 році був 25,8 грн/дол. URL: http://finbalance.com.ua/news/minfin-seredniy-kurs-u-2019-rotsi-buv-258-hrn_dol
169. Промисловий потенціал / Департамент адміністративних послуг та споживчого ринку Харківської міської ради. URL: <https://ppr.kharkov.ua/ua/industrial-potential>
170. http://www.x-expo.com.ua/about_kharkov/predpriyatiya.html

■ ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Еволюція розвитку теорії організаційної досконалості

Хронологія етапів	Ключовий зміст етапу	Моделі, системи та інструменти управління
1	2	3
Етап перший – 50–70 рр. XX ст.	Розробка та поширення системного підходу до управління діяльністю організацією, в тому числі впроваджуючи системи управління якістю	<p><i>На радянських підприємствах:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • системи бездефектного виготовлення продукції (БВП); • системи бездефектної праці (СБП); • ЯНАРЗПВ (якість, надійність, ресурс з перших виробів); • НОРМ (наукова організація робіт по збільшенню моторесурсу); • КСУЯП (комплексна система управління якістю продукції). <p><i>У зарубіжних бізнес-організаціях:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • «Zero defects» (нуль дефектів); • «спіраль» Дж. Джурана; • цикл В. Е. Демінга та ін.
Другий етап (80-ті рр. XX ст.)	Гармонізація численних підходів до управління якістю в організації на основі стандартів ISO серії 9000. Також у цей період відбувається найбільше поширення 14 принципів управління В. Е. Демінга. Виникають моделі, які описують ідеальні організації, в межах конкурсів у галузі якості. Розвиток положень TQM та успішної організації	<ul style="list-style-type: none"> • 14 принципів управління В. Е. Демінга; • модель національної премії з якості Малкольма Болдріджа; • TQM; • «модель 7S Мак-Кінзі»; • бенчмаркінг; • самооцінка

1	2	3
Третій етап, 90-ті рр. XX ст.)	<p>Перехід від застосування терміна «якість» тільки в контексті продукції до бізнес-процесів, персоналу, менеджменту, діяльності організації тощо. У цілому відбувся перехід від якості до досконалості. Цей період характеризується дослідженнями, що пов'язані з концепціями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – постійного вдосконалення; – організацією, яка постійно навчається; – організацією, що готова до змін та здатна управляти ними; – управління знаннями та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> • Модель досконалої організації EFGM (<i>European Found of Quality Management</i> – Європейський Фонд Менеджменту Якості); • модель Т. Конті; • російська модель бізнес-досконалості та ін.
Теперішній час	<p>Відображає подальший розвиток тенденцій попередніх етапів. Це те, що характеризує передусім західний вектор розвитку в цій предметній галузі. Щодо вітчизняного та пострадянського простору, в цілому тенденція розгляду досконалості підприємства загалом набирає обертів з позиції системного підходу:</p>	<p><i>У зарубіжній теорії та практиці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • модель досконалості «4P»; • 7 елементів досконалості Дж. Харрінгтона; • модель «7S» Т. Пітерса та Р. Уотермана й інші. <p><i>У вітчизняній і пострадянській теорії та практиці:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • модель оцінювання рівня системної досконалості П. М. Кобзєва; • модель оцінювання рівня інтеграції системних елементів О. В. Гагарінова, П. М. Кобзєва;

Закінчення табл. А.1 Додатка А

1	2	3
	<p>системна досконалість, системний менеджмент, системна парадигма. Акцент робиться не на досконалості окремих функціональних зон як окремих підсистем, а на системному стані об'єкта дослідження в цілому та його взаємозв'язку зі зовнішнім середовищем, включно з м'якими підсистемами ментальних моделей, культурних образів тощо</p>	<ul style="list-style-type: none"> • модель оцінки рівня системного стану підприємства П. М. Кобзева, А. А. Котляр; • системна-інтеграційна концепція фірми як системного інтегратора виробничих ресурсів Г. Б. Клейнера та ін.

Джерело: систематизовано автором за [28; 56; 62; 63; 81; 122].

**Основні підходи до тлумачення поняття «стратегія»
стосовно бізнес-організацій**

№ з/п	Автор(-и)	Сутність	Ключовий критерій поєднання
1	2	3	4
1	А. Д. Чандлер	Установлення базових довгострокових цілей і завдань підприємства та розробка програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Довгострокова програма, план, напрям, генеральний курс для досягнення цілей
2	Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел	Є план, керівництво, орієнтир або напрям розвитку, шлях із теперішнього в майбутнє. Принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки. Це позиція, а саме, розташування певних товарів на конкретних ринках. Це перспектива, тобто основний засіб дій організації. Це спритний прийом, особливий маневр, який вживається з метою перехитрити суперника або конкурента	
3	А. Томпсон, А. Стрікленд	План управління підприємством, що спрямований на укріплення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей	
4	О. С. Віханський	Довгострокове визначення напрямку розвитку підприємства, що стосується засобів і форм її діяльності, системи відносин усередині організації,	

Закінчення табл. Б.1 Додатка Б

1	2	3	4
		а також позиції організації в зовнішньому середовищі, що приводить організацію до досягнення її цілей	
5	Р. А. Фатхудінов	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності	
6	З. Є. Шершньова	Загальний всебічний план досягнення цілей	
7	Б. Карлофф	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії	Модель, «теорія бізнесу» для досягнення цілей
8	П. Друкер	«Теорія бізнесу» організації	
9	Г. С. Мерзлікіна, І. В. Горелова	Це ідеологія функціонування підприємства в даних соціально-економічних умовах, яка базується на оптимальному співвідношенні ресурсів, що йому належать	Ідеологія, інтеграційна сила для досягнення цілей
10	А. Ю. Могилова	Це інтеграційна сила, що поєднує ключові компетенції підприємства із мінливими умовами зовнішнього середовища для досягнення перспективних цілей стосовно конкурентної позиції підприємства на ринку через розроблення довгострокового плану взаємодоповнюючих дій та їх реалізацію згідно зі встановленим порядком	

Джерело: складено автором і виділено ключовий критерій поєднання за матеріалами [1; 7; 19; 86; 88; 89; 131; 145].

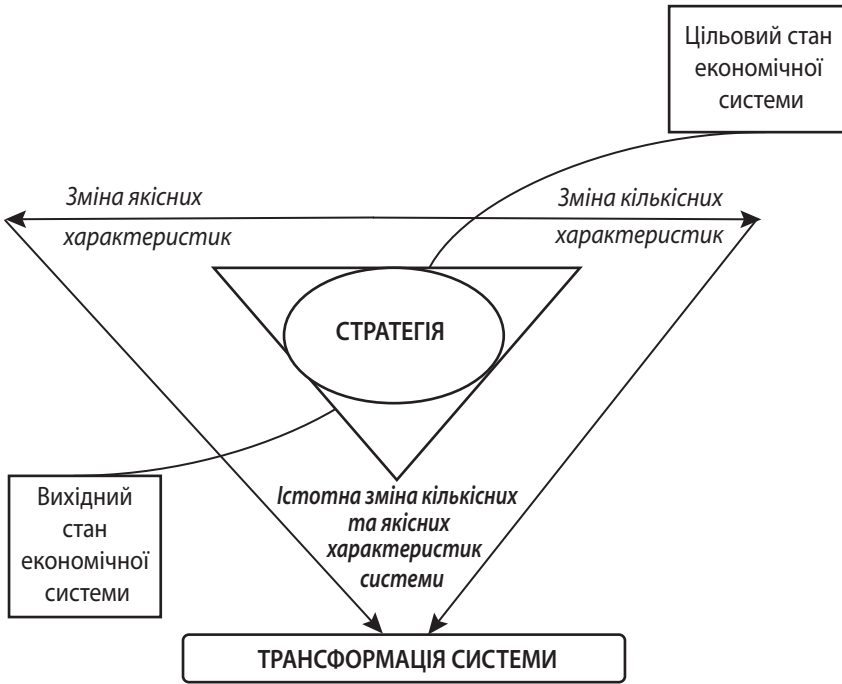


Рис. В.1. Графічна інтерпретація змістовної складової стратегії трансформації економічної системи

Джерело: авторська розробка.

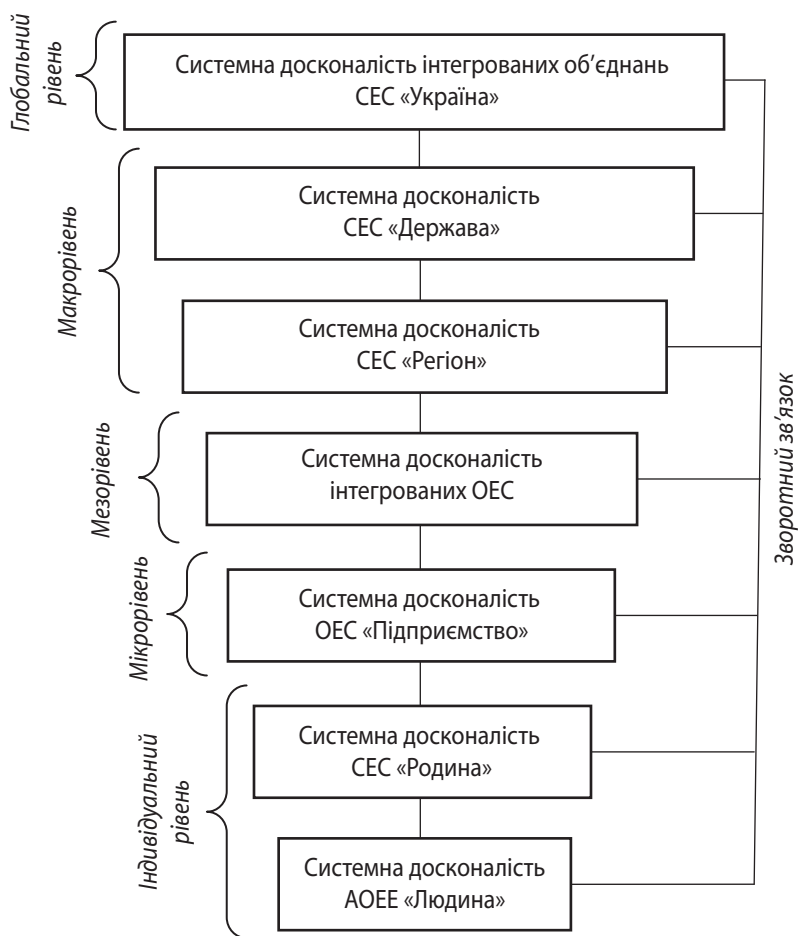


Рис. Г.1. Концепція системної досконалості ієрархії суб'єктів соціально-економічних відносин

Джерело: авторська розробка.

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Динаміка ВВП України за період 2010–2019 рр.

Рік Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Темп приросту 2019 до 2018 р.
	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ВВП, млн грн (у фактичних цінах)	1 079 346	1 299 991	1 404 669	1 465 198	1 586 915	1 988 544	2 383 182	2 982 920	3 558 706	3 974 564	11,69
ВВП, млн дол. (у фактичних цінах)	135 938	163 111	175 803	183 379	133 466	91 051	93 275	112 154	130 832	153 814	17,57
ВВП, млн грн (у цінах попереднього року)	949 619	1 138 338	1 303 094	1 404 293	1 369 190	1 431 826	1 431 826	2 445 587	3 083 409	3 675 728	19,21
ВВП, млн дол. (у цінах попереднього року)	119 599	142 828	163 091	175 756	115 155	65 560	56 040	91 974	113 361	142 250	25,48
На одне підприємство, млн грн (у цінах попереднього року)	2,51	3,03	3,57	3,57	4,02	4,17	4,67	7,23	8,66	-	-

Закінчення табл. Д.1 Додатка Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
На одне підприємство, млн дол. (у цінах попереднього року)	0,32	0,38	0,45	0,45	0,34	0,19	0,18	0,27	0,32	-	-
На одне підприємство, млн грн (у фактичних цінах)	2,85	3,46	3,85	3,73	4,65	5,79	7,78	8,82	10,00	-	-
На одне підприємство, млн дол. (у фактичних цінах)	0,36	0,43	0,48	0,47	0,39	0,27	0,30	0,33	0,37	-	-
Офіційний курс гривні до долара США, середній за період	7,94	7,97	7,99	7,99	11,89	21,84	25,55	26,59	27,20	25,84	-5,00

Джерело: розраховано автором за [102; 103].

Індекс інфляції в Україні в період 2010–2019 рр.

Рік / Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	За рік
2010	101,8	101,9	100,9	99,7	99,4	99,6	99,8	101,2	102,9	100,5	100,3	100,8	109,1
2011	101	100,9	101,4	101,3	100,8	100,4	98,7	99,6	100,1	100	100,1	100,2	104,6
2012	100,2	100,2	100,3	100	99,7	99,7	99,8	99,7	100,1	100	99,9	100,2	99,8
2013	100,2	99,9	100	100	100,1	100	99,9	99,3	100	100,4	100,2	100,5	100,5
2014	100,2	100,6	102,2	103,3	103,8	101	100,4	100,8	102,9	102,4	101,9	103	124,9
2015	103,1	105,3	110,8	114	102,2	100,4	99	99,2	102,3	98,7	102	100,7	143,3
2016	100,9	99,6	101	103,5	100,1	99,8	99,9	99,7	101,8	102,8	101,8	100,9	112,4
2017	101,1	101	101,8	100,9	101,3	101,6	100,2	99,9	102	101,2	100,9	101	113,7
2018	101,5	100,9	101,1	100,8	100	100	99,3	100	101,9	101,7	101,4	100,8	109,8
2019	101	100,5	100,9	101	100,7	99,5	99,4	99,7	100,7	100,7	100,1	99,8	104,1

Джерело: складено за [102].

ДОДАТОК Є
Таблиця Є.1

Аналіз сприятливості внутрішньодержавного середовища та його вплив на рівень системної досконалості вітчизняних підприємств через призму аналізу їх кількості в період з 2010 по 2018 рр.

Кількість підприємств та їх розподіл на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010–2018 рр.											
№ з/п	Кількість підприємств, од.	2010 p.*****	2011 p.*****	2012 p.***	2013 p.***	2014 p.**	2015 p.*	2016 p.*	2017 p.	2018 p.	Темп приросту, 2018 p. до 2010 p.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Усього підприємств	378810	375695	364935	393327	341001	343440	306369	338256	355877	-9,05
2	У тому числі у промисловості	47827	47479	43356	49130	42187	42564	38555	42026	44425	-7,11
3	Великі підприємства	586	659	698	659	497	423	383	399	446	-23,89
4	У тому числі у промисловості	347	407	410	382	289	233	208	215	237	-31,70
5	Середні підприємства	20983	20753	20189	18859	15906	15203	14832	14937	16057	-23,48

Додатки

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	У тому числі у промисловості	6107	5998	5802	5569	4791	4691	4652	4745	4866	-20,32
7	Малі підприємства	357241	354283	344048	373809	324598	327814	291154	322920	339374	-5,00
8	У тому числі у промисловості	41373	41074	37144	43179	37107	37640	33695	37066	39322	-4,96
9	Мікропідприємства	300445	295815	286461	318477	278922	284241	247695	278102	292772	-2,55
10	У тому числі у промисловості	30775	30248	26373	32582	28263	29015	25024	27970	29889	-2,88

Примітки: * – дані наведено без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції;

** – без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. Дані уточнено з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності;

*** – дані наведено без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ та з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2013 р.;

**** – дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ і з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2012 р.;

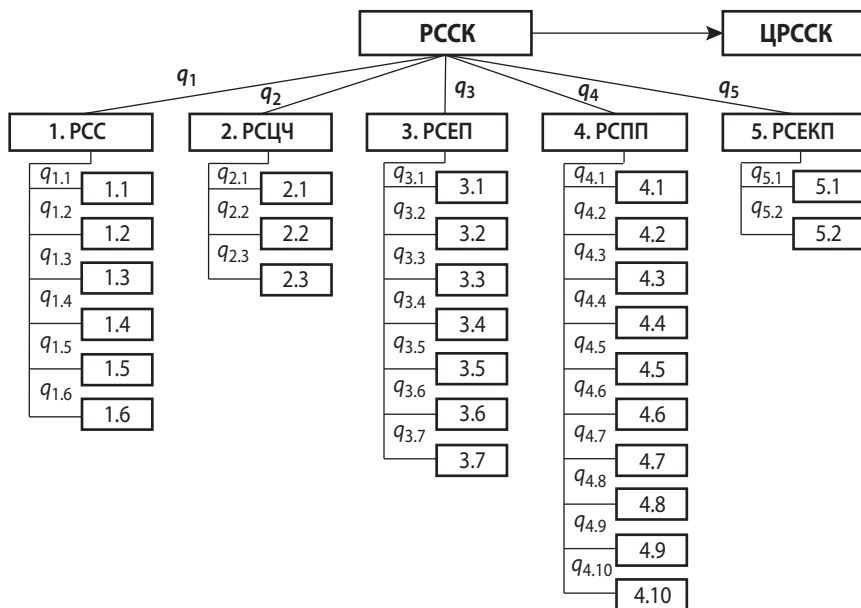
***** – дані наведено без банків та бюджетних установ і з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2011 р.;

***** – дані наведено без банків та бюджетних установ і з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2010 р.

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [102].

ДОДАТОК Ж

Оцінювання стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна» та «Європейський Союз» як необхідної умови трансформації підприємств у системно-досконалі бізнес-організації



Умовні позначення: **РССК** – узагальнений показник вихідного рівня системного стану культури як «способу життєдіяльності»; **ЦРССК** – цільовий рівень системного стану культури як «способу життєдіяльності»; **РСС** – рівень стану світогляду активних елементів; **РСЦЧ** – рівень стану ціннісних чеснот у активних елементів; **РСЕП** – рівень стану економічної поведінки активних елементів; **РСПП** – рівень стану соціальної поведінки активних елементів; **РСЕКП** – рівень стану екологічної поведінки активних елементів; q_1, q_2, q_3, q_4, q_5 – коефіцієнти системної значущості (вкладу) ($q_1 = \dots = q_5 = 1/5$) 1-го рівня декомпозиції; ($q_{1.1} = \dots = q_{1.6} = 1/6$), ($q_{2.1} = \dots = q_{2.3} = 1/3$), ($q_{3.1} = \dots = q_{3.7} = 1/7$), ($q_{4.1} = \dots = q_{4.10} = 1/10$), ($q_{5.1} = q_{5.2} = 1/2$) – коефіцієнти системного вкладу 2-го рівня декомпозиції.

Рис. Ж.1. Модель оцінювання рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в соціально-економічній системі

Джерело: авторська розробка.

Таблиця Ж.1

Умовні позначення породжених показників 2-го рівня декомпозиції та критерії оцінювання їх мінімальних і максимальних значень

Умовне позначення показника	Найменування оцінного фактора впливу	Критерії оцінки	
		Максимальний (10 балів)	Мінімальний (0 балів)
1	2	3	4
1. РСС (рівень стану світогляду активних елементів)			
1.1	Релігія	Виховує раціональність і об'єктивність, підштовхує до накопичення багатства та спонукає до етичної поведінки	Виховує схильність до ірраціональності, гальмує інтерес до досягнень у реальному світі
1.2	Ставлення до долі	Людина є творцем своєї долі	Віра в зумовленість долі
1.3	Орієнтація в часі	Орієнтація на майбутнє, спонукає до планування, заощадження і пунктуальності	Орієнтація на теперішній час і/або на минуле (зворотний ефект)
1.4	Ставлення до багатства	Продукт ініціативи та зусиль людини	Вважається, що багатство – це те, що вже існує, і воно не збільшується
1.5	Знання	Релевантні практичні знання, передусім у галузі створення досконалих СЕС	Абстрактні, теоретичні, неверифіковані
1.6	Мислення	Системне, стратегічне, продуктивне, передусім у керівників СЕС	Несистемне, нестратегічне, репродуктивне

Продовження табл. Ж.1 Додатка Ж

1	2	3	4
2. РСЦД (рівень стану ціннісних чеснот у активних елементів)			
2.1	Моральний кодекс	Жорсткий з реалістичними нормами, виховує довіру людей один до одного	Гнучкий, великий розрив між нормами та реальною поведінкою, породжує недовіру до людей
2.2	Життєві чесноті	Дотримання пріоритету якості, охайність, чемність, пунктуальність	Життєві чесноти не мають значення
2.3	Освіта	Незамінна; виховує самостійність, неортодоксальність, терпимість до різноманіття думок, творчий підхід	На другому плані; виховує залежність і ортодоксальність
3. РСЕП (рівень стану економічної поведінки активних елементів)			
3.1	Праця	Діє принцип «жити, щоб працювати»; праця веде до багатства	Праця сприймається як тягар, який не веде до багатства
3.2	Ставлення до заощаджень	Спосіб підвищення рівня добробуту	Заощадження є загрозою рівності, породжують заздрість
3.3	Підприємливість	Основний двигун економіки, що базується на інвестиціях і творчості	Погоня за рентаю, високий дохід приносять зв'язки з урядом
3.4	Готовність до ризику	Помірна	Низька
3.5	Конкуренція	Веде до вдосконалення	Викликає агресію, загроза рівності та привілеям

Продовження табл. Ж.1 Додатка Ж

1	2	3	4
3.6	Інновації	Відкритість, швидка адаптація до нововведень	Підозрілість до всього нового, повільна адаптація до нововведень
3.7	Просування вгору	Переважаю на основі заслуг, зрідка на основі зв'язків	Переважаю на основі зв'язків і/або заступницьких відносин
4. РССП (рівень стану соціальної поведінки активних елементів)			
4.1	Верховенство закону / корупція	Законослухняність, корупція карається	Від закону можна відкупитися; корупція прийнятна
4.2	Радіус довіри та ідентифікація	Найбільш сильна ідентифікація із суспільством в цілому	Найбільш сильна ідентифікація з вузьким колом активних елементів
4.3	Сім'я	Ідея «сім'ї» поширюється на суспільство в цілому	Сім'я дає захист від суспільства
4.4	Громадські зв'язки (соціальний капітал)	Довіра, ідентифікація забезпечують співпрацю, співучасть у спільній справі	Домінує недовіра, яка живить крайній індивідуалізм
4.5	Індивідуалізм / колективізм	Помірний індивідуалізм	Беззаперечний колективізм
4.6	Влада	Розподілена: контроль і противага, консенсус	Централізована, часто довільна

Закінчення табл. Ж.1 Додатка Ж

1	2	3	4
4.7	Роль еліт	Відповідальність перед суспільством	Влада і отримання ренти, експлуатація
4.8	Взаємини держави та церкви	Церква повністю відокремлена від держави	Релігія відіграє головну роль в житті громадянського суспільства
4.9	Взаємини статей	Рівність статей	У більшості ситуацій жінка підпорядкована чоловікові
4.10	Народжуваність	Кількість дітей залежить від здатності сім'ї їх виховати та дати освіту	Діти – це дар Божий, при цьому вони сприймаються як робоча сила та соціальне забезпечення в старості
5. РСЕКТ (рівень стану екологічної поведінки активних елементів)			
5.1	Ставлення до природної системи	Гармонійне співіснування (пристосування до законів природи)	Експлуаторське або ж фаталістичне, підлегле ставлення до природи
5.2	Екологічна діяльність	Усвідомлене пратнення зберегти та відновити природне середовище	Боротьба за отримання від природи ресурсів, незважаючи на нанесення їй шкоди

Джерело: складено та доповнено автором на основі [50; 132; 139; 182].

Таблиця Ж.2

Результати системного дослідження рівня стану культури як «способу життя» в СЕС «Європейський Союз»

		Обґрунтування оцінки		
№ з/п	Найменування оцінного параметра (фактора впливу)	Умовне позначення	Рівень системного стану, бал	
1	2	3	4	5
1	Рівень стану світогляду активних елементів	1. РСС	-	-
1.1	Релігія	1.1	9	Пануючими релігіями на європейському просторі є католицьке християнство та протестантизм. Перш за все, ці дві релігії сприяють розвитку у світобаченні людини здорового раціоналізму, об'єктивності, цілеспрямованості та сумлінного служіння своїй справі. Окрім цього, вони переважно прихильно ставляться до розвитку підприємництва як основи забезпечення добробуту суспільства. На сьогоднішньому етапі головним питанням для церкви є не засудження ринкового економічного устрою, а його підпорядкування загальновідомим етичним цінностям (відповідальність, добро, служіння суспільним цілям та ін.)

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
1.2	Доля	1.2	10	В європейській культурі панує думка про те, що людина є творцем своєї долі, в цьому сенсі виключається фаталізм і підкорення «вищим силам», тобто, цим твердженням проголошується відповідальність кожної людини за якість свого життя, а через це – за якість життя суспільства. Також ця теза напрому впливає на конструктивну активність (краще навіть сказати проактивність) кожної людини з перетворення навколишнього середовища на ліпше
1.3	Орієнтація в часі	1.3	10	Стратегічна спрямованість усього суспільства визначається саме орієнтацією на майбутнє, на створення позитивних довгострокових результатів у всіх сферах життя та діяльності. Окрім цього, переважно панує відповідальне ставлення до часу та планування його використання (особливо відомі в цьому сенсі активні елементи Німеччини). Варто відзначити, що така орієнтація в часі є передумовою превалювання бюджету збереження над бюджетом споживання (в європейських країнах норма збереження коштів складає в середньому 10%)
1.4	Багатство	1.4	10	Труд і капітал сприймаються в нерозривному зв'язку, тобто приймається думка про те, що сумлінна праця людини повинна приносити їй певний рівень доходу і про те, що цей дохід потрібно збільшувати. Позитивне ставлення до можливості збільшення багатства має у своїй основі позитивне ставлення до раціоналізму, цілеспрямованості та рішучості, та навіть розкіші вважається майже чеснотою

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
1.5	Знання	1.5	10	<p>Варто відзначити, що сучасні європейські держави як СЕС про-йшли еволюційний шлях свого становлення, відкидаючи в ході історичного розвитку нерелевантні та практично неефективні знання стосовно організації свого функціонування. Бурхливий розвиток науки у ХХ столітті зумовив прийняття та реалізацію ними системного підходу, кібернетики, економетрики, організації виробництва та ін. Це дало змогу більшості СЕС створити у своєму внутрішньодержавному середовищі сприятливі умови для розвитку ОЕС та їх ефективного функціонування. Таким чином, можна констатувати, що знання європейців служать створенню відносно системно-досконалих ОЕС і СЕС, про що свідчать, передусім, їх економічні та соціальні успіхи</p>
1.6	Мислення	1.6	8	<p>По-перше, мислення європейців є системним, що проявляється як у їх повсякденному житті, так і в діяльності. Гарним підтвердженням цього служить мислення керівників країн європейського простору (ефективність реформ, економічної, соціальної політики, задоволеність населення умовами та рівнем життя), що головним чином проявляється в чіткому розумінні призначення СЕС – створенні сприятливих для життя та діяльності умов для населення та всіх інших ОЕС і СЕС (наприклад, концепція німецького розвитку в післявоєнний період і до сьогодні).</p>

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
2	Рівень стану ціннісних чеснот у активних елементів	2.РЄЦЧ	-	Також це проявляється і в базисі, на якому створено Європейський Союз – цінностях, головними з яких є свобода, демократія, повага до прав і свобод людини, а також правова держава (стаття 6 Договору про Європейський Союз). Окрім цього, їх мислення є стратегічним, стратегічною є і спрямованість всього суспільства та кожного його члена на стале функціонування та розвиток, розробку стратегічних цілей та стратегій їх досягнення. Однак варто відзначити, що навіть розвиненість мислення європейців не вберегла їх співдружність від певних помилок у сфері державного управління й економіки. Яскравим прикладом цього є прийняття до ЄС Греції без регламентування дотримання нею вимог законодавства ЄС, що призвело до виникнення та загострення фінансово-економічних і політичних проблем не тільки на її території, а, відповідно, на території всього ЄС
2.1	Моральний кодекс	2.1	9	Моральні норми є достатньо жорсткими, однак адекватними з точки зору можливості їх виконання на сучасному етапі розвитку суспільства. У цьому сенсі можна констатувати їх адаптивність, однак не з позиції ситуативного підходу, а з позиції їх раціональної відповідності рівню розвитку суспільства та моральності. Також важливим є те, що переважна більшість населення дотримується їх у всіх сферах життя та діяльності, хоча існують випадки порушення цих норм.

