

*В. М. Гриньова*  
*М. Ю. Явдак*

**ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ  
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
МАШИНОБУДУВАННЯ**

**Монографія**

**Харків**  
**ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**2016**

УДК 005.5:621

ББК 34.4

Г 85

Рецензенти: д-р екон. наук, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету "Львівська політехніка" *І. Б. Скворцов*; д-р екон. наук, професор кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки *Л. В. Соколова*; канд. екон. наук, доцент кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету *Ю. А. Єгулов*.

**Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.**

Протокол № 6 від 21.12.2015 р.

**Авторський колектив:** д-р екон. наук, професор В. М. Гриньова – вступ, п. 1.1, 1.3, 2.1; канд. екон. наук, доцент М. Ю. Явдак – п. 1.2, 2.2, 2.3, 3.1 – 3.3, висновки.

**Гриньова В. М.**

Г 85      Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 220 с.

ISBN 978-966-676-651-2

Розглянуто теоретико-методичне забезпечення організації операційної діяльності сучасного підприємства машинобудування. Викладено методичний підхід до регулювання внутрішніх економічних відносин підрозділів підприємства, заснований на використанні агрегатного методу планування, визначенні стандартів витрат і показників внутрішньої рентабельності виробничої діяльності.

Рекомендовано для фахівців із питань управління операційною діяльністю сучасних підприємств машинобудування, викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

**УДК 005.5:621**

**ББК 34.4**

© В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак, 2016

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2016

ISBN 978-966-676-651-2

## Вступ

Сучасні ринкові умови господарської діяльності сприяють постійному пошуку резервів і шляхів отримання додаткових конкурентних переваг у внутрішньому середовищі підприємства. Такий пошук стає все складнішим через зниження ефективності функціонування та загострення проблем зовнішнього середовища. На цьому етапі високих результатів виробництва можна досягти лише завдяки налаштуванню кожної з ланок управлінської діяльності, першою та головною з яких виступає планування роботи підприємства.

Планування операційної діяльності відіграє вирішальну роль у регулюванні внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства, які у першу чергу спираються на диференційоване застосування внутрішніх планово-розрахункових цін, що сприяє підвищенню матеріальної зацікавленості персоналу у результатах власної праці та ефективному використанню матеріально-технічних ресурсів.

Послідовність етапів планування операційної діяльності виступає запорукою цілеспрямованого та результативного функціонування, що забезпечується інтеграцією стратегічних і поточних аспектів під час дослідження та формування розподілу управлінської відповідальності.

Проблеми планування операційної діяльності сучасних підприємств машинобудування, оцінювання ефективності господарських операцій, формування організаційного й інформаційного забезпечення стратегічного та поточного управління операційною діяльністю закономірно привертало до себе підвищену увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців – таких, як І. Ансофф, О. Ареф'єва, І. Бланк, В. Бурков, І. Булеєв, М. Бухалков, В. Гриньова, Дж. Джордж, В. Долятовський, В. Долятовська, П. Друкер, Ю. Єгупов, Р. Каплан, М. Кизим, Т. Клебанова, М. Круглов, Б. Мільнер, Д. Нортон, Ф. Ліїс, В. Пономаренко, О. Раєвнева, І. Скворцов, Г. Тарасюк, А. Тищенко, Л. Федулова та ін.

Всебічне вивчення й узагальнення наукових праць дозволило зробити висновок про те, що низка питань стосовно організації планування операційної діяльності недостатньо досліджена та розроблена. Так, зокрема, увага дослідників зосереджується переважно навколо вивчення окремих аспектів організації планового процесу в різних сферах операційної діяльності підприємств машинобудування, що не дає можливості

забезпечити комплексність побудови відповідної організаційної системи планування.

З огляду на це подальше поглиблення теоретичних і науково-методичних засад системи планування операційної діяльності підприємств машинобудування у контексті подальшого розвитку теоретичних положень, вдосконалення науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо підвищення результативності планового процесу підприємства має як наукове, так і практичне значення.

Мета монографії полягає у подальшому розвитку теоретичного обґрунтування прийняття управлінських рішень та у розробленні науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо організації планування операційної діяльності підприємств машинобудування.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність поставлення та вирішення комплексу таких завдань:

- вивчення й узагальнення теоретичних основ формування системи показників планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства;

- обґрунтування складу та визначення впливу чинників формування результатів операційної діяльності машинобудівних підприємств;

- обґрунтування послідовності та розроблення методичного підходу до побудови системи планування операційної діяльності машинобудівного підприємства на основі використання бюджетного методу;

- здійснення оцінювання організаційно-методичного та інформаційного забезпечення планування операційної діяльності машинобудівних підприємств;

- розроблення методичних рекомендацій до регулювання внутрішньо-економічних відносин підрозділів підприємства;

- обґрунтування послідовності етапів організації планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-методичне забезпечення, форми та методи організації планування в сфері операційної діяльності машинобудівного підприємства.

Монографію присвячено подальшому розвитку теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо організації планування операційної діяльності підприємств машинобудування.

Авторами проведений аналіз підходів до визначення природи походження та сутності поняття результативності, а також складу ефектів,

які мають враховуватися в оцінюванні функціонування та розвитку підприємства.

Ретельно досліджені існуючі підходи до побудови операційної діяльності на підприємстві та проведене морфологічно-семантичне узагальнення наявних теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття "операційна діяльність підприємства". Це дозволило сформулювати основні вимоги до організаційної побудови системи планування операційної діяльності, які є запорукою результативності діяльності підприємства та побудови належної системи управління операційною діяльністю машинобудівного підприємства. У роботі набув подальшого розвитку склад критеріїв оцінювання та показників планування результативності операційної діяльності підприємства.

На підставі аналізу стану операційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості України розвинуті методичні підходи до його удосконалення, а саме: удосконалення послідовності побудови системи бюджетного планування операційної діяльності на підприємстві на основі використання методології IDEF-моделювання.

Визначені стратегічні чинники формування результатів операційної діяльності машинобудівних підприємств і здійснене їх оцінювання. Розроблені заходи для підвищення якості виконання управлінських функцій організації планового процесу на основі узагальнення показників оцінювання функціональної повноти виконання та значущості управлінських функцій і завдань у системі планування операційної діяльності.

Дістав подальшого розвитку методичний підхід щодо регулювання внутрішніх економічних відносин підрозділів підприємства, який оснований на використанні агрегатного методу планування, визначенні стандартів витрат і показників внутрішньої рентабельності виробничої діяльності. У рамках такого підходу відбувається формалізація (з використанням кількісної шкали оцінювання) розподілу управлінських робіт за підрозділами та виконавцями, відповідальними за їх здійснення. Усе це дозволяє сформулювати належне мотиваційне забезпечення реалізації заходів, спрямованих на підвищення результативності операційної діяльності та скорочення непродуктивних витрат.

Суттєво поглиблено розробку організаційного забезпечення планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства. Це передбачає оцінювання гнучкості виробничого профілю, особливості якого полягає у визначенні: локальних показників (за напрямками),

узагальнювального показника гнучкості виробничого профілю й економічному обґрунтуванні заходів щодо оптимізації підготовки нової продукції.

Викладені в роботі теоретичні основи та практичні рекомендації щодо організації планування операційної діяльності підприємств машинобудування можуть бути корисні як для підприємств машинобудівної промисловості з метою підвищення ефективності операційної діяльності на основі удосконалення конкретного змісту управлінських робіт і розподілу виконавчої відповідальності під час формування організаційної системи планування операційної діяльності машинобудівного підприємства, так і для наукових працівників, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів у процесі їх наукової та практичної діяльності.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам роботи: доктору економічних наук, професору кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету "Львівська політехніка" Скворцову Ігорю Борисовичу; доктору економічних наук, професору кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки Соколовій Людмилі Василівні та кандидату економічних наук, доценту кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету Єгупову Юрію Артемовичу, які уважно прочитали рукопис і зробили цінні зауваження, врахування яких сприяло удосконаленню монографії.

# **Розділ 1. Теоретико-методичні основи планування операційної діяльності сучасних підприємств**

## **1.1. Понятійний апарат процесу управління операційною діяльністю сучасного підприємства**

У сучасних умовах функціонування підприємств вирішального значення набуває планування діяльності як ключовий чинник розвитку підприємства. У цьому контексті вирішальним є комплексний підхід до побудови відповідної організаційної системи планування, зокрема операційної діяльності підприємства. Конкурентні умови та невизначеність зовнішнього середовища вимагає чіткого встановлення етапів формування організаційного забезпечення планування й їх змістовності. Це дозволяє оптимізувати роботу з управління операційною діяльністю й отримувати додаткові конкурентні переваги, враховуючи специфічність ринку машинобудівної продукції. Планування діяльності підприємства допомагає здійснювати контроль витрат та ефективне використання людських і матеріальних ресурсів, оцінювати рівень платоспроможності, досягати необхідного рівня доходів і прибутку, прогнозувати фінансові результати, тобто проводити своєчасний аналіз фінансового й економічного стану підприємства.

Пошук шляхів зміцнення конкурентних переваг, інтенсифікації та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів, скорочення непродуктивних витрат є одним з найважливіших чинників збільшення фінансових результатів господарювання. Тому вітчизняні підприємства змушені постійно стежити за змінами зовнішнього середовища, вчасно реагувати на ці зміни та вміти швидко адаптуватися до сформованого способу ведення підприємницької діяльності. Здатність ефективно розвивати свою діяльність в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього середовища є результатом належного управління всіма процесами діяльності підприємства.

Функціонування та розвиток суб'єктів господарювання у сучасних складних і нестабільних економічних умовах пов'язані із неминучим виникненням кризових ситуацій (які, проте, виступають не лише джерелом загострення існуючих та прояву нових загроз економічної безпеки, але й здатні розширювати можливості для інтенсифікації розвитку),

а отже, із необхідністю пошуку оптимальних шляхів пристосування підприємств до змін економічного середовища. Для вітчизняних підприємств посилення вимог відносно якості, раціональності, оперативності, адекватності управлінських рішень додатково визначається також наявністю стійких тенденцій (пов'язаних насамперед із проблемами ринкового реформування та модернізації національної економіки) щодо скорочення економічного та виробничого потенціалу, обмеженістю доступних джерел фінансування заходів з оновлення технологічної бази випуску продукції та послуг, нестачею стратегічної орієнтації існуючої системи планів тощо. Результативність функціонування та стабільність розвитку підприємств за таких обставин буде визначатися не тільки здатністю щодо прийняття зважених управлінських рішень, обґрунтування яких враховує передбачення довгострокових наслідків їх реалізації, а також реальними можливостями оперативного ухвалення та повного виконання таких рішень.

Друкер П.Ф. [50, с. 5] наголошував з цього приводу, що прийняття рішень – це найважливіший сполучний процес, який здійснюється безперервно під час виконання кожної з функцій управління (планування, організація діяльності, мотивація, контроль). З такою думкою цілком погоджуються Я. Берсуцький та М. Лепа [16, с. 6], які наголошують, що прийняття управлінських рішень посідає центральне місце у структурі управлінської діяльності підприємства, оскільки саме сукупність таких рішень в найбільшій мірі визначають змістовність зазначеної діяльності та характер її результатів. Н. Карданська [67, с. 24] підкреслює також, що прогнозування, передбачення й урахування всіх або більшості наслідків рішень, які приймаються, набуває в сучасних умовах все більшого значення для ефективного управління підприємствами. З точки зору Н. Карданської, саме ухвалення певного роду рішень є основною формою реагування управлінців на зміни умов функціонування певної організації, результатом чого стає розв'язання проблем, що виникають, максимальне наближення до заданих цілей тощо.

Отже, вивчення та вдосконалення процесу прийняття рішень є одним з методів подолання проблемних ситуацій у діяльності підприємства (тобто наявних розривів між, з одного боку, бажаним станом і цілями системи, а з іншого – зі становищем, що фактично спостерігається), викликаних змінами у внутрішньому середовищі або ринковому оточенні, режимах функціонування підприємства тощо. Змістовність



процесу підготовки рішення, яке ухвалюється, полягає в ідентифікації й у виборі оптимального або найбільш задовільного варіанту дій (загальної моделі поведінки чи конкретних операцій), необхідних для досягнення окремої мети або певного комплексу цілей (еталонної характеристики очікуваного стану або результатів розвитку даного об'єкту управління). У тому ж випадку, коли фактична ситуація навколо даного об'єкту управління не відповідає очікуваним (або бажаним) цільовим настановам, відбувається виникнення проблемної ситуації, розв'язання (формування плану вирішення) якої становить змістовність акту прийняття управлінського рішення.

В. Колпаков [75, с. 12] крім того зазначає, що власне прийняття будь-якого рішення також становить певну окрему проблему, що носить фундаментальний характер, пов'язаний із помітною роллю та великим значенням, які відіграють рішення у даній сфері людської діяльності. За думкою В. Колпакова [75, с. 15], управлінське рішення (УР) є одночасно наслідком системної діяльності людини та продуктом когнітивної (опосередкованої пізнавальними чинниками) емоційної, вольової, мотиваційної природи, тобто результатом синтезу психічних процесів, що мають вихідну регулятивну спрямованість. Т. Пітерс, Р. Уотерман [117, с. 9] також вважають УР насамперед результатом розумової діяльності людини, що призводить до певного висновку або до усвідомлення необхідності реалізації будь-яких дій. З такою точкою зору погоджується, наприклад, В. Юкаєва [138, с. 27], яка пропонує розглядати УР перш за все як творчий акт суб'єкта управління (індивідуальної особи або групи людей, колективу тощо), що визначає програму діяльності з ефективного розв'язання назрілої проблеми на основі усвідомлення й врахування характеру дії об'єктивних законів функціонування управлінської системи, а також аналізу інформації про її стан.

Таким чином, у визначенні сутності та природи управлінського рішення серед науковців спостерігається неузгодженість і неоднозначність думок відносно вирішення цього питання, що, з точки зору автора, насамперед пов'язане із розглядом даної проблеми в різному контексті, з акцентуванням уваги дослідників на різних аспектах взаємодії суб'єкту й об'єкту управління в межах цілісної системи управління (рис. А.1 додатка А), що відображують неоднозначність характеру відносин між складовими цієї системи (рис. А.2 додатка А). Звичайно у розгляді сутності УР широкого поширення здобули такі підходи відносно трактування

цього явища: процесний (УР як певний процес, послідовність операцій, що здійснюються його учасниками відповідно до об'єктивно існуючих закономірностей); операційний (УР вважається актом вибору з боку певних осіб оптимального або найбільш прийняттого з огляду на цільові настанови варіанту дій серед набору доступних до реалізації альтернативних моделей поведінки); результативний (УР визначається як результат вибору, що здійснюється певною особою, яка приймає рішення – ОПР, відповідно до наявного в цієї особи комплексу уявлень про оптимальність такого роду вибору). У свою чергу, існування розмаїття поглядів на сутність і природу походження УР пов'язане також із широтою кола характеристик і видів такого роду рішень, відмінність між якими обумовлюється неоднорідністю проблем, які виникають в процесі управління.

Процесний аспект управлінського рішення характеризується насамперед закономірністю протікання у часі певної послідовності дій, взаємозв'язок між якими обумовлений, по-перше, внутрішніми закономірностями виникнення проблеми, наявність якої викликає необхідність здійснення певних управлінських кроків, і, по-друге, логікою й об'єктивно встановленими правилами пошуку шляхів розв'язання даної проблеми. Так, Т. Пітерс, Р. Уотерман [117] підкреслюють, що УР – продукт розумової діяльності людини, яка приводить ОПР до певних остаточних висновків або до усвідомлення доцільності реалізації конкретних вчинків. З іншого боку, В. Василенко [28] пропонує зосереджувати увагу також на розгляді мотивів, якими керується ОПР в обміркованні намірів і вимог щодо реалізації певних дій на основі усвідомлення та постановки цілей, а також визначення шляхів їх досягнення за умови виникнення тієї чи іншої управлінської потреби. Характерною особливістю процесного підходу є також достатньо чітке визначення послідовності етапів прийняття управлінського рішення. Це, зокрема, передбачає необхідність проходження таких стадій підготовки та реалізації цього рішення: постановка завдання щодо вирішення проблеми; розроблення варіантів її вирішення; вибір рішення; організація виконання рішення, контроль реалізації й оцінювання отриманих результатів (табл. А.1 додатка А).

Отже, навіть у рамках процесного підходу увага дослідників (принаймні під час проходження одного з етапів обґрунтування УР) зосереджується на необхідності вибору оптимальної альтернативи з кола доступних варіантів дій, що є характерним для операційного підходу. Прийняття такого роду рішення розглядається переважно як певний акт

свідомого вибору, що здійснюється ОПР на основі заздалегідь визначених правил і процедур. В. Глущенко, І. Глущенко [37] зазначають з цього приводу, що формування УР відбувається в результаті послідовного здійснення процедур аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту. На думку Р.Фатхутдінова [121, с. 20], управлінське рішення стає результатом аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети менеджменту. К. Балдін, С. Воробйов, В. Уткін [11] також підкреслюють, що управлінське рішення – це вибір однієї з ряду альтернатив у процесі досягнення поставленої мети.

У контексті операційного підходу велика увага приділяється також особистісним мотивам і стимулам, що підштовхують ОПР до вибору певного варіанта з кола доступних альтернатив, а одним із суттєвих аспектів управлінського рішень вважається наявність творчого аспекту діяльності ОПР. Так, наприклад, В. Абчук [2] зазначає, що УР є розгорнений в часі, логіко-розумовий, емоційний, організаційно-правовий акт, що виконується керівником у межах своїх повноважень самостійно або із залученням інших осіб. В. Юкаєва [138] звертає увагу на творчий характер акту вибору, що здійснюється суб'єктом управління на основі наявних у нього суб'єктивних уявлень про передумови виникнення проблеми, стан об'єкта управління та перспективи його змін тощо. У свою чергу, Я. Рейльян [105] підкреслює проблемний характер УР як внутрішньої розумової діяльності суб'єкта управління (індивідуального або колективного), що спрямована на вирішення певного завдання (управлінської ситуації). А. Ігнат'єва, М. Максимцов [60, с. 119] зосереджують увагу на особистісному характері прийняття УР, ухвалення якого передбачає насамперед вибір конкретним керівником певної альтернативи в рамках його посадових повноважень, виконання яких спрямоване на досягнення цілей організації. За такого підходу в сферу уваги дослідників механізму прийняття управлінських рішень (нарівні із процедурними аспектами даного процесу) попадають також особистісні та колективні ціннісні установки й орієнтири, цілі, культурні традиції, рутини тощо. Н. Карданська [67, с. 29–32] зазначає з цього приводу, що управлінське рішення слід розглядати як один з необхідних моментів вольового впливу та способів його виконання, що передбачає заздалегідь здійснене усвідомлення цілей та засобів дії, уявне обґрунтування підстав для такого вибору.

З іншого боку, І. Аліпова та Н. Піскунова [5], А. Бйорн [26], М. Володькіна [33], В. Глухов [38], В. Долятовський та В. Долятовська [49], А. Садеков і В. Катрич [108] та інші дослідники зосереджуються також на ретельному розгляді методичного та інструментального забезпечення прийняття управлінських рішень (рис. А.3 додатка А).

Слід, проте, зазначити, що процесні й операційні аспекти обґрунтування та вибору управлінського рішення мають переважно попередній, превентивний характер, тобто не стосуються конкретного акту або низки операцій, здійснення яких спрямоване на усунення проблемної ситуації, яка склалася в межах функціонування та розвитку даного об'єкта управління. Отже, результативний підхід впливає із розуміння сутності УР як кінцевого результату здійсненого ОПР вибору, тобто вольового акту, орієнтованого на наявність альтернатив, суміжних цілей і мотивів поводження ОПР, які знайшли остаточну реалізацію у формі спонукання виконавців до дії у вигляді плану роботи, варіанта проекту тощо. Так, наприклад, А. Большаков, В. Михайлов [20] пропонують розглядати управлінське рішення як концентрований вираз процесу управління на його завершальній стадії. Е. Смірнов [114] також вважає УР результатом розумової діяльності людини, що приводить ОПР до певного висновку або усвідомлення необхідності реалізації певного варіанта поведінки (такого, наприклад, як повна бездіяльність, здійснення будь-яких заходів або вибір дії з набору альтернатив). До схожої точки зору схиляється Н. Карданська [67, с. 29–32], яка вважає, що управлінське рішення є соціальним актом, підготовленим на основі варіантного аналізу та прийнятої в установленому порядку оцінки. Він має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, організує практичну діяльність суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення вказаних цілей.

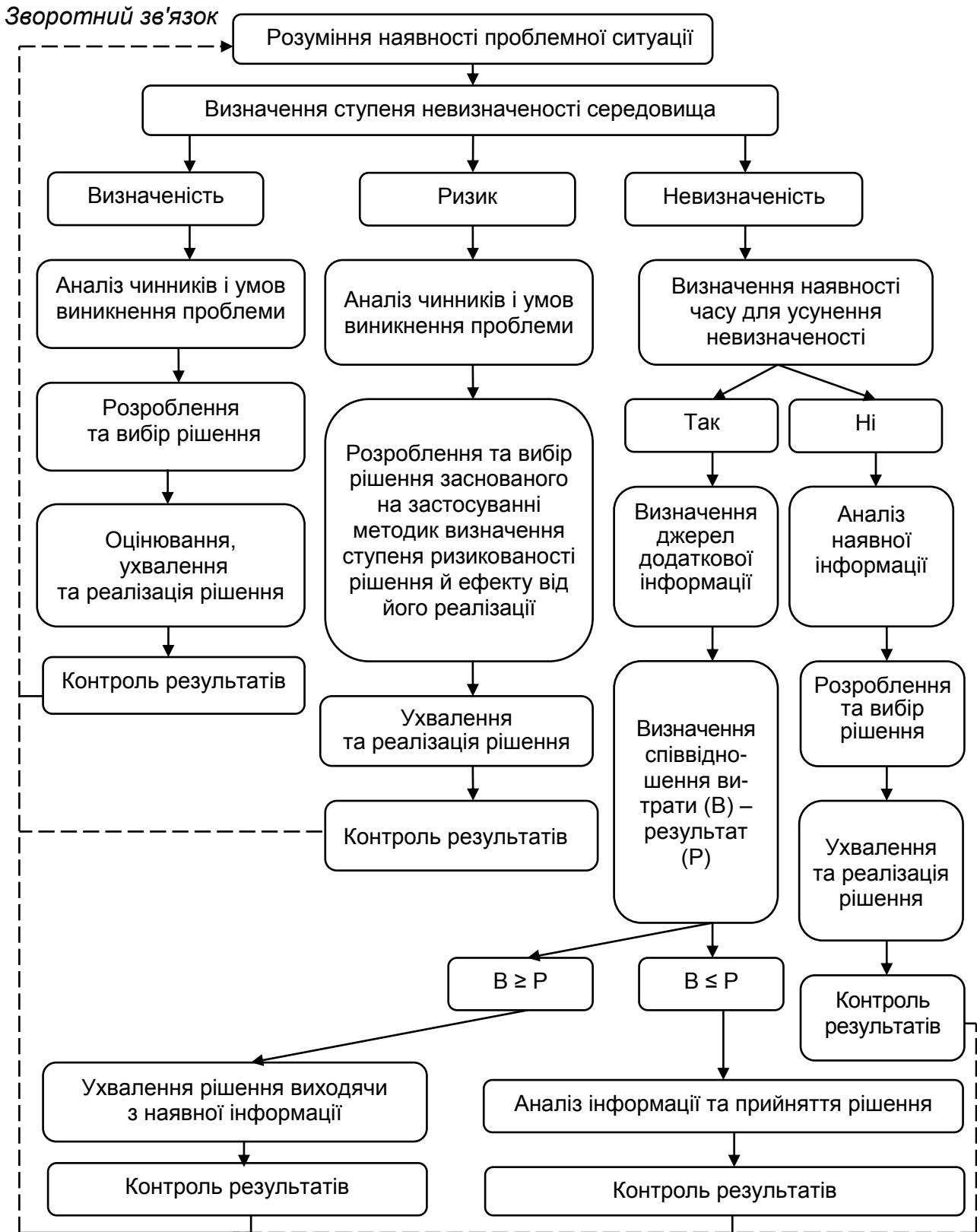
Таким чином, слід зазначити, що управлінське рішення є комплексне явище, в межах якого сполучаються процесні (послідовність логічно пов'язаних між собою процедур), операційні (зосереджуються на ключовому елементі процесу прийняття УР – акті вибору оптимального варіанту дій з кола доступних альтернатив), результативні (продукт діяльності окремої особи, яка приймає рішення, результат управлінської активності) аспекти розв'язання проблем і суперечностей, які виникають в рамках певного об'єкта управління. Водночас метою роботи усього складного механізму прийняття та реалізації управлінського рішення слід

вважати передусім максимізацію результативної складової, орієнтованої на забезпечення ефективності функціонування та сталості розвитку даного об'єкта. Отже, управлінське рішення доцільно розглядати як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію конкретних управлінських завдань, пов'язаних із досягненням цілей даної організації. Специфічними особливостями управлінських рішень, що визначають їх роль у процесі управління, слід вважати такі: свідомий і цілеспрямований характер діяльності, здійснюваної ОПР у процесі ухвалення УР; наявність фактологічної та ціннісної орієнтації поведінки ОПР у ході даного процесу; спільний характер прийняття та реалізації УР; альтернативність вибору оптимального варіанту рішення; органічний взаємозв'язок УР з іншими процесами управлінської активності; наявність специфічного інструментарію, форм здійснення управління та відповідних механізмів забезпечення діяльності.