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
2.2	Життєві чесноти	2.2	9	Існує усвідомлення невіддільності життєвих чеснот та їх проявлення в побуті від поля професійної діяльності. Отже, у повсякденному житті європейців здебільшого панують чесність, пріоритет якості (особливо яскраво це простежується в Німеччині), доброзичливість, надійність та ін., які проявляються в їх професійній діяльності та безпосередньо чинять позитивний вплив на її результати
2.3	Освіта	2.3	8	Освіта у країнах Європи є пріоритетним напрямком розвитку суспільства. Окрім надання професійних знань, великий акцент робиться на вихованні толерантності (у тому числі до новаторських думок і нестандартних підходів), формуванні розуміння важливості мультикультурності суспільства. Неодмінним наслідком отримання якісної освіти в західних країнах вважають формування в людини стійких демократичних переконань і гуманістичних поглядів. Існує система контролю за якістю освіти та відповідності її рівня компетентності людини. Окрім того, у суспільстві панує концепція навчання впродовж всього життя. Пріоритетність розвитку освіти підтверджується всебічною її підтримкою, впровадженням інноваційних освітніх технологій і так званим соціальним виміром вищої освіти (рівність доступу до неї, фінансова підтримка та ін.). Варто відзначити, що освітня система переважно сприяє творчому розвитку людини, виховує в ній почуття самостійності, відповідальності та ініціативності, що в цілому сприяє її самореалізації в рамках суспільства. Однак певні освітні заходи не виправдовують себе з точки зору підготовки фахівців того рівня компетентності, про який вони заявляють (більшою мірою це стосується країн, які відносно недавно приєдналися до ЄС – Польщі, Угорщини, Румунії, Хорватії)

Продовження табл. Ж.2. Додатка Ж

1	2	3	4	5
3	Рівень стану еко-номічної поведінки активних елементів	3. РСЕП	-	-
3.1	Труд	3.1	10	Труд сприймається більшістю активних елементів як можливість реалізувати своє призначення, досягти матеріального благо-получчя, задовольнити свої потреби. Також сприйняття труда відбувається кризь призму реалізації свого призначення в СЕС «Держава», що є можливим завдяки налаштуванню активних елементів на загальносистемну ціль у вигляді сталого розвитку всього суспільства. Отже, у цьому контексті кожен розуміє, що саме він має зробити для досягнення цієї цілі, а також і те, що він персонально від цього отримає
3.2	Ставлення до заощаджень	3.2	10	У структурі видатків європейських активних елементів пре-валюють заощадження порівняно зі споживанням. По-перше, вони сприймаються як джерело створення приватної додат-кової вартості (наприклад, у вигляді банківського процента), а по-друге, як основне джерело розширення циклу обміну та виробництва. Отже, вбачається прагнення до досягнення інди-відуального та колективного благополуччя та процвітання

1	2	3	4	5
3.3	Підприємливість	3.3	10	Вважається, що це одна з рушійних сил ринкової економіки, а отже, розвитку суспільства в цілому. У суспільстві схвалюється підприємницька ініціатива, що підтверджується великою кількістю дієвих інструментів державної підтримки стартапів та малого бізнесу. Окрім цього, своєрідним ідеалом вважається творча та підприємлива особа, яка здатна приймати рішення та нести відповідальність за їх наслідки
3.4	Готовність до ризику	3.4	10	Відкритість до творчого початку активних елементів та підприємливості не визначає ризик як негативну категорію, однак прийнятним у більшості випадків вважається ризик, який є виправданим і зваженим
3.5	Конкуренція	3.5	9	Справедлива та чесна конкуренція, яка базується на коректних ділових відносинах у ринковому середовищі, сприймається як потужний двигун прогресу суспільства в усіх сферах (економіки, науки, технічного прогресу та ін.). Конкуренція, окрім цього, є силою, що спонукає ОЕС постійно самовдосконалюватись, віднаходити нові шляхи розвитку, задіяти інтелектуальний потенціал активних елементів. Однак при цьому вона не завжди ефективно регулюється, що може спричиняти дискримінацію певних компаній

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
3.6	Інновації	3.6	10	По-перше, існує відкритість до сприйняття інновації в суспільстві та його структурах. По-друге, активно заохочується створення інновацій та їх поширення. Це стосується як побутового життя, так і економічної сфери. Відкритість до нововведень диктується не лише сучасним рівнем розвитку науки та техніки, а й бажанням використати ці досягнення для підвищення добробуту країни. У Європі існує Європейське інноваційне табло, яке представляє собою систему показників науково-технічного розвитку європейських країн і дозволяє здійснювати моніторинг у цій сфері та на його основі розробляти стратегії інноваційного розвитку
3.7	Просування вгору	3.7	9	Зазвичай, просування в гору відбувається на основі заслуг та соціального статусу. Не варто виключати і роль зв'язків, у тому числі неформальних, однак у більшості випадків навіть вони є результатом престижу та статусу окремих активних елементів
4	Рівень стану соціальної поведінки активних елементів	4. РССП	-	Варто відзначити, що регламенти, які встановлюються у більшості європейських країн, є чіткими, однозначними та прозорими з точки зору їх виконання, тому вони сприймаються як обов'язкові до виконання, що також обумовлено високим рівнем відповідальності та сумлінності активних елементів. Коруупція сприймається як виключення, а не як правило, та за допомогою різних механізмів державного регулювання підлягає ліквідації з боку влади.

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
4.1	Верховенство закону / корупція	4.1	9	Країни ЄС – найменш корумповані у світі. На першому місці за рівнем сприйняття корупції знаходиться Данія, на 4-му – Швеція, на 13-му – Німеччина (рейтинг Transparency International). Ніхто не говорить, що в ЄС корупції немає зовсім – вона існує в усьому світі. Але в Євросоюзі хабар є вибором кожної людини, яка готова ризикувати своєю посадою та свободою, а не пустою до всіх дверей державних структур
4.2	Радіус довіри та ідентифікація	4.2	9	Довіру активних елементів суспільства прийнято характеризувати в контексті двох понять: «передбачуваність» і «надійність». Існування довіри в суспільстві передбачає для кожного активного елемента можливість прогнозувати як поведінку інших активних елементів, так і бути впевненим, що за певних обставин вони поведуть себе певним чином. Радіус довіри в європейських країнах в цілому поширюється майже на все суспільство, що обумовлено великими ступенем його консолідації та взаємодії. Переважна більшість активних елементів ідентифікують себе із суспільством, відчують себе його частиною та також відчують свій вплив на його розвиток. За публікацією Програми розвитку ООН (UNDP), рівень довіри, наприклад, у північних країнах ЄС складає більше 40%, що є найвищим показником у світі.

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
				Однак варто відзначити, що така ситуація притаманна далеко не всім країнам європейського простору (знову ж таки, до таких належать ті, що вступили до складу ЄС відносно недавно)
4.3	Сім'я	4.3	9	Сім'я сприймається як системний елемент суспільства, який не входить з ним у конфронтацію та не відгороджує її членів від нього. Окрім цього, сім'я є однією з цінностей, тому її надається міцна підтримка з боку держави в переважній більшості країн Європи. Також варто відзначити, що поняття «сім'я» поширюється на все суспільство, відбувається достатньо тісна ідентифікація між сім'єю як соціальним інститутом і ЄС «Держава»: перша розглядається як компонент, який є базовим для сталого розвитку держави.
4.4	Громадські зв'язки (соціальний капітал)	4.4	10	Однак сьогодні точаться гострі дискусії стосовно того, що сім'я як соціальний інститут втрачає у країнах ЄС свою значущість, що деякою мірою становить загрозу стабільності та стратегічній успішності цьому формуванню. Високий рівень довіри активних елементів один до одного обумовлюють прозорість громадських зв'язків і високий ступінь відкритості у сфері функціонування ОЕС. Стабільність, чіткість, однозначність існуючих законів, норм і правил, за якими живе більшість європейського суспільства, створює надійне підґрунтя для формування соціального капіталу, що заснований на добровільних взаємних обов'язках і не створює тиску на його учасників.

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
				До того ж, крім особистих зв'язків (з рідними, друзями, колегами), у європейському суспільстві до соціального капіталу входить рівень участі у громадянській активності (тобто участь заради суспільної користі в некомерційних, добровільних та інших проєктах). Варто відзначити, що за рівнем соціального капіталу за даними 2013 р. (дослідження аналітичного центру Legatum Institute, Лондон) лідерами є країни європейського простору: Норвегія, Швейцарія, Швеція, Данія, Фінляндія, Німеччина та інші (в цілому більше 50% від 20 перших у рейтингу країн – європейські)
4.5	Індивідуалізм / колективізм	4.5	9	У житті та діяльності активних елементів панівним є індивідуалізм, однак індивідуальні цілі професійної діяльності реалізуються в рамках поліпшення добробуту всього суспільства, оскільки, як було зазначено вище, рівень довіри до нього та ідентифікації із ним є достатньо високим. При цьому можна відзначити, що існує ряд активних елементів у кожній з країн, які все ж таки прагнуть до реалізації власних егоїстичних інтересів за будь-яку ціну (проте, їх кількість є незначною порівняно з тими, які діють у протилежному напрямку)
4.6	Влада	4.6	8	Варто відзначити, що в більшості країн європейського простору влада розподілена, тобто немає її централізації в певного активного елемента чи їх групи. Більшість населення (це стосується таких країн, як Німеччина, Швеція, Данія, Фінляндія) довіряє владі та визнає її спроможність до ефективної реалізації своїх функцій (рівень довіри до влади є одним із найвищих у світі).

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
4.7	Роль еліт	4.7	8	<p>Також у Європі використовується пропорційна виборча система, яка є своєрідним регулятором розподілу місць у державних органах залежно від популярності тієї чи іншої політичної сили та представлення їх різноманітності. Слід також зазначити, що у південних країнах (Греція, Іспанія, Італія) та таких країнах, як Польща, Чехія, Угорщина рівень довіри до влади є недостатньо високим, що обумовлено, передусім, наслідками фінансово-економічної кризи, а для останніх – ще й радянським минулим</p> <p>Перш за все, політичні еліти країн Європейського Союзу є відповідальними за благополуччя та процвітання всієї країни. Таким чином, у більшості країн елемент експлуаторського ставлення до суспільства відсутній, оскільки переслідується реалізація загальносистемних інтересів. Також варто відзначити, що статус політичної еліти в більшості випадків характеризується професійністю та досвідченістю активних елементів, які її складають, а не розміром їх капіталу та соціальними зв'язками. Звичайно, ситуація не є такою всюди (існують і мафіозні групування, які чинять значний вплив на перебіг політики), однак у цілому можна констатувати високий рівень відповідальності політичних еліт перед суспільством</p>

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
4.8	Взаємини між державою та церквою	4.8	9	В європейських країнах домінують дві тенденції у взаєминах держави та церкви: повне їх відділення та державність церкви. Наприклад, в Угорщині, відбулося повне відділення держави від церкви, що було обумовлено не секуляризацією, а саме підкресленням того, що держава як інститут не повинна пов'язувати себе з жодною ідеологією. В інших країнах зв'язок церкви та держави є достатньо тісним (Данія, Італія та ін.), при цьому варто відзначити, що цей зв'язок проявляється в підтримці державою домінуючої релігії, однак при повній відсутності обмежень щодо свободи інших віросповідань. Також цей зв'язок проявляється не у використанні владою церкви як інструменту пропаганди, а у фінансовій підтримці церкви
4.9	Взаємини статей	4.9	10	Варто відзначити, що в Європі на законодавчому рівні закріплено рівність статей (стаття 14 Європейської конвенції із захисту прав людини). Також існує спеціальний орган – координаційний комітет із забезпечення рівності чоловіків та жінок, завданням якого є моніторинг гендерних відносин і визначення прогалин у законодавчій базі країн-членів, яка регулює цю сферу. Слід зазначити, що в ряді європейських країн частка жінок (це переважно країни півночі Європи), які обіймають керівні посади в державних і комерційних структурах, сягає більше 40% (один із найвищих показників у світі). Знову ж таки, європейські країни є лідерами в рейтингу за індексом гендерної рівності у 2010 р. (складається організацією Social Watch), демонструючи тенденцію до поліпшення цього показника

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
4.10	Народжуваність	4.10	9	Перш за все, народжуваність у розвинутих країнах, у тому числі у країнах Європи, залежить від можливості батьків забезпечити їх гідний рівень життя та освіти (про це, наприклад, свідчить простий факт зниження народжуваності після фінансово-економічної кризи 2008 р.), а також тих умов, які держава створює для народження дітей та їх виховання освіти та ін. За останніми даними, коефіцієнт фертильності (кількості дітей на одну жінку повинен перевищувати 2,1) зростає, однак не в усіх країнах. Емансипація жінок у Європі не тільки не чинить перепони рівню народжуваності, а й сприяє йому, оскільки владою створюються всі умови для того, щоб жінки могли успішно поєднувати реалізацію своїх кар'єрних амбіцій і народжування та виховування дітей. Однак при цьому з'являються нові проблеми, наприклад підвищення віку народження дітей (у середньому до 30 років). Проте така ситуація за умови існування природного приросту населення є кращою, аніж величезні темпи приросту за відсутності можливості надання гідних умов життя
5	Рівень стану екологічної поведінки активних елементів	5.РСКП	-	-

Продовження табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
5.1	Ставлення до природної системи	5.1	9	<p>У суспільстві визнаним є поважне відношення до природної системи, яке є свідомим з точки зору населення та проявляється в повсякденному житті громадян (відсутність сміття на вулицях, насадження рослин, використання екологічного транспорту, існування маси розробок стосовно екологізації побутової діяльності та ін.). Достатньо розвиненим є рух «зелених», який має істотний вплив на владу та прийняття рішень стосовно охорони навколишнього середовища. Окрім цього, екологія є одним із пріоритетних напрямків розвитку у «трикутнику сталого розвитку» «економіка – соціальний сектор – екологія» (Лісабонська програма «Політичні засади розвитку Європейського Союзу до 2010 року») та модернізованої концепції «квадрата опір» Дж. Гокса «культура – економіка – соціальний сектор – екологія». Проте певні проблеми в цій сфері залишаються, такі, наприклад, як неусвідомлення частиною населення необхідності екологічної поведінки та відповідні виключення з правил щодо ставлення до природної системи</p>
5.2	Екологічна діяльність	5.2	9	<p>У країнах Європейського Союзу діють достатньо суворі норми стосовно вироблення та просування на ринок екологічної продукції (наприклад, встановлено норми землеробства, тваринництва). До того ж, головними пріоритетами, які активно підтримуються державою, є раціональне використання, охорона та відтворення природних ресурсів.</p>

Закінчення табл. Ж.2 Додатка Ж

1	2	3	4	5
				<p>Варто відзначити, що урядами країн ЄС провадиться безперервний процес гармонізації екологічної політики країн-членів, постійне зміцнення довіри між суб'єктами екологічного управління; прозорість і універсальність критеріїв відбору інструментів екологічної політики на всіх ієрархічних рівнях управління, активне застосування ринкових інструментів екологічного регулювання та стимулювання; передача повноважень охорони навколишнього природного середовища на регіональний і місцевий рівень, що сприяє підвищенню дієвості й ефективності екологічного управління на національному рівні держав. У країнах ЄС державна екологічна політика є невід'ємною складовою державних і приватних планів розвитку, її виконання забезпечується з боку як державних структур, так і приватних, а також численними екологічними бюро, постійними змішаними комісіями з представників державних урядовців та членів приватних організацій. Вагомим показником є лідерство європейських країн у екологічному рейтингу за 2012 р., показники якого враховують і екологічність економічної діяльності в тому числі (складається Центром екологічної політики та права при Єльському університеті) – 17 країн з 20 лідерів є європейськими. Однак не всі країни Європейського Союзу входять у топові позиції рейтингу, через те, що не ставлять розв'язку у цьому напрямі у пріоритетне положення, що зумовлює зниження середнього рівня цього показника</p>

Таблиця Ж.3

Розрахунок узагальненого показника рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Європейський Союз»

№ з/п	Розрахунок показника	Значення показника, бал
1	1. РСС = $\sum (9 \cdot 1 : 6) + (10 \cdot 1 : 6) + (10 \cdot 1 : 6) + (10 \cdot 1 : 6) + (10 \cdot 1 : 6) + (8 \cdot 1 : 6)$	9,5
2	2. РСЦЧ = $\sum (9 \cdot 1 : 3) + (9 \cdot 1 : 3) + (8 \cdot 1 : 3)$	8,7
3	3. РСЕП = $\sum (10 \cdot 1 : 7) + (10 \cdot 1 : 7) + (10 \cdot 1 : 7) + (10 \cdot 1 : 7) + (9 \cdot 1 : 7) + (10 \cdot 1 : 7) + (9 \cdot 1 : 7)$	9,7
4	4. РССП = $\sum (9 \cdot 1 : 10) + (9 \cdot 1 : 10) + (9 \cdot 1 : 10) + (10 \cdot 1 : 10) + (9 \cdot 1 : 10) + (8 \cdot 1 : 10) + (8 \cdot 1 : 10) + (9 \cdot 1 : 10) + (10 \cdot 1 : 10) + (9 \cdot 1 : 10)$	9
5	5. РСЕКП = $\sum (9 \cdot 1 : 2) + (9 \cdot 1 : 2)$	9
6	К^{СЖ} = $\sum (9,5 \cdot 1 : 5) + (8,7 \cdot 1 : 5) + (9,7 \cdot 1 : 5) + (9 \cdot 1 : 5) + (9 \cdot 1 : 5)$	9,2

Таблиця Ж.4
Результати системного дослідження рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна»

№ з/п	Найменування оцінного параметра (фактора впливу)	Умовне позначення	Рівень системного стану, бал	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4	5
1	Рівень стану світогляду активних елементів	1. РСС	-	-
1.1	Релігія	1.1	5	Православна релігія, безумовно, сприяє формуванню етичної поведінки активних елементів, проте не сприяє накопиченню багатства активних елементів і всієї держави внаслідок цього, тому що її норми істотно відрізняються з цієї точки зору від протестантизму
1.2	Доля	1.2	2	Слід зазначити, що для більшості активних елементів України є характерним саме пасивний патерналізм, а також небажання в цілому брати відповідальність за своє життя у свої руки. Особливо це стосується вікової категорії, старшої за 30 років. Це проявляється передусім у невірі в те, що своїми силами можна щось змінити

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
1.3	Орієнтація в часі	1.3	1	Оскільки практично 35% населення України – це пенсіонери, можна безумовно відзначити їх часову орієнтацію як орієнтацію на минуле (ностальгія за СРСР). Крім того, орієнтацію на минуле можна побачити і в політиці, адже постійно згадуються минулі події, натомість мало говориться про майбутнє зі стратегічної точки зору. Також більша частина населення України концентрується на вирішенні теперішніх проблем, не приділяючи уваги майбутньому, тому що воно формується сьогоднішніми діями. Отже, в цілому можна констатувати, що більшість активних елементів України мають орієнтацію або на минуле, або на сьогодні, і лише невелика частина населення дотримується основної орієнтації в часі – на майбутнє
1.4	Багатство	1.4	5	Ставлення активних елементів до багатства є неоднозначним. Є безумовний прогрес з точки зору його сприйняття як продукту ініціативної діяльності людини, проте все ж таки слід зазначити і зворотний бік, який полягає в тому, що багатство сприймається як щось детерміноване в певному сенсі, яке розподілено між окремими структурами, які створили високі бар'єри на шляху оволодіння ним

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
1.5	Знання	1.5	4	<p>Слід зазначити, що знання в Україні є досить розгалуженими та неглибокими в більшості активних елементів населення. Переважно вони носять більше теоретичний характер, аніж практичний, що обумовлено тим, що система освіти України створила умови, які унеможливають залучення до навчання людей, які мають практичний досвід, у силу відомих причин (низька заробітна платня та ін.), а також тим, що в Україні теорія та практика йдуть у розріз між собою – наприклад, практика господарювання підприємств є некоректною (тіньова економіка, корупція та ін.). Також слід відзначити низький рівень знань у галузі теорій систем, теорії організації, кібернетики та інших наук, положення яких дозволяють створення відносно досконалих ОЕС і СЕС та зниження імовірності генерування помилок у ході їх функціонування</p>
1.6	Мислення	1.6	3	<p>Слід констатувати низький рівень системного, стратегічного та продуктивного мислення в керівників СЕС «Україна», а також більшості керівників вітчизняних підприємств, що, передусім, проявляється у фактичному низькому системному стані цих ОЕС, і, як наслідок, – в їх неконкурентоспроможності в цілому на міжнародних ринках, зокрема ринку ЄС.</p>

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
				Те саме можна констатувати і щодо мислення переважної більшості активних елементів нашої країни. Підтвердженням цього є, насамперед, сама поведінка, яка дуже часто є некоректною як з професійної точки зору так і з особистісної, а також відсутність відповідних практичних розробок, які б характеризували наявність високого рівня продуктивного мислення, при досить великій кількості вчених у країні (станом на 2012 р. 88 057 науковців у країні зайняті в економіці), що говорить більше про репродуктивний тип мислення
2	Рівень стану ціннісних чеснот у активних елементів	2. РСЦЧ	-	-
2.1	Моральний кодекс	2.1	0	Моральний кодекс в Україні є дуже гучким з точки зору реалізації його норм на практиці. Можна навіть говорити про аномію, враховуючи ступінь його гнучкості. Аномія – це стан суспільства, при якому наступають розкладання, дезінтеграція та розпад системи цінностей і норм, що гарантують громадський порядок
2.2	Життєві чесноти	2.2	1	Усе менші життєві чесноти в масштабах України мають значення, свідченням цьому є гнучкість морального кодексу, а отже, слід констатувати, що життєві чесноти, передусім такі, як: пріоритет якості, пунктуальність, чесність та інші, мають дедалі варіативний характер з точки зору їх дотримання

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
2.3	Освіта	2.3	5	<p>Безумовно, освіта сприймається як цінність серед активних елементів нашої держави, проте в цьому випадку актуальним стає питання щодо її якості, яка на теперішній час є дуже низькою, що, своєю чергою, не може в більшості випадків забезпечити самостійність активного елемента. Окрім цього, слід відмітити, що освіта в Україні в певному сенсі є ортодоксальною та далеко не завжди сприяє та охочує творчій підхід у активних елементів, які навчаються, адже у працівників освітньої системи існують певні стереотипи та рамками, які дуже часто не дозволяють реалізовувати творчій підхід у навчальному процесі</p>
3	Рівень стану еко-номічної поведінки активних елементів	3. РСЕП	-	-
3.1	Труд	3.1	5	<p>Слід зазначити, що активним елементам України притаманні обидва принципи: «жити, щоб працювати» та «працювати, щоб жити». Тобто ставлення до праці є біполярним: з одного боку, праця сприймається як те, що створює багатство, а з іншого боку – як тягар, який дозволяє вижити, проте в жодному разі не збільшити багатство</p>

1	2	3	4	5
3.2	Ставлення до заощаджень	3.2	4	Серед населення України є розуміння того, що заощадження є необхідною умовою створення та накопичення багатства, проте слід також звернути увагу на те, що Україну можна охарактеризувати як державу з вкрай низьким рівнем заощаджень порівняно, наприклад, із Сінгапуром або Китаєм. Окрім цього, варто зазначити, що в цілому українське суспільство є суспільством споживання
3.3	Підприємливість	3.3	1	Несприятливі умови господарювання в цілому та підприємництва зокрема унеможливають його розвиток на основі творчості та інвестицій тільки на їх основі. Окрім цього, слід зазначити, що великий капітал в Україні зароблений лише виключно завдяки зв'язкам з державною владою
3.4	Готовність до ризику	3.4	0	Можна констатувати, що серед активних елементів України існує невелика готовність до ризику. Це проявляється передусім в неготовності брати на себе зобов'язання при нечітких можливостях щодо, наприклад, створення та ведення бізнесу та його безпосереднього розвитку. Отже, в цілому, слід зазначити, що українцям властива обережність, неамбіційність, у цілому небажання йти на ризик, низька готовність довіри до оточуючих. Згідно з результатами Європейського соціального дослідження, українські громадяни більше, ніж громадяни інших європейських країн, демонструють прихильність до безпеки, традицій, комфортності та менше таким цінностям, як відкритість для змін, самостійність, доброзичливість

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
3.5	Конкуренція	3.5	2	Формально конкуренція сприймається як необхідна рушійна сила прогресу, проте реальне сприйняття конкуренції серед активних елементів України є негативним – як безпосередньо в бізнесі, так і в професійному та особистісному житті, що проявляється у створенні некоректних умов для того, щоб різноманітні вигоди можна було отримати тільки завдяки зв'язкам у різних структурах державного управління країною або зв'язкам з керівництвом на роботі тощо
3.6	Інновації	3.6	7	Українське суспільство все більше починає розуміти необхідність упровадження інновацій у всі сфери його діяльності. У зв'язку з цим можна констатувати достатньо високий рівень відкритості для нашої країни щодо впровадження інновацій, проте це не завжди можна сказати про швидку адаптацію до змін, які виникають у ході їх провадження. Але кожним днем адаптація до інновацій є більш швидкою та не такою «болісною, як вчора»
3.7	Просування вгору	3.7	3	Просування в гору активних елементів, наприклад з точки зору побудови кар'єри, в реальній практиці найчастіше залежить від наявності необхідних зв'язків та відповідних покровителів, аніж від реального рівня їх компетентності

1	2	3	4	5
4	Рівень стану соціальної поведінки активних елементів	4. РССП	-	-
4.1	Верховенство закону / корупція	4.1	1	Принцип верховенства закону в Україні практично не дотримується, це є загальновідомою практикою. Відомим також є і те, що при порушенні тієї чи іншої норми певного закону України або іншого нормативно-правового акта можна за допомогою корупції уникнути регламентованої ним відповідальності. До того ж, у рейтингу за рівнем корупції (складається неурядовою міжнародною організацією по боротьбі та дослідженню рівня корупції Transparency International) Україна посідає у 2012 р. 144 місце зі 176 країн, за якими проводилось дослідження
4.2	Радіус довіри та ідентифікація	4.2	4	Радіус довіри в Україні є досить низьким, проте слід зазначити певні зрушення щодо ідентифікації окремого активного елемента з усім суспільством. Хоча на сьогоднішній день ідентифікація з вузьким кругом людей є більш сильною, аніж із суспільством взагалі, проте певні зрушення в цьому напрямку є, наприклад останні події стосовно інтеграційних процесів у державі
4.3	Сім'я	4.3	6	В українському суспільстві родина вже не сприймається в явному вигляді як можливість захисту від суспільства, проте ідея сім'ї ще не розповсюджується на все суспільство

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
4.4	Громадські зв'язки (соціальний капітал)	4.4	5	У більшості активних елементів соціальний капітал не є розвиненим, проте також не можна констатувати і крайній індивідуалізм. І хоча суспільство стає на шлях довіри та побудови ефективних соціальних зв'язків, проте рівень недовіри, через відомі причини, є досі великим. Також варто відзначити, що на недостатньо високому рівні знаходиться така складова соціального капіталу, як участь активних елементів у громадському житті країни
4.5	Індивідуалізм / колективізм	4.5	6	Серед активних елементів України можна констатувати щось середнє між помірним індивідуалізмом та беззаперечним колективізмом, який був за часів СРСР.
4.6	Влада	4.6	1	Влада має високий ступінь централізації. У країні не існує істотної протизаги владі. Має прояви свавілля, яке маскується формальними перевірками, необґрунтованими обвинуваченнями, протиправними діями та ін.
4.7	Роль еліт	4.7	2	Роль еліт у країні є мізерною з точки зору відношення їх статків і реальних дій щодо поліпшення життєдіяльності активних елементів України. Можна констатувати дуже низький рівень їх відповідальності перед суспільством, тому що українська еліта націлена переважно на експлуатацію й отримання ренти.

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
4.8	Взаємини між державою та церквою	4.8	7	Окрім цього, варто відзначити, що приналежність до політичної еліти визначається розміром капіталу та мірою впливу на прийняття політичних рішень, а не компетентністю активних елементів, що до неї належать
4.9	Взаємини статей	4.9	7	Формально церква є відділеною від держави, проте на практиці ці два інститути досить тісно співпрацюють між собою. Проте слід зазначити, що вагомого впливу на сфері життєдіяльності активних елементів України сьогодні церква не має
				Взаємини статей є здебільшого рівноправними. Про це свідчить те, що жінки досить часто на сучасному етапі розвитку України займають керівні посади в різноманітних СЕС, а також безпосередньо в ОЕС (очолюють їх або входять до керівництва стратегічного та оперативного рівнів управління даних систем). Проте все ж такі певна підпорядкованість жінки чоловіку присутня. Підтвердженням цього є те, що більшість українських сімей – патерналістські, що робить чоловіка головним. Також при відборах кандидатів на керівну посаду швидше віддають перевагу чоловікові, аніж жінці, досить часто вони не сприймаються рівними чоловікам у професійному відношенні.

Продовження табл. Ж.4 Додатка Ж

1	2	3	4	5
				Слід зазначити, що Україна зобов'язалася утверджувати гендерну рівність, підписавши низку міжнародних документів як універсального, так і регіонального рівня. Зокрема, норми про рівноправність жінок і чоловіків закріплено у двох Міжнародних пактах ООН 1966 р. Це Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права та Міжнародний пакт про громадянські та політичні права
4.10	Народжуваність	4.10	6	Ситуація з народжуваністю в Україні є неоднозначною. З одного боку, посилюється тенденція щодо народження дитини у випадках, коли сім'я вважає себе спроможною його виховати, а кількість дітей в сім'ї залежить саме від матеріальної спроможності їх батьків. Проте не слід забувати, що доволі часто (особливо цій тенденції підпорядковані жителі маленьких населених пунктів) все ж таки народження дитини не пов'язується з можливістю її батьків щодо її виховання, такі випадки також є дуже частими і у великих містах України. Проте в цілому беззаперечним є факт посилення тенденції в бік народження дитини та кількості дітей в сім'ї залежно від її можливості
5	Рівень стану екологічної поведінки активних елементів	5. РСЕКП	-	-

1	2	3	4	5
5.1	Ставлення до природної системи	5.1	2	Більшість активних елементів України сприймає природну систему як джерело певних ресурсів та умов для відпочинку. Експлуататорське ставлення до природи проявляється як у бізнесі, так і в побутовому житті населення країни. Це проявляється передусім у забрудненні зовнішнього середовища (терикони в Донецькій області та ін.), а також у залишенні сміття на природі після відпочинку тощо. Це є загальносистемною глобальною проблемою
5.2	Екологічна діяльність	5.2	4	Боротьба за отримання від природи ресурсів, без огляду на збитки, які їй завдаються, є нормою для українського суспільства. Хоча останнім часом екологічні питання все частіше піднімаються на різноманітних науково-практичних заходах, також створюються поодинокі екологічні загони активних елементів, які прибирають ділянки лісів тощо, проте слід зазначити, що це є більш одноразовими та формальними заходами, аніж систематичною нормою. В Україні не сформована екологічна культура, що також є глобальною проблемою для нашої держави та світу в цілому, що поряд з іншими проблемами створює загрозу національній безпеці держави

Таблиця Ж.5

Розрахунок узагальненого показника рівня стану культури як «способу життєдіяльності» в СЕС «Україна»

№ з/п	Розрахунок показника	Значення показника, бал
1	$1. \text{РСС} = \sum (5 \cdot 1 : 6) + (2 \cdot 1 : 6) + (1 \cdot 1 : 6) + (5 \cdot 1 : 6) + (4 \cdot 1 : 6) + (3 \cdot 1 : 6)$	3,6
2	$2. \text{РСЦЧ} = \sum (0 \cdot 1 : 3) + (1 \cdot 1 : 3) + (5 \cdot 1 : 3)$	3,9
3	$3. \text{РСЕП} = \sum (5 \cdot 1 : 7) + (4 \cdot 1 : 7) + (1 \cdot 1 : 7) + (0 \cdot 1 : 7) + (2 \cdot 1 : 7) + (7 \cdot 1 : 7) + (3 \cdot 1 : 7)$	4,6
4	$4. \text{РССП} = \sum (1 \cdot 1 : 10) + (4 \cdot 1 : 10) + (6 \cdot 1 : 10) + (5 \cdot 1 : 10) + (6 \cdot 1 : 10) + (1 \cdot 1 : 10) + (2 \cdot 1 : 10) + (7 \cdot 1 : 10) + (6 \cdot 1 : 10) + (6 \cdot 1 : 10)$	4
5	$5. \text{РСЕКП} = \sum (2 \cdot 1 : 2) + (4 \cdot 1 : 2)$	3,4
6	$6. \text{КСЖ} = \sum (3,3 \cdot 1 : 5) + (2 \cdot 1 : 5) + (3,1 \cdot 1 : 5) + (4,5 \cdot 1 : 5) + (3 \cdot 1 : 5)$	3,9

Таблиця 3.1

Порівняльні системні характеристики й ознаки економічних систем
«західна фірма» та «радянське підприємство»

Економічна система	Капіталістична ієрархія суб'єктів соціально-економічної діяльності	Соціалістична ієрархія суб'єктів соціально-економічної діяльності
1	2	3
«Західна фірма» та «Радянське підприємство»	<p><i>Статус</i> – відкрита штучно створена підприємцем на базі системного підходу ринкова ділова організація.</p> <p><i>Системоутворювальний фактор</i> – задоволення будь-якої зовнішньої вихідної потреби.</p> <p><i>Місія</i> – якісне задоволення потреб усіх осіб, зацікавлених в успішному функціонуванні фірми.</p> <p><i>Стратегічна мета</i> – довгострокова прибутковість і рентабельність.</p> <p><i>Системна стратегія</i> – підвищення рівнів стратегічності, системного потенціалу, системної досконалості, сприятливості внутрішнього середовища та відкритості для досягнення стратегічної мети, пріоритет якості виробленої продукції та послуг, ефективність функціонального перетворювача, екологічність.</p> <p><i>Відносини з надсистемою</i> – пріоритет інтересів надсистеми,</p>	<p><i>Статус</i> – закрите штучно створене радянською державою за типовими проектними рішеннями і нормами з порушенням системного підходу.</p> <p><i>Системоутворювальний фактор</i> – задоволення державної потреби.</p> <p><i>Місія</i> – забезпечення людини права на працю, соціально-економічне забезпечення та розвиток.</p> <p><i>Стратегічна мета</i> – виконання державних 5–7-річних планів з виробництва продукції або послуг і планів соціально-економічного розвитку при централізованому ресурсному забезпеченні.</p> <p><i>Системна стратегія</i> – екстенсивне розширення виробництва та соціальної сфери без пріоритету якості виробленої продукції та послуг, з неекономним витрачанням і неефективним використанням ресурсів, а також низьким рівнем якості надаваних соціальних благ,</p>

Закінчення табл. 3.1 Додатка 3

1	2	3
	<p>системна спряженість функціонування в системному тандемі «фірма – держава», дотримання встановлених для фірми регламентів. <i>Системний стан</i> – високий рівень відкритості, коректність відносин, ефективний професійний менеджмент, високий рівень відповідності структури меті функціонування, системного потенціалу, системної досконалості, сприятливості внутрішнього середовища, стратегічності, системна конкурентоспроможність, відсутність системної кризи в системі управління</p>	<p>низька ефективність функціонального перетворювача і низька екологічність. <i>Відносини з надсистемою</i> – пріоритет виконання директив надсистеми при незбалансованому ресурсному забезпеченні, централізоване жорстке та неефективне управління системним тандемом «підприємство – держава». <i>Системний стан</i> – система управління уражена системною кризою, низькі рівні відповідності структур, системного потенціалу, системної досконалості, сприятливості внутрішнього середовища, стратегічності, некоректність внутрішніх відносин, закритість</p>

Джерело: складено автором на базі [71].

ДОДАТОК І

Таблиця І.1

Таблиця І.1. Основні показники соціально-економічного розвитку України за період 2010–2018 рр.

Показник	Одиниця виміру	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р. ¹	2014 р. ²	2015 р. ²	2016 р. ²	2017 р. ²	2018 р. ²
		3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обсяг промислової реалізованої продукції (робіт, послуг),	млн грн	1173,80	1478,70	1517,62	1493,85	1567,71	1917,19	2343,00	2862,31	3302,54
	млн дол. США	147,83	185,53	189,94	186,96	131,85	87,78	91,70	107,61	120,36
Обсяг реалізації: сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних з ними послуг	млн грн	97725,94	122095,27	159565,62	158160,16	210152,73	357384,18	397280,53	447459,26	516249,13
	млн дол. США	12308,05	15319,36	19970,67	19794,76	17674,75	16363,74	15549,14	16821,78	18813,74
Обсяг реалізації: машинобудування	млн грн	107867,71	150112,89	164236,57	130730,35	113141,87	128497,16	150027,76	183446,63	220466,28
	млн дол. США	13585,35	18834,74	20555,27	16361,75	9515,72	5883,57	5871,93	6896,49	8034,49
Обсяг реалізації: тваринництво	млн грн	26285,37	28302,01	31713,24	32005,60	39796,11	55731,38	58238,53	53660,90	65186,66
	млн дол. США	3310,50	3551,07	3969,12	4005,71	3347,02	2551,80	2279,39	2017,33	2375,61
Реалізація на забій сільськогосподарських тварин (у живій масі)	тис. т	2920,9	3031,8	3118	3203,3	3323,3	3270,4	3273,1	3266,9	3318,1
	тис. т	11248,6	11086,0	11376,6	11190,6	11191,6	10615,4	10381,8	10280,5	10064,0

Продовження табл. І.1 Додатка І

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість одержаних яєць від птиці свійської	млн шт.	15907,5	18689,9	19110,3	19094,1	19652,1	16782,9	15100,0	15505,8	16138,5
	т	4111	3877	3724	2621	2604	2270	2072	1967	1913
Виробництво вовни	млн грн	42918,1	61671,7	62937,2	58586,2	51108,7	57515,0	73726,9	105682,8	141213,1
	млн дол. США	5405,30	7737,98	7877,00	7332,44	4298,46	2633,47	2885,59	3973,04	5146,25
Вантажообіг	млн т/км	404572,9	426427,7	394648,1	379045	335151,7	315341,8	323473,9	343057,1	303747,7 ³
	млн пас./ км	129815,3	134254,0	132479,7	128508,2	106147,8	97280,7	102239,4	99277,7	96140,83 ³
Експорт товарів	млн дол. США	51430521,6	68394195,7	68809810,6	63312022,1	53901689,1	38127149,7	36361711,2	43264736,0	47334987,0
	млн дол. США	60739969,3	82608240,0	84658059,9	76963965,4	54428716,9	37516443,0	39249797,2	49607173,9	57187578,0
Сальдо (+/-)	млн дол. США	-9309447,7	-14214044,3	-15848249,3	-13651943,3	-527027,8	610706,7	-2888086	-6342437,9	-9852591
	млн грн	529883,20	649245,60	767026,00	838230,10	901923,70	1018778,20	1175319,2	815344,30	930629,20
Оборот роздрібноі торгівлі	млн дол. США	66735,92	81461,18	95998,25	104909,90	75855,65	46647,35	46000,75	30652,04	33915,06
	грн	3481,00	3853,90	4144,50	4470,50	4563,30	5231,70	6238,80	8165,20	9904,10
Сукупні ресурси в середньому за місяць у розрахунку на 1 домогосподарство	дол. США	438,41	483,55	518,71	559,51	383,79	239,55	244,18	306,96	360,94

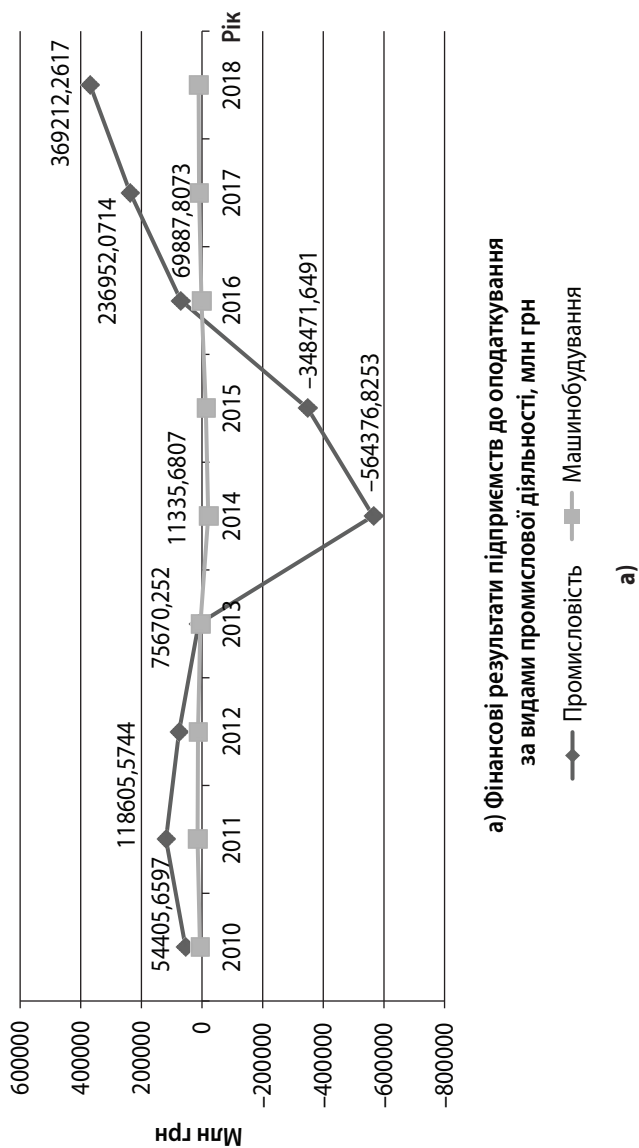
Закінчення табл. І.1 Додатка І

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на 1 домогосподарство	грн	3073,30	3458,00	3592,10	3820,30	4048,90	4952,00	5720,40	7139,40	8308,60
	дол. США	387,07	433,88	449,57	478,14	340,53	226,74	223,89	268,40	302,79
Робоча сила працездатного віку	у середньому тис. ос.	19164,0	19181,7	19317,8	19399,7	19035,2	17396,0	17303,6	17193,2	17296,2
Безробітне населення за методологію МОП працездатного віку	тис. ос.	1712,5	1660,9	1589,2	1510,3	1847,1	1654,0	1677,5	1697,3	1577,6
Середньомісячна номінальна заробітна плата ⁴ 1-го працівника	грн	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865
	дол. США	283,38	332,25	380,60	410,76	292,68	192,08	202,86	267,07	323,07
Заборгованість із виплати заробітної плати	млн грн	17873,6	13879,1	10995,5	11406,8	15466,5	15175,18	23512,14	26881,44	31578,02
	млн дол. США	2251,08	1741,42	1376,16	1427,63	1300,80	694,83	920,24	1010,58	1150,80

Примітки: ¹ – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя; ² – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції; ³ – дані за січень – листопад; ⁴ – дані наведено по юридичних особах та відокремлених підрозділах юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

Джерело: розраховано та складено автором за даними [102; 103; 167].

ДОДАТОК К



а) Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності, млн грн

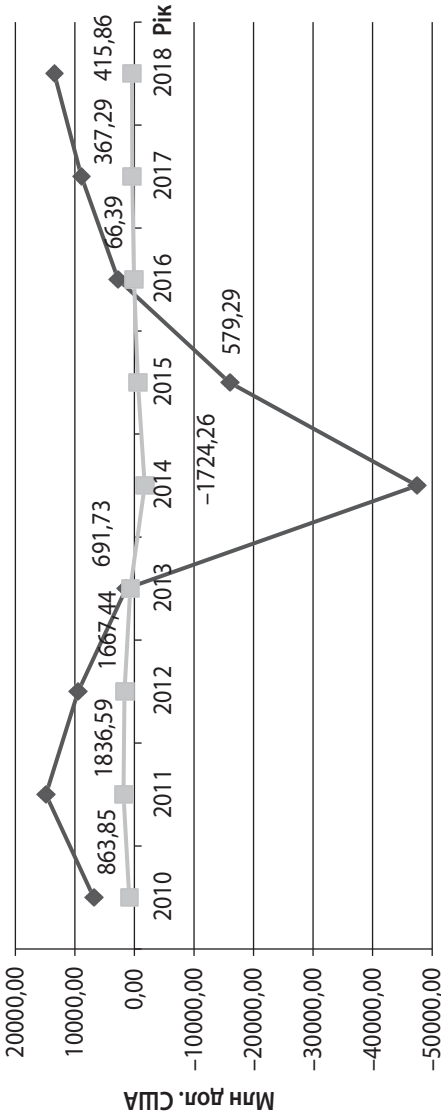
◆ Промисловість ■ Машинобудування

а)

Рис. К.1. Фінансові результати діяльності промислових підприємств у цілому та в машинобудівній галузі України зокрема, 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано автором за [102].

Продовження рис. К.1 Додатка К

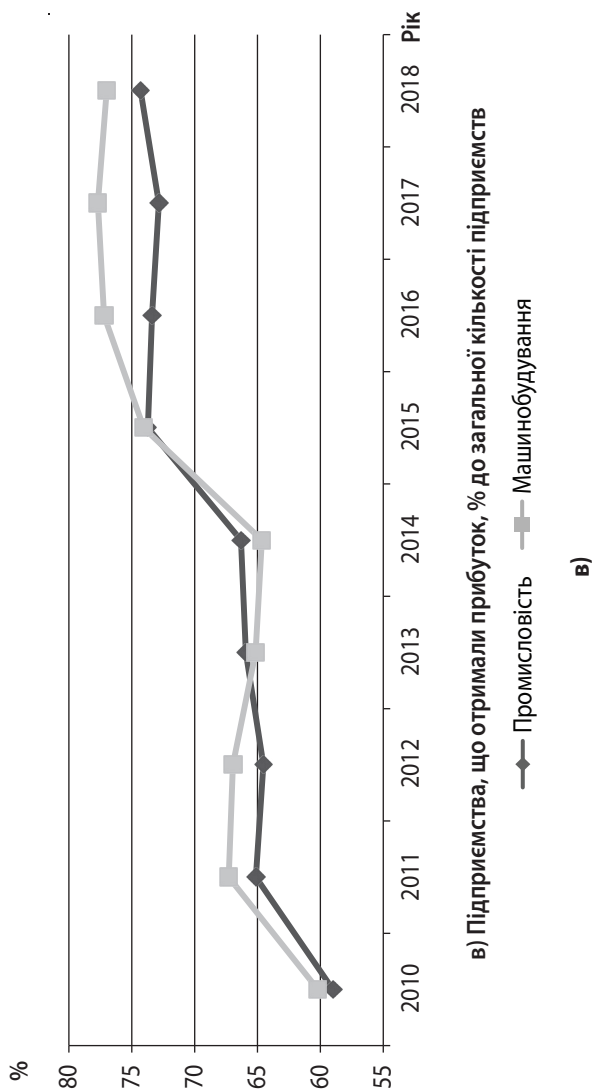


б) Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності, млн дол. США

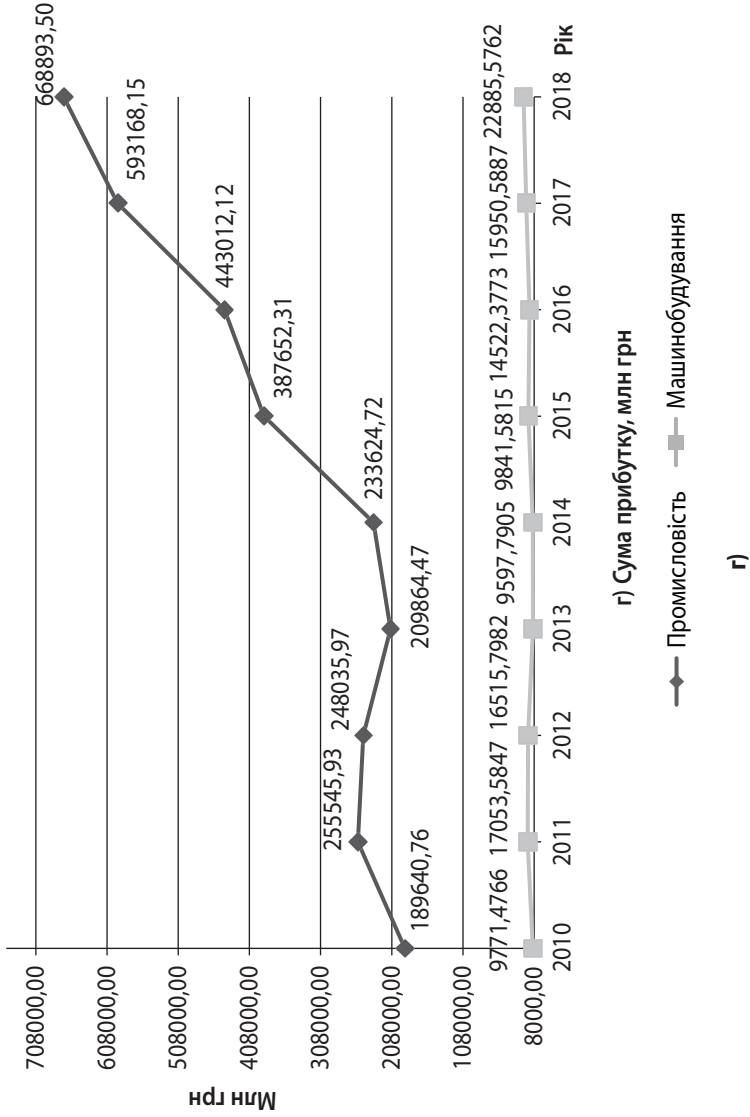
◆ Промисловість ■ Машинобудування

б)