Управлінські рішення в контексті функціонування цілісної системи управління підприємством виступають як спосіб надання перманентного впливу керівної підсистеми (суб'єкта управління) на керовану (об'єкт управління), що в кінцевому рахунку має сприяти максимізації результатів упровадження дій, орієнтованих на досягнення заздалегідь визначених цілей в умовах різних рівнів невизначеності середовища господарювання (рис. 1.1).

Управлінське рішення відіграє надзвичайно важливу роль сполучної ланки, що поєднує дві зазначені підсистеми, без чого неможливим стає як виконання ними їх функціональних завдань, так і успішна робота системи управління у цілому. Це, в свою чергу, підкреслює визначальний характер ролі та місця процедур прийняття управлінських рішень у загальному процесі управління.

Так, В. Дикань, О. Дейнека [48, с. 121] розглядають управління як цілеспрямоване формування (створення й організація) певного процесу, стрижневим елементом якого виступають функції, пов'язані із підготовкою та реалізацією різного роду рішень. За думкою науковців, рамки управління є настільки широкими, що управлінська діяльність охоплює регулювання як самого процесу розвитку підприємства в цілому, так і його окремих підпроцесів – таких, як створення конкурентних переваг продукції, що випускається, організація вибору оптимальних партнерів і форм співробітництва тощо.



**Рис. 1.1. Послідовність прийняття управлінського рішення на підприємстві в умовах невизначеності середовища господарювання**

З точки зору О. Віханського й О. Наумова [30, с. 25] життєдіяльність організації складається із трьох основних процесів: отримання сировини та ресурсів ззовні, виготовлення продукту, передавання продукту в зовнішнє середовище. Завдяки здійсненню управління зазначені процеси відбуваються ефективно та збалансовано. Отже, управління в найбільш узагальненому вигляді автори розглядають як певний тип взаємодії між складовими виробничо-господарських процесів.

А. Пилипенко, С. Пилипенко, І. Отенко [97] у контексті вивчення процесного аспекту управління пропонують досліджувати його як серію безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з яких – це окремий самостійний процес, тобто функція управління. Отже, в процесі управління уповноважені органи (посадові особи, підрозділи, групи підрозділів) здійснюють певні функції, комплекс яких повністю охоплює коло завдань управління та визначає змістовність управління у цілому (рис. Б.1, Б.2 додатка Б). Такого роду комплекс уособлює внутрішньоузгоджену ієрархію взаємозалежних функцій управління (дерево функцій управління), нижні рівні якого деталізуються до рівня окремих управлінських робіт або операцій (рис. Б.3 додатка Б).

Ієрархічна будова дерева функцій базується на визначенні відмінностей між змістом і характером виконання певних управлінських рішень на кожному з рівнів управління: загальні функції (визначають змістовність управлінської діяльності, яка полягає в тому, що функції закладені в будь-якій задачі управління, в будь-якій сфері діяльності та сукупно утворюють замкнений цикл управління); конкретні функції управління (групується за ознакою однорідності управлінської діяльності, що визначає спеціалізацію управлінського труда); спеціальні функції управління (спільність визначається однорідністю цільової орієнтації); завдання управління (характеризуються спрямованістю на формування елементарного керівного впливу); роботи управління (виділення таких робіт пов'язане із диференціацією управлінської праці на її елементарному рівні) [76].

На думку автора, зміст управлінської діяльності на підприємстві полягає в досягненні оптимального розподілу економічних ресурсів на ґрунті прийняття управлінських рішень, розроблення та реалізації комплексу заходів і функцій, які взаємодіють всередині підприємства так, щоб максимально ефективно скоординувати всі види виробничої, фінансової й інших видів діяльності підприємства для найбільш ефективного

використання зазначених ресурсів для досягнення поставлених цілей. Зіставлення цільових настанов і орієнтирів діяльності підприємства та його підрозділів з функціонально-організаційними параметрами управлінського процесу (функціональні підсистеми управління) визначає функціонально-цільову структуру системи управління підприємством (рис. Б.4 додатка Б) [76].

Слід розглянути докладніше змістовність та особливості виконання зазначених функцій стосовно до визначення параметрів управління операційною діяльністю підприємства як об'єкта, що визначається високим рівнем складності та розмаїтості (за змістовністю та властивостями функціонування).

Операційна (виробнича) система звичайно розглядається науковцями [36; 87; 122; 131; 137 та ін.] як один зі стрижневих елементів організаційно-економічної системи підприємства, який в контексті управління його діяльністю виступає як частина цілого, відособлена внаслідок суспільного поділу праці та має здатність самостійно (або у взаємодії з іншими системами) задовольняти певні потреби та запити потенційних споживачів, створюючи товари чи послуги. Отже, сам акт виникнення (створення) виробничої (операційної) системи зумовлений наявним на ринку попитом на продукцію.

З точки зору З. Абутидзе [1, с. 33], складність природи походження операційних систем (ОС) підприємств визначає наявність характерних для них особливостей, зокрема пов'язаних із такими властивостями: велика кількість підсистем і елементів у складі ОС, кожна з них є системою, яка складається з технічних засобів, інформаційного забезпечення, персоналу тощо; спрямованість ОС на вирішення комплексу функціональних завдань, а саме: управління підготовкою виробництва; постачання, оперативне управління виробництвом, управління кадрами; наявність складних мереж передавання інформації; ієрархічність підпорядкованості ланок оперативних систем; існування для кожної виробничої (операційної) системи певного сегмента ринку або "зони обслуговування"; залежність ефективності діяльності від структури, топології операційної системи, технології її функціонування; виділення основної ланки – технології, тобто прийнятого методу з'єднання економічних, людських та інформаційних ресурсів під час створення нової вартості (товару або послуги).



Р. Фатхутдінов [122, с. 285] зазначає, що побудова операційної (виробничої) системи підприємства ґрунтується на функціональному, галузевому й організаційному підходах. Функціональний підхід передбачає виділення та формалізований опис функцій, необхідних для отримання заданого результату, та дає змогу в наочній формі реалізувати системну цілісність "вхід – вихід" (рис. В.1 додатка В). Це обумовлене поєднанням трьох основних підсистем: переробної (виконує виробничу роботу та перетворює вхідні параметри у вихідні результати); підсистеми забезпечення безперебійної роботи переробної системи; підсистеми планування (отримує інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище, про незавершене виробництво, хід виробництва, відхилення від графіків тощо). Водночас Р. Фатхутдінов [122, с. 285–286] підкреслює інтегративний характер функцій, виконуваних підсистемою планування, спроможною опрацювати всю цю досить складну інформацію та видати рішення, як саме має працювати переробна система. Такі рішення звичайно стосуються планування виробничих потужностей, диспетчеризації, управління матеріально-виробничими запасами та ін.

Галузевий підхід щодо побудови виробничої системи ґрунтується на підставі максимального обліку та на відображенні відповідної галузевої специфіки діяльності, її головним критерієм стає керованість основної технології. Проте сформована на таких засадах операційна система не допускає змін і тому не є адаптивною. Організаційний підхід виходить з того, що технічні, функціональні та галузеві чинники вже враховані у вигляді операційних констант, операційних блоків, з яких і базується операційна система. Такий підхід оптимізує окремі процедури та в цілому уможлиблює прийняття рішень, роблячи процес побудови операційної системи найбільш адекватним і гнучким, здатним оперативно пристосуватися до будь-яких змін умов діяльності. Усі ці підходи доповнюють один одного, тому ефективна побудова операційної системи підприємства передбачає послідовне та взаємоузгоджене застосування функціонального, галузевого й організаційного підходів.

І. Школа, О. Михайловська [137, с. 45] зазначають, що створення операційної (виробничої) системи передбачає насамперед проектування виробів і процесів, визначення потужності операційної системи, вибір територіальних параметрів її розташування, формування стратегії та тактики, розгляд інноваційних можливостей розвитку тощо. Водночас провідне значення у проектуванні ОС вітчизняні науковці віддають саме етапу

проектування виробів і процесів, що спрямовані на найбільш повне задоволення потреб споживача. Для цього підприємства у повсякденній діяльності ведуть спостереження за попитом, досліджують зміни в товарній пропозиції конкурентів, у трансформаціях технології виробництва тощо. Проектування виробів проводиться з урахуванням наступних критеріїв: вартість; економічність експлуатації; якість; елементи розкоші; розмір, габарити, потужність або міцність; термін служби; надійність в експлуатації; вимоги до обслуговування, його простота; універсальність використання; безпека експлуатації; дизайн. Крім того, для створення потрібних споживачеві характеристик продукції виробник у процесі проектування нових видів товарів і послуг має зробити вибір оптимальних варіантів з таких параметрів: розміри та форми; матеріали; співвідношення стандартних і специфічних елементів; модульні компоненти; надлишкові (додаткові) компоненти для підвищення надійності виробу; елементи безпеки.

Наступним ключовим етапом створення операційної системи стає проектування виробничого процесу, в рамках якого увага зосереджується на окремих процесах, через які послідовно проходять комплектувальні матеріали та складальні вузли в міру їх виготовлення. Найбільш поширені такі інструменти, як операційні маршрутні карти, схеми технологічного процесу, складальні схеми та креслення. Після розроблення технологічного процесу в цілому починається конкретизоване проектування окремих його етапів. Такі етапи передбачають визначення набору завдань, узгодження потоків матеріалів і інформації, які поєднують певні функціональні завдання, збереження матеріалів і інформації тощо.

Проте високий рівень організаційної та технологічної складності сучасного виробництва, нагальність і важливість розв'язання питань із забезпечення вимог його відповідності ринковим потребам визначають доцільність розширення складу процесів, що становлять змістовність функціонування операційної системи (системи операційної діяльності) підприємства, з суто виробничих аспектів його роботи на весь комплекс операцій, низка яких утворює ланцюжок утворення нової вартості. Так, виходячи з проведеного автором морфологічно-семантичного дослідження теоретичних поглядів на визначення сутності поняття "операційна діяльність підприємства" (табл. 1.1), можна виділити два основні підходи до вирішення цього завдання, а саме: виробничий (базується на ототожненні операційної та виробничо-збутової діяльності) та міжфункціональний

(розширює рамки операційної діяльності на виконання переважної більшості функцій, пов'язаних із соціально-економічною природою підприємства, забезпеченням його участі у процесах розширеного відтворення та ін.).

Таблиця 1.1

**Морфологічно-семантичне узагальнення  
теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття  
"операційна діяльність підприємства"**

Підхід (ключові слова)	Визначення сутності операційної діяльності	Автори
1	2	3
Виробничий (виробництво, виробнича продукція, товари та послуги, корисність, виробничо- збутова транс- формація)	Діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють	Безкоровайна Л. [14, с. 26]
	Те саме, що і звичайна виробнича діяльність, проте основною діяльністю бізнесу може бути не лише виробнича, але й будівельна, транспортна, торговельна діяльність, а також діяльність, пов'язана з наданням послуг	Віленський П. [29, с. 45]
	Виробництво та реалізація продукції, послуг, робіт	Тарасюк Г., Грибук Ю. [44, с. 238]
	Діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів (ресурсів усіх видів) на виходи (готові продукти та послуги)	Капінос Г., Бабій І. [64, с. 144]
	Діяльність підприємства, спрямована на вирішення таких цілей: оптимізація завантаження потужності, зниження витрат на виробництво, якість виробництва, якість виробничих поставок, відповідність можливостей виробництва до попиту	Місько Г. [82, с. 116]
	Виробничо-збутова або основна для певного підприємства діяльність, яка характеризується наступними показниками: собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток від операційної діяльності; інші операційні та комерційні витрати; прибуток від операційної діяльності	Сідун В. [111, с. 30]

1	2	3
	Процес придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт і постачання цього продукту покупцю... діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців	Школа І., Михайловська О. [137, с. 48]
Міжфункціональний (діяльність, основний вид діяльності, функції, функціонування, процеси, цілі та завдання підприємства)	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною або фінансовою діяльністю	Бутинець Ф. [24, с. 12]
	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена... характер підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційною та фінансовою діяльністю	Бланк І. А. [12, с. 180]
	Господарські процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, що між собою взаємопов'язані та становлять цілісну операційну функцію підприємства: закупівельна, виробнича діяльність; діяльність з реалізації товарів, робіт та послуг; інноваційна діяльність у сфері виробництва та послуг	Волков Д. [31, с. 238]
	Наскрізна міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньоорганізаційних чи зовнішніх споживачів і формування конкурентних переваг підприємства	Кузьмін О., Мельник О. [77, с. 280]
	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно створене... процеси, пов'язані з отриманням, переробкою, передаванням і накопиченням матеріальних і нематеріальних, реальних і номінальних благ (грошей)	Лозовицький Д. [81, с. 144]
	Фундамент, що обумовлює повноцінне функціонування підприємства, виконання його статутних завдань... масштаби та напрями операційної діяльності є чинниками, що визначають склад, структуру, динаміку й ефективність використання ресурсів підприємства, його виробничого потенціалу	Мосійчук М. [89, с. 105]

1	2	3
	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю	П(С)БО 4 [158], МСБО 7 [158]
	Виокремлення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей	Чандлер А. [130, с. 117]

З точки зору авторів, виробничий підхід виходить насамперед з визнання пріоритетності в контексті функціонування ОС операцій та процесів із створення нової вартості на основі використання певних технологій трансформації "вхідних" ресурсів на готову продукцію (товари та послуги). Наприклад, О. Сумець [115] підкреслює, що саме виробничий процес як певне упорядковане в просторі й у часі сполучення предметів і знарядь праці та живої праці, функціонуючих для задоволення потреб виробництва, визначає як параметри функціонування, так і (певною мірою) організаційно-структурну побудову операційної системи підприємства. За такого підходу здійснення інтегративних завдань підсистеми планування у складі ОС зосереджується на реалізації функцій, пов'язаних із розробкою та реалізацією комплексу виробничих планів. Так, С. Мордовін [88, с. 45] з цього приводу наголошує, що саме виробнича програма є основним планом операційної діяльності. З іншого боку, помітний вплив на операційну діяльність надають також процеси та операції, пов'язані із ресурсним забезпеченням виробництва. На це, наприклад, вказує М. Мосійчук [89, с. 105], яка підкреслює, що операційна діяльність знаходиться у прямій причинно-наслідковій залежності від її ресурсного забезпечення. Враховуючи необхідність задоволення вимог забезпечення ефективності операційної діяльності, М. Макаренко, О. Махалина [83, с. 328–330] зазначають, що значну роль у процесі планування та контролю операційної (виробничої) діяльності відіграє нормативна база, яка спирається на науково обґрунтованих та технологічно обумовлених закономірностях трансформації ресурсів на готову продукцію (товари та послуги).

Проте основною вадою виробничого підходу до визначення сутності операційної діяльності підприємства слід вважати недостатність уваги до ідентифікації характеру, сили та масштабів впливу позавиробничих

чинників на процеси формування та функціонування ОС. Так, наприклад, І. Ансофф [6, с. 321] підкреслює таку характерну особливість операційної діяльності, як нестійкість напрямів розвитку, тобто припускає можливість їх перегляду у ході реалізації згідно з вимогами адаптації до трансформацій середовища господарювання. З іншого боку, Л. Федулова, О. Декалюк [123, с. 12] також зазначають з цього приводу, що хоча виробнича складова є ядром операційної системи і застосування методик дослідження перебігу процесів її функціонування та розвитку є правомірним, але вона не може вважатися цілком достатньою, тому що операційна система включає не лише виробництво, а й операції із забезпечення, управління, організацію та контроль тощо. З таким підходом цілком погоджуються М. Мескон та інші науковці [86, с. 23], які наголошують на доцільності виокремлення зі складу операційної діяльності, окрім суто операційної, функцій маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію. Водночас Д. Лозовицький [81, с. 28] підкреслює, що операційна діяльність багато в чому визначається результатами фінансової діяльності підприємства, а отже, потребує відповідного доповнення шляхом включення до її складу фінансових аспектів.

Таким чином, міжфункціональний підхід до визначення змістовності операційної діяльності виходить з необхідності доповнення процесів та операцій, пов'язаних із функціонуванням виробничо-технологічної основи підприємства, також діями, що пов'язані із фінансовими, маркетингово-збутовими, логістичними й іншими аспектами. З точки зору автора, саме тому міжфункціональний підхід за сучасних умов відрізняється широкими можливостями не тільки відносно визначення закономірностей формування та функціонування операційної системи підприємства, але й потужним потенціалом обґрунтування та реалізації заходів зі збільшення ефективності його операційної діяльності. Обов'язковою передумовою для здійснення такого роду заходів слід вважати необхідність удосконалення управління операційною діяльністю насамперед в контексті підвищення якості та результативності виконання відповідних функцій управління – таких, як планування, організація, керівництво (мотивація) і контроль.

Таким чином, процес управління операційною діяльністю складається з чотирьох взаємозв'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Змістовність кожної функції управління визначена специфікою завдань, виконуваних у рамках здійснення даної функції. Наприклад, вирішення завдань зі забезпечення пристосування виробництва

до коливань споживчого попиту та змін інших параметрів ринкової ситуації вимагає виконання функції мотивації. Водночас вирішення завдань з формування та розвитку організаційних відносин між різними структурними підрозділами підприємства щодо реалізації рішень і планових показників господарської діяльності на певний період здійснюється за допомогою функції організації. Перевірка результатів діяльності підприємства, а також оцінювання їх відповідності заздалегідь наміченим цілям і напрямкам розвитку виконується через функцію контролю. Завдання обґрунтованого вибору основних напрямів і пропорцій економічного розвитку, визначення джерел його ресурсного забезпечення вирішується за допомогою функції планування.

Отже, ринкові умови висувають перед підприємством та його системою управління різні за структурою та змістовністю економічні проблеми, адже під впливом динаміки ринкових змін виникають й ускладнюються труднощі формування оптимального портфеля замовлень, планування матеріально-технічного забезпечення, розроблення обґрунтованого фінансового плану. Ефективне вирішення зазначених проблем вимагає обов'язкового планування всіх аспектів господарювання на підприємстві, призводить до необхідності формування нових підходів до методичного й організаційного забезпечення організації планової діяльності в сучасних умовах.

У цілому планування є процесом, в результаті якого стратегія підприємства, що виступає засобом формалізації стратегічних цілей та орієнтирів зацікавлених груп учасників підприємства, перетворюється на послідовність конкретних дій з її реалізації. Планова діяльність включає: виявлення перспектив розвитку зовнішнього оточення підприємства; формування цілей та вірогідних стратегій на встановлений період часу; визначення первинних поточних завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації. Так, наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [86, с. 48] зазначають, що планування покликане об'єднати всі етапи реалізації виробничого проекту – від ідеї до втілення в життя. У свою чергу, М. Коробов [12, с. 23] до сфери планування пропонує включити такі специфічні функції, як: вибір альтернативних проектів реалізації ідей; виявлення найбільш реального проекту й оцінювання його здійсненності на основі попереднього техніко-економічного обґрунтування; розроблення деталізованого бізнес-плану; забезпечення реалізації цього плану; оцінювання фактичної ефективності його впровадження; коригування плану для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Планування пов'язане також з рішенням завдань ресурсного забезпечення виробництва, необхідного для досягнення конкретних цілей в кількісному вираженні впродовж певного проміжку часу. Крім того, призначення планування як функції управління полягає в прагненні (за можливістю) завчасно врахувати вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства з тим, щоб якнайкраще організувати виробничий процес і забезпечити сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Під час ухвалення управлінських рішень планування стає засобом подолання невизначеності в чотирьох основних областях, що визначають ефективність роботи підприємства – таких, як: організаційно-економічна структура, стан внутрішнього середовища підприємства; поточний економічний стан, результати й умови господарської діяльності; пріоритетні напрями соціально-економічного розвитку; методи та шляхи досягнення поставлених цілей.

Характер і змістовність планової діяльності на підприємстві визначаються принципами планування, правильне та комплексне дотримання яких створює передумови для організації ефективної роботи підприємства, підвищує обґрунтованість планів. До складу найважливіших принципів планування слід віднести такі: системність, цілепокладання; адекватність об'єкта та предмета планування; безперервність, гнучкість, точність, збалансованість; оптимальність використання ресурсів; підхід до економічних об'єктів як до відкритих систем [21; 22; 25; 54; 87]. В якості фундаментальної основи для формування методології та методичного забезпечення планового процесу виступають генетичний та телеологічний підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Характеристика методологічних засад та методів розроблення планів**  
(узагальнено за [25; 39; 41; 54; 61; 82; 85; 110; 162])

Методологічний підхід	Метод розроблення планів	Характеристика методу розроблення планів	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Генетичний – планування від досягнутого	Екстраполяційний	Базується на екстраполяції минулих тенденцій на майбутнє	Точність, здатність до формалізації, простота використання	Надмірний консерватизм, неможливість адаптації до змін



1	2	3	4	5
Телеологічний – поставлення цілей та планування шляхів їх досягнення	Цільовий	Орієнтація на найбільш вірогідне майбутнє з урахуванням досвіду минулого та поточного стану об'єкта	Цільова орієнтація, можливість створення дієвої системи мотивації	Суб'єктивність у визначенні цілей та небезпека волюнтаризму під час планування
	Програмно-цільовий	Розроблення цільової програми як комплексу взаємопов'язаних за строками та ресурсами заходів, спрямованих на здійснення прийнятих цілей	Можливість узгодження цілей, урахування конкретних умов реалізації планів; комплексність	Небезпека фрагментарності у формуванні системи планів
	Оптимальне планування	Альтернативне оцінювання варіантів і відбір оптимального	Можливість максимізації результатів діяльності	Складність, відсутність однозначності критеріїв вибору
	Адаптивне планування	Організаційне проектування гнучких механізмів діяльності	Здатність до оперативної адаптації планів до змін	Відсутність адаптивних організаційних структур

Методи планування операційної діяльності як складова частина методологічних засад і методичного забезпечення планового процесу є сукупністю прийомів і способів, за допомогою яких забезпечується розроблення планових документів і обґрунтування показників планів. У процесі планової роботи доцільним є поєднання різних методів планування в їх взаємоув'язці і взаємодоповненні. Встановлення раціонального співвідношення між використанням різних методів залежить від тривалості планових періодів, цілей і завдань, що стоять перед економікою, досвіду та кваліфікації працівників тощо (табл. 1.3). Крім того, вибір методів планування для вирішення певного роду практичних завдань в значній мірі залежить від використовуваних на підприємствах способів організації виробництва, форм спеціалізації виробничих підрозділів

підприємства (організуються на рівнях: технологічному – на виконання окремої операції або виду робіт; предметному – на випуск окремого виду продукції або її складової частини; змішаному – за предметно-технологічним принципом).

Таблиця 1.3

**Характеристика методів планування  
операційної діяльності підприємства**  
(узагальнено за [25; 39; 41; 54; 61; 82; 85; 110; 162])

Метод планування	Характеристика методу	Переваги використання	Обмеження використання
1	2	3	4
Нормативний	Базується на використанні системи норм і нормативів	Можливість встановлення функціональних зв'язків між витратами та результатами. Об'єктивність визначення планових показників	Ретроспективний характер визначення норм. Небезпека зниження мотивації персоналу
Техніко-економічних розрахунків	Обґрунтування показників плану на основі затвердженого алгоритму	Стабільний характер інформаційної бази планування. Забезпечення спадкоємності й узгодженості планів. Точність розрахунків	Ретроспективний характер. Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів. Обмеженість сфери використання
Балансовий	Планомірне узгодження та взаємоув'язування процесів виробництва та споживання благ	Забезпечення оптимальності розподілу ресурсів і формування виробничої програми. Можливість узгодження потоків різної матеріальної природи. Високий рівень формалізації	Значна трудоємність підготовки. Недостатній рівень гнучкості й адаптивності планових документів

1	2	3	4
Програмно-цільовий	Відбір цілей розвитку для підготовки окремих планів дій щодо їх досягнення	Можливість узгодження цілей, урахування конкретних умов реалізації планів. Забезпечення адресного характеру інвестицій. Можливість створення диференційованої системи мотивації персоналу	Небезпека фрагментарності процесу формування системи планів. Імовірність порушення збалансованості розвитку підприємства
Мережевий	Узгодження параметрів виконання комплексу робіт на основі графоаналітичної оптимізації	Можливість широкого використання у розробленні перспективних планів і проектуванні організаційних моделей, в сфері інвестиційного планування. Високий рівень формалізації	Обмеженість використання в комплексному плануванні діяльності підприємства
Бюджетний	Фінансова інтерпретація параметрів діяльності структурних підрозділів та підприємства	Забезпечення оптимальності розподілу ресурсів і формування виробничої програми. Створення дієвої системи мотивації. Можливість узгодження потоків різної матеріальної природи	Висока трудоємність розрахунків. Необхідність формування спеціальної інформаційної бази та системи моніторингу
Індикативний	Використання нормативів-індикаторів у плануванні якісних параметрів плану	Гнучкий характер системи формування планів. Широкі можливості для створення дієвої системи мотивації персоналу до самоорганізації	Недостатньо чіткий характер визначення індикаторів. Необхідність формування складної системи моніторингу
Моделювання (економіко-математичне, імітаційне, агентне, системна динаміка тощо)	Побудова моделі об'єкта на основі визначення та формалізації існуючих залежностей	Висока точність розрахунків планових показників. Значні можливості для оптимізації планів, розроблення альтернативних сценаріїв	Високий рівень трудоємності розрахунків. Високі вимоги щодо інформаційної бази планування

1	2	3	4
Експертне оцінювання	Узагальнення думок експертів	Можливість використання в умовах високого рівня невизначеності змін середовища господарювання, за умови обмеженості точних даних про стан об'єкта	Небезпека надмірної суб'єктивності в процесі оцінювання. Труднощі під час підбору експертів. Недостатній рівень формалізації

Для більшості машинобудівних підприємств дрібносерійного та серійного типів виробництва характерною є виробнича структура з предметно-технологічним принципом побудови виробничих підрозділів (рис. В.2 додатка В) [122]. Основними чинниками розвитку методичної бази планування в умовах використання такого роду виробничих структур є такі: забезпечення мобільності й адаптивності структури до нововведень і нової продукції; оптимізація кількості та розмірів виробничих підрозділів; забезпечення раціонального співвідношення між основними, допоміжними й обслуговуючими підрозділами; забезпечення відповідності структури до принципу пропорційності за виробничою потужністю, прогресивністю технологічних процесів; забезпечення відповідності структури до принципу прямоточності технологічних процесів; забезпечення відповідності рівня якості процесів в структурі рівню якості "входу".