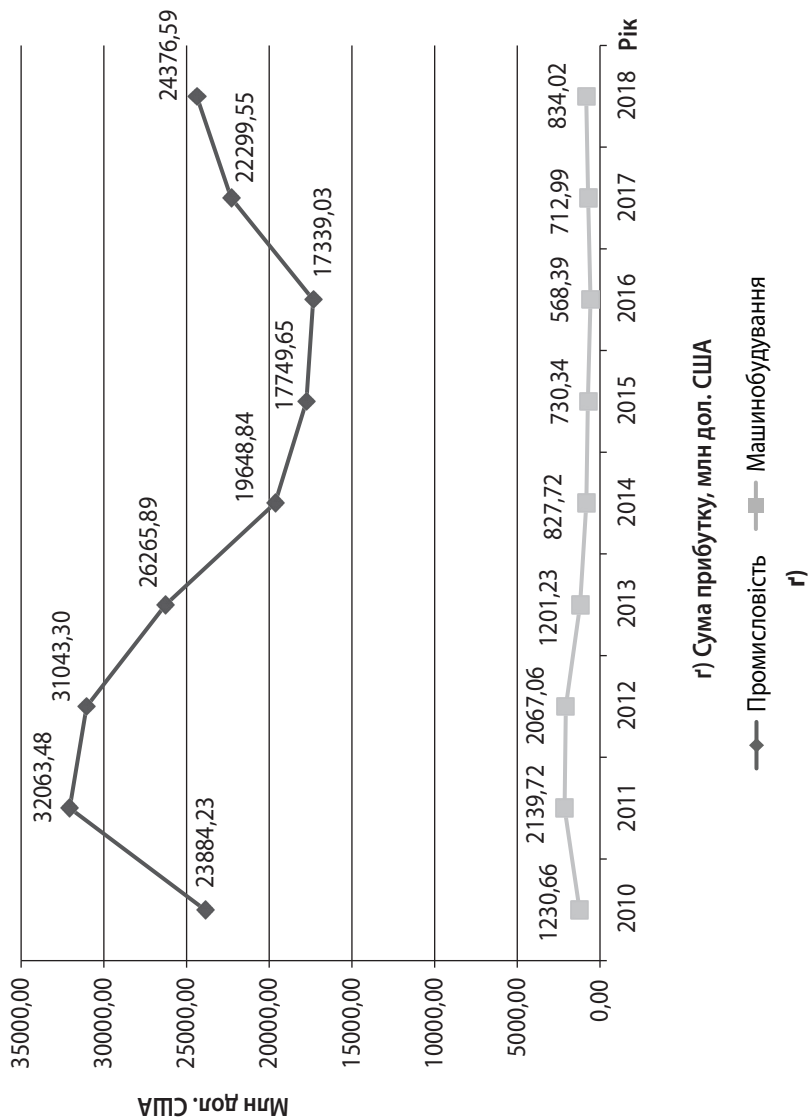
Продовження рис. К.1 Додатка К



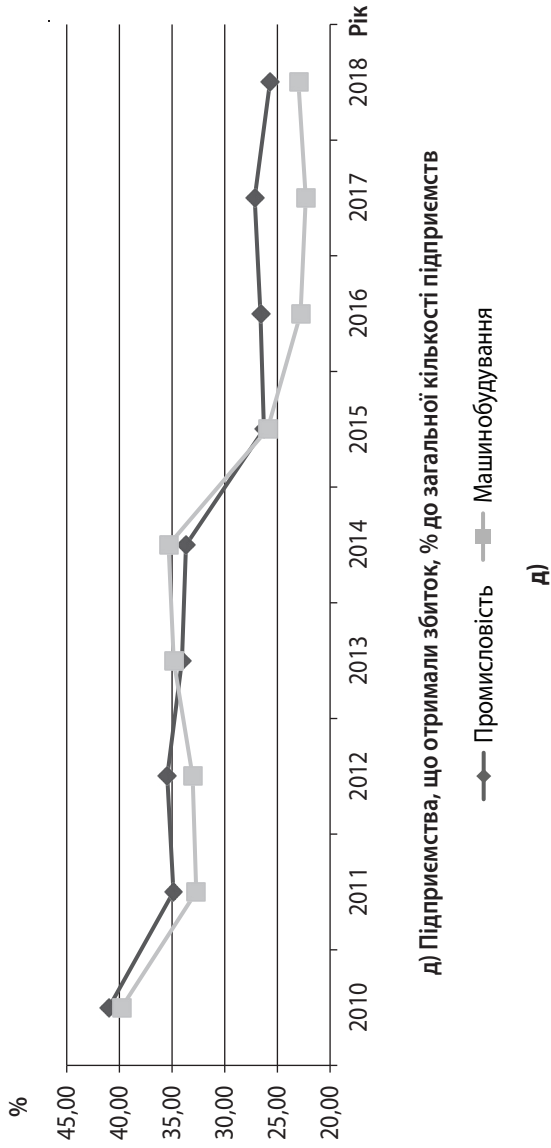
Продовження рис. К.1 Додатка К



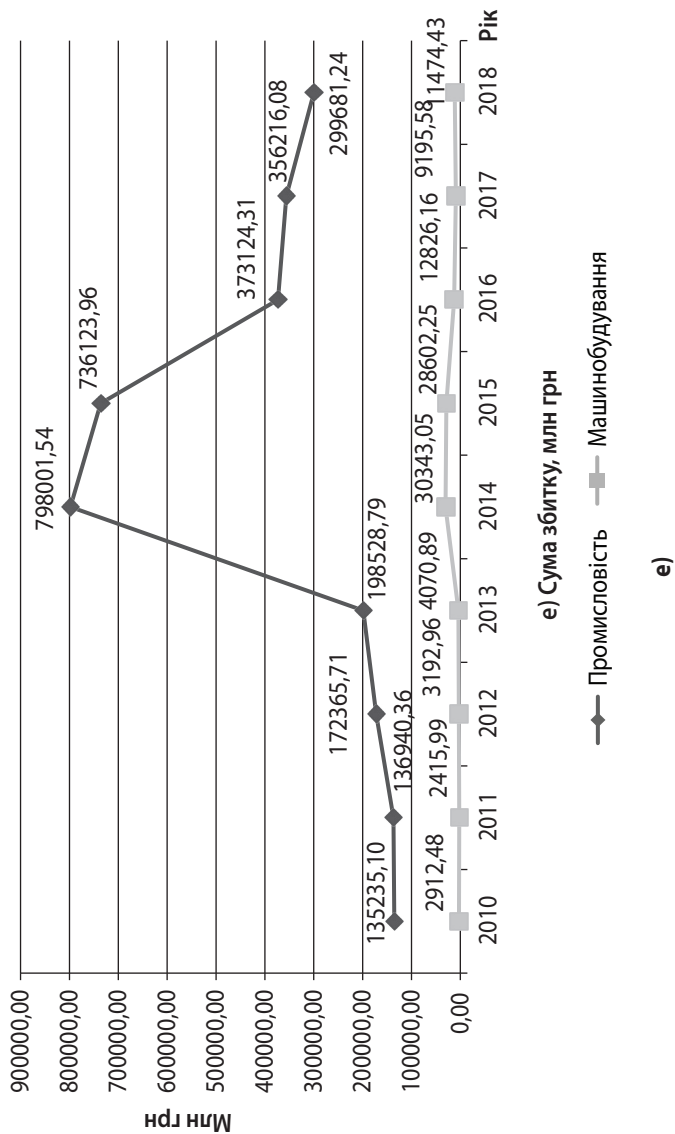
Продовження рис. К.1 Додатка К

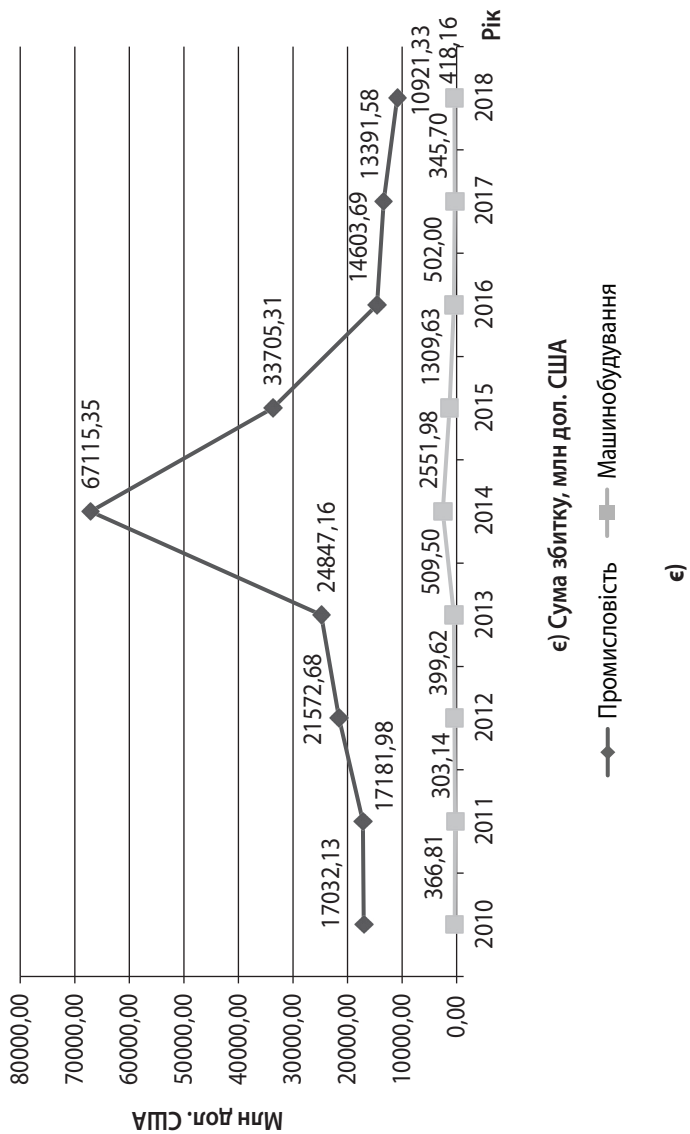


Продовження рис. К.1 Додатка К



Продовження рис. К.1 Додатка К





Еволюція управлінських концепцій

№ з/п	Управлінська концепція	Автор(-и)	Рік виникнення
1	Система (таблиця) показників (<i>Tableau de board</i>)	Ж. Л. Мало	1932
2	Управління за цілями (<i>Management by Objectives</i>)	П. Ф. Друкер	1954
3	Організаційна система збалансованих показників (<i>Organizational Balanced Scorecard – OBSC</i>)		
4	Загальний менеджмент на основі якості (<i>Total Quality Management – TQM</i>)		70-ті рр. XX століття
5	Управління результативністю (<i>Performance Management</i>) та управління компетенціями (<i>Competence Management</i>)		90-ті рр. XX століття
6	Система управління на основі показника <i>EVA</i> (Економічна додана вартість)	С. Штерн	початок 90-х рр. XX століття
7	Піраміда діяльності компанії	К. Мак-Найр, Р. Лінч, К. Кросс	1990
8	Модель стратегічних карт	Л. Мейсель	1992
9	Універсальна система показників діяльності	Р. Х'юберт	2003
10	Система збалансованих показників	Д. П. Нортон, Р. С. Каплан	початок 90-х рр. XX століття
11	Система <i>Effective Progress and Performance Measurement</i> – оцінка ефективності діяльності та зростання	К. Робертс, П. Адамс	1993

Джерело: складено автором за [57; 58; 112].

Додаток М

Показники для оцінювання рівня системної досконалості підприємства за ключовими результатами його діяльності

Таблиця М.1

Складові та показники, що характеризують результати діяльності

№ з/п	Назва складової	Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4	5
1	Показники взаємодії із зовнішнім середовищем	Частка на ринку збуту продукції	$чр = РП / ЄР$	$чр$ – частка ринку; $РП$ – реалізована продукція; $ЄР$ – ємність ринку
		Коефіцієнт привабливості товару	$К_{пр} = ЧВ / С + С_{пр}$	$ЧВ$ – чистий вигодою від продажу товару; $С$ – виробнича собівартість продукції; $С_{пр}$ – витрати на транспортування
		Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$К_{об} = РП / ДЗ$ $ДЗ = (ДЗ_{пр} + ДЗ_{кп}) / 2$	$ДЗ$ – середньорічна дебіторська заборгованість; $ДЗ_{пр}$ – дебіторська заборгованість на початок періоду; $ДЗ_{кп}$ – дебіторська заборгованість на кінець періоду
		Надійність постачання сировини	$H_{пост} = КП_c / КП$	$КП_c$ – кількість постачань у строк; $КП$ – загальна кількість постачань

Продовження табл. М.1 Додатка М

1	2	3	4	5
1	Показники взаємодії із середовищем	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{кз} = \frac{РП}{KЗ} / KЗ = \frac{(KЗ_{nn} + KЗ_{кп})}{2}$	КЗ – середньорічна кредиторська заборгованість; КЗ _{nn} – кредиторська заборгованість на початок періоду; КЗ _{кп} – кредиторська заборгованість на кінець періоду
2	Показники складової «персонал»	Коефіцієнт стабільності кадрів на підприємстві	$K_{ск} = 1 - 3\Phi_{зб} / \Phi_{ч}$	3Φ _{зб} – загальна кількість працівників підприємства, звільнених за досліджуваний період з усіх причин; Φ _ч – фактична чисельність промислово-виробничих працівників
		Рівень доходів працівників підприємства	$P_{\text{доп}} = 3П_{n} / 3П_{\xi}$	3П _n – середня заробітна плата на підприємстві; 3П _ξ – середня заробітна плата в цій галузі (регіоні, країні)
2	Показники складової «персонал»	Стан здоров'я працівників підприємства	$СЗ_n = 1 - K_{лх} / K_{лз}$	K _{лх} – кількість людино-годин хвороби працівників підприємства; K _{лз} – загальна кількість відпрацьованих людино-годин за досліджуваний період
		Кадровий склад підприємства	$КС = \Phi_{чс} / \Phi_{чр}$	Φ _{чс} – чисельність спеціалістів на підприємстві; Φ _{чр} – чисельність робітників на підприємстві
		Характеристики рівня освіти працівників підприємства	$PO = \Phi_{ч0} / \Phi_{ч}$	Φ _{ч0} – кількість працівників підприємства, які мають вищу або середню спеціальну освіту

Продовження табл. М.1 Додатка М

1	2	3	4	5
2	Показники складові «персонал»	Підготовка та перепідготовка кадрів Коефіцієнт плинності кадрів	$ППК = \Phi_{пнк} / \Phi_4$ $K_{плин} = \overline{Ч_{виб}^*} / \overline{Ч}$	$\Phi_{пнк}$ – кількість працівників підприємства, які пройшли підготовку та перепідготовку за період $Ч_{виб}^*$ – чисельність працівників, які були звільнені з підприємства за власним бажанням чи за порушення трудової дисципліни; $\overline{Ч}$ – середньооблікова кількість працівників
3	Операційні показники	Продуктивність праці промислового персоналу	$ПП_{вар} = V_{вар} / \overline{Ч_{пвп}}$	$V_{вар}$ – обсяг виробництва продукції у вартісному виразі; $Ч_{пвп}$ – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу
		Фондоозброєність	$\Phi O = \overline{O B \Phi} / \overline{Ч_{пвп}}$	$\overline{O B \Phi}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів; $\overline{O B \Phi}_{пв}$ – вартість основних виробничих фондів на початок періоду; $\overline{O B \Phi}_{вв}$ – вартість основних виробничих фондів, що були введені в експлуатацію протягом звітного періоду;

Продовження табл. М.1 Додатка М

1	2	3	4	5
3	Операційні показники		$\overline{ОВФ} = ОВФ_{тн} + \frac{ОВФ_{ев} \cdot M_1}{12} - \frac{ОВФ_{евб} \cdot M_2}{12}$	M_1 – число місяців, протягом яких основні виробничі фонди, що були введені в експлуатацію, використовуються, починаючи з першого числа місяця, наступного за місяцем уведення фондів; $ОВФ_{евб}$ – вартість основних виробничих фондів, що були виведені з експлуатації протягом звітного періоду
		Коефіцієнт інноваційності виробництва	$K_1 = V_i / V_{заг}$	V_i – витрати на інновації; $V_{заг}$ – загальні витрати підприємства
		Коефіцієнт використання виробничої потужності	$K_{ен} = V / V_{max}$	V – обсяг виробництва, грн; V_{max} – максимальна виробнича потужність, грн
		Питома матеріаломісткість	$M = M_n / M_2$	M_n – рівень матеріаломісткості на підприємстві; M_2 – рівень матеріаломісткості в галузі
		Фондовіддача	$ФВ = V_{евр} / \overline{ОВФ}$	$V_{евр}$ – обсяг виробництва продукції у вартісному виразі; $\overline{ОВФ}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів

Продовження табл. М.1 Додатка М

1	2	3	4	5
	Операційні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{\text{пр}} = S_{\text{зал}} / S_{\text{перв}}$	$S_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних фондів підприємства; $S_{\text{перв}}$ – первісна вартість основних фондів підприємства
		Рівень автоматизації та механізації виробництва	$РМА = V_{\text{ма}} / V$	$V_{\text{ма}}$ – обсяг продукції, виробленої за допомогою механізованих та автоматизованих пристроїв, грн
		Коефіцієнт оновлення техніко-технологічної бази	$КО = V_{\text{н}} / V_{\text{пер}}$	$V_{\text{н}}$ – вартість нововведень на підприємстві, грн; $V_{\text{пер}}$ – первісна вартість основних засобів, грн
3		Матеріаломісткість	$MM = MB / V$	MB – матеріальні витрати на обсяг виробництва, грн; V – обсяг виробництва, грн
		Коефіцієнт маневрності	$K_{\text{м}} = (BK - HO) / BK$	HO – вартість необоротних активів
		Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф. 1 (ряд. 220 + ряд. 230 + ряд. 240) / ф. 1 ряд. 620	
	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	ф. 1. ряд. 480 / ряд. 080		
	Обсяг продажів			

Закінчення табл. М.1 Додатка М

1	2	3	4	5
3	Операційні показники	Собівартість реалізованої продукції		
		Чистий прибуток		
		Рентабельність діяльності підприємства за чистим прибутком	$P_{\text{дн}} = \text{ЧП} / \text{ЧД}$	ЧП – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (послуг)
		Рентабельність продажів	$P_n = \text{ЧП} / \text{ВП}$	ВП – валовий прибуток
		Рентабельність власного капіталу	$P_{\text{вк}} = \text{ЧП} / \text{ВК}$	ВК – власний капітал
		Рентабельність основних фондів	$P_{\text{оф}} = \text{ЧП} = \overline{\text{ОВФ}}$	

ДОДАТОК Н

Таблиця Н.1

Динаміка інтегральних показників за сферами системної досконалості підприємств за результатами їх функціонування у 2014–2018 рр.

Машинобудівні підприємства	Ізс (показники взаємодії із зовнішнім середовищем)					Ісп (показники складової персонал)					Іоп (операційні показники)					Ісфл (стратегічні та фінансові показники)				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПАТ «Харківський тракторний завод»	С	С	В	С	С	В	В	Н	Н	Н	ДН	Н	Н	ДН	Н	С	ДН	ДН	Н	ДН
ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	ДВ	В	Н	С	С	В	С	В	В	Н	С	С	С	С	С	В	С	С	Н	Н
ПАТ «Турбоатом» (АТ «Українські енергетичні машини»)	В	ДВ	С	В	В	В	С	С	В	С	ДН	Н	С	Н	Н	В	В	В	Н	Н
ПрАТ «Завод «Південкабель»	В	В	Н	С	С	В	ДВ	ДВ	ДВ	В	Н	Н	В	С	В	В	С	С	Н	Н
ВАТ «Електромашина»	В	В	Н	В	В	С	С	Н	Н	В	Н	Н	С	С	С	С	Н	Н	Н	Н
ПАТ «Червоний жовтень» (ПАТ ХМЗ «Плінфа»)	В	В	Н	С	В	С	Н	С	С	Н	Н	ДН	ДН	ДН	Н	В	С	Н	Н	Н
ПАТ «Світло шахтаря»	С	С	Н	Н	С	С	С	С	С	С	ДН	ДН	Н	ДН	Н	В	Н	Н	ДН	ДН
ПАТ «ХАРП»	Н	Н	С	Н	С	В	В	В	ДВ	С	С	С	С	С	Н	Н	ДН	ДН	ДН	ДН

Закінчення табл. Н.1 Додатка Н

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
ПрАТ «Завод «Трансв'язок»	В	С	ДН	С	С	Н	Н	С	С	ДВ	С	Н	Н	Н	Н	С	Н	Н	ДН	ДН
ПрАТ «Харківський завод штамків та пресформ»	В	В	Н	С	С	Н	ДН	Н	Н	С	Н	Н	Н	Н	Н	С	С	Н	Н	ДН
ПАТ «ХАРТРОН»	Н	Н	С	ДН	ДН	С	С	Н	С	Н	С	С	С	Н	ДН	В	С	С	С	С
ПАТ «ХАРВЕРСТ»	ДН	ДН	Н	Н	Н	ДН	ДН	ДН	ДН	ДН	Н	Н	ДН	ДН	ДН	С	Н	ДН	Н	ДН
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	Н	ДН	ДН	ДН	ДН	С	С	С	С	Н	ДН	ДН	ДН	ДН	Н	С	Н	Н	ДН	Н

Умовне позначення: ДН – дуже низький; Н – низький; С – середній; В – високий; ДВ – дуже високий.

Джерело: сформовано за результатами дослідження автора.

ДОДАТОК О
Таблиця О.1

**Вербальний опис досліджуваного підприємства машинобудівної галузі
в частині його створення й організації функціонування**

№ з/п	Елемент характеристики підприємства	Опис елементу характеристики підприємства
1	2	3
1	Назва підприємства	-
2	Рік створення	-
3	Етапи ринкової трансформації	-
4	Статус підприємства на дату дослідження	Публічне акціонерне товариство
5	Юридична адреса	-
6	Призначення підприємства в умовах ринку	Розвивати високоінтелектуальну індустрію як основу економіки країни і бути лідером у сфері інженерних розробок для базових галузей промисловості
7	Продукція або послуги (у згрупованому вигляді), які виробляються	-
8	Ресурси та послуги (у згрупованому вигляді), які споживаються	Підприємство споживає: енергетичні ресурси, матеріальні ресурси (переважно металевий прокат), трудові (персонал) та інформаційні (зміни в законодавчій базі тощо)

Продовження табл. О.1 Додатка О

1	2	3
9	Масштаби діяльності за 2017 р.	Дохід (виручка) від реалізації: 582 182 тис. грн
10	Якісна оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства	<p>Продукція підприємства є конкурентоспроможною на внутрішньому та зовнішньому ринках. Причиною тому є ряд факторів, серед яких: прийнятна безпека та надійність продукції, привабливий рівень ціни для споживачів, відповідність якісних характеристик продукції деяким світовим стандартам якості.</p> <p>Низький рівень галузевої конкуренції на внутрішньому ринку, але високий на міжнародному, де продукція має недостатній рівень конкурентоспроможності. Ринки збуту: 20 країн Європи, Азії, Південної Америки, Африки, а також країни СНД та Балтії. Співвідношення «собівартість – ціна реалізації»: дає можливість задовольняти споживачів прийнятним рівнем ціни, але не завжди забезпечує цільову рентабельність</p>
11	Якісна оцінка системного стану	<p>Середній рівень системного стану, що обумовлюється передусім:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) відсутністю чіткого розмежування загальносистемних видів діяльності, що створює певні труднощі в розподілі відповідальності за виконання поставлених цілей; 2) наявні регламенти не мають однозначного трактування та не вступають відповідальності за їх дотримання; 3) рівень технічного оснащення системи управління є низьким, що є причиною втрати частини інформативності, неточності, збільшення часу на вироблення управлінських впливів і, внаслідок цього, часто втрати ними актуальності на момент їх реалізації;

Закінчення табл. О.1 Додатка О

1	2	3
		4) керівні посади займають працівники, які не цілком компетентні в питаннях ринкового розвитку підприємства та формування стратегічних спрямувань. Це проявляється і в низькому рівні системності та стратегічності мислення, що не сприяє створенню та реалізації довгострокової перспективи успішного функціонування підприємства
12	Стратегічна спрямованість підприємства	Пріоритетними стратегічними спрямуваннями в діяльності підприємства виступають: постійне вдосконалення техніки і технології виробництва, швидке реагування на мінливі умови зовнішнього ринкового середовища та підтримання високої якості виробленої продукції
13	Коректність ринкових відносин із надсистемою, споживачами, постачальниками та робітниками	Підприємство чітко виконує регламенти, встановлені надсистемою, спрямовує свої сили на максимальне задоволення споживачів та побудову коректних відносин з постачальниками, проте не приділяє достатньо уваги створенню належних умов праці для своїх робітників

ДОДАТОК П

Результати дослідження стану взаємодії підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем у межах визначення рівня його системної досконалості

Таблиця П.1

Таблиця з експертними оцінками та їх обґрунтуванням

Порядковий номер експерта	Умове позначення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
		Найменування оцінюваного параметра	Середнє значення узагальненого параметра																				Стандартне відхилення	
1	У	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,2	-	-		
Шарикові підшипники загального призначення	Y ₁	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	8	8	7	8	8	8	7	6	0,51	6,67		
Роликові підшипники для рухомого складу залізничного транспорту	Y ₂	9	8	7	9	8	8	8	7	9	9	9	8	9	9	9	9	9	8	8,5	0,74	8,78		
Цінні папери	Y ₃	7	5	6	4	7	6	7	5	6	7	6	7	6	7	5	7	6	6,0	1,00	16,67			
Технологічні відходи, у т. ч.: тверді, рідкі, газоподібні	Y ₄	7	5	6	7	7	7	8	7	5	6	7	7	7	7	7	8	6,7	0,88	13,12				
Благодійні послуги	Y ₅	8	9	6	6	8	8	7	6	5	9	5	9	7	8	7	8	7,2	1,37	19,07				

Додатки

Закінчення табл. П.1 Додатка П

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ресурсний вхід	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,8	-	-
Сировина та матеріали	X ₁	9	8	9	8	7	8	9	9	8	7	9	7	9	8	9	8,3	0,80	9,66
Трудові ресурси	X ₂	6	6	7	8	6	7	6	6	6	9	9	7	8	6	7	6,9	1,10	15,86
Інформація	X ₃	8	7	8	7	8	8	8	9	7	8	8	6	7	7	7	7,5	0,74	9,87
Послуги із забезпечення електроенергією, водо-постачання та газопостачання	X ₄	8	9	8	8	9	9	8	8	8	9	8	8				8,3	0,59	7,18
Регламенти	P	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,2	-	-
Регламенти формальні	PФ	7	6	6	6	5	7	5	6	5	5	4	5				5,7	0,90	15,88
Регламенти неформальні	PНФ	4	6	5	4	5	4	6	5	4	4	4	5				4,7	0,80	16,88
Впливи	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,1	-	-
Впливи формальні	B ^Ф	6	6	4	5	6	7	7	7	6	6	7	5				6,1	0,88	14,57
Впливи неформальні	B ^{НФ}	6	7	6	5	7	6	5	7	4	8	7	6				6,1	1,06	17,28
Комунікації	K	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,1	-	-
Комунікації регламенті	K ^Р	6	7	6	5	7	6	5	7	4	8	7	6				6,1	1,06	17,28
Комунікації ініціативні	K ^І	6	6	4	5	6	7	7	7	6	6	7	5				6,1	0,88	14,57
Інформаційні обміни	IO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,3	-	-
Інформаційні обміни регламентні	IO ^Р	7	8	7	8	7	9	9	9	8	7	6	9				7,8	1,08	13,88
Інформаційні обміни ініціативні	IO ^І	6	5	6	6	6	7	7	8	7	6	9	6				6,8	1,15	16,86

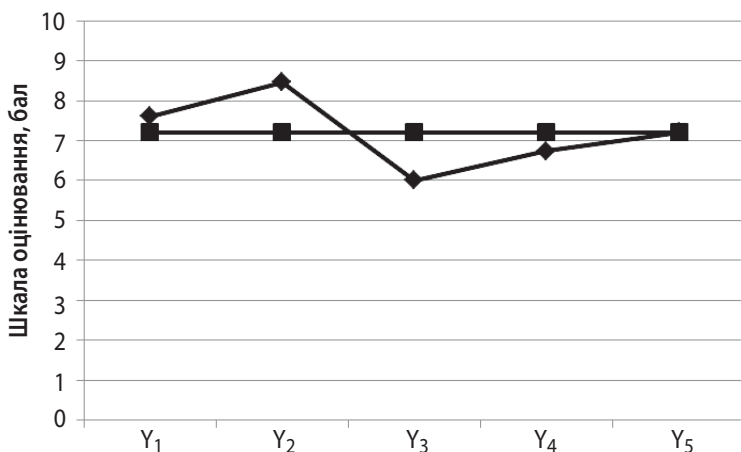


Рис. П.1. Графічний профіль системного стану виходу

Таблиця П.2

Результати експертного оцінювання стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем

№ з/п	Складова виходу підприємства	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Шарикові підшипники загального призначення	Y ₁	Продукція, що випускається, повністю відповідає міжнародному стандарту ISO 492 і міждержавному стандарту СНД ГОСТ 520. На підприємстві функціонує сертифікована англійською фірмою Moody International Certification-Ltd система якості, що відповідає вимогам МС ISO 9001:2008. Усі підшипники марки HARP (ХАРП) проходять повний комплекс перевірки якості, що включає контроль 50 параметрів

Додатки

Закінчення табл. П.2 Додатка П

1	2	3	4
2	Роликові підшипники для рухомого складу залізничного транспорту	Y_2	Кулькові підшипники автомобільного призначення сертифіковані в Системі сертифікації ГОСТ Р. Вироблені підприємством роликові підшипники для букс рухомого складу залізниць сертифіковані в Системі сертифікації УкрСЕПРО
3	Цінні папери	Y_3	Досліджуване підприємство випускає прості акції, цінні папери є відносно якісними з точки зору ризику та розміру дивідендів
4	Технологічні відходи, у т. ч.: тверді, рідкі, газоподібні	Y_4	Переозброєння підприємства дало змогу зменшити несприятливі впливи на навколишнє середовище у формі зменшення твердих відходів за рахунок споживання ресурсів. На підприємстві ведеться реконструкція очисних споруд у ролик-підшипниковому цеху, що дозволить організувати оборотне водопостачання, регенерувати окремі хімікати та вирішити одну з проблем – нераціональне використання міської води. У проєкті технологічного переозброєння підприємства передбачено програму з очищення та фільтрації змащувальної, охолоджувальної рідини. Результатом упровадження цієї програми стане збільшення терміну експлуатації змащувальної, охолоджувальної рідини та зниження навантаження на очисні споруди, та, як наслідок, на навколишнє середовище. Джерела викидів забруднювальних речовин оснащені пило- та газоочисними установками, а ті, раніше введені в експлуатацію, – проходять модернізацію та капітальний ремонт
5	Благодійні послуги	Y_5	На підприємствах індустріальної групи УПЕК діє благодійний фонд «Патріоти». Слід зазначити, що світовою практикою є те, що в середньому велика корпорація витрачає на благодійність не більше 1% від чистого прибутку

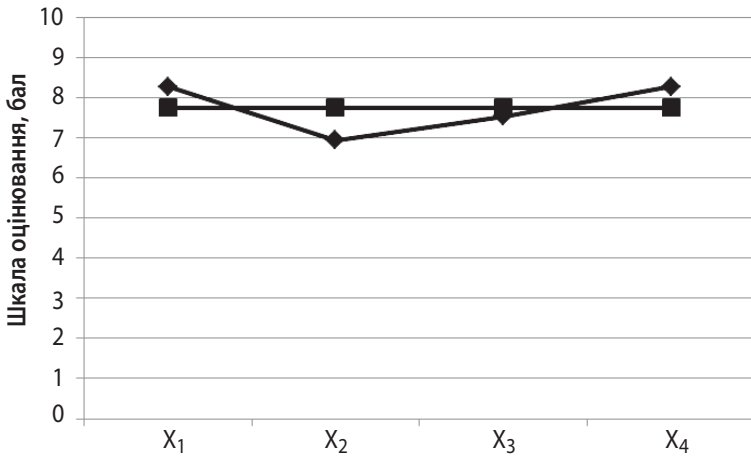


Рис. П.2. Графічний профіль за системним входом

Таблиця П.3

Результати експертного оцінювання стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем за його входом

№ з/п	Складова входу підприємства	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Сировина та матеріали	X ₁	Основною сировиною для виробництва підшипників служить метал різного сортаменту та в різній формі (трубний, листковий), а також змащувальні матеріали. Метал, що використовується в основному виробництві, від усіх постачальників підприємства, відповідає ДСТУ (наприклад ГОСТ 801-79 для сталі) та в цілому європейським стандартам,

Додатки

Продовження табл. П.3 Додатка П

1	2	3	4
			оскільки високі вимоги до якісних характеристик виходу виробництва потребують високої якості вхідної сировини, особливо в частині її хімічного складу. Підприємство, своєю чергою, висуває однозначні та чіткі вимоги щодо кількості, строків та якісних характеристик матеріалів, що мають бути поставлені у виробництво, а також здійснює їх вхідний контроль, відхиляючи ті компоненти, що не відповідають якісним вимогам
2	Трудові ресурси	X ₂	Професійні якості персоналу відповідають формальним вимогам, проте дуже часто існує необхідність його навчання та перенавчання згідно із сучасними вимогами до тієї чи іншої професії. Особисті якості персоналу не зовсім відповідають сучасним вимогам господарювання. Передусім це пов'язано з низьким рівнем культури як «способу життєдіяльності», що притаманно для більшості пострадянських держав, у вітчизняних активних елементів (людей). Своєю чергою, низький рівень культури як «способу життєдіяльності» стає вагомою перепоною на шляху стрімкого розвитку підприємства зокрема та держави в цілому
3	Інформація	X ₃	На вхід підприємства поступає інформації від таких основних джерел: постачальники, споживачі, надсистема, консультаційні послуги та ЗМІ (у т. ч. Інтернет). Проте слід зазначити, що іноді інформації притаманні такі характеристики, як неповнота і несвоєчасність, що робить її нерелевантною з точки зору виконання управлінських функцій
4	Послуги із забезпечення електроенергією, водопостачання та газопостачання	X ₄	Забезпечення електроенергією відбувається компанією «Енергопром», що входить до складу групи УПЕК і забезпечує підприємству постачання електроенергії необхідної якості, в необхідній

Закінчення табл. П.3 Додатка П

1	2	3	4
4	Послуги із забезпечення електроенергією, водопостачання та газопостачання	X ₄	<p>кількості та з мінімальними витратами (завдяки співробітництву досягається оптимізація вартості електроенергії та зниження виробничих витрат за рахунок меншої вартості порівняно з використанням централізованого електропостачання Харківобленерго). Електропостачання здійснюється завжди своєчасно на підстанції підприємства, звідки електроенергія розподіляється за його підрозділами. Водопостачання відбувається за рахунок водопровідної мережі АТ «ХТЗ», а також джерел артезіанської води, що розташовані на території підприємства. Постачання води відбувається безперервно, забезпечуючи виробничі та побутові потреби підприємства повною мірою з належною якістю.</p> <p>Газопостачання відбувається від міської мережі, при цьому забезпечується належна якість палива, оскільки воно використовується на небезпечних ділянках підприємства.</p> <p>Постачальники виконують свої зобов'язання завжди своєчасно та повною мірою, що забезпечує безперебійне функціонування підприємства. Своєю чергою, підприємство в більшості випадків виконує свої зобов'язання щодо оплати послуг постачальників у строк або ж здійснює завчасне інформування з метою попередження про можливість затримки чергового платежу</p>

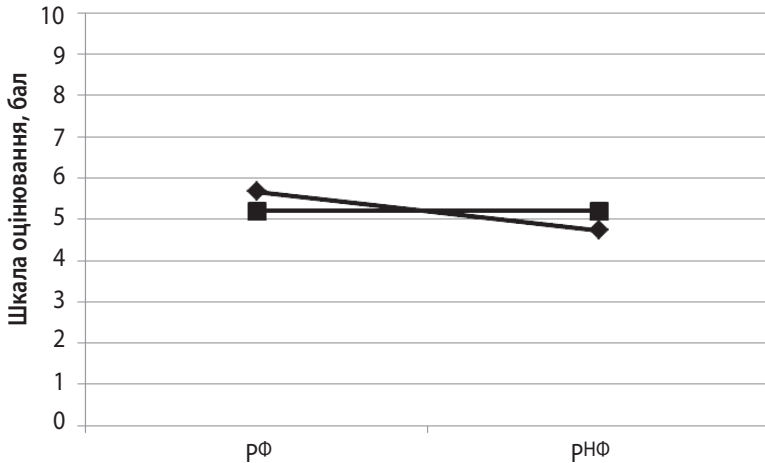


Рис. П.3. Графічний профіль за регламентами

Таблиця П.4

Результати експертного оцінювання стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем за регламентами надсистеми

№ з/п	Складова регламентів надсистеми	Умовні позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Регламенти формальні	рФ	Діяльність підприємств у СЕС «Україна» регламентується нескінченною чисельністю нормативно-правових актів, починаючи від Конституції та різноманітних кодексів (Податковий, Цивільний, Господарський та ін.) та закінчуючи низкою документів місцевих органів державної влади.

Продовження табл. П.4 Додатка П

1	2	3	4
			<p>Проте велика кількість формальних регламентів щодо забезпечення та регулювання діяльності підприємств свідчить, передусім, про недосконалість законодавчої бази.</p> <p>Основними її недоліками є такі:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) неоднозначність, нестабільність і суперечливість чинної нормативно-правової бази, що регламентує діяльність підприємств, її безсистемність; 2) практично не функціонуючий характер багатьох правових актів, дуже низька виконавча дисципліна щодо нормативно-правових документів; 3) наявність у законодавстві багатьох нечітких норм, які, за бажання, можна піддати будь-якому трактуванню; 4) необґрунтованість законодавчих обмежень і вимог, які містяться в окремих нормативно-правових актах; 5) наявність правового нігілізму як антиподу правової культури
2	Регламенти неформальні	рнф	<p>Неформальні регламенти в СЕС «Україна» мають більшу вагомість, аніж формальні, та саме від них дуже часто залежить успішність діяльності вітчизняних підприємств. Зазвичай вони є неадекватними реальним умовам функціонування підприємств, безсистемними та некоректними в частині умов їх виконання, проте обов'язковими до виконання з точки зору безперервної можливості ведення подальшої діяльності підприємства</p>

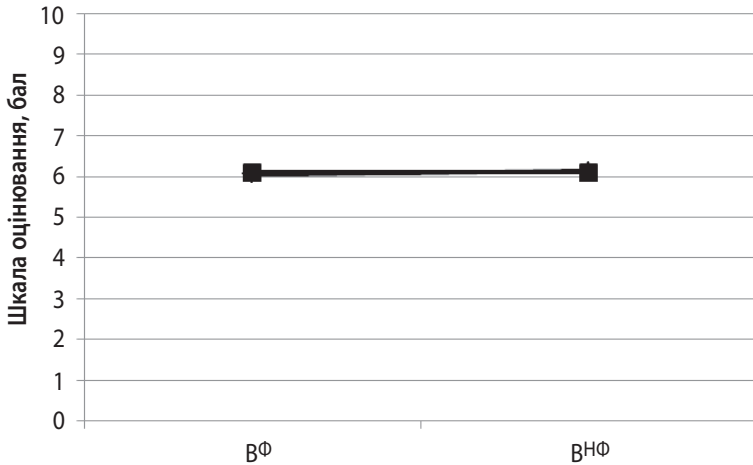


Рис. П.4. Графічний профіль за впливами

Таблиця П.5

Результати експертного оцінювання стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем за впливами надсистеми

№ з/п	Складова впливів надсистеми	Умовні позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Впливи формальні	ВФ	Недосконалість нормативно-правової бази є причиною того, що впливи надсистеми на підприємство дуже часто є несвоєчасними та необґрунтованими (можуть виконуватися несанкціоновані перевірки в різних сферах діяльності підприємства).

Закінчення табл. П.5 Додатка П

1	2	3	4
			Окрім цього, навіть формальні впливи над-системи можуть використовуватися не з метою здійснення покарання за порушення регламентів, а для того, щоб змусити підприємство дотримуватися встановлених неформальних правил поведінки. Також при цьому спостерігається невідповідність масштабів порушення та впливу (масштаб впливу є меншим за масштаб порушення), що спонукає підприємство до повторення порушення регламентів (наприклад, у сфері екологізації виробничої діяльності)
2	Впливи неформальні	В ^{нф}	Перш за все, неформальні впливи превалюють порівняно з формальними. У більшості своїй вони йдуть у розріз з регламентними впливами та спрямовані на задоволення потреб окремих активних елементів, а не на досягнення загальноносистемної мети підприємства та суспільства

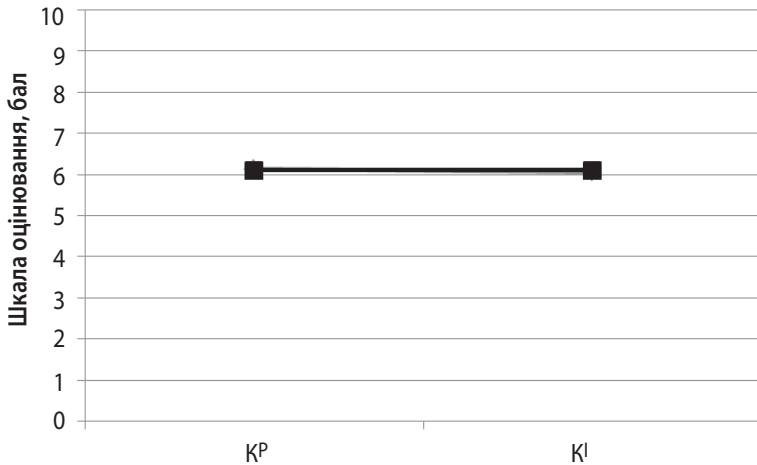


Рис. П.5. Графічний профіль за зовнішніми комунікаціями

Таблиця П.6

Результати експертного оцінювання стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем за зовнішніми комунікаціями

№ з/п	Складова зовнішніх комунікацій	Умовні позначення	Обґрунтування оцінки
1	Комунікації регламентні	K ^p	Комунікації з боку держави не завжди є своєчасними та не завжди несуть необхідне інформаційне навантаження. Це, перш за все, стосується несвоєчасного донесення інформації стосовно змін у діючому законодавстві в усіх сферах діяльності підприємства, відсутності консультативної підтримки підприємства. Як з боку підприємства, так і з боку держави комунікаціям властивий недостатньо високий рівень відкритості та стратегічної їх спрямованості, також характерна слабка ініціатива з боку підприємства в активній трансформації зовнішнього середовища (підприємство достатньо рідко створює нові та використовує існуючі можливості для впливу на економічну та промислову політику надсистеми)
2	Комунікації ініціативні	K ⁱ	Не спрямовані на підтримку та посилення ефекту від регламентних комунікацій, у більшості випадків служать інструментом для реалізації приватних інтересів окремих активних елементів, що не відповідає досягненню загально-системної цілі, а в більшості випадків тільки шкодить реалізації цього процесу. Однак водночас неформальні комунікації служать достатньо потужним інструментом для захисту інтересів підприємства у відносинах з надсистемою

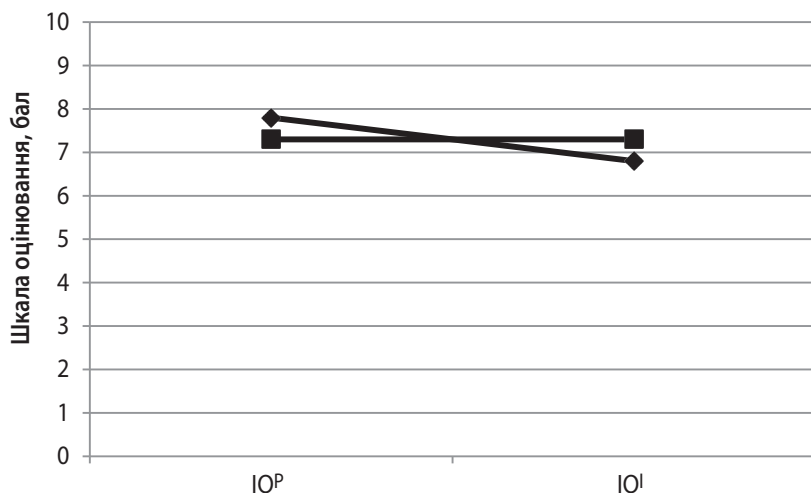


Рис. П.6. Графічний профіль за інформаційними обмінами

Таблиця П.7

Результати експертного оцінювання стану взаємодії досліджуваного підприємства машинобудівної галузі із зовнішнім середовищем за інформаційними обмінами

№ з/п	Складова зовнішніх інформаційних обмінів	Умовні позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Інформаційні обміни регламентні	IO ^P	Підприємство використовує інформаційні обміни із зовнішнім середовищем переважно для того, щоб створити добру репутацію серед своїх споживачів, зарекомендувати себе як надійного та відповідального партнера для всіх контрагентів та інвесторів, а також структур надсистеми.

Додатки

Закінчення табл. П.7 Додатка П

1	2	3	4
			Інформаційні обміни, що регламентовані надсистемою, здійснюються підприємством своєчасно, в повному обсязі та з достовірним наповненням (наприклад, надання регламентованого інформаційного пакета документів до ДПІ, органів статистики та інших органів державної влади)
2	Інформаційні обміни ініціативні	Ю'	У більшості випадків неформальні (ініціативні) інформаційні обміни із зовнішнім середовищем використовуються для підвищення іміджу підприємства, однак також можуть висвітлювати й ті його сторони, які воно не хотіло б розкривати (наприклад, про реальний рівень умов на підприємстві)

ДОДАТОК Р

Результати дослідження стратегічних цільових орієнтирів підприємства машинобудівної галузі в межах визначення рівня його системної досконалості

Таблиця Р.1

Результати експертного оцінювання

Порядковий номер експерта	Умовне позначення															Середнє значення узгодженого параметра	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				16	17	18	19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
Системна конкурентоспроможність	СКС	5	6	5	7	6	6	6	5	6	7	7	6	5	5	4	5,7	0,88	15,41			
Місія створення	Мс	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2,7	0,49	18,30			
Місія функціонування	Мф	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3,5	0,64	18,11				
Системоутворювальний фактор	СФ	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,3	-	-			
Привабливість для власників	СФ ₁	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4,1	0,80	19,64				

Закінчення табл. Р.1 Додатка Р

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Привабливість для постачальників	СФ ₂	4	5	6	5	4	4	6	5	5	4	3	6	6	5	4	4,8	0,94	19,61
Привабливість для співробітників	СФ ₃	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	4	5,2	0,56	10,78
Привабливість для надсистеми	СФ ₄	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2,8	0,56	20,02
Привабливість для суспільства	СФ ₅	6	6	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4,5	0,83	18,39
Стратегічна мета функціонування	СМФ	8	7	8	7	8	8	8	9	7	8	8	6	7	7	7	7,5	0,74	9,87

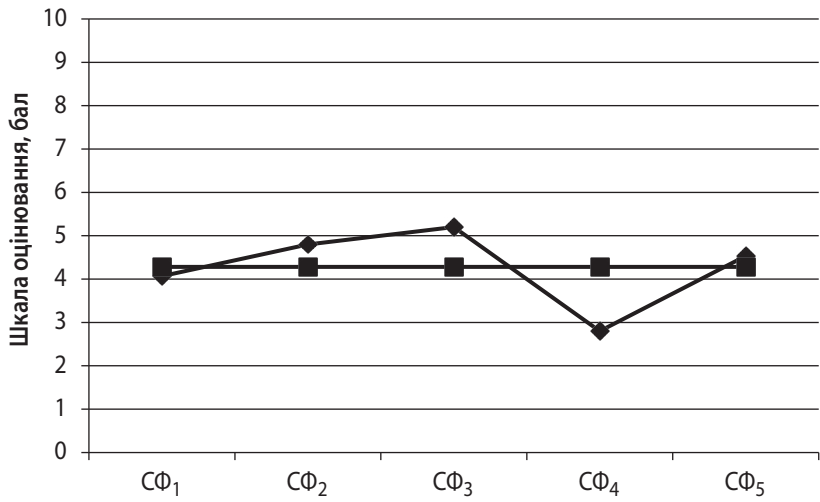


Рис. Р.1. Графічний профіль системоутворювального фактора досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

ДОДАТОК С

Результати дослідження відкритості підприємства машинобудівної галузі
в межах визначення рівня його системної досконалості

Таблиця С.1

Результати експертного оцінювання

Порядковий номер експерта Найменування оцінюваного параметра	Умовне позначення																Середнє значення узагальненого параметра	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				17	18	19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
Рівень стану інформаційного супроводження обмінів	ВТІС	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,77					
Рівень стану інформаційного супроводження обмінів за системним виходом	ВТІСУ	7	8	7	9	8	8	8	7	9	7	9	7	9	7	6	7,73	0,96				12,43
Рівень стану інформаційного супроводження обмінів за системним входом	ВТІСХ	7	7	7	8	7	7	8	8	7	7	7	8	9	7	9	7,53	0,74				9,87

Продовження табл. С.1 Додатка С

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану інформаційного супроводження обмінами за зовнішніми системними регламентами	ВТ ^{СР}	7	6	5	6	6	7	5	7	8	8	7	8	5	7	5	6,47	1,13	17,40
Рівень стану інформаційного супроводження обмінами за зовнішніми системними впливами	ВТ ^{СВ}	7	5	7	5	7	7	8	5	8	7	5	7	6	7	6	6,47	1,06	16,39
Рівень стану інформаційного супроводження обмінами за зовнішніми системними комунікаціями	ВТ ^{СК}	4	5	7	5	5	7	7	6	6	7	7	5	7	5	6	5,93	1,03	17,41
Рівень стану інформаційного супроводження обмінами за зовнішніми системними інформаційними обмінами	ВТ ^{СО}	6	7	6	7	7	5	7	7	7	5	7	7	7	7	5	6,47	0,83	12,89
Рівень стану коректності ділових відносин	ВТ ^{КВ}	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,22		

Додатки

Закінчення табл. С.1 Додатка С

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану коректності ділових відносин за системним виходом	ВТ ^{кву}	8	7	8	7	8	8	8	7	7	8	8	6	7	7	7	7,40	0,63	8,55
Рівень стану коректності ділових відносин за системним входом	ВТ ^{квх}	8	7	7	8	8	7	8	8	8	7	7	8	7	8	8	7,60	0,51	6,67
Рівень стану коректності ділових відносин за зовнішніми системними регламентами	ВТ ^{квр}	7	8	8	7	7	8	8	9	8	8	8	7	6	7	6	7,47	0,83	11,17
Рівень стану коректності ділових відносин за зовнішніми системними впливами	ВТ ^{квв}	8	7	7	8	8	8	7	9	7	8	8	6	7	7	6	7,40	0,83	11,19
Рівень стану коректності ділових відносин за зовнішніми системними комунікаціями	ВТ ^{квк}	6	7	6	7	8	7	7	8	8	8	7	6	7	8	5	7,00	0,93	13,23
Рівень стану коректності ділових відносин за зовнішніми системними інформаційними обмінами	ВТ ^{кво}	7	6	6	5	7	5	6	8	7	7	8	6	6	8	5	6,47	1,06	16,39

Таблиця С.2

**Результати системної діагностики стану системної відкритості
досліджуваного підприємства машинобудівної галузі**

№ з/п	Складова системної відкритості ОЕС «Підприємство»	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
Рівень стану відкритості інформаційних обмінів			
1	За системним виходом	BT ^{ICU}	<p>Підприємством надається повна та коректна інформація відносно продукції, яку воно пропонує споживачеві. Так, на сайті підприємства та в каталогах, які ним пропонуються, представлена вся інформація стосовно технічних та експлуатаційних характеристик підшипників, а також їх відповідності стандартам якості (ISO, ГОСТ). Однак підприємство не інформує споживачів про можливий брак у продукції. У частині відходів, що є складовою виходу підприємства, повне інформаційне супроводження стосовно їх складу й обсягів не проводиться (наприклад, не надається інформація стосовно газоподібних викидів у атмосферу).</p> <p>За цінними паперами, що емітує підприємство, надається повна основна інформація (стосовно їх вартості та котирування), а також супроводжувальна (інформація про фінансово-господарський стан емітента в публічному доступі). Також підприємство надає детальну інформацію стосовно надання благодійних послуг працівникам та іншим особам (у т. ч. у загальному доступі)</p>

Додатки

Продовження табл. С.2 Додатка С

1	2	3	4
2	За системним входом	BT ^{ICX}	Підприємство зазвичай надає постачальникам повну інформацію стосовно якості сировини та її кількості, визначає строк виконання своїх зобов'язань щодо сплати за сировину та матеріали, що поставляються. Також підприємством здійснюється своєчасне інформування постачальників про можливість чи затримку платежу та її причини
3	Зовнішні системні регламенти	BT ^{ICP}	Спеціалісти підприємства займаються відстеженням змін нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємства в різних її аспектах. Однак через високу її мінливість та існуючі у ній протиріччя не завжди вдається зробити це своєчасно й узгодити поточні дії підприємства з новими вимогами законодавців
4	Зовнішні системні впливи	BT ^{ICB}	Стосовно формальних впливів, підприємство завжди надає повне та коректне інформаційне їх супроводження в частині повідомлення елементів надсистеми про отримання вимог щодо порядку та строків виконання дій, передбачених впливом. Однак у зв'язку з тим, що у внутрішньодержавному середовищі превають неформальні впливи, підприємство вимушене задовольняти їх задля забезпечення свого сталого функціонування, що призводить до викривлення інформації, що супроводжує виконання цих впливів, а також інформації, що супроводжує виконання формальних впливів, через їх задоволення неформальним шляхом
5	Зовнішні системні комунікації	BT ^{ICK}	Зовнішні комунікації підприємство здійснює з усіма стейкхолдерами з наданням повної, коректної та релевантної інформації стосовно своєї діяльності та продукції, що ним виробляється.

Продовження табл. С.2 Додатка С

1	2	3	4
			У більшості випадків це сприяє встановленню надійних партнерських відносин і формуванню привабливого іміджу підприємства. Однак при цьому підприємство іноді не розкриває частини інформації, посилаючись на відношення її до комерційної таємниці, при тому, що інформація, яка є затребуваною стейкхолдером, до неї не належить
6	Зовнішні системні інформаційні обміни	BT ^{CIO}	Інформаційні обміни підприємства завжди супроводжуються необхідною пояснювальною інформацією стосовно предмета цього обміну, яка характеризується в більшості випадків повнотою та несуперечливістю. Інформація, що надається для органів державного контролю відповідно до визначених вимог законодавства, супроводжується необхідними поясненнями стосовно окремих аспектів діяльності підприємства
Рівень стану коректності ділових відносин			
7	Вихід системи	BT ^{КВУ}	Незважаючи на достатньо високий рівень контролю якості продукції підприємства майже на всіх етапах її виробництва, споживачі іноді надсилають рекламачії стосовно наявності бракованих виробів у наданих партіях продукції. Окрім цього, має місце несвоєчасна поставка продукції споживачеві, яка не завжди супроводжується своєчасним попередженням відносно цього. За іншими компонентами виходу системі в ході дослідження некоректності відносин виявлено не було
8	За входом	BT ^{КВХ}	Часом підприємство затримує виплати платежів відповідно до взятих на себе зобов'язань, а також не завжди висуває однозначні вимоги щодо строків поставки матеріалів.