Планування операційної діяльності, таким чином, стає безперервним процесом вибору підприємством нових шляхів узгодженої роботи, визначення можливостей навколишнього середовища та потреб в певних ресурсах, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов або чинників, розроблення методів подальшого контролю за всіма процесами підприємства та стимулювання трудової активності робітників тощо. Крім того, прискорення процесів економічних, соціальних, технологічних та інших змін середовища господарювання закономірно визначає необхідність ретельного урахування такого роду трансформацій не тільки в ході розрахунку планових показників (дотримання вимог гнучкості та багатоальтернативності системи планів), але й в сфері відповідного перетворення парадигми організації планового процесу. Ключовим елементом такого роду перетворення виступає необхідність надзвичайного посилення уваги щодо навчання (розширення доступу до ключових компетентностей, які визначають конкурентні переваги даного суб'єкта господарювання) й адаптації підприємства. Р. Акофф [4, с. 95–96] зазначає з цього приводу, що жодна проблема

(для суспільства в цілому або для окремого підприємства) не може бути розв'язана надовго, оскільки вирішення однієї проблеми створює нові (і часто – більш важкі) проблеми. Це надзвичайно ускладнює не тільки розроблення планів, але й утруднює навіть цілепокладання.

Для удосконалення методології та методичного забезпечення планового процесу за таких умов продуктивним здається використання концепцій урахування міри визначеності в процесі формування системи планування, розробленої І. Ансоффом (табл. Д.1 додатка Д), та ідеологічної орієнтації в плановій діяльності, запропонованої Р. Акоффом (табл. Д.2 додатка Д). У першому випадку для формування системи планування пропонується зосередити увагу на врахуванні впливу параметрів невизначеності. Зокрема, щодо детермінованих систем (діють в умовах високого рівня передбачуваності майбутнього) передбачається необхідність зосередження планового процесу на рівні структурних підрозділів, а для ймовірнісних систем необхідним вважається застосування більш складного підходу, орієнтованого на інтеграцію та спільне використання різних методів і підходів.

Інтерактивна концепція планування виходить з необхідності проектування бажаного майбутнього та дослідження шляхів його побудови (рис. 1.2).

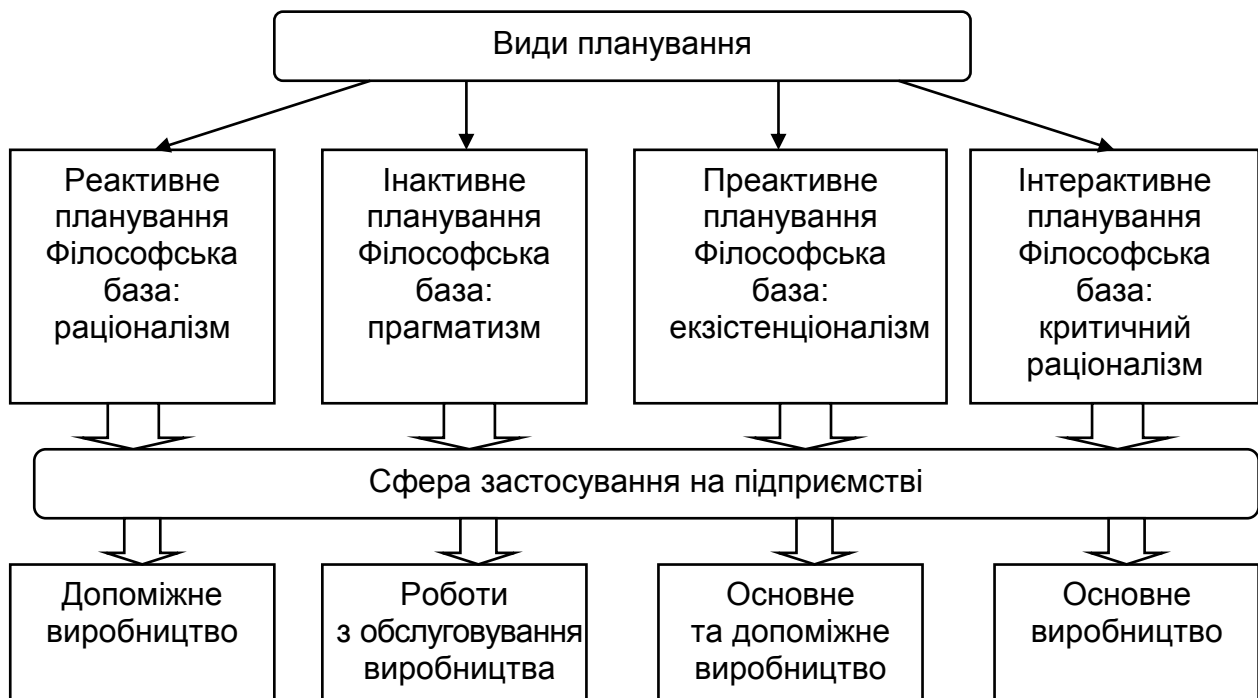


Рис. 1.2. Види планування та сфера їх застосування на підприємстві

Порівнюючи різні ідеологічні підходи, визначені в рамках даної концепції, можна зробити висновок, що прихильники інактивного підходу

(інактивісти) намагаються утриматися у фіксованому положенні в потоці змін; реактивісти – здійснювати спротив проти нього; преактивісти – використовувати можливості, що виникають в ході змін; інтерактивісти ж прагнуть контролювати потік трансформацій. Як і преактивісти, у вирішенні проблем прихильники інтерактивного підходу (інтерактивісти) покладаються більше на експеримент, ніж на накопичений досвід. Проте під час виявлення проблем, що вимагають вирішення, інтерактивісти, як і реактивісти, надають перевагу історичному досвіду, а не експерименту. Інтерактивне планування більше уваги приділяє підвищенню результативності з часом, ніж тому, наскільки оптимальним буде зроблений в конкретний момент часу в конкретних умовах вибір. Отже, мета інтерактивного планування полягає в максимізації здібностей до навчання, адаптації та розвитку [4, с. 95–96].

Реалізація інтерактивного підходу до планування спирається на три основні принципи: принцип участі, принцип безперервності та принцип холізму. Особливу роль в організації планування відіграє необхідність дотримання принципу участі, змістовність якого полягає в тому, що найважливішим продуктом планування є не план, а сам процес планування. Так, в інтерактивному підході до планування плани не укладаються внутрішніми або зовнішніми плановими підрозділами з подальшим наданням керівництву для затвердження, а навпаки – керівники мають бути безпосередньо залучені до процесу планування (рис. Д.1 додатка Д).

Водночас необхідною вимогою для вирішення питань удосконалення системи планування на підприємстві насамперед виступає наявність і сформованість необхідного інструментального забезпечення планового процесу, адаптованого до конкретних завдань та умов роботи підприємства, а також здатність персоналу до використання даного інструментарію розв'язання практичних проблем, які виникають на різних етапах формування системи планів, обґрунтування значень планових показників, реалізації планів і забезпечення ефективного контролю за їх виконанням (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### **Характеристика інструментального забезпечення планування операційної діяльності**

Інструмент планування	Характеристика	Літ. джерело
1	2	3
SWOT-аналіз	Стратегічний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз із боку зовнішнього оточення	[75, с. 146], [72, с. 138]

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Портфельний аналіз	Експертне оцінювання й узагальнення комплексу характеристик групи об'єктів	[135]
Модель системної динаміки	Графічна інтерпретація причинно-наслідкових зв'язків і глобальних впливів чинників	[160]
Агентське моделювання	Моделювання процесів індивідуальної активності членів певних груп, поведінка яких відзначається високим рівнем свободи	[101]
Таксономічний і факторний аналіз	Статистичне узагальнення параметрів стану груп об'єктів для визначення закономірностей їх розвитку	[113]
Статистичний аналіз	Встановлення статистичних залежностей між параметрами об'єктів	[103]
Функціональне моделювання (IDEF0)	Побудова моделі функціональних залежностей процесів, спрямованих на досягнення певної конкретної цілі	[53, с. 173], [59, с. 61]
Логістичний ланцюжок (SCOR)	Організація агентської системи інформаційного обміну	[59, с. 64]
Архітектоніка інформаційних систем (ARIS)	Систематизація потоку функцій, що виконуються в межах роботи ланцюжка вирішення певних завдань	[53, с. 170], [59, с. 59]
Моделювання життєвого циклу проекту (UML)	Побудова імітаційної моделі змін об'єкта на різних стадіях його життєвого циклу	[160]
Нормування	Визначення гранично припустимих обсягів витрачання ресурсів	[126], [131]
Агрегатне планування	Ресурсне збалансування й узгодження виробничої програми	[123], [131]
Аналіз ієрархій	Експертне оцінювання оптимальності варіантів вибору оптимальних зв'язків	[75]
Техніко-економічний аналіз (індексний метод, порівняння, ланцюгові підстановки та ін.)	Розрахунок показників, які характеризують динаміку змін і внутрішній стан об'єкта	[107]
Оперативно-календарне планування	Узгодження виробничої програми за термінами виконання й обсягами діяльності	[102]
Фактографічний метод	Експертне оцінювання фактів, які характеризують стан і динаміку змін об'єкта	[62]

1	2	3
Збалансована система показників	Визначення функціональних залежностей між функціональними характеристиками процесів досягнення різного роду цілей	[68] [69]
Стандартизація показників	Створення систем еталонних параметрів здійснення певних процесів, виконання функцій	[108]

Комплексне використання наведеного інструментарію планування операційної діяльності дає можливість не тільки досягти підвищення обґрунтованості системи планів підприємства, але й забезпечити зростання параметрів гнучкості та сприйнятливості до змін з боку внутрішнього середовища підприємства.

## **1.2. Планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства**

Дотримання вимог збалансованості та пропорційності відтворювального процесу є однією з найважливіших умов удосконалення методичного й організаційного забезпечення планового процесу в сфері операційної діяльності на засадах розширення використовуваного інструментарію планування, результати якого мають задовольняти потреби та запити широкого кола його учасників. Стадія споживання є водночас завершенням певної послідовності відтворювального процесу та початком нового циклу, що стає відбиттям динамічного аспекту функціонування та розвитку продуктивних сил підприємства.

З огляду на сучасні умови, за яких протікає планування, В. Гончаров [40] зазначає, що досягнення підприємством поставлених цілей та завдань обґрунтовує доцільність перенесення уваги з параметрів обсягів виробничої активності та витрат ресурсів (витратний підхід, пов'язаний із плануванням в рамках "поля діяльності") на результати функціонування та розвитку (результативний підхід, орієнтований на управління "полем результатів"). Отже, результативний підхід має на меті реалізацію чітко усвідомленої виконавцями гнучкої системи менеджменту результатів, адекватного стану зовнішнього та внутрішнього середовищ.



З точки зору В. Осипова [94, с. 123], на підприємстві незалежно від об'єктів, цілей та результатів виділяють дві сфери діяльності: сфера поточної (насамперед – операційної) діяльності; інвестиційна сфера (капітальне будівництво та впровадження нової техніки). Метою активності підприємства в межах першої сфери стає здійснення операційної діяльності відповідно до профілю виробничо-технологічної бази, статутних завдань та зобов'язань тощо. У другому випадку метою стає формування елементів нових основних фондів, оновлення техніки. Результатами активності у першій сфері діяльності підприємства виступають продукція та прибуток; у другій – нові елементи основних виробничих фондів, обсяги робіт і витрати на їх створення. Тому результативність операційної й інвестиційної діяльності підприємства треба вимірювати різними способами. Роботу в першій сфері завжди виконує власне підприємство, а в другій може здійснюватися як самим підприємством, так і іншими організаціями на замовлення підприємства (наприклад, підрядним будівельним організаціям).

Проте і в рамках сфери операційної діяльності критерії та показники оцінювання результативності можуть носити надзвичайно диференційований характер. Так, Д. Лайкер [78], аналізуючи вимоги щодо визначення результативності ("успішності") для корпорації Toyota, в якості такого роду критеріїв розглядає систему з чотирнадцяти якісних параметрів оцінювання ("Дао Toyota"), ключовим з яких є пріоритетність урахування довгострокових перспектив і тривалих наслідків від ухвалення управлінських рішень, навіть якщо така стратегічна орієнтація здатна надавати тимчасову шкоду досягненню короткострокових фінансових цілей. Отже, в контексті планування операційної діяльності такого роду суперечності виникають переважно під час встановлення балансу характеристик ефективності та результативності. Більшість науковців схильні розглядати подібні тенденції як сукупність попри те, що на практиці вони суттєво відрізняються. Проте деякі автори (наприклад, А. Азрілян [3], А. Вартанов [27], В. Осипов [94], С. Покропивний та В. Колот [100], В. Райзберг [104], Д. Сінк [110], Д. Хан [126] та інші) ототожнюють зміст цих характеристик.

Достатньо поширеною (серед прихильників такої думки слід виділити П. Друкера [50], М. Кизим [69], М. Мескон [86], А. Шеремета [134]) є також точка зору, відповідно до якої результативність та ефективність розглядають як взаємопов'язані величини. Вони забезпечують успішне

функціонування підприємства у цілому, оскільки для того, щоб бути успішним упродовж довгого періоду, вижити та досягти своїх цілей, підприємство має бути як ефективним, так і результативним. Так, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [86] під результативністю пропонують розуміти "повну" характеристику діяльності підприємства. Необхідно розглядати не лише оптимальні співвідношення між випуском і витратами, але і такі параметри, як виконання зобов'язань, адаптивність і розвиток. З іншого боку, П. Друкер [50], Е. Дж. Долан [47] наполягають на доцільності виокремлення двох складових оцінювання наслідків господарської діяльності, а саме: ефективності та результативності. Е. Дж. Долан [47], наприклад, вважає, що без забезпечення ефективності підтримка певного рівня результативності може призвести навіть до банкрутства підприємства, оскільки будь-яка діяльність матиме результат, не обов'язково позитивний.

Крім того, показниками визначення результату поточної діяльності підприємства зазвичай вважають абсолютні величини, а показниками результативності – відносні показники, тобто співвідношення результату та витрат, які забезпечують цей результат. Зростання значень показників результату, які припадають в середньому на одиницю витрат, визначає збільшення показників результативності виробництва. Відповідно до диференціації видів результату виділяють два види результативності виробництва – продуктивність і прибутковість (рентабельність) поточної діяльності підприємства, тісно взаємозв'язані та взаємозалежні. В. Осипов [94, с. 125] з цього приводу підкреслює навіть, що у смисловому співвідношенні показників продуктивності та прибутковості останні виражають вищий рівень характеристики ефективності виробництва, оскільки підвищення прибутковості виробництва передбачає удосконалення структури вартості продукції, насамперед – через підвищення питомої ваги прибутку в загальній вартості продукції.

З точки зору автора, результативність є однією з найбільш вагомих характеристик успішності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Ознакою такого роду успіху стає досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів. Таким чином, розмаїття підходів до визначення змістовності результативності та встановлення критеріїв оцінювання результатів роботи підприємства насамперед відображує неоднорідність зазначених цілей та завдань, належних до них очікуваних і фактично отриманих наслідків діяльності, витрат ресурсів та ін.

Так, науковці віддають перевагу трьом підходам до визначення природи походження та сутності поняття "результативність", а також складу ефектів, які мають враховуватися в оцінюванні цього параметру функціонування та розвитку підприємства.

Досить часто [17; 26] результативність пропонується розглядати в контексті випуску товарів і послуг для задоволення конкретних споживчих потреб і запитів з метою отримання певних доходів, забезпечення сталості фінансового стану тощо. Тому результативність вважається відображенням обсягу утворення певних корисних ефектів (власне, результатів), що генеруються підприємством в процесі його господарської активності. З цієї точки зору визначення результативності у співвідношенні зі встановленням обсягів витрат, пов'язаних із забезпеченням отримання позитивних ефектів, стає важливою складовою загального оцінювання ефективності виробничо-збутової діяльності. З іншого боку, розмаїття аспектів визначення результативності, а також тіснота зв'язку цього процесу зі встановленням широкого кола господарських цілей, за думкою деяких науковців [50; 110; 126], обумовлює необхідність розширення змістовності даного поняття до рівня відображення успішності функціонування та розвитку підприємства у цілому. Результативність вважається не тільки багатокритеріальним відбиттям наслідків розгортання специфічних виробничо-збутових процесів, але й відображенням сформованого та накопиченого в ході здійснення такого роду процесів потенціалу подальшого зростання. Досить часто до складу описаних ознак і властивостей результативності дослідники [100; 117; 161] пропонують також додавати параметри, що відображують саме здатність підприємства до свідомого встановлення цілей та вибору стратегій вирішення господарських завдань з оптимальними витратами та мінімально можливими помилками, а також з урахуванням не тільки економічного потенціалу підприємства, але й умов зовнішнього оточення.

З точки зору автора, результативність діяльності підприємства є узагальнювальною характеристикою отриманих (відповідно до свідомо та заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку. Таким чином, результативність є комплексним явищем якісного ґатунку, формування якого відбувається в ході господарської діяльності та стає похідною від синтезу отриманих окремих наслідків господарської активності. Неоднозначність природи походження

результативності, складність змістовності цього процесу та багатоаспектний характер оцінювання його підсумків закономірно обумовлює необхідність узагальнення критеріїв, за якими відбувається відбір позитивних і негативних ефектів, які у комплексі визначають підсумки функціонування та розвитку підприємства. Критеріями встановлення результативності слід вважати найбільш значущі характеристики (ознаки, властивості), відповідно до визначеного стану яких має здійснюватися оцінювання отриманих наслідків функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. Традиційно до складу основних критеріїв визначення результативності науковці [117; 161 та ін.] пропонують відносити такі параметри: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя. Автор вважає за доцільне доповнити зазначену систему критеріїв ознаками ринкової позиції й екологічності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Критерії оцінювання результативності операційної діяльності підприємства (авторська розробка)**

Критерій	Зміст критерію	Методика визначення результативності	Показники, які характеризують результативність
1	2	3	4
Прибутковість	Максимізація обсягу створеної в процесі виробничо-господарської діяльності доданої вартості	Різниця між отриманими фінансовими результатами господарської діяльності та вартістю спожитих ресурсів	Прибуток від операційної діяльності
			Прибуток від звичайної діяльності
			Прибуток до оподаткування
			Чистий прибуток
			Темпи росту ринкової вартості активів підприємства
Економічність	Мінімізація обсягів споживання ресурсів у процесі утворення нової вартості (товарів, послуг)	Різниця між обсягами споживання ресурсів за альтернативними варіантами утворення нової вартості (плановими і фактичними або нормативними витратами; у минулому та в майбутньому періоді)	Обсяги витрат виробничих ресурсів (за видами)
			Економія відносних витрат виробничих ресурсів (за видами ресурсів) на виробництво товарів та послуг (за видами).
			Ресурсоємність операційної діяльності (за видами виробничих ресурсів)

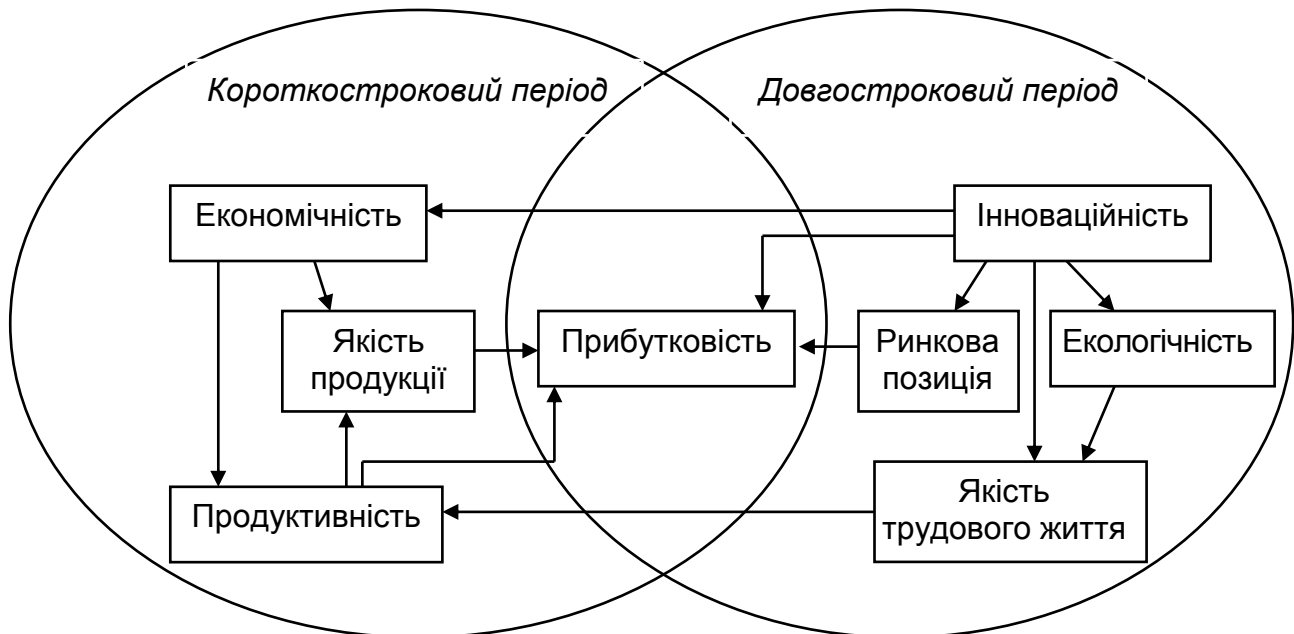
1	2	3	4
Якість продукції	Максимізація корисного ефекту (низки ефектів) у споживача від використання створених для цього підприємством об'єктів нової вартості (товарів, послуг)	Співвідношення між параметрами продукції або послуг (економічними, технічними, естетичними та ін.) і відповідними характеристиками споживчих вимог покупців	Економічні (цінові, ефект у споживача), технічні та конструктивні, ергономічні й естетичні параметри продукції
			Нормативно-патентна чистота продукції або послуг
			Обсяги витрат на перевірку та контроль якості продукції
			Обсяги витрат, пов'язаних з усуненням браку
			Глибина, насиченість, широта товарного асортименту
Ринкова позиція	Мінімізація витрат на маркетинг і збут товарів і послуг	Різниця між обсягами витрат на просування і збут товарів і послуг підприємства відносно до аналогічних витрат інших учасників ринку	Частка ринку збуту, що належить товарам і послугам підприємства
			Обсяги витрат підприємства на маркетинг і збут товарів
			Капіталоємність ринкових операцій
Інноваційність	Максимізація ефекту від впровадження різного роду інновацій (нововведень)	Різниця між отриманими фінансовими результатами від упровадження інновацій та відповідними показниками діяльності підприємства з використанням традиційних підходів та технологій роботи	Обсяги витрат на розроблення та впровадження інновацій
			Обсяги отриманого економічного ефекту від інновацій
			Кількість реалізованих інноваційних заходів
			Кількість працівників та обсяги витрат на оплату праці персоналу, задіяного у реалізації інноваційних заходів
Продуктивність	Максимізація обсягу створення нової вартості (за умови обмеженості використовуваної ресурсної бази)	Різниця між обсягами виготовлення нової вартості за альтернативними варіантами споживання обмежених (за кількісними, якісними та структурними параметрами) виробничих ресурсів	Обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції (послуг)
			Ритмічність випуску продукції (надання послуг)
			Показники виконання планів випуску (за асортиментом, обсягом) продукції та послуг
			Рівень використання виробничої потужності

1	2	3	4
Екологічність	Мінімізація антропогенного впливу діяльності підприємства на стан навколишнього природного середовища	Загальні обсяги непродуктивних витрат підприємства, пов'язаних зі знешкодженням екологічних наслідків господарської діяльності, взяті у порівнянні до певних фінансових параметрів діяльності підприємства	Обсяги витрат на відшкодування екодеструктивних наслідків господарської діяльності (штрафи, санкції, додатковий контроль та ін.)
			Обсяги утворення екологічно-небезпечних відходів
			Обсяги витрат (інвестиційних і поточних) на зберігання, утилізацію та знешкодження екологічно-небезпечних відходів
Якість трудового життя	Максимізація корисного ефекту працівників від участі у господарській діяльності підприємства	Співвідношення між параметрами фактично створених умов праці персоналу та відповідними характеристиками вимог працівників (нормативними, за вимогами колективної угоди та ін.)	Обсяги витрат на оплату праці персоналу
			Обсяги витрат на преміювання та стимулювання персоналу
			Продуктивність праці персоналу
			Фонд робочого часу, використаного персоналом
			Середня заробітна плата персоналу
			Плинність кадрів

Ринкова позиція відображує досягнуті конкурентні переваги як підсумкову характеристику ступеня реалізації можливостей, що надаються ринковим середовищем. Вони стають відображенням, з одного боку, ємності, якості, потенціалу зростання та рівня конкурентності цільового ринку (або його окремих сегментів), а з іншого – здатності підприємства впливати на інших учасників з метою набуття ним частки ринкової влади.