Додатки

Закінчення табл. С.2 Додатка С

1	2	3	4
			Також іноді виявляються розбіжності між висунутими вимогами відносно якості та кількості матеріалів та тим, що було отримано підприємством, причиною чого є нечіткість вимог підприємства у зв'язку з неузгодженістю внутрішніх процесів щодо сировинного забезпечення виробництва
9	За зовнішніми системними регламентами	ВТ ^{КВР}	Іноді має місце порушення встановлених регламентів, що загалом обумовлено їх недосконалістю. Також підприємство має слідувати встановленим неформальним регламентам задля забезпечення свого безперерійного функціонування, що за своєю сутністю є заохоченням щодо їх існування
10	За зовнішніми системними впливами	ВТ ^{КВВ}	Іноді підприємство зазнає неформальних впливів з боку зовнішнього середовища та вимушене реагувати на них відповідним чином, що створює перепони на шляху досягнення високого рівня відкритості у відносинах із зовнішнім середовищем
11	За зовнішніми системними комунікаціями	ВТ ^{КВК}	При здійсненні комунікацій підприємство намагається притримуватися створеного іміджу та проявляти себе як надійний партнер для всіх контрагентів, з яким воно здійснює комунікації. Також існують прояви неформальних комунікацій, які не мають на меті сприяння досягненню стратегічних орієнтирів підприємства
12	За зовнішніми інформаційними обмінами	ВТ ^{КВІО}	Загалом, підприємство проявляє високу коректність відносин за інформаційними обмінами, що підтверджується наданням повної та коректної інформації стосовно своєї діяльності, а також наданням пояснень до неї. Однак іноді приховується неповнота інформації, що надається контрагентам

Закінчення Додатка С

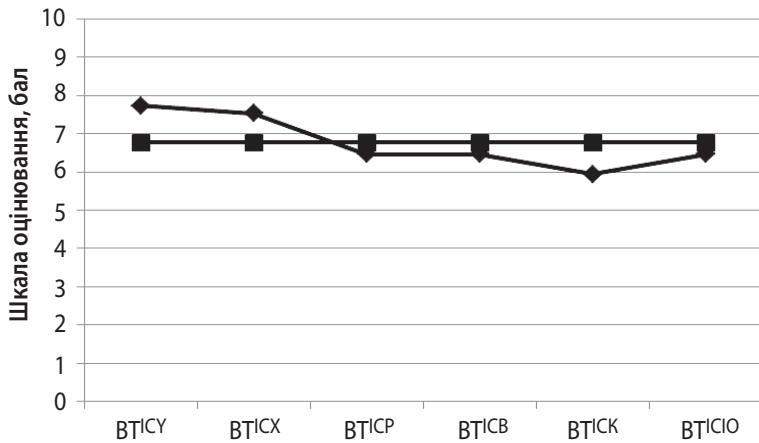


Рис. С.1. Графічний профіль рівня стану супроводження інформаційних обмінів досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

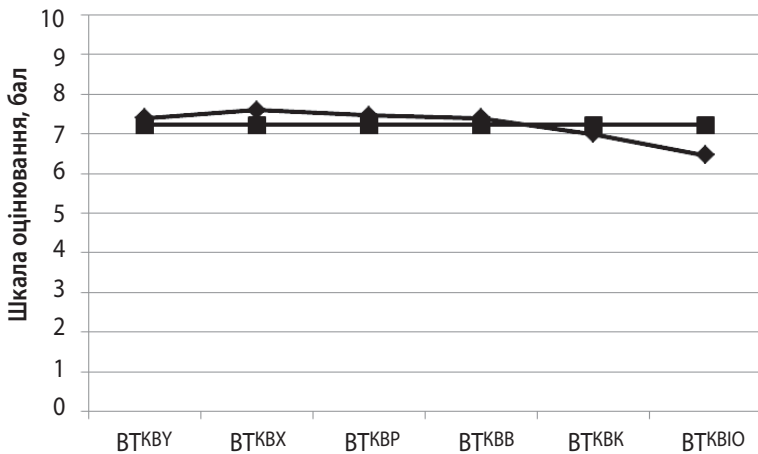


Рис. С.2. Графічний профіль рівня стану коректності ділових відносин досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

ДОДАТОК Т

Результати дослідження стану стратегічності управління досліджуваного підприємства машинобудівної галузі в межах визначення рівня його системної досконалості

Таблиця Т.1

Результати експертного оцінювання

Порядковий номер експерта Найменування оцінюваного параметра	Умовне позначення															Середнє значення узатяженого параметра	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Стратегічне та системне мислення персоналу	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	7	6	5	5	4	5,53	0,74	13,43
Стратегічні цілі діяльності	7	8	6	7	8	7	6	7	6	6	8	7	6	6	8	6,87	0,83	12,14
Стратегії	7	7	8	6	8	7	7	7	6	5	6	7	8	6	7	6,80	0,86	12,67
Методи встановлення стратегій	6	6	7	7	6	7	6	6	7	7	4	6	6	5	5	6,20	0,86	13,90
Стратегічні заходи щодо змін	8	7	5	7	8	7	8	9	7	6	8	6	7	5	7	7,00	1,13	16,20
Стратегічні плани	7	5	5	7	8	7	6	7	5	5	6	7	7	5	5	6,13	1,06	17,28
Виконання стратегічних планів	6	7	7	4	7	7	6	8	7	7	6	5	4	6	5	6,07	1,22	20,16

Таблиця Т.2

Результати системної діагностики стану стратегічності управління досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

№ з/п	Складова стратегічності управління ОЕС «Підприємство»	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Стратегічне та системне мислення персоналу	СУ ₁	<p>Стратегічне мислення персоналу взагалі – це його спроможність прогнозувати майбутній розвиток подій та їх наслідки відносно діяльності підприємства та з урахуванням цього моделювати цільовий рівень його системної конкурентоспроможності. Передусім розвиненим стратегічним мисленням має володіти управлінський персонал.</p> <p>Стратегічне мислення управлінського персоналу на підприємстві проявляється в систематичному інвестуванні в розвиток виробничої підсистеми, а саме – в оновлення основних виробничих фондів та, у зв'язку з цим, в навчання (перенавчання) персоналу.</p> <p>Менеджмент підприємства знаходиться в постійному пошуку ідей щодо створення нових видів підшипників та їх удосконалення в цілому, намагаючись зазирнути в майбутнє та спрогнозувати вимоги до продукції на майбутніх ринках збуту.</p> <p>Проте такий підхід слід вважати односпрямованим і несистемним.</p>

Додатки

Продовження табл. Т.2 Додатка Т

1	2	3	4
			<p>Менеджмент підприємства, захоплюючись техніко-технологічними вдосконаленнями, що авжеж є об'єктивно потрібними, недостатньо уваги приділяє іншим аспектам розвитку підприємства, перш за все організації діяльності різноманітних підсистем підприємства та розвитку персоналу як головного активу підприємства.</p> <p>Системне мислення персоналу, під яким слід розуміти його здатність до погляду на оточуючий світ з позиції системного підходу (погляд на нього як на систему), є недостатньо розвиненим з точки зору досягнення європейського рівня конкурентоспроможності. Персонал підприємства, впроваджуючи певні поліпшувальні заходи, не завжди розуміє, як вони вплинуть на різноманітні підсистеми діяльності підприємства. Варто також констатувати низький рівень розуміння й усвідомленості в персоналу того, що підприємство є штучно створеною системою, до елементів якої вони належать, а отже, те, що від їх поведінки в системі залежить параметри виходу системи. У цілому це є наслідком нехтування системним принципом: «У системі немає дрібниць»</p>
2	Стратегічні цілі діяльності	СУ ₂	<p>Стратегічні цілі діяльності є важко вимірюваними та не закріпленими в часі, причому основним є те, що вони не використовуються на підприємстві як засіб налаштування персоналу на загальносистемну мету, тим самим детермінуючи ті властивості, які він повинен проявляти в системі.</p>

Продовження табл. Т.2 Додатка Т

1	2	3	4
			<p>На підприємстві відсутнє дерево цілей, яке б дозволяло чітко й однозначно розуміти кожному працівнику, що він повинен робити в контексті досягнення загальносистемної мети підприємства, а також і те, що він отримає в разі її досягнення. Нечітка постановка стратегічних цілей діяльності підприємства, а також відсутність налаштування персоналу підприємства на досягнення загальносистемної мети за допомогою їх, характерна для більшості пострадянських підприємств. Своєю чергою, це є істотною перешкодою на шляху безперервного функціонування та розвитку підприємства, передусім з точки зору його стійкості як системи</p>
3	Стратегії	СУ ₃	<p>На підприємстві не розроблено чіткого стратегічного набору, а ті стратегічні орієнтири, що існують, не доведені до всіх активних елементів (персоналу) підприємства. Загальносистемною служить стратегія безперервного техніко-технологічного вдосконалення виробничої підсистеми. Проте слід зазначити, що ця стратегія більше підходить на роль функціональної стратегії, ніж загальносистемної. Причому концентрація на постійному вдосконаленні техніко-технологічної бази виробничої системи підприємства не дає бажаних результатів, тому що на підприємстві в інших підсистемах є також проблеми, не вирішення яких знижує ефект та ефективність, наприклад від впровадження нового устаткування, передусім через невпорядкованість різноманітних процесів на підприємстві (наприклад, процеси організації праці).</p>

1	2	3	4
			Відсутність системної стратегії на підприємстві, що характерно для більшості пострадянських підприємств, не дає можливості йому отримувати бажані результати від упровадження заходів в окремі функціональні сфери через недосконалість підприємства як системи
4	Методи встановлення стратегій	СУ ₄	Як методи встановлення стратегії в тому чи іншому вигляді використовувалися традиційні методи (SWOT-аналіз та ін.). Причому відповідної системи методів для розробки стратегії не було створено, тому можна вважати, що встановлення стратегії було неупорядкованим і несистемним. Несистемне використання традиційних методів та, своєю чергою, невикористання системних методів встановлення стратегії, зробили неможливим розроблення системної стратегії підприємства, яка б дозволяла шляхом поетапного впливу на об'єкти першочергових змін (виявлені за допомогою системної діагностики системного стану підприємства) підвищувати рівень системної конкурентоспроможності підприємства та досягти в результаті європейського рівня конкурентоспроможності, а стало причиною встановлення односпрямованої стратегії розвитку на підприємстві
5	Стратегічні заходи щодо змін	СУ ₅	Стратегічні заходи на підприємстві можна вважати односпрямованими: пріоритет техніко-технологічних змін у виробничій підсистемі підприємства. Хоча водночас на підприємстві існує багато інших резервів щодо підвищення його системного потенціалу:

Закінчення табл. Т.2 Додатка Т

1	2	3	4
			удосконалення умов та організації праці на підприємстві та приділення належної уваги щодо розвитку персоналу підприємства, перш за все в частині трансформації його внутрішнього середовища (цінностей, норм, установок і т. п.) до рівня персоналу європейських аналогів. Несистемність стратегічних заходів зменшує ефект від їх реалізації та знижує їх ефективність. При цьому заплановані показники від техніко-технологічних заходів при загальній недосконалості підприємства як системи не відповідають практично отриманим результатам
6	Стратегічні плани	СУ ₆	Стратегічні плани підприємства зводяться до планування етапів і строків впровадження техніко-технологічних інновацій у виробничий процес підприємства, а також безпосередньо до планування обсягів випуску продукції й обсягів її продажу, спираючись на майбутній прогноз щодо розвитку подій у машинобудівній галузі України та держав, де позиціонується продукція підприємства. Стратегічні плани щодо підвищення системної конкурентоспроможності на підприємстві відсутні, а ті, що існують, здебільшого односпрямовані та не повною мірою відповідають вимогам системного підходу
7	Виконання стратегічних планів	СУ ₇	Стратегічні плани не завжди виконуються: – по-перше, з причини невідповідності плановим строкам впровадження техніко-технологічних інновацій (через допущені помилки у проєктних рішеннях); – по-друге, з причини неможливості випуску запланованого обсягу продукції (у т. ч. з вищенаведеної причини)

ДОДАТОК У

Розподіл елементів організаційної структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі за загальносистемними видами діяльності

Таблиця У.1

Розподіл елементів організаційної структури досліджуваного підприємства машинобудівної галузі за загальносистемними видами діяльності згідно з моделлю оцінювання в межах дослідження системної досконалості

Загальносистемна управлінська діяльність	Загальносистемна виробнича діяльність
1	2
1) Генеральний директор; 2) директор фінансовий; 3) директор з якості; 4) директор з виробництва; 5) заступник генерального директора – директор технічний; 6) директор з розвитку; 7) директор з персоналу; 8) директор з постачання та збуту; 9) головний бухгалтер; 10) економічне управління; 11) управління персоналом; 12) бюро управління майном; 13) управління економічною безпекою; 14) управління охорони праці, екології та протилежної безпеки	1) Виробничо-диспетчерський відділ; 2) автоматно-токарне виробництво; 3) цех комплектуючих виробів; 4) шліфувально-складальний цех; 5) цех ковальсько-пресового виробництва; 6) цех гарячого штампування; 7) цех точних підшипників; 8) виробництво вагонних кілець; 9) виробництво розсипу та збирання
Загальносистемна забезпечувальна діяльність	Загальносистемна обслуговуюча діяльність
1) Фінансово-бюджетний відділ; 2) відділ автоматизованих систем управління виробництвом; 3) відділ системи якості, стандартизації та сертифікації; 4) відділ технічного контролю; 5) відділ головного метролога;	1) Заступник директора технічного з ремонту й обслуговування; 2) штампо-інструментальне виробництво; 3) відділ головного механіка; 4) відділ головного технолога; 5) відділ головного металурга;

Закінчення табл. У.1 Додатка У

1	2
<p>6) цех хімічних технологій; 7) центральна заводська лабораторія; 8) відділ капітального будівництва; 9) заступник директора технічного з питань інвестування; 10) відділ перспективного розвитку; 11) заступник директора з персоналу із загальних питань – начальник житлово-комунального відділу; 12) відділ кадрів; 13) цех побутового та господарського забезпечення; 14) відділ матеріально-технічного забезпечення та зовнішньої комплектації</p>	<p>6) відділ головного енергетика; 7) ремонтно-механічний цех; 8) відділ збуту; 9) юридичний відділ; 10) бухгалтерія; 11) медико-санітарна частина; 12) житлово-комунальний відділ; 13) цех залізничного транспорту та складів; 14) цех автомобільного транспорту; 15) база відпочинку «Весна»; 16) помічник генерального директора з мобілізаційної роботи; 17) штаб ГО</p>

ДОДАТОК Ф

Результати дослідження стану структурності підприємства машинобудівної галузі
в межах визначення рівня його системної досконалості

Таблиця Ф.1

Результати експертного оцінювання

Порядковий номер експерта Найменування оцінюваного параметра	Умовне позначення		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Середнє значення узагальненого параметра	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації	
1	Рівень системного стану функціональної структури	СТ _Ф	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,4	-	-
	Рівень стану функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності	СТФ ₁	8	7	7	8	7	7	8	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7,1	0,59	8,40
	Рівень стану функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТФ ₂	6	6	7	6	6	7	6	7	5	6	6	7	5	5	6	5	5	5	6,0	0,76	12,60
	Рівень стану функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТФ ₃	6	5	6	6	6	7	7	7	5	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5,8	0,77	13,36

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТФ ₄	5	5	6	5	6	7	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6,1	0,74	12,12
Коефіцієнт сполучення функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності з СЦЮ	K _Ф СЦЮ1	0,6	0,8	0,7	0,75	0,8	0,8	0,75	0,85	0,7	0,8	0,7	0,8	0,85	0,85	0,7	0,8	0,07	9,42
Коефіцієнт сполучення функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з СЦЮ	K _Ф СЦЮ2	0,7	0,7	0,6	0,65	0,75	0,7	0,75	0,8	0,6	0,7	0,75	0,75	0,7	0,7	0,75	0,7	0,06	7,96
Коефіцієнт сполучення функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СЦЮ	K _Ф СЦЮ3	0,6	0,65	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,75	0,7	0,7	0,75	0,7	0,7	0,7	0,06	8,27
Коефіцієнт сполучення функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності з СЦЮ	K _Ф СЦЮ4	0,5	0,6	0,55	0,65	0,6	0,8	0,8	0,7	0,75	0,75	0,8	0,65	0,7	0,8	0,7	0,7	0,10	14,02
Рівень стану функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТФ1	4,8	5,6	4,9	6	5,6	5,6	5,25	6,8	4,9	5,6	4,2	5,6	5,95	5,95	4,2	5,4	-	-

Додатки

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₂	4,2	4,2	4,2	3,9	4,5	4,9	4,5	5,6	3	4,2	4,5	5,25	3,5	3,5	3,75	4,2	0,68	16,05
Рівень стану функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₃	3,6	3,25	3	4,2	4,2	5,6	5,6	4,9	3,5	4,5	4,2	3,5	3,75	4,2	3,5	4,01		
Рівень стану функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₄	2,5	3	3,3	3,25	3,6	5,6	4,8	4,2	4,5	5,25	5,6	3,9	4,9	5,6	4,2	4,3		
Рівень системного стану технологічної структури	СТ _Т	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,2		
Рівень стану технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ _{Т1}	7	7	6	7	7	6	6	5	8	6	7	6	6	5	5	6,3	0,88	14,10
Рівень стану технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ _{Т2}	6	5	6	7	6	6	7	6	7	5	6	7	6	6	4	6,0	0,85	14,09

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТТЗ	7	7	6	6	6	7	6	6	7	5	7	6	6	5	5	6,1	0,74	12,12
Рівень стану технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТТ4	6	6	7	6	7	6	7	6	8	7	7	6	5	6	4	6,3	0,96	15,34
Коефіцієнт сполучення технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності з СТ ₀₁	k _{Т01}	0,7	0,75	0,7	0,7	0,65	0,8	0,85	0,75	0,8	0,7	0,75	0,75	0,6	0,6	0,7	0,7	0,07	9,75
Коефіцієнт сполучення технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з СТ ₀₂	k _{Т02}	0,75	0,75	0,7	0,6	0,7	0,7	0,75	0,7	0,6	0,75	0,6	0,65	0,75	0,7	0,5	0,7	0,08	11,05
Коефіцієнт сполучення технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СТ ₀₃	k _{Т03}	0,7	0,7	0,75	0,7	0,6	0,7	0,7	0,65	0,8	0,65	0,7	0,7	0,6	0,75	0,6	0,7	0,06	8,47

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Коефіцієнт сполучення технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності з СТ ₀₄	к _{Т04}	0,5	0,55	0,6	0,7	0,6	0,6	0,65	0,6	0,75	0,75	0,65	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,07	11,14
Рівень стану технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{Т1}	4,9	5,25	4,2	4,9	4,55	4,8	5,1	3,75	6,4	4,2	5,25	4,5	3,6	3	3,5	4,5	-	-
Рівень стану технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{Т2}	4,5	3,75	4,2	4,2	4,2	4,2	5,25	4,2	4,2	3,75	3,6	4,55	4,5	4,2	2	4,1	-	-
Рівень стану технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{Т3}	4,9	4,9	4,5	4,2	3,6	4,9	4,2	3,9	5,6	3,25	4,9	4,2	3,6	3,75	3	4,2	-	-
Рівень стану технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{Т4}	3	3,3	4,2	4,2	4,2	3,6	4,55	3,6	6	5,25	4,55	3,6	3	4,2	2,4	4,0	-	-

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень системного стану виробничої структури	СТ _В	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0,00	0
Рівень стану виробничої структури загально-системної виробничої діяльності	СТ _{В1}	8	7	7	6	7	6	6	8	7	7	7	8	6	5	5	6,7	0,98	14,64
Рівень стану виробничої структури загально-системної забезпечувальної діяльності	СТ _{В2}	6	6	6	7	6	7	7	7	8	7	7	7	5	6	5	6,5	0,83	12,89
Рівень стану виробничої структури загально-системної обслуговуючої діяльності	СТ _{В3}	5	6	5	5	4	5	6	6	7	5	6	6	5	5	4	5,3	0,82	15,31
Рівень стану виробничої структури загально-системної управлінської діяльності	СТ _{В4}	5	4	5	6	6	7	6	5	7	6	5	5	4	5	4	5,3	0,98	18,30
Коефіцієнт сполучення виробничої структури загально-системної виробничої діяльності з СТ _Г	к _{ВГ1}	0,5	0,55	0,5	0,55	0,6	0,6	0,65	0,65	0,75	0,7	0,6	0,7	0,65	0,65	0,6	0,6	0,07	11,74

Додатки

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Коефіцієнт сполучення виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з СТ _{Т2}	k _{BT2}	0,85	0,8	0,8	0,7	0,7	0,75	0,6	0,7	0,85	0,8	0,7	0,6	0,7	0,65	0,6	0,7	0,09	11,97
Коефіцієнт сполучення виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СТ _{Т3}	k _{BT3}	0,75	0,7	0,7	0,65	0,75	0,7	0,7	0,65	0,8	0,75	0,6	0,75	0,65	0,6	0,6	0,7	0,06	9,17
Коефіцієнт сполучення виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СТ _{Т4}	k _{BT4}	0,85	0,8	0,85	0,7	0,75	0,75	0,8	0,75	0,75	0,8	0,6	0,7	0,75	0,75	0,6	0,7	0,07	9,95
Рівень стану виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{В1}	4	3,85	3,5	3,3	4,2	3,6	3,9	5,2	5,25	4,9	4,2	5,6	3,9	3,25	3	4,1	-	-
Рівень стану виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{В2}	5,1	4,8	4,8	4,9	4,2	5,25	4,2	4,9	6,8	5,6	4,9	4,2	3,5	3,9	3	4,7	-	-

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{В3}	3,75	4,2	3,5	3,25	3	3,5	4,2	3,9	5,6	3,75	3,6	4,5	3,25	3	2,4	3,7	-	-
Рівень стану виробничої структури загальносистемної управлінської діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ _{В4}	4,25	3,2	4,25	4,2	4,5	5,25	4,8	3,75	5,25	4,8	3	3,5	3	3,75	2,4	4,0	-	-
Рівень системного стану організаційної структури	СТ _О	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0,00	0
Рівень стану організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ _{О1}	6	5	6	6	7	6	6	5	7	7	6	6	5	6	5	5,9	0,70	11,86
Рівень стану організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ _{О2}	8	8	7	8	7	7	6	5	8	6	7	7	6	5	4	6,6	1,24	18,82
Рівень стану організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ _{О3}	6	5	6	6	7	6	6	6	7	7	6	7	5	6	4	6,0	0,85	14,09

Додатки

Продовження табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ ₀₄	6	6	5	5	6	6	5	6	8	7	6	6	5	5	4	5,7	0,96	16,76
Коефіцієнт сполучення організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності з СТ _{П1}	к _{ОВ1}	0,8	0,75	0,7	0,7	0,65	0,7	0,7	0,75	0,8	0,8	0,7	0,75	0,7	0,6	0,6	0,7	0,06	8,97
Коефіцієнт сполучення організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з СТ _{П2}	к _{ОВ2}	0,9	0,85	0,8	0,85	0,8	0,7	0,7	0,75	0,9	0,8	0,86	0,7	0,8	0,7	0,6	0,8	0,09	11,12
Коефіцієнт сполучення організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СТ _{П3}	к _{ОВ3}	0,9	0,85	0,85	0,8	0,75	0,7	0,85	0,8	0,9	0,9	0,85	0,7	0,65	0,7	0,6	0,8	0,10	12,36
Коефіцієнт сполучення організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності з СТ _{П4}	к _{ОВ4}	0,9	0,8	0,9	0,85	0,85	0,8	0,9	0,9	0,85	0,7	0,8	0,7	0,65	0,6	0,6	0,8	0,11	13,90

Закінчення табл. Ф.1 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Рівень стану організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₁	4,8	3,75	4,2	4,2	4,55	4,2	4,2	3,75	5,6	5,6	4,2	4,5	3,5	3,6	3	4,2	-	-
Рівень стану організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₂	7,2	6,8	5,6	6,8	5,6	4,9	4,2	3,75	7,2	4,8	6,02	4,9	4,8	3,5	2,4	5,2	-	-
Рівень стану організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₃	5,4	4,25	5,1	4,8	5,25	4,2	5,1	4,8	6,3	6,3	5,1	4,9	3,25	4,2	2,4	4,8	-	-
Рівень стану організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності з урахуванням коефіцієнта	СТ ₀₄	5,4	4,8	4,5	4,25	5,1	4,8	4,5	5,4	6,8	4,9	4,8	4,2	3,25	3	2,4	4,5	-	-

Таблиця Ф.2

Результати системної діагностики стану відповідності структури досліджуваного підприємства машинобудівній галузі меті функціонування

№ з/п	Складає узагальненої структури підприємства	Умовне позначення	Складає узагальненої структури за видом загальноносистемної діяльності	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4	5	6
1	Рівень системного стану функціональної структури	СТ _Ф	Рівень стану функціональної структури за загальноносистемної виробничої діяльності	СТ _{Ф1}	<p>Під функціональною структурою розуміється сукупність певних функцій, що виконуються окремими підрозділами та в мас-штабах всього підприємства дозволяють здійснювати випуск продукції із заданими параметрами в частині якісних та кількісних характеристик.</p> <p>Функціональна структура виробничої діяльності підприємства за своїм складом переважно відповідає критеріям повноти й оптимальності (в частині співвідношення кількості її елементів та якості реалізації покладених на них завдань).</p> <p>Це підтверджується, передусім, випуском якісної підшипникової продукції, що за своїми характеристиками відповідає державним і міжнародним стандартам якості</p>
			Рівень стану функціональної структури загальноносистемної забезпечувальної діяльності	СТ _{Ф2}	<p>Функціональна структура забезпечувальної діяльності підприємства в цілому дозволяє здійснювати своєчасне та повне постачання всієї необхідної сировини та всіх матеріалів у виробничі підрозділи. Однак при цьому на підприємстві немає єдиної інформаційної бази, яка б дозволяла заощаджувати час на прийняття управлінських рішень, що зазвичай є причиною несвочасного реагування менеджменту підприємства на проблеми, що виникають у функціонуванні підприємства.</p>

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
					Також на підприємстві функція кадрового забезпечення знаходиться на недостатньо високому рівні, оскільки немає єдиної визначеної системи критеріїв відбору персоналу (і головне – за особистими якостями), що досить часто є причиною прийняття на роботу працівників, які не здатні проявляти необхідні системні властивості в процесі виконання своїх обов'язків
			Рівень стану функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ ₀₃	Функціональну структуру обслуговуючої діяльності не можна охарактеризувати як повну, оскільки, наприклад, на підприємстві відсутній відділ маркетингу, що не дозволяє підприємству здійснювати визначення перспективних потреб у зовнішньому середовищі стосовно тієї продукції, яку воно випускає (маркетингові функції виконуються підрозділами індустріальної групи УПЕК, до складу якої входить підприємство). При цьому підприємство не має реального зв'язку зі споживачем, залишається осторонь відомостей щодо реальної ситуації, яка складається на ринку, та, відповідно, своїх ринкових перспектив
			Рівень стану функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ ₀₄	Функціональна структура управлінської діяльності характеризується як неповна. По-перше, це обумовлюється недостатньо високим рівнем стратегічного управління на підприємстві (відсутність чітко визначених стратегічних цільових орієнтирів та системних стратегій щодо їх досягнення). Окрім цього, планування діяльності підприємства виконується лише в контексті техніко-технологічних змін, а також випуску необхідної кількості продукції у плановому періоді. При цьому організація діяльності підприємства, як одна з основних функцій управління, знаходиться на достатньо низькому рівні, про що, передусім, свідчить нечітке розмежування обов'язків та відповідальності в різних функціональних підсистемах підприємства. Також мотиваційні механізми, що застосовуються на підприємстві, не є ефективними,

Додатки

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
					<p>по-перше, через відсутність налаштованості персоналу на досягнення загальносистемної мети, а по-друге, через їх неадекватність сучасним ринковим умовам. Останнім підтвердженням низького рівня стану функціональної структури управлінської діяльності є недостатньо ефективні механізми контролю за діяльністю як працівників, так і окремих підрозділів підприємства, які не дають можливості зробити висновок відносно внеску кожного з цих елементів у досягнення поставлених техніко-технологічних і виробничих цілей</p>
2	Рівень системного стану технологічної структури	СТ _T	Рівень стану технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ _{T1}	<p>Під технологічною структурою розуміється сукупність технологічних операцій, які дозволяють тому чи іншому підрозділу підприємства якісно та в повному обсязі виконувати своє призначення. У цілому, повнота технологічної структури дозволяє здійснювати випуск продукції належної якості та в необхідній кількості, тобто реалізовувати основну функцію виробничої системи. Проте, технологічна структура виробничої діяльності характеризується надмірною кількістю технологічних операцій, що зумовлено застарілістю технологій виробництва окремих компонентів продукції на певних ділянках виробництва (наприклад, виготовлення заготовок для кілець підшипника в цеху ковальсько-пресового виробництва). Окрім цього, застарілість технологій виготовлення окремих компонентів продукції на різних ділянках виробництва зумовлює надмірне використання основних і допоміжних матеріалів (коефіцієнт використання сировини на деяких ділянках, наприклад, виготовлення кілець, складає лише 50%), підвищену енергоємність виробництва, погіршення умов праці (наявність шкідливих і небезпечних речовин, шуму), тривалий час обробки та, відповідно, перебігу всього виробничого циклу</p>

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
			Рівень стану технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ _{T2}	Перш за все, технології, що використовуються в забезпечувальній діяльності, дозволяють здійснювати повне та своєчасне забезпечення всіх підрозділів підприємства необхідними сировиною, матеріалами та грошовими ресурсами. Однак існують певні проблеми в забезпеченні підприємства кадрами необхідної кваліфікації в потрібній кількості, що пов'язано з достатньо тривалою процедурою прийняття на роботу та навчання необхідних працівників. Окрім цього, процес передачі інформації від одного підрозділу до інших є неефективним, оскільки здійснюється без застосування сучасних технологій (наприклад, хмарні технології, електронний документообіг та інші)
			Рівень стану технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ _{T3}	Технології, що використовуються в обслуговуючій діяльності, дозволяють у більшості випадків здійснювати процес обслуговування таким чином, щоб забезпечувати безперебійне функціонування всіх інших підрозділів підприємства. Однак не завжди своєчасно відбуваються планові поточні та капітальні ремонтні роботи – як у підрозділах основного виробництва, так і по всьому підприємству. До того ж, позапланові ремонти та налаштування обладнання можуть займати достатньо багато часу через часткову невідповідність використовуваних технологій сучасному обладнанню, що встановлюється за планом техніко-технологічного розвитку. Відділом збуту забезпечується зв'язок із замовниками продукції, своєчасна поставка продукції та швидка обробка рекламаций, яка здійснюється завдяки використанню комп'ютерних технологій обробки даних
			Рівень стану технологічної структури загально-системної управлінської діяльності	СТ _{T4}	По-перше, на підприємстві є недосконалою технологія стратегічного управління, що підтверджується її неповнотою (відсутністю повноцінного стратегічного аналізу, стратегічного планування, встановлення ефективних системних стратегій і підпорядкування оперативної діяльності до їх реалізації).