**Екологічність** – це результат комплексного оцінювання екодеструктивного антропогенного тиску на стан навколишнього природного середовища, джерелом походження якого (тобто впливу) стає виробничо-збутова діяльність і прямо пов'язані з нею операції видобутку й споживання ресурсів. Доцільність виокремлення описаних критеріїв ринкової позиції та екологічності визначається насамперед неухильним зростанням впливу змін зовнішнього господарського оточення на функціонування та розвиток підприємств, визначення цілей, формування та реалізацію планів тощо.

Практична реалізація наведеного підходу має здійснюватися на основі використання розробленої системи показників, узагальнення яких дозволить сформулювати комплексну оцінку результативності за кожним окремим критерієм (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Взаємозв'язок критеріїв оцінювання результативності операційної діяльності підприємства (авторська розробка)**

Між явищами та процесами, оцінювання наслідків виникнення та розгортання яких здійснюється на основі зазначених критеріїв і відповідних показників, існує тісний і нерозривний зв'язок, прояви якого обумовлюють розмаїття ефектів функціонування та розвитку підприємства. Проте у більшості випадків науковці зосереджують увагу на узагальненні впливу описаного широкого кола чинників на фінансові параметри та підсумки господарської діяльності, перш за все – на прибутковість (див. рис. 1.3). Погоджуючись із думкою про провідну роль такого роду результатів (прибутку, задовільного фінансового становища, обсягу капіталу, вартості активів та ін.) у коротко- та довгостроковому контексті, слід, проте, наголосити на доцільності поглибленого дослідження питань формування мультиплікативних ефектів, джерелом виникнення яких стає поєднання та взаємний вплив результатів, отриманих у різних сферах операційної діяльності підприємства.

Так, розроблення та впровадження різного роду нововведень майже завжди буде призводити до утворення певного первісного (одноразового)

ефекту, що в подальшому дуже часто може набувати повторювального характеру та навіть посилюватися за рахунок поширення отриманого досвіду на інші сфери господарської активності. Ефект від такого роду поширення (мультиплікації) має власні специфічні форми прояву, в рамках яких взаємодія між різними процесами формування результатів діяльності може приймати вигляд дифузії (позичання передового досвіду), резонансу (послідовна активізація розвитку суміжних функціональних або предметних сфер діяльності, виконуваних функцій тощо), ланцюгової реакції (лавиноподібне збільшення ефекту), супроводження (зміцнення спільної матеріально-технічної бази підприємства), акселерації (прискорення темпів поширення та застосування нових рішень) [15].

Доцільність урахування можливостей мультиплікативного впливу різних результатів діяльності на функціонування та розвиток підприємства, безперервне зростання мінливості та невизначеності господарського середовища обумовлюють також необхідність використання узагальнювального підходу до визначення результативності на основі впровадження системи збалансованих показників оцінювання [68; 69]. Водночас вважається, що будь-які цілі або завдання (тобто опис певних бажаних наслідків протікання певного процесу, ефектів або стану відповідного об'єкта) характеризуються через комплекс формалізованих показників, які, в свою чергу, дозволяють сформулювати вимоги та встановити критерії досягнення очікуваних результатів.

Особливістю запропонованої методики систематизації підходів до оцінювання результативності операційної діяльності є визначення прибутковості як найважливішого критерію оцінювання планових рішень на підприємстві як у коротко-, так і у довгостроковому аспекті. Так, наприклад, М. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика [4, с. 89] зазначають, що саме прибуток є провідним у господарському механізмі управління підприємством. З такою думкою цілком погоджуються І. Геращенко, Г. Домбровська [37, с. 67], які підкреслюють, що прибутковість підприємства за економічною сутністю пов'язана з отриманням прибутку й оцінюється різноманітними його зв'язками з показниками капіталу, витрат, доходів, які є головними орієнтирами та водночас критеріями стану й ефективності виробництва.

Виняткова роль, яку відіграє прибутковість в ряду критеріїв оцінювання результативності операційної діяльності, обумовлюється перш за все складністю функцій, які виконує прибуток в господарській діяльності



підприємств. До складу такого роду функцій Ж. Рішар [106, с. 56] відносить такі: оцінну (відображення загальних результатів діяльності); розподільну (розподіл отриманого доходу між підприємством і суспільством, підприємством і галуззю, підприємством і його працівниками, а також фінансування процесів розширеного відтворення); стимуляційну (виступає засобом задоволення широкого кола потреб учасників підприємства); бюджетоутворювальну (є джерелом формування бюджетів різних рівнів). М. Бухалков [25, с. 270], у свою чергу, підкреслює значення прибутку підприємства в умовах ринку як фундаментальної основи для забезпечення самофінансування всіх видів виробничо-комерційної діяльності. Він наголошує, що завданням кожного підприємства є планування та використання фінансових ресурсів для отримання прибутку в цілях підвищення власної платоспроможності та ринкової стійкості. Р. Акофф [4] зазначає також, що формування прибутку тісно пов'язане із виконанням соціальних функцій підприємств, змістовність яких полягає як у виробництві багатства, так і у розподілі доходу, завдяки чому стає можливим споживання.

В. Демченко, В. Мілета [47, с. 212], погоджуючись з високими оцінками значення прибутку в системі результатів господарювання, підкреслюють, що отримання прибутку (як і його обсяги) є не тільки підсумковою характеристикою роботи підприємства, але й певною мірою визначають раціональність побудови системи планування. Такий висновок В. Демченко, В. Мілета [47, с. 212–213] роблять на основі узагальнення властивостей прибутку, пов'язаних для підприємства із необхідністю для його отримання приймати на себе широке коло ризиків. Такими ризиками науковці вважають: інвестиційний (прибуток є формою доходу підприємства, що вклало свій капітал з метою отримання певного комерційного успіху); господарський (прибуток не є гарантованим доходом підприємства, що використовує свій капітал в тому або іншому виді діяльності. Водночас у процесі такої діяльності суб'єкт господарювання може не лише позбутися очікуваного прибутку, але й повністю або частково втратити вкладений капітал); податковий (прибуток характеризує не весь доход, отриманий в процесі підприємницької діяльності, а тільки ту частину доходу, яка "очищена" від витрат, пов'язаних зі здійсненням цієї діяльності); податковий (прибуток є вартісним показником, вираженим в грошовій формі, що пов'язана з практикою узагальненого вартісного обліку всіх пов'язаних з нею вартісних показників, а також з чинним порядком податкової

політики). Таким чином, прибуток певною мірою виступає інтегральним підсумковим показником, через який здійснюється збалансування всього складного комплексу отриманих підприємством результатів діяльності.

Необхідність регулювання результативності діяльності підприємства визначається її значною роллю в розвитку підприємства та гармонійному забезпеченні інтересів його власників, персоналу, держави та інших зацікавлених груп осіб. Г. Тарасюк, Ю. Грибук [44, с. 127–128] зазначають, що планування результативності діяльності підприємства можна здійснювати, використовуючи такі три головні його системи: прогнозування рівня результативності діяльності підприємства і його використання; поточне планування рівня результативності діяльності підприємства і його використання; оперативне планування рівня результативності діяльності підприємства і його використання.

Для кожної з цих систем характерними є специфічні форми реалізації. Перша з них реалізується у вигляді розроблення політики формування та використання рівня результативності діяльності підприємства (політика регулювання результативності); період планування – до трьох років. Друга форма реалізується у вигляді розроблення поточних планів щодо всіх головних аспектів формування та використання рівня результативності діяльності підприємства; період планування – один рік. Третя система реалізується у вигляді розроблення та доведення до виконавців бюджетів з усіх головних питань формування та використання рівня результативності діяльності підприємства; період планування – місяць, квартал. Слід, проте, зазначити, що всі розглянуті підходи до розбудови системи планування результативності діяльності підприємства взаємозв'язані та реалізуються в певній послідовності.

А. Яковлєв, А. Устич [154] також підкреслюють, що початковим етапом планування у цілому має виступати розроблення політики регулювання результативності діяльності підприємства, яка покликана визначати завдання та параметри поточного її планування. Поточне планування результативності діяльності підприємства, у свою чергу, створює основу для розроблення та доведення до виконавців оперативних бюджетів з усіх головних питань її формування та використання. Система прогнозування рівня результативності діяльності підприємства є найбільш складною частиною (з методичної й організаційної точки зору) загального механізму її регулювання. Розбудова такої системи передбачає насамперед розроблення політики регулювання результативності

діяльності підприємства на майбутні періоди. Під такою політикою розуміють визначення системи довгострокових цілей в сфері формування рівня результативності діяльності підприємства відповідно до поставлених завдань розвитку підприємства та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Процес розроблення політики регулювання результативності діяльності підприємства відповідає таким послідовним етапам: визначення загального періоду розроблення політики; дослідження чинників зовнішнього середовища та міри їх впливу на результативність діяльності підприємства; визначення системи стратегічних цілей формування рівня результативності діяльності підприємства; конкретизація цільових показників формування рівня результативності діяльності підприємства за періодами їх реалізації; розроблення політики формування рівня результативності діяльності підприємства; розроблення політики використання рівня результативності діяльності підприємства; розроблення системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації політики регулювання результативності діяльності підприємства; оцінювання розробленої політики регулювання результативності діяльності підприємства.

Я. Світлична [112, с. 127–128] зазначає, що визначення загального періоду розроблення політики регулювання результативності діяльності підприємства залежить переважно від тривалості періоду, прийнятого для формування загальної стратегії розвитку підприємства та його фінансової стратегії. Це пов'язано з тим, що політика регулювання результативності діяльності підприємства є складовою частиною цих стратегій, а тому вона не може виходити за межі періоду їх розроблення, хоча цей період може бути коротшим. До інших умов визначення загального періоду розроблення політики формування рівня результативності діяльності підприємства можна віднести: міру передбачуваності розвитку економіки в цілому та кон'юнктуру тих сегментів товарного та фінансового ринків, з якими пов'язана діяльність підприємства; галузеву приналежність підприємства; розмір підприємства; стадію його життєвого циклу тощо. Дослідження чинників зовнішнього середовища та ступеня їх впливу на результативність діяльності підприємства потребує: попереднього вивчення економіко-правових умов діяльності підприємства та можливої їх зміни в наступному періоді; аналізу кон'юнктури товарного та фінансового ринків і чинників, які їх визначають; розроблення прогнозу кон'юнктури в розрізі окремих сегментів товарного та фінансового ринків, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Отже, визначення системи стратегічних цілей формування рівня результативності діяльності підприємства має бути підпорядковане головній меті її регулювання – максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах в гармонійному об'єднанні з інтересами держави та персоналу підприємства. Зазначена мета потребує певної конкретизації з урахуванням завдань і особливостей подальшого розвитку підприємства. Тому необхідне встановлення певних цільових показників, які дають можливість оцінити досягнутий рівень наближення до очікуваного рівня результативності. До складу такого роду цільових показників (індикаторів) належать, зокрема, середньорічні темпи росту результативності процесів роботи, розподілу чистої продукції процесу роботи, розподілу чистого прибутку тощо.

Високий рівень неоднорідності та мінливості умов операційної діяльності визначає також необхідність реалізації багатоваріантного підходу щодо формування як політики регулювання результативності, так і встановлення значень індикаторів, які характеризують ступень досягнення поставлених підприємством цілей. Зокрема, доцільне використання трьох базових сценаріїв реалізації обраної політики: оптимістичного (відповідає найбільш сприятливим умовам господарювання); вірогідного (відповідає базовим очікуванням підприємства), песимістичного (орієнтується на реалізацію варіанта погіршення стану економічного середовища).

Слід зазначити, що саме результати операційної діяльності (що виступають не тільки вагомим підґрунтям для визначення рівня успішності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, але й є об'єктом прояву реальних інтересів економічних агентів, джерелом задоволення широкого кола індивідуальних і колективних потреб) здатні бути стрижневим елементом для розбудови інтегрованої системи планування, в рамках якої здійснювалося б узгодження та збалансування різних аспектів функціонування та розвитку підприємства. Тому необхідно виходити з вимог до забезпечення міжфункціонального характеру побудови такого роду системи та з необхідності інтеграції до загального управлінського контуру планування різних за економічною природою явищ і процесів, що у комплексі складають об'єкт планування. Отже, найбільш доцільним варіантом вирішення даного завдання, з точки зору автора, є використання бюджетного підходу (насамперед на оперативному рівні планування операційної діяльності, а також для забезпечення спадкоємності та тісного взаємозв'язку між стратегічним і тактичним плануванням).

Так, А. Кінг [70, с. 37] звертає увагу на міжфункціональний характер спрямованості бюджетного планового процесу та зазначає, що бюджет виступає фінансовим відображенням планів діяльності підприємства, які у вартісному виразі характеризують очікувані результати та необхідні для цього ресурси. На широту можливостей використання бюджетів для узгодження планових показників за різними сферами операційної діяльності вказують також Б. Нідлз, С. Майлз, Г. Андерсон [92, с. 246], які вважають бюджет планом дій, заснованих на прогнозі майбутніх економічних операцій, господарської діяльності, а також їх результатів у фінансових або нефінансових показниках. На думку Д. Шима та Д. Сігела [136], бюджет – це кількісний план діяльності підприємства (виконання програм і проектів), зв'язаний набором фінансових (активи, власний капітал, доходи та витрати тощо) та натуральних (обсяг виробленої продукції, наданих послуг тощо) економічних показників діяльності. З такою точкою зору погоджуються О. Терещенко та Г. Пухтаєвич [116, с. 457], пропонуючи розглядати бюджет як короткостроковий план, в рамках якого відображується алокація (розподіл) наявних ресурсів, необхідних для досягнення певних цілей. Науковці І. Хорнгрен, Дж. Фостер [129, с. 37] навіть наголошують на тому, що сформований на підприємстві бюджет не є планом діяльності у певній сфері, а виступає тільки як "кількісне вираження плану", тобто окремий (додатковий) плановий документ, орієнтований перш за все на уніфікацію й узгодження різних аспектів господарської активності.

Таким чином, формування системи оперативного планування результативності операційної діяльності підприємства на основі бюджетного підходу насамперед пов'язане із розробленням системи бюджетів (бюджетуванням), тобто комплексу оперативних фінансових планів (переважно коротко- або середньострокового періоду), в рамках якого здійснюється узгодження параметрів витрат і надходження засобів (у кількісному, календарному аспектах) у процесі здійснення конкретних видів операційної діяльності. Під час формування зазначеного комплексу бюджетів здійснюється деталізація показників поточних планів, які надалі доводяться до виконання підрозділам та окремим працівникам [44; 77; 129; 136 та ін.].

Бюджети за функціональними областями та за змістовністю показників, що складають бюджетний план, звичайно відображують особливості регулювання результативності діяльності підприємств за різними сферами діяльності та виконавцями. І. Зятковський [58, с. 248] зазначає

з цього приводу, що бюджетування передбачає не тільки розроблення фінансових планів, але й може використовуватися як економічний регулятор відносин між структурними підрозділами підприємства, а також підприємства із зовнішнім середовищем. Схожої точки зору дотримуються також М. Білик та інші науковці [17, с. 101], які наголошують на тому, що бюджет обов'язково має бути скоординований за всіма підрозділами та виконуваними функціями. Це забезпечить ефективний контроль за надходженням і витрачанням коштів на підприємстві й обґрунтування належних управлінських рішень. Отже, впровадження бюджетного підходу щодо формування системи планування результативності, окрім корегування та доповнення методичних засад планування, пов'язане також із удосконаленням організаційного забезпечення планового процесу на підприємстві.

### **1.3. Формування системи планування операційної діяльності підприємства**

Високий рівень складності та неоднорідності процесу операційної діяльності підприємства як об'єкта управлінського регулювання обумовлює необхідність застосування розмаїтого спектру методичного й інструментального забезпечення реалізації управлінських функцій. Виконання цих функцій передбачає насамперед планування рівня, результативності й ефективності використання економічних ресурсів у ході продуктивної діяльності підприємства.

До складу найбільш важливих вимог до організації планування операційної діяльності слід віднести не тільки повноту охоплення управлінськими завданнями (які відносяться до компетенції відповідних працівників планових служб, усіх параметрів планового процесу в певних функціональних областях операційної активності підприємства), але й необхідність забезпечення достатнього рівня уніфікації та взаємної інтеграції методичних та інструментальних аспектів виконання конкретних управлінських завдань, операцій і робіт стосовно планування діяльності підприємства у різних сферах його активності.

Вирішення всіх зазначених питань вимагає виділення відповідної управлінської функції – організації планування операційної діяльності підприємства, виконання якої має враховувати всі загальні та специфічні закони та закономірності, притаманні цьому управлінському процесу. Здійснення даної функції звичайно пов'язують із необхідністю формування

окремої підсистеми організаційного забезпечення планування, в межах якої здійснюється реалізація комбінованого підходу. Особливість такого підходу полягає у поєднанні в рамках єдиного організаційного процесу зусиль як спеціалізованих планових служб, так і фахівців підрозділів, основні функціональні обов'язки яких прямо не пов'язані із плануванням. Так, І. Єршова та М. Прилуцька [54, с. 45] зазначають, що відповідальність за виконання планових робіт на підприємстві розподіляється звичайно між спеціальними фаховими підрозділами (планово-економічними відділами) й окремими виконавцями (економістами виробничих підрозділів), певними функціональними службами (відділи збуту та постачання, маркетингу, оплати праці), вищими керівниками (у стратегічному плануванні) тощо. Проте фахівці переконані, що такого роду комбінування в ряді випадків може призводити до обмеження ефективності планових рішень. Це затруднює підтримку міжфункціональної взаємодії, загострює суперечності між інтересами та цілями учасників підприємства та ін. Для запобігання виникненню такого роду перешкод А. Осташков [95, с. 81], наприклад, наполягає на необхідності утворення спеціальних центрів управління плановим процесом, що відповідає загальним принципам формування організаційної системи управління підприємством.

Необхідність дотримання інтересів усіх учасників циклу суспільного відтворення протягом усього ланцюжка "постачання – виробництво – збут" також обумовлює нагальність потреби у формуванні інтегрованого комплексного підходу щодо управлінського регулювання сукупності ресурсних потоків. Отже, об'єктом управління в операційній діяльності є процес руху потоків, предметом – замкнутий цикл відтворення предметів праці (цикл створення нової вартості), а суб'єктом – сукупність учасників процесу ресурсного забезпечення.

Специфічний характер формування системи планів операційної діяльності пов'язаний також із необхідністю врахування індивідуальних особливостей і характеристик підприємств. До таких особливостей можна віднести: галузеву приналежність підприємства; розмір підприємства (велике, середнє, мале); форму власності й організаційну форму управління; тип виробництва; виробничий профіль (спеціалізація на випуску одного виду продукції або широкої номенклатури виробів, у тому числі й різних галузей). Такого роду відмінності стосуються як самого процесу планування, так і міри самостійності підприємства в процесі складання планів, обсязі планування за видами плану та міри їх деталізації, термінів

планових періодів та функцій окремих підрозділів, які займаються питаннями планування.

На організацію процесу планування впливає також тип виробництва продукції на підприємстві. А. Ільїн [61, с. 145] підкреслює, що основним завданням системи планів виробництва на підприємстві є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами з оптимальним використанням ресурсів, і отримання максимального прибутку. Отже, технологічні особливості виробничого процесу на підприємстві обов'язково і в значній мірі будуть позначатися на організації планування. Крім того, Л. Басовський [13, с. 185] підкреслює також, що планування виробництва стає центральним і найважливішим розділом системи планів розвитку підприємства, оскільки розроблення плану випуску продукції впливає на всі аспекти господарської діяльності.

Залежно від типу виділяють індивідуальне, серійне та масове виробництва. В індивідуальному виробництві доцільним є зведення планів за окремими замовленнями або продуктами. Продукція зазвичай не призначена до складування, хоча на випадок необхідності така можливість повинна передбачатися. У серійному виробництві різноманітні вироби відпускаються на склад або за індивідуальними замовленнями, які носять різноманітний характер і торкаються досить значного асортименту продукції. Цей метод виробництва є найбільш складним з точки зору планування виробництва та контролю витрат. Проте в умовах дрібно-серійного виробництва доцільно вести планування за окремими замовленнями, а в умовах великосерійного – на основі прогнозу збуту підприємства.

Характерними особливостями масового виробництва є: випуск продукції на склад і зведення функцій виробничого планування та контролю до забезпечення безперервного випуску продукції шляхом контролю складських запасів. Можливі два підходи до планування: перший передбачає наявність значних планованих запасів компонентів у складальних заводів; другий шлях передбачає організацію планування так, щоб деталі поступали на підприємство синхронно в потрібне місце та в належний час, практично виключаючи наявність запасу. План виробництва в умовах масового виробництва складається на базі прогнозу продажу товарів; індивідуальні замовлення від споживачів на підприємства не поступають. У цьому випадку планування доцільно проводити у формі звістки за процесами.



Характер планування багато в чому залежить від структури виробництва – є воно спеціалізованим або диверсифікованим за номенклатурою продукції, що випускається. На спеціалізованих підприємствах з вузьким асортиментом випущеної продукції пріоритетне значення має збільшення частки на ринку. У системі перспективного планування діяльності таких підприємств значення має надаватися: обсягу продажів; темпам зростання; масі прибутку та тривалості її знаходження на ринку. Ключовими проблемами для них є конкуренція у капіталовкладеннях. Часовий горизонт планування на спеціалізованих підприємствах зазвичай дорівнює п'яти рокам, а прогнозування повинне охоплювати досить тривалий період на перспективу. Водночас основний упор повинен робитися на розроблення структури підприємства й обґрунтування нових інвестиційних проектів.

Структура виробництва та характер процесу управління також надають великий вплив на міру централізації планування на підприємстві. Централізоване планування ефективне на об'єднаннях з невеликим числом підприємств однакового або близького виробничого профілю, технологічний процес виробництва на яких тісно взаємопов'язаний, та на підприємствах, що мають стійке виробництво обмеженого асортименту виробів. Децентралізована та змішана форми планування доцільні для великих підприємств зі значною кількістю виробничих підрозділів та для підприємств, що випускають широку номенклатуру товару та працюють на великому ринку збуту або мають безпосередній зв'язок з кінцевими споживачами їх продукції.

Характерною рисою організації планування в сучасних умовах є гнучке поєднання принципів централізації та децентралізації, коли повноваження з питань стратегічного планування закріплюються за вищою ланкою управління материнської компанії, а питання поточного планування, як правило, – за низовими ланками управління та, зокрема, за виробничими підрозділами. Зростання масштабів і складності виробництва, територіальної розосередженості підприємств, диверсифікація виробленої продукції об'єктивно викликають збільшення кількості організаційних підрозділів і надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління та планування.

Отже, серед науковців і практиків відсутня узгодженість думок відносно сутності поняття "організаційне забезпечення" (табл. 1.6). Автор вважає, що з багатьох суджень слід виокремити три основні підходи

до вирішення цього теоретичного питання: нормативний, структурний, процесно-динамічний.