Додатки

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
					По-друге, прийняття будь-якого управлінського рішення займає дуже тривалий проміжок часу та є складним з точки зору його узгодження, що зумовлено бюрократією апарату управління. Це стає причиною того, що реалізація більшості управлінських рішень починається запізно, що не дає позитивного ефекту та не вирішує проблем, які виникли, а навпаки – створює ще більший рівень резонансу у функціонуванні підприємства
3	Рівень системного стану виробничої структури	СТ _В	Рівень стану виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ _{В1}	Виробнича структура являє собою сукупність технологічного устаткування, верстатів, механізмів, апаратів, інженерних комунікацій, транспортних засобів, за допомогою яких здійснюється реалізація технологічних процесів у кожному з підрозділів підприємства. У більшості виробничих підрозділів підприємства встановлено сучасне продуктивне обладнання вітчизняного та імпортного виробництва (Японія, США, Польща), яке дозволяє реалізовувати існуючі технологічні процеси виробництва продукції та освоювати нові, мінімізуючи витрати сировини, енергії та часу. Наприклад, виробництво залізничних підшипників оснащено обладнанням, яке дозволяє отримувати підшипники з подовженим терміном експлуатації та підвищеними якісними характеристиками, при одночасному зниженні собівартості
			Рівень стану виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ _{В2}	Для забезпечення виробничих підрозділів підприємства використовуються переважно сучасні транспортні засоби (кари, вантажні машини), однак деякі з них мають значний фізичний знос (це стосується переважно рейкового транспорту), що інколи призводить до збоїв у його роботі. У підрозділах, що забезпечують виробництво необхідними матеріалами власного виробництва (цех хімічних технологій), встановлено застаріле обладнання, що не дає змоги йому продуктивно працювати та своєчасно забезпечувати виробництво всім необхідним зі свого боку.

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
					<p>Варто відзначити, що в таких забезпечувальних структурах, як фінансово-бюджетний відділ і відділ перспективного розвитку встановлені сучасні комп'ютери із необхідним програмним забезпеченням, що дозволяє їм достатньо якісно виконувати свої функції.</p> <p>Водночас не всі робітники відділу кадрів підприємства забезпечені сучасним обладнанням для виконання своїх функцій, що не дає можливості вдосконалити технологію прийняття нових працівників та поліпшити кадрове забезпечення підприємства для уникнення збоїв у його роботі</p>
			Рівень стану виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ _{В3}	<p>На багатьох ділянках цехів, що обслуговують основне виробництво (ремонтно-механічний цех), встановлене морально та фізично застаріле обладнання, що не завжди дає змогу здійснювати ефективну передексплуатаційне налагодження та ремонт нового обладнання (наприклад, обладнання з числовим програмним управлінням).</p> <p>Окрім цього, це часто є причиною збоїв у їх роботі, та, як наслідок, – неможливості якісно та своєчасно здійснювати обслуговування інших підрозділів підприємства</p>
			Рівень стану виробничої структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ _{В4}	<p>Більшість працівників апарату управління мають у своєму розпорядженні комп'ютерну та іншу офісну техніку (принтери, факси), однак оновлення її відбувається край рідко, що впливає на ефективність і швидкість їх роботи.</p> <p>Окрім цього, так само рідко відбувається оновлення встановленого програмного забезпечення та майже не використовується спеціальне програмне забезпечення (наприклад, системи автоматизованого проектування для машинобудівної галузі) для вирішення специфічних завдань у функціонуванні підприємства та програмне забезпечення для організації електронного документообігу (принаймні в масштабах апарату управління всього підприємства)</p>

1	2	3	4	5	6
4	Рівень системного стану організаційної структури	СТ ₀	Рівень стану організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ ₀₁	<p>Організаційна структура являє собою сукупність організаційних елементів (підрозділи, відділи, служби, лабораторії, групи, цехи, ділянки та інших), які дозволяють здійснити виробництво заданої за обсягом та якістю продукції згідно зі встановленим внутрішнім регламентом.</p> <p>За своїм кількісним складом організаційна структура виробничої діяльності є повною та дозволяє розміщувати обладнання, прилади та персонал, які необхідні для вироблення необхідної кількості продукції заданої якості.</p> <p>Однак більшість виробничих цехів розташовані на значній відстані від складів сировини та матеріалів, а іноді й один від одного, що збільшує витрати часу на постачання необхідних компонентів для виробничого процесу, а також на транспортування компонентів виробів за ходом технологічного процесу</p>
			Рівень стану організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ ₀₂	<p>Організаційна структура забезпечувальної діяльності має необхідну кількість елементів, що дозволяє обладнанню, яке використовується в технологічному процесі цього виду діяльності, бути раціонально розміщеним.</p> <p>Однак було виявлено, що робочі місця в деяких елементах організаційної структури розміщені неправильно з точки зору відповідності умовам праці (наприклад, фінансово-бюджетний відділ)</p>
			Рівень стану організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ ₀₃	<p>За своїм складом організаційна структура обслуговуючої діяльності є повною з точки зору кількісного складу її елементів та дозволяє розміщувати обладнання, інструменти та персонал, які необхідні для своєчасного задоволення потреб інших підрозділів підприємства.</p> <p>Проте в ході дослідження було виявлено перевищення норми керованості в деяких керівників (наприклад, заступник директора технічного з ремонту та обслуговування)</p>

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
			Рівень стану організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ ₀₄	Організаційна структура управлінської діяльності за своїм кількісним складом відповідає принципу функціональної повноти. Однак при цьому в межах цього виду діяльності організаційна структура є занадто роздутаю (наприклад, в економічному управлінні працює 50 осіб, хоча реальна потреба за фондом корисного часу є меншою) та в рамках неї визначено лише формальну підпорядкованість відділів та керівників. При цьому на практиці під час функціонування підприємства кількість зв'язків між окремими підрозділами є значно більшою, ніж це регламентовано. З огляду на це, взаємодія окремих підрозділів та активних елементів у межах управлінської діяльності не завжди здійснюється ефективно, а управлінські рішення не завжди приймаються своєчасно
5	Рівень стану функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ ₀₁	функціональної структури загальносистемної виробничої діяльності з СЦО	k _{фсц01}	Функціональна структура виробничої діяльності має достатньо високий рівень стану сполучення з цільовими стратегічними орієнтирами (плановий випуск продукції (за кількісним складом та якістю), підвищення рівня прибутку та реалізація техніко-технологічних змін). Однак поточний стан функціональної структури виробничої діяльності підприємства має низький ступінь сполучення із амбітними планами щодо конкуренції його продукції на світовому ринку, оскільки існуючий набір функцій з перетворення вхідного потоку ресурсів на кінцевий продукт не дає змогу досягти цільового рівня
	Рівень стану функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ ₀₂	функціональної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з СЦО	k _{фсц02}	Функціональна структура забезпечувальної діяльності має достатньо високий рівень стану відповідності цільовим орієнтирам підприємства. Передусім, це обумовлюється забезпеченням високої якості всіх вхідних сировинних компонент, які використовуються у виробництві (спостерігається часткова відповідність принципу пріоритету якості в системі – конкурентоспроможний вихід системи можна отримати лише за умови високої якості всіх елементів та процесів, що його забезпечують).

Додатки

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
					Також підрозділи виробничої діяльності підприємства забезпечуються перспективними розробками (відділ перспективного розвитку), які відповідають стратегічній спрямованості підприємства щодо розширення переліку продукції. Однак очевидним є факт низького рівня відповідності кадрового забезпечення стратегічним спрямуванням підприємства, оскільки саме персонал є тим стратегічним активом, який потребує інвестування (незважаючи на його венчурний характер), а на даному етапі підприємство не приділяє відповідної уваги вирішенню проблем у цій сфері
	Рівень стану функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ _{Ф3}	функціональної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СЦО	к _{ФСЦО3}	Варто відзначити, що поточний стан функціональної структури обслуговуючої діяльності не відповідає цільовим орієнтирам підприємства, оскільки деякі з функцій у ній відсутні (наприклад, паблік рілейшенз). При цьому, існують зайві функції в обслуговуючій діяльності, до яких належить функція соціального забезпечення персоналу підприємства (наявність житлово-комунального відділу, бази відпочинку «Весна»), які не належать до сфери функціонування підприємства. Отже, це не відповідає перспективному напрямку розвитку підприємства як ринкової ОЕС
	Рівень стану функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ _{Ф4}	функціональної структури загальносистемної управлінської діяльності з СЦО	к _{ФСЦО4}	Відсутність повноцінної функції стратегічного управління підприємством (що проявляється у відсутності чітко визначених цільових орієнтирів та системних стратегій щодо їх досягнення) має низький ступінь відповідності встановленим цільовим орієнтирам (а саме, стосовно підвищення рівня прибутку) підприємства за рахунок здійснення техніко-технологічних змін, які є безсистемними та не дають бажаних за рівнем ефективності результатів

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
6	Рівень стану технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності	CT_{T1}	технологічної структури загальносистемної виробничої діяльності з $CT_{\Phi 1}$	$k_{T\Phi 1}$	Технологічна структура виробничої діяльності має достатньо високий рівень відповідності функціональній. Це обумовлюється, перш за все тим, що більшість технологій використовуваних на підприємстві дозволяють повно реалізувати основну функцію виробничої діяльності – випуск певної кількості продукції із заданими якісними характеристиками. Про це свідчить і те, що технології виробництва продукції дозволяють реалізувати функції виробничої системи відносно ефективного використання сировини та енергії у виробничому процесі на більшості виробничих ділянок підприємства
	Рівень стану технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	CT_{T2}	технологічної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з $CT_{\Phi 2}$	$k_{T\Phi 2}$	Технологічна структура забезпечувальної діяльності має достатньо високий рівень стану сполучення з функціональною, однак існують певні проблеми в частині неможливості виконання певних функцій із забезпечення сталого функціонування підприємства через застарілість окремих технологій (інформаційного супроводу, постачання сировини, матеріалів та енергії у виробництво тощо)
	Рівень стану технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	CT_{T3}	технологічної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з $CT_{\Phi 3}$	$k_{T\Phi 3}$	В обслуговуючій діяльності технологічна структура має достатньо високий рівень сполучення через відповідність використовуваних технологій функціям, що виконуються в рамках цього виду діяльності (так, технології здійснення ремонтів дають змогу реалізувати функцію із забезпечення роботи обладнання; технологія збору та обробки даних про поточний стан законодавства дозволяє юридичному відділу забезпечувати функціонування підприємства в усіх сферах його діяльності в межах встановленого динамічного правового поля)

Додатки

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
	Рівень стану технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ _{Т4}	технологічної структури загальносистемної управлінської діяльності з СТ ₀₄	k _{ТФ4}	Технологічна структура управлінської діяльності має низький ступінь відповідності функціональній, оскільки не дозволяє повноцінно виконувати функцію стратегічного управління підприємством (технологія стратегічного управління є неповною та застарілою, оскільки не відбувається виконання всіх її етапів та не використовується системний підхід до встановлення стратегій). Окрім цього, має місце дублювання виконуваних технологічних операцій у рамках управлінської діяльності, що не є необхідним для виконання заданих функцій (доручення та передоручення виконання певних функцій персоналу). Крім цього, застосовувана технологія оперативного управління не дає змоги підпорядкувати поточне функціонування підприємства цільовим орієнтирам
7	Рівень стану виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності	СТ _{В1}	виробничої структури загальносистемної виробничої діяльності з СТ _{Т1}	k _{ВТ1}	Виробнича структура виробничої діяльності має достатньо високий ступінь відповідності технологічній, що підтверджується можливістю сучасного обладнання, яке встановлене в більшості виробничих підрозділів підприємства, реалізувати сучасні технологічні процеси (наприклад, токарська обробка замість шліфування), які є більш ефективними за рахунок скорочення часу обробки деталей, витрат енергії та підвищення коефіцієнта використання матеріалів. Проте на певних ділянках спостерігається невідповідність функціонального стану елементів виробничої структури використовуваній технології, що не дає змоги зробити це використання максимально ефективним
	Рівень стану організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ ₀₄	організаційної структури загальносистемної управлінської діяльності з СТ ₀₄	k _{ОВ4}	Організаційна структура управлінської діяльності має високий ступінь відповідності виробничій. Це обумовлюється належним робочим простором, який доступний для використання під розміщення обладнання, прилади та дрібну офісну техніку, що є в наявності у виробничій структурі управлінської діяльності

Продовження табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
	Рівень стану виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	СТ _{В2}	виробничої структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з СТ _{Т2}	k _{ВТ2}	Виробнича структура забезпечувальної діяльності має достатньо високий рівень відповідності технологічній структурі, оскільки сукупність обладнання, приладів та інструментів (незважаючи на їх застарілість) дозволяє реалізовувати різноманітні технології забезпечення функціонування підприємства. Так, встановлені комп'ютери, інша офісна техніка та програмне забезпечення у фінансово-бюджетному відділі дає змогу своєчасно забезпечити реалізацію розрахункових операцій на підприємстві (перерахувати заробітну плату, здійснити перерахування коштів у державні установи та ін.) згідно зі встановленими регламентами. Обладнання, яке встановлене у відділі технічного контролю та відділі головного метролога, дозволяє їм реалізовувати технологію їх роботи повно та якісно. Проте мають місце несвоєчасне постачання сировинних матеріалів до підрозділів основного виробництва, що пов'язане з наявністю морально та фізично застарілого обладнання
	Рівень стану виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	СТ _{В3}	виробничої структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з СТ _{Т3}	k _{ВТ3}	Виробнича структура обслуговуючої діяльності має високий ступінь відповідності технологічній. Обладнання, що використовується для обслуговування функціонування підприємства, дозволяє повною мірою реалізовувати технологію відповідно до встановлених регламентів у строк та якісно, а також здійснювати позапланові дії в рамках ліквідації виникаючих у роботі підрозділів проблем
	Рівень стану виробничої структури загальносистемної управлінської діяльності	СТ _{В4}	виробничої структури загальносистемної управлінської діяльності з СТ _{Т4}	k _{ВТ4}	Комп'ютерна техніка та інформаційні системи, що використовуються в управлінській діяльності, не дозволяють виконувати технологію управління ефективно, оскільки обмежують виконання деяких її етапів у віртуальному просторі, що, своєю чергою, великою мірою нівелює ефект від використання цього обладнання

Додатки

Закінчення табл. Ф.2 Додатка Ф

1	2	3	4	5	6
8	Рівень стану організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності	CT_{01}	організаційної структури загальносистемної виробничої діяльності з $CT_{П1}$	k_{OB1}	Організаційна структура за своїм складом відповідає виробничій, що підтверджується можливістю раціонального та безпечного розміщення необхідного виробничого та допоміжного обладнання. Також робочі місця розташовані в рамках виробничих підрозділів раціонально, з дотриманням норм робочого простору на працівника. Однак варто відзначити, що розміри деяких виробничих приміщень є значно більшими за необхідні для розміщення обладнання, отже, це є проявом нераціонального використання виробничих площ
	Рівень стану організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності	CT_{02}	організаційної структури загальносистемної забезпечувальної діяльності з $CT_{П2}$	k_{OB2}	Організаційна структура забезпечувальної діяльності характеризується високим ступенем відповідності виробничій, що підтверджується раціональним розміщенням відділів, цехів і лабораторій у межах підприємства. Крім цього, площа їх дозволяє розміщувати все необхідне обладнання та забезпечувати його продуктивне функціонування
	Рівень стану організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності	CT_{03}	організаційної структури загальносистемної обслуговуючої діяльності з $CT_{П3}$	k_{OB3}	Відповідність організаційної структури обслуговуючої діяльності виробничій можна охарактеризувати як високу. По-перше, кількісний склад її елементів дозволяє без перешкод розміщувати обладнання та здійснювати його експлуатацію максимально ефективно. По-друге, її елементний склад дає змогу характеризувати її як повну, що визначає можливість ефективного функціонування елементів виробничої структури

ДОДАТОК Х

Результати дослідження стану системного потенціалу підприємства машинобудівної галузі
в межах визначення рівня його системної досконалої

Таблиця Х.1

Результати експертного оцінювання

Порядковий номер експерта Найменування оцінюваного параметра	Умовне позначення	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
		Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра	Середнє значення узагальненого параметра
1	Системний потенціал	4,31	4,52	4,24	4,09	3,91	3,91	3,84	4,41	4,96	4,46	4,74	3,78	3,96	3,85	2,84	4,12	-	-	-	-	-
2	Функціональна складова рівня стану системного потенціалу	5,38	5,22	5,02	4,67	5,63	4,78	4,74	5,10	5,48	5,13	4,93	4,90	4,40	4,33	3,46	4,9	-	-	-	-	-
3	Потенціал загальносистемної основної (виробничої) діяльності	7,25	7,25	7	7,25	7,75	7,75	7	7,75	7,25	7,25	7	7	6,5	6,25	5,75	7,1	-	-	-	-	-
4	Засоби праці	П1ОС	9	8	8	9	9	9	8	9	8	8	7	8	7	6	8,0	0,93	11,57	-	-	-
5	Предмети праці	П2ОС	8	7	8	7	8	8	6	7	8	7	6	7	8	6	7,1	0,83	11,69	-	-	-
6	Умови праці	П3ОС	6	7	6	7	7	8	8	7	6	6	8	7	6	6	6,7	0,80	11,86	-	-	-
7	Активні елементи	П4ОС	6	7	6	6	7	6	6	8	7	8	7	6	5	6	6,4	0,91	14,22	-	-	-

Додатки

Продовження табл. X.1 Додатка X

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Потенціал загальносис- темної забезпечуваль- ної діяльності з ураху- ванням коефіцієнта	П ^{ЗБ}	3,9	4,375	4,025	3,75	4,725	3,6	3,9	3,75	5,4	5,425	5,4	4,2	3,375	4,2	2,625	4,2	-	-
Потенціал загальносис- темної забезпечуваль- ної діяльності	П ^{ЗБ}	6,5	6,25	5,75	6,25	6,75	6	6,5	6,25	6,75	7,75	6,75	7	6,75	5,25	5,25	6,4	-	-
Коефіцієнт системного сполучення забезпе- чувальної складової системного потенціалу з виробничою	S _{ЗБ}	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,7	0,8	0,6	0,5	0,8	0,5	0,7	0,10	15,16
Засоби праці	П ₁ ^{ЗБ}	7	8	7	7	7	7	6	7	6	7	8	7	8	6	6	7,0	0,76	10,80
Предмети праці	П ₂ ^{ЗБ}	6	5	6	7	7	6	7	6	6	8	7	8	6	5	5	6,3	0,98	15,41
Умови праці	П ₃ ^{ЗБ}	6	6	5	5	6	7	6	6	7	7	5	6	7	5	6	6,0	0,76	12,60
Активні елементи	П ₄ ^{ЗБ}	7	6	5	6	7	5	6	7	7	8	8	6	6	5	4	6,2	1,15	18,49
Потенціал загальносис- темної обслуговуючої діяльності з урахуван- ням коефіцієнта	П ^{ОБ}	5,0	4,0	4,0	3,0	4,4	3,0	3,3	3,8	3,8	2,7	2,4	3,5	3,3	2,6	2,0	3,4	-	-
Потенціал загальносис- темної обслуговуючої діяльності	П ^{ОБ}	6,3	5,8	5,8	5,0	5,5	4,3	4,8	4,8	4,8	4,5	4,0	5,0	4,8	4,3	4,0	4,9	-	-

Продовження табл. Х.1 Додатка Х

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Коефіцієнт системного сполучення обслуговуючої складової системного потенціалу з виробничою	$S_{об}$	0,8	0,7	0,7	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8	0,6	0,6	0,7	0,7	0,6	0,5	0,7	0,09	13,33
Засоби праці	$\Pi_{1}^{об}$	6	6	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4,9	0,64	13,15
Предмети праці	$\Pi_{2}^{об}$	6	6	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4,5	0,83	18,67
Умови праці	$\Pi_{3}^{об}$	6	5	6	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4,8	0,68	14,09
Активні елементи	$\Pi_{4}^{об}$	7	6	7	6	7	5	5	6	5	5	4	5	5	4	4	5,4	1,06	19,55
Менеджерська складова рівня стану системного потенціалу з урахуванням коефіцієнта	Π^M	3,24	3,82	3,46	3,52	2,19	3,05	2,94	3,73	4,44	3,79	4,54	2,66	3,52	3,37	2,22	3,4	-	-
Менеджерська складова рівня стану системного потенціалу	Π^M	5,4	5,5	4,9	5,0	4,4	5,1	4,9	5,3	5,6	5,4	5,7	4,4	5,0	4,8	3,7	5,0	-	-
Коефіцієнт системного сполучення менеджерської складової системного потенціалу з функціональною	$S^{уп}$	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,08	12,25
Потенціал оперативного менеджменту з урахуванням коефіцієнта	$\Pi_{ом}$	4,05	4,9	4,4	4,6	3,3	3,9	4,1	4,9	5,6	5,1	5,6	3,6	4,6	4,4	3,2	4,4	-	-

Додатки

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Потенціал оперативного менеджменту	Π_{OM}	6,75	7,0	6,3	6,5	6,5	6,5	6,8	7,0	7,0	7,3	7,0	6,0	6,5	6,3	5,3	6,6	-	-
Коефіцієнт системного сполучення потенціалу оперативного та стратегічного менеджменту	S_{MF}	0,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,6	0,6	0,7	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,08	12,25
Засоби праці	Π_{1OM}	6	7,0	6,0	6,0	5,0	6,0	7,0	7,0	6,0	8,0	8,0	6,0	7,0	6,0	5,0	6,4	0,91	14,22
Предмети праці	Π_{2OM}	7	7,0	6,0	7,0	7,0	6,0	6,0	7,0	8,0	7,0	8,0	8,0	7,0	6,0	6,0	6,9	0,74	10,82
Умови праці	Π_{3OM}	8	8,0	6,0	7,0	8,0	7,0	6,0	6,0	7,0	8,0	6,0	5,0	6,0	6,0	5,0	6,6	1,06	15,99
Активні елементи	Π_{4OM}	6	6,0	7,0	6,0	6,0	7,0	8,0	8,0	7,0	6,0	6,0	5,0	6,0	7,0	5,0	6,4	0,91	14,22
Потенціал стратегічного менеджменту	Π_{CM}	6,75	6,0	5,5	5,5	5,5	6,3	5,8	5,8	5,5	5,8	5,8	5,3	5,5	5,3	4,3	5,6	-	-
Засоби праці	Π_{1CM}	7	6,0	5,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,3	0,82	15,31
Предмети праці	Π_{2CM}	6	7,0	5,0	6,0	6,0	7,0	6,0	7,0	6,0	5,0	6,0	5,0	6,0	6,0	4,0	5,9	0,83	14,21
Умови праці	Π_{3CM}	7	5,0	5,0	6,0	5,0	7,0	7,0	6,0	5,0	7,0	6,0	5,0	6,0	5,0	4,0	5,7	0,96	16,76
Активні елементи	Π_{4CM}	7	6,0	7,0	5,0	5,0	6,0	4,0	5,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	6,0	5,0	5,5	0,83	15,07

Таблиця X.2

Результати системної діагностики стану функціональної складової системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

№ з/п	Складова системного потенціалу	Умовне позначення	Вид системного елемента	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4	5	6
1	Потенціал загальносистемної основної (виробничої) діяльності	П ^{ос}	Засоби праці	П ₁ ^{ос}	Засоби праці, які використовуються у виробничому процесі, переважно є новими та сучасними – у зв'язку з недавною реалізацією двох інвестиційних проєктів щодо модернізації виробничої підсистеми підприємства вартістю понад 50 млн доларів США
			Предмети праці	П ₂ ^{ос}	Предмети праці, що використовуються в ході процесу виробництва, є якісними, про що безпосередньо говорить якість вихідного продукту (підшипників), переважна більшість яких сертифіковані за міжнародними стандартами
			Умови праці	П ₃ ^{ос}	За результатами проведеної модернізації виробничої підсистеми можна говорити про поліпшення умов праці в ній. Проте слід зазначити, що стан умов праці на виробництві до цих пір має резерв для покращення:

Додатки

Продовження табл. X.2 Додатка X

1	2	3	4	5	6
					<p>це пов'язано, по-перше, з відсутністю сучасної системи вентиляції у виробничих структурних підрозділах;</p> <p>по-друге, – з великою напруженістю та інтенсивністю праці, наприклад на пресовій дільниці цеху ковальсько-пресового виробництва;</p> <p>по-третє, з відсутністю сучасної системи опалення та врахуванням того, що виробничі приміщення були створені ще за радянських часів, тому виникають певні проблеми щодо створення необхідних умов праці для активних елементів з точки зору сприятливої температури у приміщенні;</p> <p>по-четверте, з наявністю шкідливих і небезпечних факторів у виробничому процесі (наприклад, оксиди заліза та хрому, акролеїн та ін.). Крім того, станом на кінець зазначеного періоду кількість працівників, що зайняті в умовах, які не відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці), складає 392 особи, або 12,2% від середньооблікової чисельності на підприємстві, що дає змогу припустити, що це стало причиною близько половини коефіцієнта плинності працівників підприємства</p>

Продовження табл. X.2 Додатка X

1	2	3	4	5	6
			Активні елементи	П ₄ ^{OC}	<p>Усі активні елементи мають необхідний рівень кваліфікації та систематично проходять навчання за кошти підприємства. Проте слід зазначити, що в ході виробничого процесу активні елементи проявляють певні регресивні домінуючі властивості, такі як: низький рівень системного мислення, схильність до приховування порушень, а також небажання сумлінно працювати. Прикладом цього може служити те, що підприємство в ході модернізації встановило новітнє устаткування з числовим програмним управлінням на етапі токарної обробки зовнішнього кільця вагонного підшипника, у результаті чого повинні були збільшитися обсяг випуску і зменшитися кількість браку на виробництві. Проте, як показала практика, всі очікування були виправдані, окрім одного: зменшення кількості та частоти отримання браку. Це стало з причини саме недостатнього рівня сумлінності з точки зору працівників цих дільниць. Окрім цього, можна констатувати низький рівень персональної відповідальності працівників за результати роботи, що є проявом недосконалої регламентації їх діяльності, а також відсутності їх налаштування на загальносистемні стратегічні орієнтири підприємства</p>

Додатки

Продовження табл. X.2 Додатка X

1	2	3	4	5	6
2	Потенціал загальносистемної забезпечувальної діяльності	П ^{ЗБ}	Засоби праці	П ₁ ^{ЗБ}	Засоби праці забезпечувальної діяльності на підприємстві мають певний резерв щодо їх поліпшення. Це обумовлено передусім тим, що на підприємстві має місце неповна відповідність устаткування виконуваним на ньому функціям у розрізі відділів, які були віднесені до загальносистемної забезпечувальної діяльності підприємства
			Предмети праці	П ₂ ^{ЗБ}	Предмети праці, які використовуються в загальносистемній забезпечувальній діяльності, відповідають регламентованим параметрам. Це передусім стосується таких елементів організаційної структури, як: відділ автоматизованих систем управління виробництвом, відділ системи якості, стандартизації та сертифікації, цех хімічних технологій, центральна заводська лабораторія, відділ матеріально-технічного забезпечення та зовнішньої комплектації. Щодо інших елементів організаційної структури підприємства, предметом праці яких є перш за все інформація (бухгалтерія, фінансово-бюджетний відділ, відділ кадрів), то слід констатувати неякісність предметів праці, а саме: неструктурованість, несвоєчасність та їх низький рівень систематизації

Продовження табл. X.2 Додатка X

1	2	3	4	5	6
			Умови праці	П ₃ ^{ЗБ}	Умови праці в загальносистемній забезпечувальній діяльності не мають вагомих відмінностей від виробничої
			Активні елементи	П ₄ ^{ЗБ}	Активним елементам забезпечувальної діяльності притаманні ті самі домінуючі регресивні властивості, що і активним елементам виробничої діяльності, що проявляється, зокрема, в порушеннях трудової дисципліни
3	Потенціал загальносистемної обслуговуючої діяльності	П ^{ОБ}	Засоби праці	П ₁ ^{ОБ}	Засоби праці обслуговуючої діяльності частково відповідають сучасним вимогам ринкового середовища (засоби праці цеху автомобільного транспорту, штампо-інструментального виробництва та ін.). Що стосується засобів праці заступника директора технічного з ремонту та обслуговування, юридичного відділу, відділу збуту, бухгалтерії, бази відпочинку «Весна», то вони потребують подальшого оновлення (комп'ютерна техніка, програмне забезпечення для створення електронного документообігу та ін.), а також капітального ремонту (база «Весна») – для того, щоб поліпшити умови праці на підприємстві, підвищити мотивацію працівників та сприяти покращенню результатів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі

Додатки

Закінчення табл. X.2 Додатка X

1	2	3	4	5	6
			Предмети праці	$\Pi_2^{об}$	Предмети праці не завжди є якісними. Це стосується тих структур загальносистемної діяльності підприємства, предметом праці яких є інформація. Щодо інших предметів праці, то вони є задовільними з точки зору пострадянських стандартів
			Умови праці	$\Pi_3^{об}$	Умови праці в загальносистемній обслуговуючій діяльності не мають вагомих відмінностей від виробничої
			Активні елементи	$\Pi_4^{об}$	Активним елементам обслуговуючої діяльності притаманні ті ж самі домінуючі регресивні властивості, що і активним елементам виробничої діяльності, що проявляється, зокрема, в порушеннях трудової дисципліни

Таблиця X. 3

Результати системної діагностики стану менеджерської складової системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

№ з/п	Складова системного потенціалу	Умовне позначення	Вид системного елемента	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4	5	6
1	Потенціал оперативного менеджменту	П ^{ОМ}	Засоби праці	П ₁ ^{ОМ}	Щодо складової оперативного менеджменту на підприємстві, то здебільшого на робочих місцях відсутні комп'ютери та інші електронні засоби (організаційна техніка), які полегшують та прискорюють виконання завдань. Окрім цього, на робочих місцях працівників операційного менеджменту, де застосовуються комп'ютерні засоби, вони є несучасними та здебільшого потребують оновлення. Також на підприємстві відсутнє програмне забезпечення для створення єдиної інформаційної бази для потреб операційного менеджменту, що також не сприяє підвищенню оперативності вирішення проблеми та, як наслідок, якості управлінських рішень на цьому рівні менеджменту підприємства

Додатки

Продовження табл. X.3 Додатка X

1	2	3	4	5	6
			Предмети праці	Π_2^{OM}	Предметом праці оперативного менеджменту є інформація, яка надходить йому на вхід для вирішення певних проблем і забезпечення безперебійного функціонування підприємства на своєму рівні. На жаль, інформація досить часто подається не в систематизованому та структурованому вигляді, також іноді не відповідає критерію повноти та своєчасності, що, безумовно, створює певні перешкоди на шляху вирішення проблем, які стоять перед оперативним менеджментом підприємства, а також знижує системний потенціал підприємства в цілому
			Умови праці	Π_3^{OM}	Умови праці працівників оперативної складової менеджерського потенціалу підприємства здебільшого відповідають сучасним вимогам. Проте слід зазначити, що деякі елементи системи опалення не відповідають сучасним вимогам до неї (старі батареї), на деяких робочих місцях існує невідповідність рівня освітленості нормативним значенням.

Продовження табл. X.3 Додатка X

1	2	3	4	5	6
					Також слід вказати на високу динамічність праці з точки зору навантажень на працівника, що заздалегідь призводить дуже часто до стресових ситуацій, які, своєю чергою, негативно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі, а також безпосередньо на здоров'я працівників, що знижує, передусім, продуктивність праці на підприємстві та інші показники його функціонування
			Активні елементи	Π_4^{OM}	Недостатня компетентність працівників оперативного менеджменту по функціях управління, що, перш за все, проявляється в неспроможності запобігти появі більшості поточних проблем у функціонуванні підприємства, тому здебільшого працівники оперативного менеджменту займаються «гасінням пожеж»
2	Потенціал стратегічного менеджменту	Π^{CM}	Засоби праці	Π_1^{CM}	Засоби праці стратегічного менеджменту підприємства також потребують певного оновлення, проте слід зазначити, що їх стан кращий порівняно із засобами праці оперативної складової менеджерського потенціалу підприємства, але вони мають низьку сполученість функціональних характеристик між собою.

1	2	3	4	5	6
					Ключовим недоліком є те, що на підприємстві відсутнє сучасне програмне забезпечення для створення єдиної інформаційної бази для потреб стратегічного менеджменту, що є бар'єром на шляху ефективного стратегічного управління, адже його відсутність, передусім, знижує стратегічну керованість у зв'язку з постійним підвищенням турбулентності зовнішнього середовища та наростанням різноманітності всередині підприємства
			Предмети праці	Π_2^{CM}	Предметом праці для стратегічного управління також є інформація, тільки іншого рівня. Слід зазначити, що інформація нерідко має неякісний характер і дуже швидко застаріває через специфічні причини внутрішньодержавного функціонування підприємств. Окрім цього, вона дуже часто є нерелевантною для споживача, а також несвоечасною з точки зору прийняття стратегічних рішень
			Умови праці	Π_3^{CM}	Умови праці стратегічного менеджменту можна віднести до сучасних, проте також актуальними є вирішення тих самих питань щодо покращення умов праці, як і у складовій

Закінчення табл. X.3 Додатка X

1	2	3	4	5	6
					оперативного менеджменту підприємства. Тільки посилюється напруженість праці та підвищується рівень стресових ситуацій, що також обумовлено специфічними внутрішньодержавними умовами функціонування підприємств (висока турбулентність зовнішнього середовища, системна криза в системі державного управління України, некоректність ділових відносин та ін.)
			Активні елементи	П ₄ ^{СМ}	Активним елементом менеджерської складової підприємства притаманний недостатньо високий рівень стратегічного мислення, що проявляється тільки в модернізаційних процесах у виробничій підсистемі підприємства, проте інші складові підприємства, особливо менеджерська, та організаційні питання практично залишаються поза увагою. Також слід констатувати недостатньо високий рівень стратегічного мислення, що підтверджується незнанням теорії систем, зокрема системних принципів створення ОЕС і системних закономірностей їх функціонування, що призводить до посилення на підприємстві процесів прогресуючої факторизації та зниження його керованості як системи

Таблиця X.4

Результати системної діагностики стану сполучення складових системного потенціалу досліджуваного підприємства машинобудівної галузі

№ з/п	Коефіцієнти сполучення складових системного потенціалу підприємства	Умовне позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Коефіцієнт системного сполучення менеджерської складової системного потенціалу з функціональною	S_{MF}	Менеджерська складова системного потенціалу підприємства має недостатньо високий показник сполучення з функціональною складовою системного потенціалу підприємства з однієї головної причини: різноманітність у функціональній складовій системного потенціалу підприємства більше, ніж різноманітність управлінських рішень щодо вирішення тієї чи іншої проблеми у функціональній складовій, тобто не враховується дія закону необхідної різноманітності В. Р. Ешбі стосовно ОЕС
2	Коефіцієнт системного сполучення забезпечувальної складової системного потенціалу з виробничою	$S_{ЗБ}$	На підприємстві має місце несвоечасність ресурсного забезпечення його виробничої підсистеми за необхідними параметрами щодо якості та кількості. До складу ресурсів безпосередньо в даному випадку входять: трудові, матеріальні, енергетичні, фінансові та інформаційні
3	Коефіцієнт системного сполучення обслуговуючої складової системного потенціалу з виробничою	$S_{ОБ}$	На підприємстві має місце несвоечасність проведення планових профілактичних перевірок щодо стану системних елементів виробничої підсистеми підприємства. Окрім цього, житлово-комунальний відділ підприємства не в змозі забезпечити всіх

Закінчення табл. X.4 Додатка X

1	2	3	4
			<p>працівників необхідним житлом, що створює певні перешкоди на шляху довготривалого співробітництва в тандемі «підприємство – працівник».</p> <p>Також слід зазначити певні недоліки в збутовій діяльності підприємства, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відсутність схеми обслуговування споживачів, при якій витрати часу на оформлення документів і одержання підшипників були б мінімальні; – не пророблене питання з цехом автомобільного транспорту щодо можливості постачання продукції споживачам автотранспортом заводу. <p>Крім цього, варто відзначити відсутність адекватної реклами та ціноутворення на підшипникову продукцію, що передбачало б значні пільги для великих і постійних споживачів</p>
4	Коефіцієнт системного сполучення менеджерської складової системного потенціалу підприємства	$S_{уп}$	<p>Має місце несвоечасність обміном інформацією між оперативним та стратегічним менеджментом менеджерської складової системного потенціалу підприємства.</p> <p>У цілому неефективний зворотний зв'язок, тому що не має чіткої регламентації щодо як самої технології зворотного зв'язку між оперативним та стратегічним менеджментом на підприємстві, так і безпосередньо персональної відповідальності за виконання того чи іншого етапу в рамках технологічної структури зворотного зв'язку між цими ланками менеджерської складової системного потенціалу підприємства</p>

ДОДАТОК Ц
Результати дослідження стану сприятливості внутрішнього середовища підприємства машинобудівної галузі в межах визначення рівня його системної досконалості

Таблиця Ц.1

Результати експертного оцінювання

Порядковий номер експерта	Умовне позначення										Середнє значення узваженого параметра	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				11	12	13	14	15
Найменування оцінюваного параметра	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20
Рівень стану внутрішнього середовища	BC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Внутрішні регламенти діяльності	P_{AE}	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9	-	-
Внутрішні регламенти управлінської діяльності	P_{AEU}	6	6	7	7	5	6	5	7	5	5	6	7	5	6	5	0,83	14,21

Продовження табл. Ц.1 Додатка Ц

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Внутрішні регламенти виробничої діяльності	$P_{AEВ}$	7	6	5	5	5	6	7	6	6	6	7	6	7	5	5	5,9	0,80	13,46
Внутрішні регламенти забезпечувальної діяльності	$P_{AEЗ}$	6	6	5	5	7	6	6	6	7	7	6	5	6	5	6	5,9	0,70	11,86
Внутрішні регламенти обслуговуючої діяльності	$P_{AEО}$	6	5	6	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	5	6	6,1	0,74	12,12
Внутрішні взаємовідносини	B_{AE}	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,9	-	-
Внутрішні взаємовідносини в управлінській діяльності	$B_{AEУ}$	5	6	5	5	5	6	5	6	7	7	6	5	5	6	5	5,6	0,74	13,16
Внутрішні взаємовідносини у виробничій діяльності	$B_{AEВ}$	6	7	7	7	5	6	5	5	6	6	7	6	6	5	4	5,9	0,92	15,60
Внутрішні взаємовідносини в забезпечувальній діяльності	$B_{AEЗ}$	6	5	6	5	6	7	7	7	6	6	6	7	5	6	5	6,0	0,76	12,60

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Внутрішні взаємодносини в обслуговуючій діяльності	$V_{\text{АЕО}}$	6	6	7	7	5	5	7	7	7	6	5	6	6	5	5	6,0	0,85	14,09
Дисципліна активних елементів	$D_{\text{АЕ}}$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,2	-	-
Дисципліна в управлінській діяльності	$D_{\text{АЕУ}}$	6	6	6	7	6	5	6	7	7	7	8	6	6	5	6	6,3	0,80	12,75
Дисципліна у виробничій діяльності	$D_{\text{АЕВ}}$	7	6	7	6	6	6	5	6	5	6	7	7	6	5	5	6,0	0,76	12,60
Дисципліна в забезпечувальній діяльності	$D_{\text{АЕЗ}}$	6	7	6	6	5	5	6	7	6	8	8	5	6	6	5	6,1	0,99	16,15
Дисципліна в обслуговуючій діяльності	$D_{\text{АЕО}}$	6	7	7	6	5	6	6	7	8	7	8	6	6	6	5	6,4	0,91	14,22
Цінності активних елементів	$C_{\text{АЕ}}$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,3	-	-
Цінності в управлінській діяльності	$C_{\text{АЕУ}}$	7	6	6	7	6	7	5	6	7	7	6	7	5	6	5	6,2	0,77	12,49
Цінності у виробничій діяльності	$C_{\text{АЕВ}}$	6	6	5	5	6	6	7	7	8	7	7	6	6	5	6	6,2	0,86	13,90

Закінчення табл. Ц.1 Додатка Ц

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Цінності в забезпечувальній діяльності	$C_{\text{АЕЗ}}$	6	7	6	6	7	5	6	7	7	8	7	6	7	5	5	6,33	0,90	14,21
Цінності в обслуговуючій діяльності	$C_{\text{АЕО}}$	6	6	5	6	7	7	6	6	7	7	8	6	7	5	5	6,27	0,88	14,10
Культура активних елементів	$K_{\text{АЕ}}$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,70	-	-
Культура в управлінській діяльності	$K_{\text{АЕУ}}$	6	6	5	6	4	5	6	6	7	7	6	7	6	5	4	5,73	0,96	16,76
Культура у виробничій діяльності	$K_{\text{АЕВ}}$	5	6	6	5	6	6	7	7	6	7	6	5	6	5	5	5,87	0,74	12,67
Культура в забезпечувальній діяльності	$K_{\text{АЕЗ}}$	5	4	5	5	6	5	6	7	6	6	7	6	5	6	5	5,60	0,83	14,79
Культура в обслуговуючій діяльності	$K_{\text{АЕО}}$	5	6	5	5	5	6	5	5	6	7	6	7	6	5	5	5,60	0,74	13,16

Таблиця Ц.2

Результати системної діагностики функціонального стану активних елементів у загальносистемних видах діяльності на досліджуваному підприємстві машинобудівної галузі

№ з/п	Складова умов для загальносистемних видів діяльності	Умове позначення	Обґрунтування оцінки
1	2	3	4
1	Внутрішні регламенти у видах загальносистемної діяльності	P_{AEU} P_{AEB} P_{AEZ} P_{AEO}	<p>Перш за все, на підприємстві не розроблено систему положень, які б чітко регламентували права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників за виконання своїх функціональних обов'язків. Існуючі регламенти документи є недосконалими в частині безконфліктності (тобто частина з них суперечить іншим) та гнучкості (не адаптуються під зміну умов функціонування підприємства).</p> <p>Передусім, як основні регламенти не розроблено та не закріплено систему цінностей особистісного та професійного характеру, які б були основою діяльності кожного з працівників підприємства.</p> <p>Окрім цього, посадові інструкції керівників, положення про відділи та посадові інструкції інших працівників є застарілими, не оновлюються згідно з внутрішньою динамікою функціонування підприємства та зовнішніх вимог, не доводяться до працівників повною мірою та не є за своєю значущістю документом, положення якого неухильно потрібно виконувати.</p>

Продовження табл. Ц.2 Додатка Ц

1	2	3	4
			Однак варто відзначити, що на підприємстві встановлено правила трудового розпорядку, технологічні та технічні регламенти (в тому числі ДСТУ та ISO на виготовлення продукції), регламенти з охорони праці, які є достатньо повними й адекватними специфіці виробничого процесу та режиму роботи підприємства в цілому
2	Внутрішні взаємовідносини у видах загальносистемної діяльності	B_{AEY}	Загалом внутрішні взаємовідносини між працівниками не є достатньо коректними. Так, у ході дослідження було визначено, що мають місце нерегламентовані впливи керівництва на підлеглих, некоректність у частині присвоєння повноважень вищого керівництва, неповне донесення інформації до працівників, необґрунтовані звільнення працівників (які можуть бути лише компенсацією низького рівня системного та стратегічного мислення вищого керівництва), нечесність працівників по відношенню один до одного
		B_{AEB}	
		B_{AEZ}	
		B_{AEO}	
3	Дисципліна у видах загальносистемної діяльності	D_{AEY}	Варто відзначити, що дисципліна майже в усіх видах діяльності знаходиться на недостатньо високому рівні. Це, перш за все, обумовлюється недосконалістю встановлених на підприємстві регламентів, відсутності їх системності, низьким рівнем особистих цінностей, а, відповідно, внутрішнього почуття відповідальності працівників та відсутністю заходів щодо заохочення працівників до дотримання дисципліни (вживаються моральні заходи, однак на фоні недостатньо високого рівня оплати праці вони не є дієвими). У ході дослідження було зафіксовано невідповідальне виконання працівниками своїх функціональних обов'язків (особливо це стосується виробничої діяльності, де працівники можуть порушувати технологічні регламенти), недотримання внутрішнього трудового розпорядку (несанкціоновані за тривалістю та кількістю перерви, куріння в неналежних
		D_{AEB}	
		D_{AEZ}	
		D_{AEO}	

Додатки

Продовження табл. Ц.2 Додатка Ц

1	2	3	4
			місцях), недотримання умов праці на робочому місці (недбале ставлення до обладнання, чистоти та порядку на робочому місці). Також серед більшості трудового колективу така поведінка сприймається як норма та не підлягає засудженню
4	Цінності у видах загальносистемної діяльності	C_{AEU} C_{AEB} C_{AEZ} C_{AEO}	<p>Перш за все, варто відзначити, що для активних елементів, які створюють і здійснюють функціонування в системах різного роду на пострадянському просторі, характерний низький рівень культури як «способу життєдіяльності». Це є наслідком успадкованих регресивних ознак, які були сформовані в населення за радянських часів. Прояви цього (наприклад, низька відповідальність за результати праці, нечесність, підозрілість, байдуже ставлення до праці колег, безініціативність, активне чи пасивне заохочення корупції, низький рівень довіри та ін.) не відповідають ринковим відносинам і рівню прогресивних капіталістичних розвинутих країн та є перепорою на шляху прогресивного розвитку вітчизняних ОЕС і досягнення ними європейського рівня конкурентоспроможності.</p> <p>Варто відзначити, що всі негативні прояви, які було виявлено в поведінці активних елементів підприємства як у його внутрішньому середовищі, так і під час взаємодії із зовнішнім середовищем, зумовлені здебільшого саме низьким рівнем цінностей, їх регресивним характером</p>
5	Культура у видах загальносистемної діяльності	K_{AEU}	Низький рівень цінностей є причиною низького рівня культури в усіх її проявах. Так, корпоративна культура підприємства не є повною, оскільки не містить цінностей, якими керується у своїй діяльності підприємство (вони лише зазначені на рівні індустріальної групи УПЕК, до складу якої входить підприємство, однак не доведені до її дивізіонів), поведінкових стереотипів, корпоративного мислення та сприятливого корпоративного клімату.

Закінчення табл. Ц.2 Додатка Ц

1	2	3	4
		K _{АЕВ}	<p>Окрім цього, під час дослідження було виявлено, що рівень технологічної культури є недостатньо високим. Це проявляється у: недостатньому рівні володіння персоналом новими технологіями, технологічного мислення, взаємодії «працівник – техніка». Також у всіх видах діяльності певна кількість працівників не дотримується своїх функціональних обов'язків, виконує їх несумлінно (не в строки, не повністю) або знімає з себе відповідальність за їх виконання. До того ж, подекуди проявляється низький рівень побутової культури працівників (наприклад, залишення сміття в неналежних місцях). Варто відзначити, що виробнича культура на підприємств характеризується залежно від її елементів різними рівнями. Так, з точки зору культури самого процесу виробництва, вона знаходиться на достатньо високому рівні, оскільки у виробничому процесі загалом відбувається дотримання всіх норм виготовлення продукції згідно з технологічними регламентами, перевірки якості продукції, її маркування тощо. З іншого боку, елементи умов праці як однієї зі складових виробничої культури знаходяться на низькому рівні</p>
		K _{АЕЗ}	
		K _{АЕО}	

ДОДАТОК Ш
Фрагмент проекту в межах стратегії трансформації досліджуваного підприємства машинобудівної галузі
у стан системно-досконалої бізнес-організації

Таблиця Ш.1

Деталізований календарний план розробки системних заходів на підприємстві

№ з/п	Етапи реалізації	Період реалізації етапу, дні																																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
1	Завдання стратегічних цільових орієнтирів підприємства:																																			
1.1	детальний аналіз існуючого стану стратегічних цільових орієнтирів підприємства																																			
1.2	детальний аналіз характеристик стратегічних цільових орієнтирів підприємства-аналога																																			
1.3	розподілення функціональних одиниць підприємства за видами загальносистемної діяльності																																			
1.4	завдання загальносистемних стратегічних цільових орієнтирів підприємства та стратегічних цільових орієнтирів за видами загальносистемної діяльності																																			
2	Дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства																																			
3	Зустріч членів робочої групи з генеральним директором і директором з розвитку стосовно узгодження стратегічних цільових орієнтирів ¹																																			
4	Коректування стратегічних цільових орієнтирів за результатами зустрічі																																			

Закінчення табл. Ш.1 Додатка Ш

№ з/п	Етапи реалізації	Період реалізації етапу, дні																																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
5	Проектування параметрів системного стану підприємства																																				
6	Перепроєктування системи управління підприємством з урахуванням параметрів системного стану																																				
7	Розробка заходів щодо налаштування всіх активних елементів підприємства на досягнення встановлених стратегічних цільових орієнтирів																																				
8	Розробка системних стратегій щодо досягнення встановлених стратегічних цільових орієнтирів																																				
9	Розробка та впровадження системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством																																				
10	Презентація результатів керівництву підприємства ¹																																				

Примітка: етапи 5–9 закінчуються узгодженням з керівництвом підприємства; ¹ – тривалість робочого дня дорівнює 4 годинам.

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Таблиця Ш.2

**Матриця відповідальності за виконання етапів розробки системних заходів
на підприємстві між членами робочої групи**

№ з/п	Етапи розробки системних заходів	Відповідальні за виконання						
		група системних аналітиків	консультант з питань стратегічного управління	маркетологи	консультант з проєктування систем управління та структури підприємства	консультант з управління персоналом	програмісти	стажисти
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Завдання стратегічних цільових орієнтирів підприємства							
1.1	Детальний аналіз існуючого стану стратегічних цільових орієнтирів підприємства	+	+					
1.2	Детальний аналіз характеристик стратегічних цільових орієнтирів підприємства	+	+					
1.3	Розподілення функціональних одиниць підприємства за видами загальносистемної діяльності	+			+			
1.4	Завдання загальносистемних стратегічних цільових орієнтирів підприємства та стратегічних цільових орієнтирів за видами загальносистемної діяльності	+	+					
2	Дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства			+				
3	Зустріч членів робочої групи з генеральним директором і директором з розвитку стосовно узгодження стратегічних цільових орієнтирів	+	+					

Закінчення табл. III.2 Додатка III

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Коректування стратегічних цільових орієнтирів за результатами зустрічі	+	+					
5	Проектування параметрів системного стану підприємства	+	+	+	+	+		
6	Перепроектування системи управління підприємством з урахуванням параметрів системного стану	+			+			
7	Розробка заходів щодо налаштування всіх активних елементів підприємства на досягнення встановлених стратегічних цільових орієнтирів					+		
8	Розробка системних стратегій щодо досягнення встановлених стратегічних цільових орієнтирів	+	+					
9	Розробка та впровадження системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством на базі діагностики його системного стану						+	
10	Презентація результатів керівництву підприємства	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Таблиця Ш.3

Витрати часу членами робочої групи на реалізацію проєкту розробки системного набору стратегічних цільових орієнтирів на підприємстві

№ з/п	Член робочої групи	Порядковий номер етапу	Прогнозний час за кожним етапом, год	Витрати часу, год
1	2	3	4	5
1	Група системних аналітиків (3 спеціалісти)	1.1	24	684
		1.2	24	
		1.3	8	
		1.4	24	
		3	4	
		4	32	
		5	224	
		6	112	
		8	224	
		10	8	
2	Консультант з питань стратегічного управління	1.1	12	300
		1.2	12	
		1.4	24	
		3	4	
		4	16	
		5	112	
		8	112	
		10	8	
3	Маркетологи (2 спеціалісти)	2	112	344
		5	224	
		10	8	

Закінчення табл. III.3 Додатка III

1	2	3	4	5
4	Консультант з проєктування систем управління та структур підприємства	1.3	8	184
		5	112	
		6	56	
		10	8	
5	Консультант з управління персоналом	5	112	176
		7	56	
		10	8	
6	Програмісти (3 спеціалісти)	9	112	112
		10	8	
7	Усього	–	–	1 808

Джерело: складено за результатами дослідження автора.

Наукове видання

ГАГАРИНОВ Олексій Валерійович

**СТРАТЕГІЯ ТРАНСОФРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
У СТАН СИСТЕМНО-ДОСКОНАЛОЇ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

Підписано до друку 18.12.2022 р. Формат 60 × 84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Warnock Pro. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 23,9. Обл.-вид. арк. 31,1. Наклад 100 прим. Зам. № 282.

ФОП Лібуркіна Л. М.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ХК № 76 від 12.02.2003 р.
61001, м. Харків, а/с 870.

Надруковано у ФОП Озеров Г. В.
Україна, 61003, Харків, вул. Університетська, 3, к. 9.