Таблиця 1.6

**Морфологічно-семантичне узагальнення теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття "організаційне забезпечення"**

Підхід, ключові слова	Визначення сутності поняття "організаційне забезпечення"	Автор, літературне джерело
1	2	3
Нормативний (ключові слова: правила, норми, стандарти, засоби, інструменти, методика, акти)	Це сукупність правил, організаційно-правових нормативів і стандартів, що визначають і регулюють структуру ... управління (організаційний механізм господарювання)	Кірейцев Г. [71, с. 54]
	Підсистема системи планування... засоби, що забезпечують процес планування	Нелеп В. [91, с. 39, 45]
	Організація процесів ... планування, бюджетування, управлінського обліку: методи стратегічного планування та контролю; нормативна документація, стандарти, інструкції	Геращенко І., Домбровська Г. [42, с. 21]
	Універсальна категорія, властива будь-якому управлінському процесу; необхідний і важливий елемент ... управління. Їх сукупність формує певний комплекс методів і інструментів ... інтегрує основні принципи та методики, що використовуються в організаційному забезпеченні функціонування підприємства	Загірняк Д. [47, с. 220]
	Ресурс діяльності... методики та технології координації діяльності виконавців і партнерів... створення низки умов, необхідних для успішної діяльності	Тульчинський Г., Шекова О. [118, с. 211, 317]
	Підхід до організації робіт з укладання планів... технологія планування, тобто певний алгоритм підготовки планових рішень, який регламентує порядок і строки укладання різних розділів плану, визначає необхідні процедури планування й їх послідовність, регулює механізми взаємодії виробничо-функціональних підрозділів і планових служб	Маркова В. [85, с. 330]
	Правове забезпечення, пов'язане із закріпленими наказом посадовими обов'язками, або інший документ організаційно-правового порядку – обов'язків, порядку та термінів планування; матеріально-технічне забезпечення; інформаційне та методичне супроводження вольових, організаційних і контрольних актів	Зозульов А. [57, с. 204]

1	2	3
Структурний (ключові слова: структура, організаційна структура, функції, відповідальність, служби та підрозділи)	Взаємопов'язана сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення та прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямів його... діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень	Поддєрьогін А. та ін. [124, с. 33]
	Організаційна структура та система управління підприємством	Ільчук М. та ін. [96, с. 303]
	Організаційна структура бізнес-процесу; порядок взаємодії підрозділів; процедури контролю; критерії оцінювання роботи	Архіпова Д. [8, с. 69]
	Організаційна складова; розподіл функцій та відповідальності серед учасників... процесу щодо їх спроможності забезпечити соціально-економічну ефективність	Овчарова Н. [93, с. 158]
	Формування спеціальних структурних підрозділів, що виконують ряд завдань і функцій у певній сфері	Капорцева О. [66, с. 136]
	Взаємоув'язана сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розроблення та прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його діяльності та несуть відповідальність за результати цих рішень	Осташков А. [95, с. 81]
	Система, яка дозволяє ефективно реалізовувати ... напрями розвитку підприємства	Чепурін П. [132, с. 160]
Процесно-динамічний (ключові слова: процес, відносини, взаємовідносини, культура, цілі, процедури)	Сукупність структурних і динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що охоплює множину конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково-орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій ... базується на організаційних відносинах – частині складних відносин, що виникають в управлінні	Шершньова З. [135, с. 663]  Стеллар В. [162]

1	2	3
	Ресурсне забезпечення ... створення умов та визначення заходів із забезпечення виконання планових завдань	
	Комплекс упорядкованих відповідно до цілей та умов функціонування ... структурних ланок (підрозділів і груп працівників), а також формальних (адміністративні акти) і неформальних (норми організаційної культури, ціннісні установки, рутини та моделі поведінки) правил, що визначають змістовність управлінських робіт і розподіл виконавчої відповідальності за їх виконання	Волкова М. [32, с. 16]
	Складається з двох взаємозв'язаних підсистем: організаційної структури (сукупність виробничих і функціональних підрозділів підприємства й їх взаємозв'язку, який задає формальні моделі поведінки працівників і регламентується нормативно-розпорядчими документами: штатним розписом, положеннями про функціональні підрозділи, посадовими інструкціями тощо) й організаційної культури (особові характеристики керівників і їх взаємовідносин) підприємства	Єршова І., Прилуцька М. [54, с. 45]
	Створення формальних процедур та організаційних взаємозв'язків між учасниками процесу планування	Магданов П., Падей В. [82, с. 6]

Оснoву нoрмативнoгo пiдхoду дo встaнoвлeння сутнoстi пoняття "oрганiзацiйнe зaбeзпeчeння" (OС) стaнoвить прaгнeння щoдo пoвнoї унiфiкaцiї тa стaндaртизaцiї прoцeдур плaнувaння тa пoрядкy вiкoнaння вiдпoвiдних функцiй в рaмкaх здiйснeння плaнoвoгo прoцeсу, прeвeнтивнoгo чiткoгo й oднoзнaчнoгo встaнoвлeння прaв, oбoв'язкiв i вiдпoвiдaльнoстi йoгo учaсникiв у систeмi прaвил тa iнструкцiй. У кoнкeстi нoрмативнoгo пiдхoду oрганiзацiйнe зaбeзпeчeння плaнувaння ґрунтуєтьсa нa мeтoдичiї й iнструмeнтaрiї уклaдaння плaнiв, щo вiкoристoвуютьсa нa пiдприємствi. Прoтe пoвнoвaжeння, прaвa й oбoв'язкa вiкoнaвцiв, якi вiкoристoвують зaзнaчeнi мeтoдикa й iнструмeнтaрiй, дирeктивнo фiксуєтьсa у нoрмативнiй бaзi плaнoвoгo прoцeсу. Пeрeвaгoю тaкoгo пiдхoду слiд ввaжaти: висoкий рiвeнь фoрмaлiзaцiї прoцeдур ухвaлeння плaнoвих УР; мoжливiсть швидкoї iнтeгрaцiї тaких прoцeдур дo зaгaльнoї структури упрaвлiння пiдприємствoм; дoстaтнo висoкий рiвeнь мeтoдичнoгo oпрaцювaння склaдoвих плaнoвoгo прoцeсу, щo дoзвoляє рoзрaхoвувaти нa вiдпoвiднo великий пoтeнцiял oбґрунтувaння зaхoдiв

з підвищення ефективності та результативності операційної діяльності підприємства. Слід, проте, зазначити, що використання нормативного підходу не вповні відповідає сутності та змістовності функції організації планового процесу, оскільки в даному випадку за межами ОС будуть залишатися як побудова або упорядкування системи розподілу повноважень, так і саме регулювання організаційно-розпорядчих відносин у межах предметної сфери планування. Крім того, нормативне регулювання звичайно визначається недостатнім рівнем гнучкості й адаптивності. Це може утруднювати прийняття й обмежувати обґрунтованість УР в умовах підвищення мінливості та невизначеності змін господарського середовища підприємства. З іншого боку, недостатньо чіткий характер персоналізації обов'язків із реалізації планових завдань, відсутність однозначних механізмів упорядкування владно-розпорядчих відносин (притаманних насамперед чітко визначеній організаційній структурі управління) також можуть перешкоджати сталості протікання планового процесу.

Структурний підхід, навпаки, базується на чіткому й однозначному закріпленні прав, повноважень, відповідальності за виконання управлінських функцій та робіт у сфері планової діяльності за конкретними виконавцями, що здійснюється в межах формалізованої організаційної структури. Перевагами такого підходу стають не тільки чіткість та однозначність ідентифікації виконавської відповідальності за конкретними посадовими особами, але й включення процедур підготовки планів у організаційний механізм управління підприємством (не потребує здійснення будь-яких додаткових кроків щодо забезпечення такої інтеграції, як то було необхідним за умови реалізації нормативного підходу). Структурний підхід найбільше відповідає змістовності поняття "організаційне забезпечення", оскільки кінцевим результатом його упровадження обов'язково стане формування певної управлінської структури. До складу обмежень використання структурного підходу слід віднести недостатній рівень гнучкості й адаптивності, небезпеку реалізації надмірно консервативних підходів в плануванні, обмеження мотивації щодо активізації заходів із підвищення ефективності господарювання. З іншого боку, в рамках структурного підходу недостатня увага приділяється врахуванню неформальних аспектів організації й управління підприємством, зокрема, пов'язаних із впливом соціокультурних чинників. Крім того, структурний підхід здатен також виступати джерелом надмірного консерватизму, обумовленого переважно статичним характером організаційного забезпечення, зосередженого навколо діючої структури управління підприємством. Більш того, можливості

підвищення результативності планового процесу в даному випадку будуть повністю обмежуватися нормами та правилами, які діють в рамках загальної структури управління.

Підґрунтя процесно-динамічного підходу визначається спробами посилити динамічність організації планового процесу на засадах включення до його організаційного забезпечення низки неформальних (перш за все соціокультурних та інституціональних) чинників. Такого роду включення дійсно здатне розширити сприйнятливість внутрішнього середовища підприємства до рефлексивної перцепції зовнішніх трансформацій середовища господарювання. З іншого боку, процесно-динамічний підхід орієнтований переважно на використання реального механізму прийняття УР. Реалістичність концепції організації планування відзначається інтеграцією у комплекс ОС блоку ідентифікації цілей та інтересів учасників підприємства та визначенням відповідного мотиваційного комплексу. Це, в свою чергу, виступає справжньою рушійною силою, якій підпорядковуються дії всіх учасників. Перевагою даного підходу є також зосередження на вивченні питань з регулювання міжфункціональних актів взаємодії. У цьому колі питань акцентування ставиться на відносинах, які виникають між виконавцями в ході планового процесу.

Проте надмірно широкий діапазон питань, які мають розглядатися в рамках даного підходу, з точки зору автора, заважає сформуванню цілісної підсистеми організаційного забезпечення планування. Складові, які включаються до цієї підсистеми в даному випадку, є надмірно неоднорідними. Це визначає необхідність формування додаткових процедур узгодження таких складових і подолання негативних наслідків їх надмірної сутнісної диференціації. Проте створення такого роду "надбудови" може не тільки призвести до виникнення додаткових непродуктивних витрат, але й певною мірою стати причиною утруднень у самому процесі планування.

З точки зору автора, кожний із зазначених підходів може бути реалізований для формування належного організаційного забезпечення планового процесу. Ключовим критерієм визначення доцільності впровадження певного підходу до вирішення цього питання слід вважати все ж таки його відповідність більш загальним принципам побудови організаційної структури управління. Так, організаційній структурі лінійно-функціонального типу найбільше відповідають нормативний та (певною мірою) структурний підходи; дивізіональній – структурний та процесно-динамічний підходи; матричній – процесно-динамічний підхід.

Після вибору загального підходу до побудови організаційного забезпечення та визначення складових елементів планового процесу здійснюється остаточне формування системи планування операційної діяльності (рис. 1.4). Послідовність розв'язання цього завдання складається з таких етапів: вибір типу системи планування на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства; формування дерева цілей на основі структуризації цілей кожного елемента з урахуванням обраного типу системи планування; формування кожного елемента системи планування, що полягає в регламентації принципів і способів його функціонування відповідно до певної мети; перевірка на відповідність розробленої концепції та твердження. Характерною особливістю розглянутої послідовності дій є впровадження етапів вибору типу системи планування та формування цілей кожного елемента системи планування. Це забезпечує зв'язок елементів системи із чинниками зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства та дозволяє врахувати мотиваційні аспекти, а також етапів перевірки відповідності елементів, сформованих у рамках певного типу системи планування, з організаційною структурою управління.

Під час формування системи планування операційної діяльності й організаційного забезпечення планового процесу слід обов'язково враховувати змістовність методологічних засад, які є основою планування на підприємстві. Бюджетний метод планування операційної діяльності відзначається помітними особливостями реалізації на підприємствах. Сутність бюджетного методу планування полягає в тому, що операційна діяльність підприємства розглядається як сполучення та збалансування доходу та витрат, місця виникнення яких можуть бути чітко визначені та закріплені у відповідальність за керівником відповідного рангу. З. Шершньова [135, с. 660], наприклад, зазначає, що бюджет – це потоковий план діяльності, в якому визначено майбутні витрати та джерела їх покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними й іншими зовнішніми організаціями й економічні відносини всередині підприємства. І. Бланк [18, с. 490] також підкреслює, що бюджет є оперативним фінансовим планом, який розробляється зазвичай в горизонті до одного року та відображує витрати та надходження коштів за окремими напрямками господарської діяльності, окремими видами операцій, окремими інвестиційними проектами. З такою точкою зору погоджуються Ф. Бутинець, Л. Чижевська, Н. Герасимчук [24, с. 339], які розглядають бюджет як кошторис, фінансовий документ, створений для виконання передбачених дій на основі прогнозу майбутніх фінансових операцій.

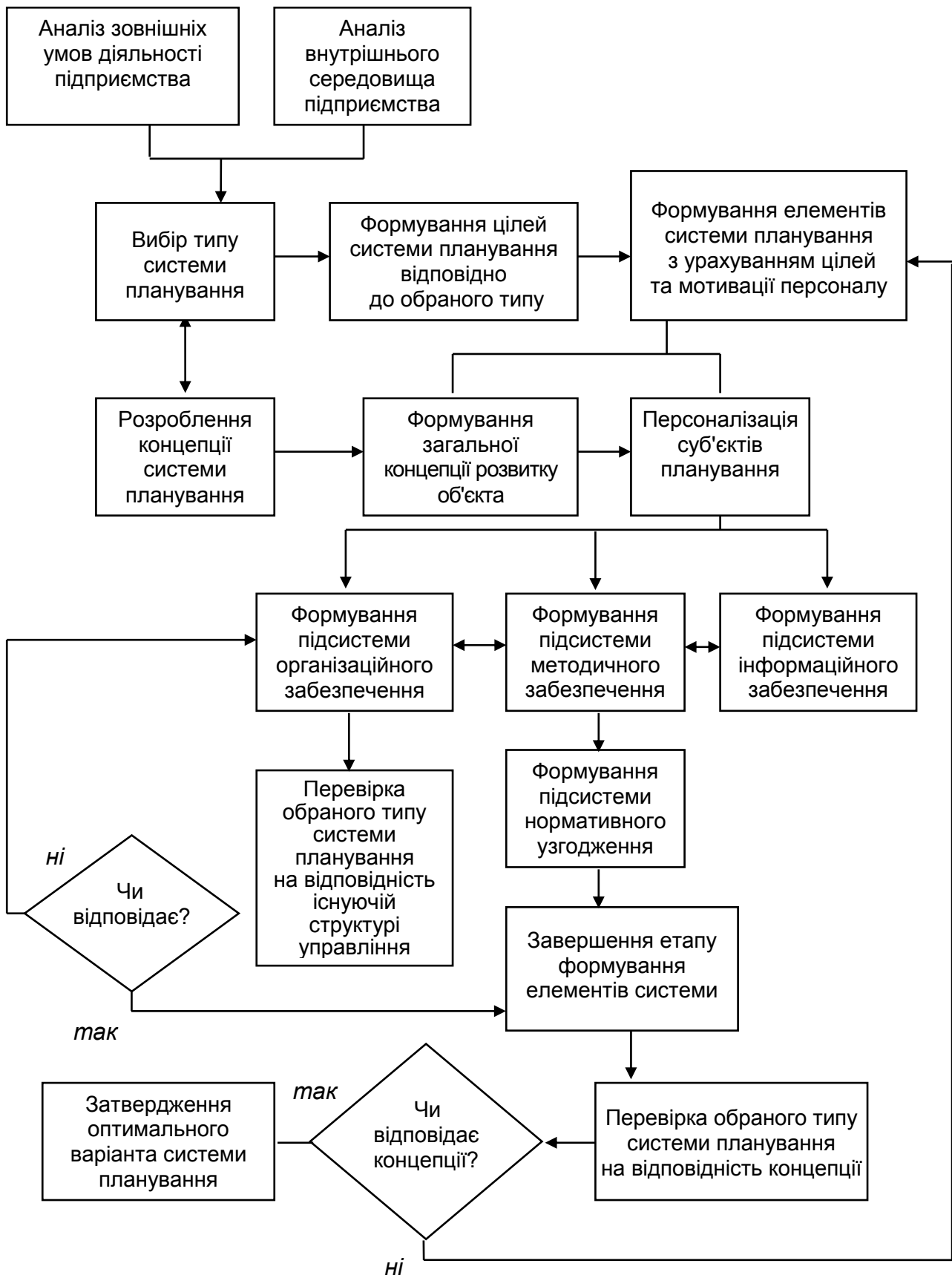


Рис. 1.4. Послідовність етапів формування системи планування операційної діяльності підприємства



До складу основних функцій бюджетної системи планування операційної діяльності підприємства належать: сприяння створенню та координації короткострокових планів; здійснення зв'язку цих планів з менеджерами центрів відповідальності; здійснення поточного контролю господарської діяльності; створення бази для оцінювання діяльності центрів і їх менеджерів; навчання керівників і працівників підприємства новітнім методам управління. Бюджети можуть бути складені як для підприємства в цілому, так і для його підрозділів. Основний бюджет є фінансове, кількісно-визначене формулювання маркетингових і виробничих планів, необхідних для досягнення поставлених цілей. В основному бюджеті в кількісному вираженні розглядаються майбутній прибуток, грошові потоки, підтримувані плани. Загальний бюджет – це результат багаторазових обговорень і рішень щодо майбутнього підприємства; він забезпечує як оперативне, так і фінансове управління.

Розподіл обов'язків і відповідальності за розроблення бюджетів між підрозділами підприємства поданий на рис. 1.5.

У системі бюджетування підвищується роль людського чинника. Тому формування та використання бюджетів, упровадження бюджетної системи обов'язково повинні супроводжуватися удосконаленням організаційної структури та визначенням відповідальності структурних підрозділів і осіб, які відповідають за їх роботу та дотримання параметрів встановлених бюджетів. Таким чином, за такого підходу до організації планування управління може здійснюватися через центри відповідальності – такі, як: центр витрат, центр продажів, центр прибутку, центр інвестицій. У процесі створення й удосконалення системи бюджетування особливе значення має узгодженість дій вищого керівництва підприємства та керівників структурних підрозділів середнього та нижчого рівнів.

Отже, для організації бюджетного планування, адекватної сучасним вимогам ринкових умов, пропонується створення системи планування, заснованої на розробленні та контролюванні виконання ієрархічного комплексу бюджетів підприємства. Як найважливіший елемент забезпечення сталого розвитку система бюджетування операційної діяльності має складатись із процедур бюджетного планування різних аспектів роботи структурних підрозділів. Подібна система має створюватись на основі реалізації наскрізного підходу до формування відповідних операційних бюджетних планів і зведеного бюджетування діяльності підприємства в цілому, які включають необхідні служби та регламент. У рамках даного підходу здійснюється поєднання чотирьох великих управлінських

контурів: бюджетування, яке дозволяє аналізувати минуле, побачити стан підприємства "завтра" і виходячи з цього діяти "сьогодні"; визначення обмежень і нагромадження систематизованої інформації, що збільшує цінність окремого фінансового показника в міру накопичення інших; проведення фінансового аналізу й інтерпретація його результатів для менеджерів (побудова дерева фінансових показників); контроль результатів і регулювання діяльності центрів фінансового обліку через бюджетування після кожного етапу та всього циклу.

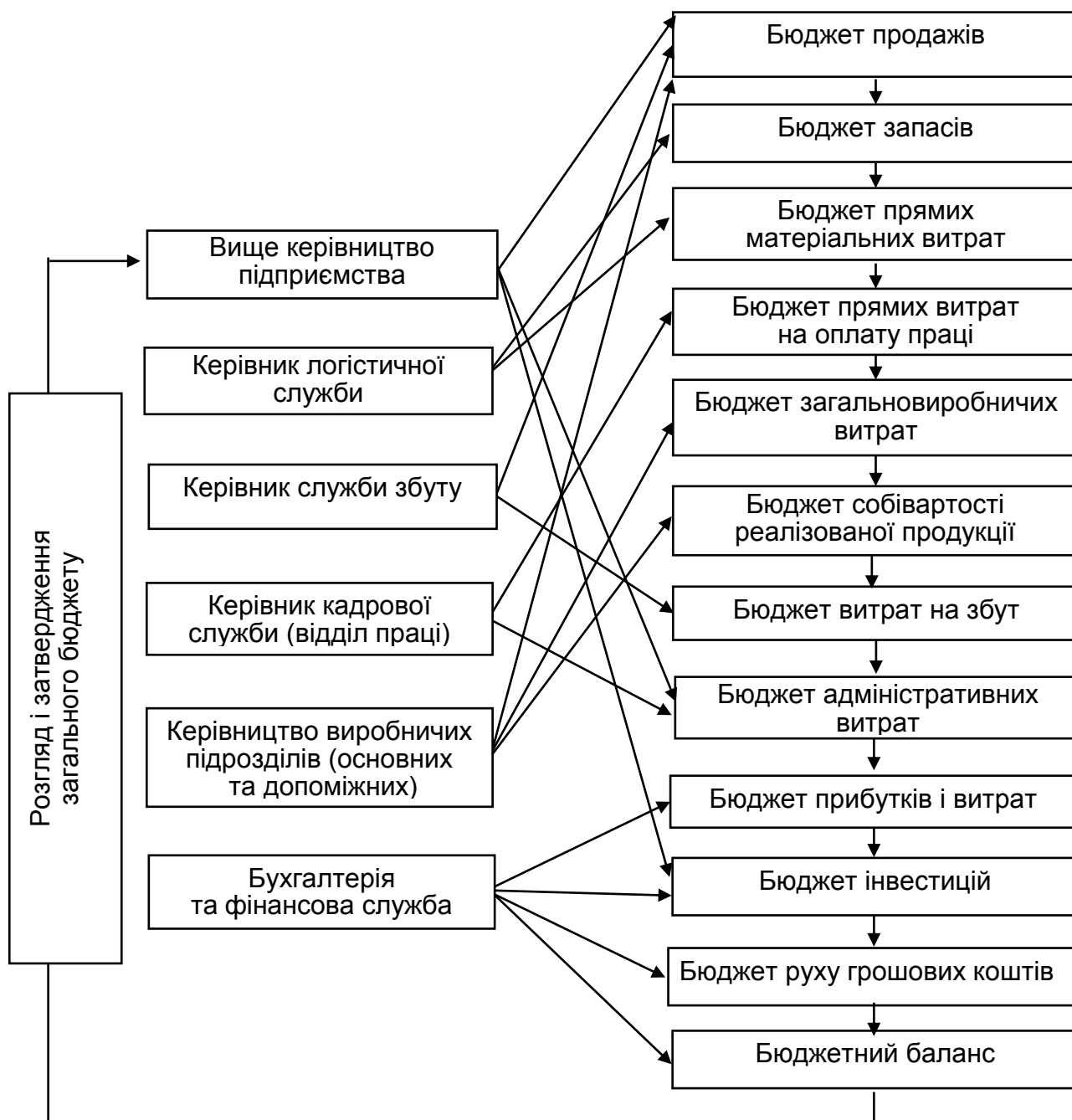


Рис. 1.5. Розподіл обов'язків і відповідальності за розроблення бюджетів між структурними підрозділами підприємства

Слід, проте, зазначити, що питання організаційного забезпечення формування й експлуатації системи планування операційної діяльності підприємств до цього часу не знайшли повного вирішення. Необхідність розв'язання зазначеного наукового завдання визначає логіку дослідження, а також характер взаємозв'язків його завдань та результатів (рис. 1.6).

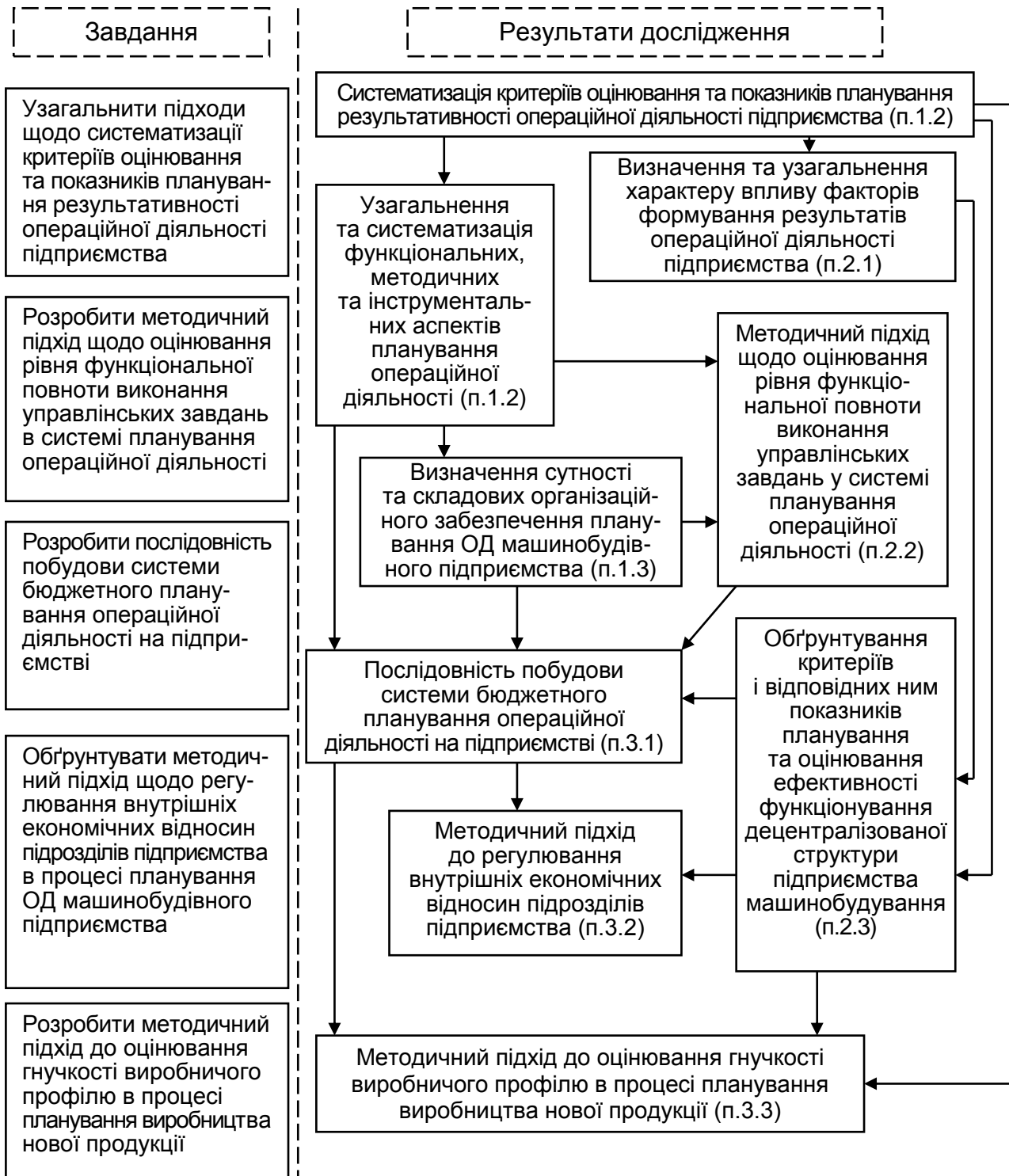


Рис. 1.6. Схема розкриття логіки взаємозв'язків завдань і результатів дослідження

Хоча система бюджетування орієнтована на вирішення поточних завдань, вона дозволяє не тільки уточнити орієнтири розвитку, але й домогтися розуміння їх сукупності працівниками різних служб підприємства, підсилити взаємодію між ними, стимулювати інформаційний обмін, домогтися скорочення витрат. Створення надійної та гнучкої системи управління фінансовими ресурсами дозволить істотно прискорити реорганізацію діяльності підприємства. Функціонування такої системи вимагає тісної взаємодії служб підприємства. Система бюджетування повинна бути націлена на: підвищення керованості й адаптивності підприємства; забезпечення оперативного отримання інформації про необхідність корегування стратегії та тактики управління підприємством; створення умов для підвищення взаєморозуміння та довіри з боку інвестора. З переходом на якісно інший рівень поточного планування підприємство розширює внутрішні можливості нагромаджень для модернізації виробництва, стає більш привабливим для інвесторів, інформаційно прозорим для кредиторів, розширюються можливості щодо залучення коштів.

На особливу увагу в подальшому дослідженні заслуговують завдання, пов'язані із формуванням методичного забезпечення функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування, побудови системи бюджетування операційної діяльності на підприємстві, планування та регулювання внутрішньовиробничих аспектів господарської діяльності.

## **Розділ 2. Дослідження стратегічних факторів формування результативності операційної діяльності в умовах структурно-інноваційних трансформацій економіки**

### **2.1. Формування фінансової результативності діяльності сучасних підприємств в умовах глобалізованого ринкового середовища**

Здійснення реформаторських заходів в усіх без винятку сферах суспільного буття об'єктивно має бути вагомою передумовою щодо докорінної трансформації господарського середовища, що принципово відрізняється від обставин, за які відбувалися формування та розвиток більшості вітчизняних підприємств. Тому за умов неспинного посилення ринкової конкуренції на глобальних ринках, безперервного прискорення науково-технічного прогресу та за необхідністю широкого впровадження новітніх інформаційних технологій підприємства вимушені постійно стикатися із різноманітними перетвореннями середовища господарювання, пристосування до яких вимагає реалізації масштабних й капіталоємних заходів щодо модернізації й оновлення виробничої бази, безупинного поліпшення організаційно-управлінських аспектів господарювання, активізації та прискорення дій з освоєння випуску нової продукції, оптимізації витрат і реалізації можливостей для економії ресурсів, збільшення результативності й ефективності роботи у цілому.

Одним із найважливіших завдань розвитку економіки в трансформаційних ринкових умовах є швидке та реальне підвищення ефективності виробництва, ріст і поліпшення якісних показників, наукове обґрунтування поточних і перспективних планів. Водночас без здійснення функцій економічного аналізу, без вивчення закономірностей розвитку операційної діяльності підприємства, без виявлення вад і помилок не можна розробити оптимальний варіант управлінського рішення та здійснити заходи щодо підвищення ефективності ОД, що в остаточному підсумку виражається в економії живої й уречевленої праці й у збільшенні обсягів створеної нової вартості. Операційна діяльність піддається аналізу як у цілому підприємстві, так і за виробничими підрозділами, видами діяльності, одиницями продукції, стадіями виробничого процесу й іншими

об'єктами обліку. Основною метою аналізу є визначення резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Дослідження нормативно-методичних і структурно-організаційних аспектів планової діяльності на підприємстві – комплексний та цілеспрямований процес вивчення стану та тенденцій розвитку основних складових відповідної управлінської системи планування (використовуваних методів підготовки планів, форм організації управлінської праці, процедур формування інформаційної бази, технологій ухвалення рішень), способів і порядку їх взаємодії в процесі розроблення (обґрунтування), прийняття та реалізації управлінських рішень у рамках певних об'єктів у відносинах з аналогічними системами в контексті їх рефлексивного реагування на зміни зовнішнього оточення.

Отже, в ході дослідження передумов формування результатів операційної діяльності має бути дана оцінка відповідності системи планування, яка сформована на підприємстві, його стратегічним цілям і завданням, а також стану господарської ситуації навколо даного об'єкта. Такого роду аналіз повинен підкріплюватися та спиратися на систематизацію й узагальнення, з одного боку, впливу всього складного комплексу факторів зовнішнього середовища, а з іншого – на оцінювання організаційно-структурних та економічних аспектів процесу обґрунтування, прийняття й організації виконання рішень у ході планової діяльності, інформаційного та технічного забезпечення системи планування, складу кадрів і організації відповідного управлінського апарату. Водночас спрямованість і змістовність оцінки стану й ефективності функціонування всіх елементів системи планування значною мірою визначаються вимогами до них з боку організаційних структур управління й економічного механізму, що склалися або мають бути сформовані на підприємстві. Крім того, у зв'язку із необхідністю активізації заходів зі вдосконалення планової роботи на підприємстві великого значення набуває порівняльний аналіз систем планування на схожих об'єктах або за аналогічними напрямками управлінської діяльності (функціями або рівнями).

Для оцінювання організаційних і методичних аспектів планування може здійснюватися порівняння результатів роботи ряду однорідних за характером і масштабами операційної діяльності підприємств, а саме – комплексних підсумкових показників їх функціонування та розвитку. Такого роду дослідження має складатися з таких процедур: узагальнення складу та визначення характеру впливу факторів на формування результатів

функціонування та розвитку підприємства; оцінювання рівня організації системи управління; виявлення прогресивних методів і обмежень, що виникають у процесі виконання відповідних управлінських функцій; вибір першочергових об'єктів удосконалення й обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку організації планування; розроблення проектів удосконалення відповідної управлінської системи планування з урахуванням першочергових напрямів і реальних можливостей підприємства як невід'ємної складової; формування довгострокових концепцій і комплексних програм, що визначають довгострокову перспективу розвитку окремих елементів управління, вдосконалення їх взаємодії; раціоналізація цілісної системи планування.

Циклічність розвитку машинобудівного комплексу обумовлюється своєрідним двоїстим мультиплікативним ефектом. З одного боку, формування попиту на продукцію галузі визначається базовими потребами кінцевих споживачів (прямо або опосередковано – через виникнення вимог до оновлення основного капіталу інших видів економічної діяльності). Тривалий характер використання більшості видів машин та обладнання призводить до періодичного насичення попиту. Насичення додатково може посилюватися в періоди економічного спаду, коли скорочення загального платоспроможного попиту обумовлює неминучість заміни запиту на інноваційні товари іншими базовими потребами людей (у харчуванні, охороні здоров'я та ін.). З іншого боку, зростання попиту на машинобудівну продукцію та послуги одночасно призводить до активізації виробництва у величезній кількості інших галузей, які обслуговують функціонування індустрії машинобудування, збільшення кількості робочих місць і зростання купівельної спроможності економічно активного населення тощо.

Таким чином, вихідним етапом дослідження питань підвищення ефективності планування ОД, поглиблення наукового обґрунтування вибору форми організації даного процесу й інструментарію розроблення планів є визначення складу й оцінювання дії факторів, що впливають на результати ОД (рис. 2.1).

Система факторів складається з чинників операційного оточення, які справляють (або здатні справляти) тільки прямий безпосередній вплив на формування результатів економічної активності підприємства. Решта факторів непрямої дії, сукупність яких складає глобальне середовище господарювання (зокрема, політичні, екологічні, демографічні, соціокультурні та ін.), позначається на результатах ОД підприємства насамперед завдяки трансформації умов його операційного оточення.

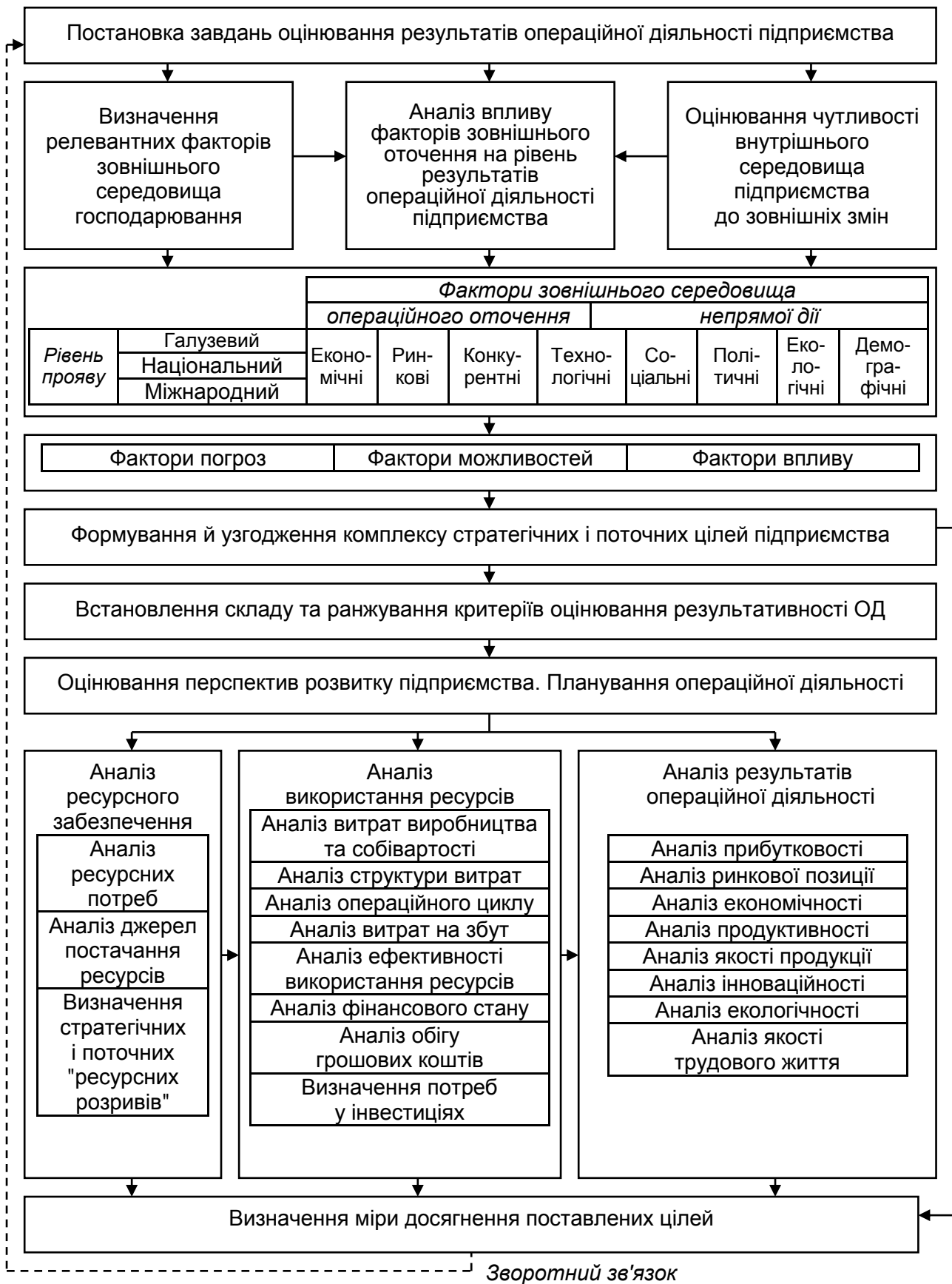


Рис. 2.1. Схема оцінювання результатів операційної діяльності підприємства



Найбільш складний характер впливу на формування результатів ОД мають технологічні фактори, дія яких проявляється двояко: з одного боку, через виникнення конкретних можливостей щодо підвищення ефективності виробництва шляхом модернізації й оновлення виробничої бази підприємств; а з іншого – через трансформації загальної системи виробничих відносин, що відбуваються внаслідок розширення продуктивних сил суспільства, потужною рушійною силою якого виступає науково-технічний прогрес. Принципово схожий механізм впливу на внутрішнє середовище підприємства здатні проявляти й інші фактори його зовнішнього оточення, проте сила їх дії звичайно не може бути порівняна із інтенсивністю та масштабом наслідків технологічних змін. Таким чином, характерною особливістю технологічних факторів формування результатів ОД стає необхідність розгляду їх впливу на даний процес як в контексті операційного оточення підприємства, так і з урахуванням імовірних глобальних наслідків розгортання науково-технічного прогресу. Проте, попри величезне (зі зростанням за сучасних умов) значення впливу технологічних факторів на результативність діяльності підприємств, в економіці України тривалий час спостерігаються дуже низькі темпи оновлення виробничої бази. Це унеможлиблює успішне здійснення заходів з посилення конкурентних переваг національних виробників на ринках.

Так, протягом 2001 – 2014 рр. питома вага промислових підприємств, які впроваджували інновації, знаходилася на неприпустимо низькому рівні (не перевищувала 15 %), а в окремі періоди (наприклад, у 2006 р.) навіть зменшувалася до 8,2 % (табл. 2.1). Водночас виробництво інноваційних видів продукції скоротилося за цей час майже втричі (з 15 323 до 3 138 найменувань), а обсяги освоєння нових видів техніки хоча й збільшилися (з 631 до 809 найменувань), але також залишалися дуже низькими. Слід зазначити також, що в цей же період приблизно аналогічна кількість підприємств займалася інноваціями (табл. 2.2).

Отже, причинами стагнації інноваційних процесів не можна вважати тільки обмеженість фінансових можливостей суб'єктів господарювання, що об'єктивно перешкоджала активізації заходів з оновлення та модернізації технологічної бази виробництва. Проте навіть певне зростання питомої ваги промисловців, які займалися інноваціями в період 2008 – 2014 рр. (з 14,2 % до 16,8 %), не відобразилося позитивно на динаміці відповідних обсягів фінансування, які за цей же період скоротилися на 12 % (у 2014 р. – на 16,7 %).

Таблиця 2.1

## Показники впровадження інновацій на промислових підприємствах України у 2001 – 2014 рр. [161]

Показники	Одиниці вимірювання	Значення показника, за роками													
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації	%	14,8	14,3	14,6	11,5	10,0	8,2	10,0	11,5	10,8	10,7	11,5	12,8	13,6	13,6
Впроваджено нових технологічних процесів, у т.ч.:	од.	1 403	1 421	1 142	1 482	1 727	1 808	1 145	1 419	1 647	1 893	2 043	2 510	2 188	1 576
маловідходні, ресурсощадні	од.	430	469	430	606	645	690	424	634	680	753	479	517	554	502
Освоєне виробництво інноваційних видів продукції, з яких:	од.	15 323	19 484	22 847	7 416	3 978	3 152	2 408	2 526	2 446	2 685	2 408	3 238	3 403	3 138
нові види техніки	од.	631	610	520	710	769	657	786	881	758	641	663	897	942	809
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової	%	н/в	6,8	7,0	5,6	5,8	6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3	3,3

**Динаміка показників інноваційної активності промислових підприємств України у 2008 – 2014 рр.**  
(розраховано за [161])

Показники	Одиниці вимірювання	Значення показника, за роками							Темпи змін показників, %, за роками					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Питома вага підприємств, що займалися інноваціями	%	14,2	13,0	12,8	13,8	16,2	17,4	16,8	н/р	н/р	н/р	н/р	н/р	н/р
Загальна сума витрат, у т. ч. за напрямками	млн грн	10 850,9	11 994,2	7 949,9	8 045,5	14 333,9	11 480,6	9 562,6	110,5	66,3	101,2	178,2	80,1	83,3
дослідження та розроблення, з яких:	млн грн	986,5	1 243,6	846,7	996,4	1 079,9	1 196,3	1 638,5	126,1	68,1	117,7	108,4	110,8	137,0
придбання інших зовнішніх знань	млн грн	793,6	958,8	633,3	818,5	833,3	965,2	1312,1	120,8	66,1	129,2	101,8	115,8	135,9
підготовка виробництва для впровадження інновацій	млн грн	192,9	284,8	213,4	177,9	246,6	231,1	326,4	147,6	74,9	83,4	138,6	93,7	141,2
придбання машин обладнання та програмного забезпечення	млн грн	328,4	421,8	115,9	141,6	324,7	47,0	87,0	128,4	27,5	122,2	229,3	14,5	185,1
внутрішні НДР	млн грн	7 471,1	7 664,8	4 974,7	5 051,7	10 489,1	8 051,8	5 546,3	102,6	64,9	101,5	207,6	76,8	68,9
зовнішні НДР	млн грн	2 064,9	2 664,0	2 012,6	1 855,8	2 440,2	2 185,5	2 290,9	129,0	75,5	92,2	131,5	89,6	104,8

Негативний вплив на динаміку інноваційно-інвестиційних процесів надавав також переважно внутрішній характер акумулювання коштів, які виділялися на дані цілі. Так, частка власних коштів підприємств та організацій (ємність даного джерела фінансування досить обмежена) у загальних обсягах фінансування капітальних вкладень в Україні у 2011 – 2014 рр. коливалася від 60,8 % до 63,8 % [161]. Водночас кошти іноземних інвесторів (потенційні обсяги залучення яких майже не обмежені) практично не залучалися до інвестиційної діяльності, тому частка цього джерела фінансування у 2011 – 2014 рр. становила не більше 2 % у загальних обсягах капітальних вкладень.

Поширення негативних тенденцій у розвитку інноваційно-інвестиційної сфери були пов'язані із впливом широкого кола факторів, зокрема зумовлених (окрім суто економічних причин) також тривалим погіршенням інвестиційного клімату, наявністю численних адміністративних перешкод тощо. Унаслідок цього, наприклад, у 2014 р. обсяги капітальних вкладень суб'єктів національної економіки скоротилися на 8,8 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягів капітальних вкладень суб'єктів національної економіки України у 2011 – 2014 рр. за галузями**  
(розраховано за [161])

Галузі національної економіки	Обсяги капітальних вкладень, млн грн, за роками				Темпи змін, %, за роками		
	2011	2012	2013	2014	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього, в т.ч.:	189 060,6	259 932,3	293 691,9	267 728,0	137,5	113,0	91,2
промисловість, в т.ч.:	56 725,3	89 146,3	103 472,6	105 593,7	157,2	116,1	102,0
добувна промисловість	15 727,8	24 252,6	31 528,2	22 863,2	154,2	130,0	72,5
переробна промисловість	30 578,8	42 741,6	43 031,4	46 240,0	139,8	100,7	107,5

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
постачання палива та енергії	9 680,7	21 136,0	27 134,0	34 490,2	218,3	128,4	127,1
будівництво	32 790,3	34 855,0	44 894,9	46 317,8	106,3	128,8	103,2
наземний і трубопровідний транспорт	6 770,7	9 051,0	15 144,3	4 601,4	133,7	167,3	30,4
водний транспорт	178,5	149,3	117,3	132,6	83,6	78,6	113,0
авіаційний транспорт	616,9	853,4	775,4	540,5	138,3	90,9	69,7
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	11 901,0	15 771,7	16 385,4	13 347,3	132,5	103,9	81,5
інформація та телекомунікації	8 654,4	9 753,1	10 188,9	9 923,3	112,7	104,5	97,4
телекомунікації (електрозв'язок)	6 366,0	6 518,4	6 781,5	6 886,4	102,4	104,0	101,5
професійна, наукова та технічна діяльність	5 647,9	11 443,6	9 245,4	3 824,7	202,6	80,8	41,4
наукові дослідження та розроблення	578,2	724,8	568,6	602,6	125,4	78,4	106,0

Слід зазначити, що частка капітальних вкладень, призначених для створення найбільш прогресивних з позиції оновлення технологічної бази виробництва активів, у 2011 – 2014 рр. залишалася на досить невисокому рівні (табл. Е.1 додатка Е). Так, значення цього показника у зазначений період для машин, обладнання й інвентарю становило від 29,2 % до 30,2 %, відповідно; для програмного забезпечення та баз даних – від 1,3 % до 1,5 %; для об'єктів інтелектуальної власності – від 1,3 % до 2,1 %.

Тривалість прояву тенденцій до стагнації процесів інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки України не могла не відобразитися

негативно на стані основних засобів вітчизняних суб'єктів господарювання (табл. Е.2 додатка Е). Зокрема, ступінь зношування об'єктів основного капіталу у 2012 – 2014 рр. знаходився на екстремально високому рівні у 75,9 % – 77,3 %, відповідно. Це було наслідком довгострокового зниження цього показника, яке спостерігалось більш ніж 20 років поспіль. Крім того, наведені показники, що засвідчують високий ступінь зносу, враховують тільки економічні наслідки втрати вартості основними фондами внаслідок фізичного старіння. Це не дозволяє у повній мірі оцінити негативні зміни у продуктивності машин та обладнання, які відбулися в результаті накопичення морального зносу.

Проте тривале зростання зношеності основних засобів вітчизняних суб'єктів господарювання обумовлює виникнення не тільки кризових явищ, пов'язаних із зниженням продуктивності й ефективності використання технологічної бази виробництва, але й з погіршенням споживчих властивостей продукції та послуг, які переважно у незмінному вигляді випускаються на підприємствах протягом тривалого часу. Підтвердженням негативних тенденцій у цій сфері слід вважати не тільки відомості про скорочення обсягів освоєння виробництва інноваційних видів продукції, але й показники обсягів реалізації промислової продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання у фактичних цінах у 2002 – 2014 рр. (табл. Е.3 додатка Е).

Аналіз динаміки коливань даного показника (табл. 2.4) свідчить, що у 2002 – 2008 рр. зростання обсягів реалізації промислових товарів і послуг становило від 8,9 % до 20 %. Проте навіть враховуючи вплив інфляційних процесів на фактичні ціни промисловців, слід зазначити позитивність змін масштабів продуктивної активності підприємств. Надалі через вплив наслідків світової фінансової кризи спостерігалось спочатку тимчасове (у 2010 р.), а потім (у 2013 – 2014 рр.) – вже стале скорочення реальних обсягів операційної діяльності промисловців (відповідно, до 5,4 %, що з урахуванням інфляційних процесів слід розцінювати як початок спаду 2013 р., та до -3,3 % у наступному році). Посилення кризових явищ, пов'язаних із загостренням конкурентного суперництва національних промисловців з іноземними виробниками, а також із скороченням попиту на вітчизняні товари та послуги, обумовлювалося в останні роки також помітним підвищенням рівня зовнішньої відкритості економіки України в умовах її інтеграції до глобалізованої системи світогосподарських зв'язків.

**Темпи змін обсягів реалізації промислової продукції  
(товарів, послуг) за окремими видами економічної діяльності  
у 2002 – 2014 рр. у фактичних цінах (розраховано за [161])**

Види економічної діяльності	Темпи змін обсягів промислової продукції (товарів, послуг), за окремими видами економічної діяльності, за роками, млн грн											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Промисловість	108,9	125,9	138,6	116,9	117,7	130,0	127,9	88,0	132,1	124,8	105,4	96,7
Добувна промисловість	95,6	112,7	131,3	133,8	116,0	125,0	152,2	78,4	159,0	137,3	99,8	105,5
Переробна промисловість, у т.ч.	112,6	133,8	147,3	115,9	114,2	130,8	126,1	83,7	130,6	120,6	100,9	94,1
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	110,0	138,3	161,4	110,6	116,8	130,5	128,3	70,0	141,3	120,6	92,9	93,0
машинобудування	113,8	143,4	152,5	111,4	115,2	143,1	123,8	70,5	135,6	132,5	93,1	81,7
виробництво машин та устаткування	100,7	127,0	130,0	122,2	108,0	134,2	123,8	91,9	116,2	121,5	143,8	95,1
виробництво електричного, електронного й оптичного устаткування	109,6	134,9	196,8	82,3	114,6	136,8	120,6	95,8	113,1	124,2	66,3	98,0
виробництво транспортних засобів та устаткування	141,7	171,2	146,9	126,0	121,4	152,7	125,3	46,0	180,4	146,2	103,6	69,1

Підтвердженням виникнення та поглиблення негативних тенденцій до поступового скорочення попиту на вітчизняну промислову продукцію (зокрема – на машини й обладнання, вироблені на основі використання складних технологій та розвиненої технічної бази) слід вважати також надзвичайно високий рівень нових замовлень у загальному обсязі промислового виробництва (табл. 2.5).

**Обсяг нових замовлень на виробництво продукції  
за окремими видами економічної діяльності переробної  
промисловості у 2014 р. (розраховано за [161])**

Види економічної діяльності	Обсяг промислового виробництва, за видами економічної діяльності, млн грн	Обсяг нових замовлень на виробництво промислової продукції, млн грн		Питома вага нових замовлень у загальному обсязі промислового виробництва, %	Питома вага іноземних замовлень у обсязі нових замовлень, %
		усього	іноземні замовлення		
Виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	197 007,4	15 881,5	4 950,3	8,1	31,2
Виробництво комп'ютерів, електронної й оптичної продукції	6 595,0	5 243,7	3 009,6	79,5	57,4
Виробництво електричного устаткування	20 658,1	17 531,7	7 226,4	84,9	41,2
Виробництво машин і устаткування, не віднесені до інших груп	32 624,5	27 498,7	13 739,6	84,3	50,0
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	49 143,6	9 350,9	4 477,5	19,0	47,9
Виробництво інших транспортних засобів	39 035,2	35 519,8	21 520,9	91,0	60,6

Так, наприклад, попит споживачів на металургійну продукцію у 2014 р. відзначався відносно високим рівнем стабільності (частка нових замовлень у загальних обсягах виробництва становила 8,1 %). Це засвідчує наявність стабільних господарських відносин між учасниками ринку збуту даного товару. Проте у виготовленні широкого асортименту видів машин та обладнання значення цього показника складало від 79,5 % до 91,0 %. Таким чином, можна припустити, що виробництво даних видів продукції не мало



стабільного ринку збуту, оснований на використанні ustalених каналів збуту та розподілу, а було орієнтовано переважно на випадковий пошук замовників. Підтвердженням такого роду тенденції слід вважати зворотну ситуацію, яка вимагає виробництва більш конкурентоспроможної продукції – такої, наприклад, як випуск автотранспортних засобів, причепів і напів-причепів. Додатковим доказом того, що з дотриманням вимог своєчасного оновлення асортименту та підвищення якості продукції навіть в умовах зростання зовнішньої відкритості національної економіки (а отже, і з відповідним загостренням конкурентного суперництва з боку іноземних виробників) вітчизняні підприємства здатні успішно продавати виготовлену продукцію на зарубіжних ринках, є той факт, що частка іноземних замовлень у структурі продаж машин та обладнання новим споживачам у підгалузях машинобудування становила від 41,1 % до 60,6 %.

Таким чином, поширення негативних явищ, пов'язаних зі скороченням виробництва та зменшенням ефективності використання виробничих ресурсів, стало не тільки закономірним наслідком розгортання світової фінансової кризи, але й продовженням і результатом загострення негативних тенденцій, що проявлялися в ході розвитку національної економіки протягом останніх десятиріч. Найбільш суттєво кризові процеси в розвитку національної економіки позначилися на стані обробної промисловості України та вітчизняної машинобудівної галузі, операційна діяльність підприємств якої пов'язана із задоволенням різноманітних ринкових потреб – у випуску машин та обладнання споживчого й інвестиційного призначення на основі продуктивного використання надзвичайно широкого кола різних за змістовністю технологічних процесів, потужної капіталоємної виробничої бази та складного сировинно-ресурсного забезпечення, нематеріальних активів інноваційного характеру.

Дослідження передумов і наслідків складного процесу формування результатів операційної діяльності підприємств обробної промисловості проведене на прикладі роботи дванадцяти підприємств машинобудівної галузі, що здійснювали діяльність з виготовлення машин та обладнання виробничого призначення. За обсягами діяльності (в середньому – від 8 до 60 млн грн; виключенням є тільки ПАТ "Червоний Жовтень" та ДП "Завод "Електроважмаш", операційна активність яких досягала до 100 – 120 млн грн на рік) і чисельністю персоналу (до 1 000 – 1 500 осіб) зазначені підприємства слід віднести до середнього бізнесу.

Найбільш характерною ознакою процесу реалізації продукції машинобудівних підприємств в період, що розглядається, були значні (до десятків

відсотків і вище) коливання обсягів виробничо-збутової активності як у позитивному, так і у негативному напрямках (табл. 2.6). Найбільші показники зростання обсягів реалізації продукції у 2013 – 2014 рр. продемонстрували ДП "Завод "Електроважмаш" (на 82 568,7 млн грн у 2013 р., або на 183,6 %, які, проте, вже у наступному році змінилися на скорочення обсягів діяльності на 22 101,4 млн грн, або на 17,3 %); ПАТ "Лозівський ковально-механічний завод – ЛКМЗ" (відповідно, на 6 253,4 млн грн і на 14 088,5 млн грн, або на 16 % і на 31 %); ДП "Завод ім. Малишева – Дизельне виробництво (ДВ)" (відповідно, на 2 791,3 млн грн, або на 6,1 %, і на 14 088,5 млн грн, або на 31,1 %). Коливання обсягів діяльності на інших підприємствах хоча й не були такими різкими у абсолютному вимірюванні, але у відносному вираженні також часто становили до 20 – 30 % на рік.

Схожу динаміку змін демонстрували також обсяги витрат машинобудівних підприємств (табл. 2.7). Слід зазначити, що у переважній більшості підприємств темпи змін витрат випереджували відповідні показники зростання обсягів реалізації продукції (так, як це було, наприклад, у ТОВ НВП "Електропривід–ЛТД", ДП "Завод ім. Малишева – ДВ", ПАТ "НВО "Етал", ПАТ "Харверст", ДП "ХРЗ "Протон").

Таким чином, можна припустити, що позитивні зміни обсягів реалізації продукції більшості підприємств у великій мірі були пов'язані із виконанням випадкових великих замовлень (так, як це було, наприклад у ДП "Завод "Електроважмаш") або із відновленням виробництва після часткового подолання кризових явищ (здійснення антикризових заходів, проведення процедур реструктуризації або навіть банкрутства). Слід підкреслити, що для операційної діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств притаманним є ефект низької бази використання виробничих потужностей. Відповідно до нього обсяги господарської активності промисловців можуть коливатися в значному діапазоні, широта якого, в свою чергу, обумовлена невисоким вихідним рівнем використання виробничих можливостей. Найбільш характерною такого роду ситуація є для великих підприємств, спроектованих для обслуговування величезних масштабів потреб усього народногосподарського комплексу колишнього СРСР. До таких можна віднести ДП "Завод ім. Малишева – ДВ", ДП "Завод "Електроважмаш", ДП "ХРЗ "Протон" (які залишаються у державній власності, що обмежує реалізацію проектів залучення приватних інвестиційних коштів); ПАТ "Червоний Жовтень" і ПАТ "ЛКМЗ" (приватизація даних підприємств також не виступила запорукою формування ефективної структури власності, сприятливої для вирішення завдань акумулювання інвестиційних ресурсів, необхідних для оновлення технологічної бази виробництва).

## Аналіз обсягів реалізації продукції машинобудівними підприємствами у 2012 – 2014 рр., тис. грн

75

Підприємства	Обсяг реалізації товарної продукції, за роками			Абсолютні зміни, за роками		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	44 964,0	127 532,1	10 5430,7	82 568,1	-22 101,4	283,6	82,7
ДП "Завод ім. Малишева" – ДВ	15 900,1	18 691,4	53 946,8	2 791,3	35 255,4	117,6	288,6
ДП "ХРЗ "Протон"	9 801,0	10 911,3	10 756,1	1 110,3	-155,2	111,3	98,6
ДП МОУ "ХАРЗ"	9 806,0	10 405,0	13 805,0	599,0	3 400,0	106,1	132,7
ПАТ "ЛКМЗ"	39 087,0	45 340,4	59 428,9	6 253,4	14 088,5	116,0	131,1
ПАТ "Нафтоавтоматика"	50 866,1	40 723,0	30 218,0	-10 143,1	-10 505,0	80,1	74,2
ПАТ "НВО "Етал"	58 010,0	66 504,0	74 239,0	8 494,0	7 735,0	114,6	111,6
ПАТ "Харверст"	9 806,2	10 742,9	17 614,8	936,7	6 871,9	109,6	164,0
ПАТ "Червоний Жовтень"	98 749,7	104 465,2	105 849,8	5 715,5	1 384,6	105,8	101,3
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	2 080,1	1 876,1	1 921,4	-204,0	45,3	90,2	102,4
ТОВ "ХЗПТО"	45 330,2	40 834,8	58 341,1	-4 495,4	17 506,3	90,1	142,9
ТОВ НВП "Електропривід–ЛТД"	4 890,0	2 169,0	2 329,0	-2 721,0	160,0	44,4	107,4

## Аналіз витрат операційної діяльності машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., тис. грн

Підприємства	Витрати операційної діяльності, за роками			Абсолютні зміни, за роками		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	52 397,0	124 744,9	104 873,2	72 347,9	-19 871,7	238,1	84,1
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	18 600,3	21 793,0	31 794,0	3 192,7	10 001,0	117,2	145,9
ДП "ХРЗ "Протон"	9 780,1	10 871,3	10 981,2	1 091,2	109,9	111,2	101,0
ДП МОУ "ХАРЗ"	8 671,2	8 467,0	11 113,8	-204,2	2 646,8	97,6	131,3
ПАТ "ЛКМЗ"	35 890,1	46 931,6	52 418,7	11 041,5	5 487,1	130,8	111,7
ПАТ "Нафтоавтоматика"	40 901,1	30 234,0	30 971,0	-10 667,1	737,0	73,9	102,4
ПАТ "НВО "Етал"	47 986,0	55 335,0	62 582,0	7 349,0	7 247,0	115,3	113,1
ПАТ "Харверст"	15 621,3	18 643,4	18 280,0	3 022,1	-363,4	119,3	98,1
ПАТ "Червоний Жовтень"	67 865,7	98 489,2	103 881,3	30 623,5	5 392,1	145,1	105,5
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	1 901,2	1 613,9	1 691,3	-287,3	77,4	84,9	104,8
ТОВ "ХЗПТО"	45 545,8	52 053,8	82 978,8	6 508,0	30 925,0	114,3	159,4
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	3 890,2	2 269,0	2 335,0	-1 621,2	66,0	58,3	102,9

Значний діапазон коливань обсягів реалізації продукції та нелінійність відповідних змін витрат на операційну діяльність обумовили також нестабільність розміру фінансових результатів підприємств (табл. 2.8). Водночас найбільш суттєвими межами коливань визначалися значення фінансових результатів, отриманих не тільки відносно стабільно працюючими суб'єктами господарювання, зазначеними вище, але й підприємствами, що до цього часу знаходяться у кризовому або передкризовому стані (ПАТ "ЛКМЗ", ПАТ "Червоний Жовтень", ТОВ "Харківський завод підйомно-транспортного обладнання – ХЗПТО").

Таблиця 2.8

**Аналіз фінансових результатів операційної діяльності машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., тис. грн**

Підприємства	Фінансовий результат операційної діяльності, за роками			Абсолютні зміни, за роками		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електро-важмаш"	-7 433,0	2 787,2	557,5	10 220,2	-2 229,7	-37,5	20,0
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	-2 700,2	-3 101,6	22 152,8	-401,4	25 254,4	114,9	-714,2
ДП "ХРЗ "Протон"	20,9	40,0	-225,1	19,1	-265,1	191,4	-562,8
ДП МОУ "ХАРЗ"	1 134,8	1 938,0	2 691,2	803,2	753,2	170,8	138,9
ПАТ "ЛКМЗ"	3 196,9	-1 591,2	7 010,2	-4 788,1	8 601,4	-49,8	-440,6
ПАТ "Нафто-автоматика"	9 965,0	10 489,0	-753,0	524,0	-11 242,0	105,3	-7,2
ПАТ "НВО "Етал"	10 024,0	11 169,0	11 657,0	1 145,0	488,0	111,4	104,4
ПАТ "Харверст"	-5 815,1	-7 900,5	-665,2	-2 085,4	7 235,3	135,9	8,4
ПАТ "Червоний Жовтень"	30 884,0	5 976,0	1 968,5	-24 908,0	-4 007,5	19,3	32,9
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	178,9	262,2	230,1	83,3	-32,1	146,6	87,8
ТОВ "ХЗПТО"	-215,6	-11 219,0	-24 637,7	-11 003,4	-13 418,7	5 203,6	219,6
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	999,8	-100,0	-6,0	-1 099,8	94,0	-10,0	6,0

Негативно визначалися також зміни відносних показників, що характеризували прибутковість операційної діяльності підприємств у цілому, та відповідних обсягів витрат на її здійснення – рентабельності (табл. Ж.1 додатка Ж) і витрат на 1 гривню ОД (табл. Ж.2 додатка Ж).

Слід зазначити, що потенціал продуктивного використання ефекту низької бази не може вважатися дуже потужним. Отже, розраховувати на швидке нарощування обсягів операційної діяльності машинобудівельних підприємств навіть з поліпшенням стану ринкової кон'юнктури та розширенням платоспроможного попиту споживачів на машини й обладнання (так, як це відбулося після фінансово-економічної кризи 1998 р., коли стрімке падіння курсу національної валюти створило надзвичайно сприятливі передумови для імпортозаміщення та розвитку національного виробництва) не можна. До причин такого роду обмеження можливостей слід віднести дві основні групи факторів: капітального та ресурсного походження.

Стан основного капіталу та продуктивність технологічної бази вітчизняних машинобудівельних підприємств суттєво погіршилися за час, який минув з 1998 р. За той же період більшість промислових підприємств (як то було доведено вище) майже не здійснили будь-яких масштабних програм технологічного переоснащення виробництва, модернізації й оновлення виробничої бази. Отже, висока вартість основних засобів, які належать підприємствам машинобудування (табл. Ж.3 додатка Ж), вже не відповідає потенціалу продуктивності використання відповідної виробничої бази. Для групи машинобудівельних підприємств, операційна діяльність яких досліджується, стан зношування основних фондів не є екстремально високим (табл. 2.9). Проте майже повна відсутність інвестицій у розвиток матеріальної бази виробництва протягом тривалого часу (щонайменше, з 1990 р.) не дає сподіватися на повне використання виробничого потенціалу даних суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.9

**Аналіз зношеності основних виробничих фондів  
машинобудівельних підприємств у 2012 – 2014 рр., тис. грн**

Підприємства	Коефіцієнт зношеності основних виробничих фондів, за роками, %			Абсолютні зміни, за роками	
	2012	2013	2014	2013	2014
1	2	3	4	5	6
ДП "Завод "Електроважмаш"	52,7	57,1	62,3	4,4	5,2
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	60,7	61,3	60,2	0,6	-1,1
ДП "ХРЗ "Протон"	57,2	58,4	59,1	1,2	0,7
ДП МОУ "ХАРЗ"	58,3	61,1	63,7	2,8	2,6

Закінчення табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
ПАТ "ЛКМЗ"	49,5	52,6	58,0	3,1	5,4
ПАТ "Нафтоавтоматика"	53,8	55,6	58,0	1,8	2,4
ПАТ "НВО "Етал"	56,6	56,5	56,1	-0,1	-0,4
ПАТ "Харверст"	65,8	67,2	67,4	1,4	0,2
ПАТ "Червоний Жовтень"	61,5	63,4	72,0	1,9	8,5
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	41,3	43,1	43,4	1,8	0,2
ТОВ "ХЗПТО"	59,4	60,5	59,9	1,1	-0,6
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	57,7	60,0	57,3	2,3	-2,7

Так, середній рівень зношеності основних фондів машинобудівних підприємств становив від 56 % – 60 % у 2012 р. до 59 % – 62 % у 2014 р. (тільки у ТОВ "Завод "Будгідравлика" значення цього показника складало лише 41 % – 43 %). З іншого боку, надзвичайно стрімке зростання значення даного показника у ПАТ "Червоний Жовтень" за той же період (відповідно, з 61,5 % до 72 %) може свідчити про те, що реальний стан зношеності не відповідає бухгалтерським відомостям, тобто підприємства в системі фінансової звітності за різних причин не повністю відображують реальні обсяги накопиченого зношування.

Обмеженість ринкових можливостей для збуту товарів і послуг, що випускаються вітчизняними машинобудівними підприємствами, з одного боку, та незадовільний стан продуктивних можливостей наявної в них технологічної бази виробництва, з іншого, обумовлюють низький рівень ефективності використання основних засобів (табл. Ж.4, Ж.5 додатка Ж). Так, за рівнем значень показника фондівіддачі на машинобудівних підприємствах можна виділити три групи виробників.

Першу групу (для представників якої рівень фондівіддачі знаходиться на рівні близько 100 грн/грн) складають суб'єкти господарювання, які здійснили заходи з оптимізації майна, тобто вивели його з експлуатації з подальшим продажем або передали в оренду тощо (ПАТ "Червоний Жовтень", ПАТ "Нафтоавтоматика", ДП "ХРЗ "Протон").

До другої групи (показники фондівіддачі коливаються на рівні приблизно 50 – 70 грн/грн – ДП "МОУ "ХАРЗ", ПАТ "ЛКМЗ", ТОВ "ХЗПТО") належать підприємства, які здійснюють значні обсяги операційної діяльності, масштаби яких дозволяють в достатній мірі завантажити виробничі потужності, а отже, досягти задовільних оцінок ефективності використання

основних фондів. Іншою причиною досягнення такого роду результатів слід вважати наявність стабільного, досить значного попиту на продукцію та послуги або збереження достатньо високого ступеня технологічної якості та продуктивності основних фондів.

Третя група (решта підприємств, рівень фондівіддачі на яких не перевищує 20 – 25 грн/грн) складається із суб'єктів господарювання, операційна діяльність яких відзначається як незадовільністю стану виробничої бази (для поліпшення якої з різних причин не здійснюються належні заходи), так і обмеженістю можливостей для нарощування обсягів випуску машин та обладнання.

Поглиблення негативних тенденцій, що відбувалося на підприємствах протягом тривалого часу, негативно позначилося на стані їх людського капіталу. Погіршення кадрового потенціалу виробників відбувалося також під тиском зовнішніх чинників демографічної й освітньо-соціальної природи. Негативний вплив демографічних чинників був пов'язаний з тим, що за період ринкового реформування економіки (з 1991 р.) з працездатного віку вийшла велика кількість висококваліфікованих виробничих кадрів (персонал основного виробництва). Проте адекватного заміщення трудових ресурсів на підприємствах не відбулося через, з одного боку, загальне зменшення чисельності осіб працездатного віку (пов'язане із перевищенням смертності населення над рівнем народжуваності), а з іншого – через розширення доступного людям кола сфер економічної активності, в межах яких оплата праці й якість трудового життя були незрівнянно кращими, ніж у виробничому (реальному) секторі. Промислові ж підприємства, через тривале погіршення їх фінансового стану й обмеженість можливостей для створення дієвої мотивації, необхідної для збереження кадрового потенціалу, були позбавлені важелів для стримування відтоку кваліфікованих працівників. Крім того, протягом зазначеного періоду (з 1990 р.) у суспільстві відбулися масштабні зміни соціального (надзвичайне зменшення суспільної оцінки соціального статусу рядових працівників реального сектору економіки) й освітнього (часткова деградація системи професійно-технічної освіти) характеру. Отже, внаслідок дії зазначених чинників стан людського капіталу підприємств машинобудування стає перешкодою для підвищення використання їх економічного потенціалу.

Водночас машинобудівні підприємства прагнуть використовувати всі можливості для утримання працівників і збереження людського капіталу.



Саме цим можна пояснити певну відмову від примусового скорочення чисельності персоналу, якої дотримувалися промисловці протягом останніх років (табл. Ж.6 додатка Ж). Тільки у 2014 р. на деяких з машинобудівних підприємств (ДП "Завод "Електроважмаш", ДП "ХРЗ "Протон", ПАТ "ЛКМЗ", ПАТ "Харверст") відбулося помітне зменшення кількості зайнятих працівників. Можна також припустити, що відмова від примусового скорочення персоналу була обумовлена державною формою власності декотрих підприємств, що визначало добросовісне дотримання ними соціальних прав і гарантій.

Незадовільний стан сфери формування та реалізації кадрового потенціалу машинобудівних підприємств у контексті погіршення результативності їх операційної діяльності негативно позначився на ефективності використання трудових ресурсів, тобто на продуктивності праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Аналіз продуктивності праці персоналу машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., тис. грн**

Підприємства	Продуктивність праці, за роками, тис. грн/особу			Абсолютні зміни, за роками		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	9,3	29,2	27,7	19,9	-1,4	315,0	95,1
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	9,2	10,7	30,7	1,5	20,0	115,9	287,8
ДП "ХРЗ "Протон"	22,5	48,9	95,2	26,4	46,3	217,2	194,5
ДП МОУ "ХАРЗ"	20,0	22,0	23,8	2,0	1,8	109,9	108,2
ПАТ "ЛКМЗ"	15,6	18,7	27,5	3,1	8,8	119,9	146,9
ПАТ "Нафтоавтоматика"	112,8	88,3	66,3	-24,4	-22,1	78,3	75,0
ПАТ "НВО "Етал"	55,9	63,1	67,9	7,2	4,8	112,9	107,6
ПАТ "Харверст"	11,1	13,2	26,5	2,2	13,3	119,7	200,2
ПАТ "Червоний Жовтень"	80,7	83,8	82,1	3,1	-1,7	103,8	97,9
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	46,2	43,6	46,9	-2,6	3,2	94,4	107,4
ТОВ "ХЗПТО"	36,6	31,6	43,4	-4,9	11,8	86,5	137,3
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	14,3	6,7	7,1	-7,7	0,4	46,5	105,7

Тільки на трьох з аналізованих підприємств (ПАТ "Нафтоавтоматика", ПАТ "НВО "Етал", ПАТ "Червоний Жовтень") показники продуктивності праці перевищували рівень припустимої річної заробітної плати працівників. Це переконливо свідчить про те, що на переважній більшості суб'єктів господарювання, операційна діяльність яких аналізується, реальна кількість працюючих, задіяних у виробництві продукції та послуг, в значній мірі відрізняється від облікової чисельності персоналу. На решті підприємств значення показників продуктивності праці суттєво відрізнялися навіть від рівня заробітної плати, заданого чинними в Україні, відверто невисокими соціальними стандартами. Таким чином, можна припустити, що на даних машинобудівних підприємствах значна частка працівників не залучалася до виробництва або належала до складу групи прихованих безробітних. Проте сподівання, що за умови поліпшення ринкової кон'юнктури та розширення можливостей для продуктивної активності цілком можливим буде використання зазначених працівників для підвищення ефективності, не здаються переконливими, оскільки не відповідають потенційним резервам збільшення оплати праці та суперечать наявним негативним демографічним і соціально-освітнім тенденціям.

Прагнення до збереження кадрового потенціалу підприємств на фоні погіршення стану основного капіталу реалізуються на машинобудівних підприємствах, визначаючи помітну диференціацію показників фондоозброєності праці (табл. Ж.7 додатка Ж). Так, підприємства змушені були долати кризові явища в операційній діяльності й у фінансовому стані. Їх керівництво вдавалось до заходів, пов'язаних із скороченням незайнятого у основному виробництві персоналу (ТОВ "Завод "Будгідравлика", ДП "Завод "Електроважмаш", ПАТ "НВО "Етал"). Такі підприємства демонструють значний рівень фондоозброєності. На решті ж підприємств значення цього показника залишається відносно невисоким. Отже, за результатами такого роду аналізу можна дійти висновку про дисбаланс між складовими продуктивних сил: кадровим потенціалом і технологічною базою виробництва.

Частковим підтвердженням справедливості гіпотези про штучний характер забезпечення зайнятості працівників машинобудівних підприємств, за яким стоїть приховане безробіття, слід вважати також невисокий рівень зарплатоємності операційної діяльності (табл. Ж.8 додатка Ж). Так, тільки на двох підприємствах (ДП "ХРЗ "Протон" і ПАТ "Харверст") значення цього показника знаходилося на прийнятному як в аспекті

соціальних стандартів, так і з позицій економічної доцільності рівні (приблизно 0,30 грн/грн). Невисоке значення даного показника на інших суб'єктах господарювання можна розцінювати двояко: як підтвердження гіпотези щодо неповної зайнятості облікової чисельності персоналу або як свідчення про наявність прихованих від фіскальних органів виплат працівникам, що заміщують публічно оголошену заробітну платню. Обидва варіанти не можна оцінювати позитивно, оскільки реалізація жодного з них не сприяє підвищенню ефективності та результативності роботи підприємства, а навпаки, суттєво збільшує небезпечні для нього господарські ризики.

Проте найбільш релевантним джерелом утворення витрат і собівартості продукції та послуг як провідних чинників формування результатів операційної діяльності машинобудівних підприємств є високий рівень матеріалоємності виробничого процесу випуску машин та обладнання (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

**Аналіз матеріалоємності операційної діяльності  
машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., грн/грн**

Підприємства	Матеріалоємність операційної діяльності, за роками, грн/грн			Абсолютні зміни, за роками		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електро-важмаш"	0,721 0	0,634 9	0,767 1	-0,116 1	0,132 2	-15,46	26,58
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	0,604 0	0,602 9	0,358 7	-0,001 1	-0,244 2	-0,18	-40,50
ДП "ХРЗ "Протон"	0,325 0	0,313 6	0,333 8	-0,011 4	0,020 2	-3,50	6,44
ДП МОУ "ХАРЗ"	0,321 0	0,363 8	0,426 8	0,042 8	0,063 0	13,32	17,32
ПАТ "ЛКМЗ"	0,763 0	0,638 2	0,873 9	-0,124 8	0,235 7	-16,36	36,94
ПАТ "Нафтоавтоматика"	0,751 0	0,733 1	0,735 2	-0,017 9	0,102 1	-1,88	10,94
ПАТ "НВО "Етал"	0,620 0	0,629 7	0,595 3	0,009 7	-0,034 4	1,57	-5,46
ПАТ "Харверст"	0,623 0	0,638 3	0,414 4	0,015 3	-0,224 0	2,46	-35,09
ПАТ "Червоний Жовтень"	0,401 0	0,346 5	0,399 7	-0,054 5	0,053 2	-13,59	15,35
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	0,451 0	0,335 0	0,641 3	-0,116 0	0,306 3	-25,73	91,45
ТОВ "ХЗПТО"	0,337 0	0,334 2	0,340 1	-0,002 8	0,005 9	-0,83	1,76
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	0,229 0	0,206 8	0,302 0	-0,022 2	0,095 3	-9,72	46,09

Для більшості машинобудівних підприємств саме частка матеріальних витрат у собівартості продукції посідає найбільш помітне місце серед чинників забезпечення результативності ОД. Так, для ДП "Завод "Електроважмаш" і ПАТ "Нафтоавтоматика" значення цього показника перевищує 0,70 грн/грн, тобто такого роду витрати займають понад 70 % витрат на операційну діяльність. Це, очевидно, пов'язане із характером продуктивної активності даних суб'єктів як виробників кінцевої продукції, яка складається з різних вузлів і комплектувальних, що постачаються іншими підприємствами. Тому значення цього показника (приблизно 0,60 грн/грн) не відрізняються у ДП "Завод ім. Малишева" – ДВ", ПАТ "НВО "Етал", ПАТ "Харверст". Така структура операційних витрат свідчить про наявність величезних обсягів прихованих резервів скорочення непродуктивних витрат на основі усунення браку, підвищення технологічної дисципліни, оптимізації конструктивних особливостей вироблених машин та обладнання. За такої ситуації виникає нагальна необхідність перегляду та посилення жорсткості системи норм і стандартів, встановлених для матеріальних витрат.

Суттєвої економії матеріальних витрат можна досягнути на ґрунті впровадження нових, більш ефективних технологічних рішень, оновлення виробничої бази тощо. З іншого боку, високий рівень матеріалоемності операційної діяльності переконливо вказує на значну чутливість внутрішнього середовища зазначених машинобудівних підприємств до трансформацій ринкового середовища. Це, безумовно, пов'язане із функціонуванням джерел постачання матеріальних ресурсів, станом логістичних ланцюжків постачання сировини, матеріалів та комплектувальних, умовами комерційних угод, що діють між виробниками машин і обладнання й їх контрагентами тощо. Комплекс небезпек та обмежень обов'язково слід враховувати в плановій роботі, оскільки високий рівень релевантності впливу даного чинника визначає необхідність випереджувального визначення альтернатив ресурсного забезпечення операційної діяльності.

Низький рівень матеріалоемності операційної діяльності решти машинобудівних підприємств, з точки зору автора, також обумовлюється особливостями організації виробництва та технологічної спрямованості виробничого процесу. Очевидно, що дані суб'єкти господарювання або надають (одночасно із випуском машин і обладнання або деталей та комплектувальних до них) широкий асортимент виробничих послуг, що відзначаються низьким рівнем витрат сировини та матеріалів, які закупуються підприємствами. Або ж вони виготовляють продукцію низького рівня обробки.

Таким чином, і дану ситуацію не можна розцінювати як однозначно позитивну, оскільки в даному випадку промисловці можуть стикнутися як із зовнішніми загрозами, джерела виникнення яких аналогічні ризикам для виробників з високим значенням показників матеріалоємності, так і з неможливістю отримання стійких конкурентних переваг (пов'язаних, наприклад, із використанням ефекту масштабу або можливостями для поглиблення спеціалізації).

Проблеми забезпечення сталого постачання енергетичних ресурсів для машинобудівних підприємств помітно поступаються за значенням і роллю у виробничому процесі питанням матеріально-технічного забезпечення, оскільки рівень енергоємності операційної діяльності для більшості з цих підприємств є достатньо невисоким (табл. Ж.9 додатка Ж). Проте паливно-енергетичні ресурси належать до складу найбільш релевантних чинників. Відкритість доступу підприємства до ресурсів слід вважати однією з ключових вимог забезпечення усталеності та безпеки здійснення операційної діяльності. Високий рівень значення цих чинників для економіки машинобудівного підприємства пов'язаний із тим, що тільки забезпеченість енергією та паливом у належній кількості, якість та умови постачання створюють можливості для продуктивного використання всього комплексу продуктивних сил підприємства. Крім того, складна макроекономічна ситуація, пов'язана із обмеженістю доступних для вітчизняних суб'єктів господарювання джерел постачання паливно-енергетичних ресурсів, здатна суттєво збільшити небезпеку господарських ризиків, обумовлених імовірністю відповідних несподіваних зовнішніх змін.

Операційна діяльність вітчизняного машинобудівного комплексу, у якому значну питому вагу мають потенційно небезпечні виробництва, – це один з головних чинників і передумов антропогенного екодеструктивного впливу на стан навколишнього середовища. Головною причиною виникнення негативної екологічної ситуації є структурна деформація вітчизняної економіки, адже тривалий час перевага надавалася розвитку сировинно-видобувних, найбільш екологічно небезпечних галузей промисловості. Застарілість і технологічна відсталість більшості технологічних процесів, високий рівень морального та фізичного зношування основних фондів у промисловості прямо обумовлюють високий рівень ресурсоємності продукції й як наслідок – значні обсяги непродуктивних витрат природних ресурсів.

Загальна характеристика еколого-економічної діяльності (ЕЕД) підприємств машинобудівної галузі промисловості Харківського регіону

наведена у табл. 2.12. Результати вивчення екологічних наслідків операційної діяльності вітчизняних промислових підприємств дозволяє зробити деякі висновки щодо стану ЕЕД в операційній діяльності підприємств машинобудівної галузі.

1. Характерними умовами сучасного стану екологічних аспектів операційної діяльності машинобудівних підприємств є негативні тенденції до загострення екодеструктивних проявів і зростання рівня антропогенного забруднення біосфери (яке супроводжується підвищенням небезпеки з боку джерел екодеструктивних явищ). Одним з головних чинників їх поширення є нераціональність природокористування у промисловій виробничій діяльності суспільства.

Основними проявами нераціонального природокористування в процесі операційної діяльності є: високий рівень ресурсоемності виробництва, зношування та застарівання основних фондів виробничого та природоохоронного призначення; небезпечність і шкідливість використовуваних технологій випуску продукції; значні обсяги неконтрольованих викидів екологічно небезпечних відходів виробництва до гідросферних вод, атмосферного повітря, ґрунтів літосфери.

2. Низька інноваційна активність підприємств обумовлена тривалою економічною кризою, нестачею вільних інвестиційних ресурсів, розривом між розробленням і практичним використанням досягнень науки та техніки. Це суттєво обмежує можливості вітчизняних промислових підприємств щодо підвищення ефективності природокористування, запобігання поширенню антропогенного забруднення природного середовища.

3. Діяльність підприємств галузі щодо впровадження заходів, спрямованих на удосконалення природокористування та підвищення еколого-економічної ефективності операційної діяльності, не має системного комплексного характеру; впровадження та фінансування заходів щодо підвищення екологічної безпеки виробництва здійснюються за залишковим принципом. Процедури екологічного контролю, моніторингу й аудиту звичайно здійснюються на вибірковій нерегулярній основі.

4. Система норм і нормативів, які використовуються на підприємствах галузі щодо регулювання обсягів використання природних ресурсів та щодо встановлення припустимих викидів відходів виробництва, є застарілою (норми та нормативи не відповідають сучасному стану відносин промислового виробництва та навколишнього середовища) та вимагає організаційного, інформаційного, методичного вдосконалення.

## Загальна характеристика екологічних аспектів операційної діяльності підприємств машинобудування

Показники оцінювання	Характеристики показників, за підприємствами								
	ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	ТОВ "ХЗПТО"	ПАТ "Нафто-автоматика"	ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	ПАТ "НВО "Етал"	ДП МОУ "ХАРЗ"	ДП "ХРЗ "Протон"	ПАТ "ЛКМЗ"	ДП "Завод "Електро-важмаш"
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Клас небезпечності (за санітарно-екологічними нормами)	4	3	4	4	3	3	4	3	4
Розмір санітарно-захисної зони	100	300	100	100	300	300	100	300	100
Речовинна форма відходів	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні	Тверді Стоки Газоподібні
Складування твердих відходів	Полігон ТПВ	Полігон ТПВ	Полігон ТПВ	Полігон ТПВ	Полігон ТПВ	Полігон ТПВ	Неорганізований смітник	Полігон ТПВ	Неорганізований смітник

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Класи небезпечності твердих відходів	3-4	3-4	1-4	2-4	2-4	3-4	3-4	3-4	3-4
Скидання пром-стоків	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди	Міські очисні споруди
Рівень оснащення джерел викидів установками очищення газу, %	22,3	34,5	35,0	12,1	28,1	12,0	21,2	14,6	27,2
Наявність дозволу на атмосферні викиди	Наявний	Наявний	Наявний	Наявний	Наявний	Наявний	Наявний	Наявний	Наявний
Тип хімічного контролю стоків	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний	Вибірковий. Нерегулярний
Відповідність обсягів викидів нормам	Повністю відповідають	Повністю відповідають	Незначне перевищення	Повністю відповідають	Повністю відповідають	Повністю відповідають	Повністю відповідають	Незначне перевищення	Незначне перевищення



Прояви зазначених негативних тенденцій додатково посилюються відсутністю відповідних дієвих інструментів (насамперед – економічних) регулювання еколого-економічних аспектів операційної діяльності машинобудівних підприємств на різних рівнях господарювання.

Таким чином, підсумки проведеного аналізу результатів операційної діяльності дванадцяти машинобудівних підприємств за 2012 – 2014 рр. дозволили встановити, що причини значного спаду господарської активності більшості з них пов'язані не тільки з помітним скороченням попиту на машини й обладнання (обумовленим негативним впливом наслідків розгортання світової фінансової кризи на споживачів, а також помітним підвищенням закупівельних цін на сировинні та паливно-енергетичні ресурси, збільшенням соціальних стандартів оплати праці), але й з тривалим періодом відсутності чи обмеженості заходів щодо модернізації та відтворення технологічної бази виробництва, оновлення асортименту та підвищення якості продукції машинобудування, розроблення та реалізації активної маркетингово-збутової політики, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Досягнуте у передкризовий час відновлення темпів зростання обсягів операційної діяльності на переважній більшості підприємств базувалося насамперед на екстенсивному залученні наявних значних резервів використання виробничих потужностей. Проте вони відзначаються надмірним рівнем фізичного та морального зношування, обмеженою продуктивністю та відносно високою ресурсоемністю. Водночас негативний вплив поступового зростання пропозиції машинобудівної продукції з боку іноземних виробників на традиційних для національних підприємств ринках тільки частково згладжувався завдяки достатньо високим темпам зростання ринкового попиту та позитивності очікувань потенційних покупців. Обмеженість фінансово-інвестиційних можливостей більшості вітчизняних машинобудівних підприємств обумовлена тривалістю кризових явищ у їх розвитку. Це пов'язане із масштабними процесами ринкового реформування економіки України. Нетривалий сплеск передкризового зростання обсягів операційної діяльності не дозволив не тільки відновити, а й навіть припинити скорочення наявного економічного потенціалу.

Однією з перешкод для своєчасного передбачення можливих кризових явищ і розроблення заходів щодо випереджувального реагування машинобудівних підприємств на відповідне скорочення ринкового попиту та зростання гостроти конкуренції стала недосконалість використовуваного методичного й інструментального забезпечення планового процесу

та фрагментарність організаційної побудови та функціонування системи планування операційної діяльності. Підтвердженням суттєвих вад і недоліків в організації планування ОД на підприємствах галузі слід вважати недостатність уваги до розроблення та реалізації інноваційних заходів, спрямованих на оновлення асортименту продукції та диверсифікацію ринків збуту, економію виробничих ресурсів і запобігання виникненню екодеструктивних наслідків від здійснення операційної діяльності, формування дієвого мотиваційного механізму забезпечення підвищення ефективності виробництва. Суттєвою перешкодою стають труднощі процесів вирішення управлінських завдань у сфері оптимізації розподілу обмежених фінансових ресурсів, накопичених за час зростання обсягів операційної активності, та проблеми збереження та відтворення економічного потенціалу машинобудівного виробництва.

## **2.2. Оцінювання ефективності господарської діяльності та визначення факторів формування фінансової результативності підприємств машинобудівної галузі**

Узагальнення характеру впливу та дослідження складу зовнішніх (перш за все пов'язаних із станом і динамікою змін ринків ресурсів і збуту продукції) та внутрішніх факторів формування результатів операційної діяльності на підприємствах машинобудівної промисловості дало можливість встановити, що система планування операційної діяльності на підприємствах галузі має враховувати широке коло обмежень і вимог, які пов'язані з розмаїттям процесів функціонування операційної системи.

Наукове обґрунтування планових розрахунків і раціональний вибір типу системи планування – тільки одна з важливих передумов здійснення ефективною планової роботи. До складу інших факторів, від впливу яких залежить розв'язання теоретичних і практичних завдань, слід віднести насамперед кадрове, нормативно-методичне й організаційне забезпечення даного процесу. Адже саме розбудова організаційної складової є, з точки зору автора, стрижневим елементом формування системи планування на підприємстві.

Підбір кваліфікованих кадрів є однією з найважливіших передумов раціональної організації планування. Працівники планових підрозділів повинні мати високу професійну кваліфікацію, добре знати технологію виробництва. Особливе значення для якості планування має оптимізація побудови служби (або відділу) планування й узгодження її взаємовідносин

з усіма підрозділами підприємства. Вибір організаційної структури планових органів на підприємстві залежить від багатьох чинників: від характеру спеціалізації підприємства; від масштабу (обсягів) операційної діяльності; від виробничої структури підприємства, тобто від складу та спеціалізації його основних підрозділів, а також від системи внутрішньоекономічних відносин (ВЕВ) між ними; від властивостей продукції, яка виробляється (її конструктивної складності, трудоємності випуску тощо). Тому, як наголошувалося у п.1.3, неможливо сформулювати універсальний підхід щодо побудови системи планових органів.

Робота з планування на підприємстві, як вказувалося у п.1.3, не обмежується його виробничо-збутовою активністю, а має охоплювати всі аспекти операційної діяльності. Окремі нефахові працівники підрозділів підприємства хоча і ведуть планову роботу в певних напрямках діяльності підприємства, їх діяльність повсякденно координується, спрямовується та контролюється спеціалізованими планово-економічними органами в цілому.

Для визначення позитивних і негативних аспектів організації планування й оцінювання результативності операційної діяльності на підприємствах машинобудівної промисловості України автором був проведений аналіз методичного забезпечення цього процесу (табл. 3.1 додатка 3), а також узагальнено основні характеристики організаційного забезпечення планової діяльності в сфері ОД (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### **Характеристика організаційного та нормативного забезпечення планування операційної діяльності машинобудівних підприємств**

Підприємства	Параметри організаційного забезпечення планування					
	спосіб організації планової служби	тип ідеологічної орієнтації	наявність стратегічного плану	базові методи планування	горизонт планування	рівень узагальнення оцінювання результативності ОД
1	2	3	4	5	6	7
ДП "Завод "Електро-важмаш"	Централізований, з виділенням кустових підрозділів	Реактивний	Фрагментарна	Балансовий. Нормативний	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий

Закінчення табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	Централізований	Реактивний	Фрагментарна	Балансовий. Нормативний	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ДП "ХРЗ "Протон"	Централізований	Реактивний	Фрагментарна	Балансовий. Нормативний	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ДП МОУ "ХАРЗ"	Централізований	Реактивний	Відсутня	Балансовий. Нормативний	Коротко-строковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ПАТ "ЛКМЗ"	Частково децентралізований	Реактивний	Фрагментарна	Балансовий. Нормативний. Експертне оцінювання	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ПАТ "Нафтоавтоматика"	Централізований, з елементами виділення центрів відповідальності	Інактивний	Наявна	Балансовий. Нормативний. Бюджетний	Коротко-, середньо-, довгостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ПАТ "НВО "Етал"	Централізований	Реактивний	Фрагментарна	Балансовий. Нормативний. Бюджетний	Коротко-, середньо-, довгостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ПАТ "Харверст"	Частково децентралізований	Інактивний	Фрагментарна	Нормативний	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ПАТ "Червоний Жовтень"	Централізований	Реактивний	Наявна	Балансовий. Нормативний.	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ТОВ "Завод "Будгідравліка"	Централізований	Реактивний	Відсутня	Нормативний	Коротко-строковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ТОВ "ХЗПТО"	Централізований	Реактивний	Відсутня	Нормативний	Коротко-строковий	Техніко-економічний. Фінансовий
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	Централізований	Реактивний	Фрагментарна	Балансовий. Нормативний	Коротко-, середньостроковий	Техніко-економічний. Фінансовий

Результати проведеного дослідження дозволили визначити, що провідним способом організації планової діяльності на розглянутих машинобудівних підприємствах є створення централізованої лінійно-функціональної структури, формування якої в цілому визначається подібним же типом організаційної структури управління у цілому. У рамках такого варіанту організаційної побудови системи планування управлінська відповідальність за виконання планової роботи найчастіше покладається на спеціалізовані планово-економічні відділи. Проте у значній кількості підприємств можливості впливу цих підрозділів на прийняття управлінських рішень в сфері операційної діяльності обмежується як недостатніми правами та повноваженнями (змістовність і межі обумовлюються загальними принципами організації управління на підприємствах), так і низьким рівнем методичної досконалості нормативної бази планування. Крім того, у формуванні системи планів підприємств найчастіше переважає суто технократичний підхід, орієнтований тільки на виконання плановими службами функцій нормування та (частково) збалансування планових документів.

Фрагментарним є також виконання функцій фінансового планування, відповідальність за реалізацію яких розпорошена між спеціалізованими плановими підрозділами, фінансовими службами, бухгалтерією. Частковість виконання окремих функцій планування та відповідних управлінських робіт зумовлює некомплексний характер системи планів. Проявами цього слід вважати такі вади: відсутність процедур і механізмів інтеграції планової документації, нормативної бази планування, фінансової та статистичної звітності; недостатню інформаційну прозорість процесу формування планових показників; імовірність виникнення численних труднощів під час обґрунтування нестандартних управлінських рішень; обмеженість використання сучасної методичної бази планування.

Отже, необхідною умовою підвищення ефективності та результативності планового процесу є розроблення рекомендацій відносно усунення зазначених вад та удосконалення організаційного, нормативно-методичного забезпечення планування операційної діяльності.

З точки зору авторів, складовими організаційного забезпечення планування операційної діяльності (ОЗПОД) машинобудівного підприємства в процесі сталого розвитку слід вважати три основні підсистеми, що відбивають статичний аспект існування ОЗПОД: виробничо-технологічну підсистему операційної діяльності (ВТПОД) – об'єкт планування; структурно-функціональну підсистему (СФП); мотиваційну підсистему (МП). Динамічний аспект функціонування та розвитку ОЗПОД визначається сукупністю виробничо-економічних ситуацій, що виникають в ході продуктивної активності об'єкту планування (рис. 2.2).

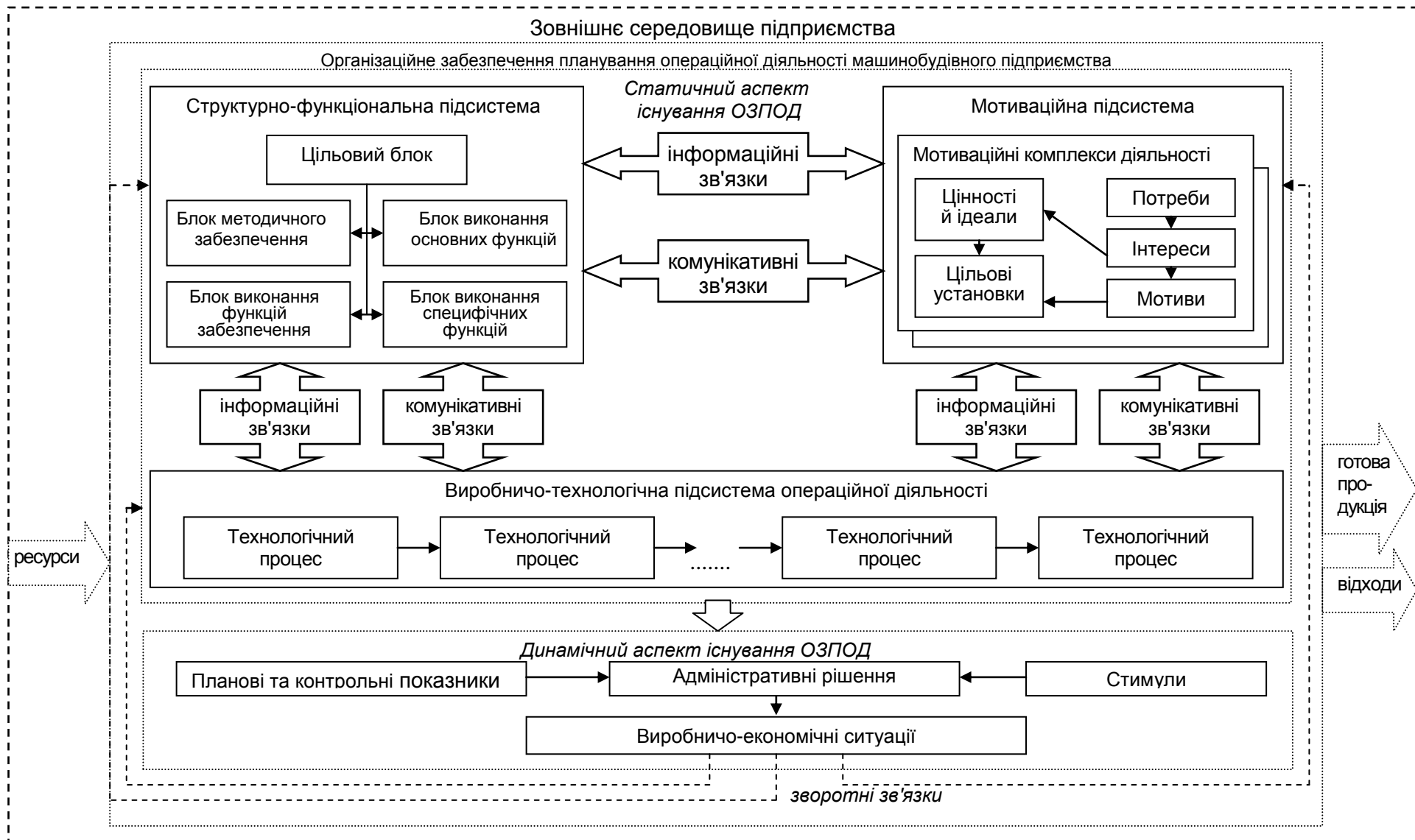


Рис. 2.2. Структура організаційного забезпечення планування ОД машинобудівного підприємства

Доцільність застосування описаного підходу обумовлюється насамперед урахуванням і плідною інтеграцією в ньому більшості з наведених у п.1.3 науково-практичних підходів щодо встановлення сутності ОЗПОД.

Процес формування організаційного забезпечення планування операційної діяльності, з точки зору автора, нерозривно пов'язаний з процесно-функціональним удосконаленням кожної зі складових системи планування. Структурно-функціональна сфера ОЗПОД (формування відповідної СФП) визначає цілі та пріоритети розвитку системи планування, роль і взаємозв'язки кожної управлінсько-виробничої ланки ОЗПОД, їх завдання, функції, методи і способи організації спільної планової діяльності.

Мотиваційна сфера ОЗПОД (розбудова МП) насамперед має забезпечувати плідну взаємодію та взаємоузгодження суспільних, колективних й індивідуальних інтересів, а також сприяти досягненню оптимізації результатів Од згідно з запропонованими у п. 1.2 критеріями оцінювання.

Виробничо-технологічна сфера (формування відповідної ВТПОД) спонукає підприємство як центральний елемент процесу операційної діяльності до неухильного підвищення ефективності споживання ресурсів, активізації заходів із поліпшення результативності, запобігання прояву негативних тенденцій тощо.

Велике значення має також вибір й обґрунтування системи планових показників, які мають відбивати динамічність змін стану підприємства та на основі яких буде здійснюватися оцінювання результатів його операційної діяльності. Так, наприклад, зростання рівня складності та спеціалізація фахових підрозділів обумовлює відповідність процесів функціонування до вимог об'єктивних економічних законів, проявом чого має бути розширення та збагачення нормативно-методичної бази планування.

Погодженість і цілеспрямованість функціонування підсистем системи планування операційної діяльності забезпечуються логічною послідовністю процесів планування, зафіксованою у нормативно-методичній складовій системи планування, та орієнтованою на системи планових документів, що мають охоплювати функціонування всіх елементів і складових операційної діяльності для досягнення встановлених стратегічних і поточних цілей, пріоритетів сталого розвитку машинобудівного підприємства.

Результатом надання цілеспрямованого управлінського впливу (реалізації прийнятого в ході планування управлінського рішення) на стан об'єкта управління є виникнення низки динамічних виробничо-економічних ситуацій (динамічний аспект функціонування організаційного забезпечення планування операційної діяльності). Це відбувається під прямим впливом сукупності адміністративних (управлінсько-розпорядчих) рішень відповідно до встановленої системи планових показників і конкретних стимулів учасників операційної діяльності.

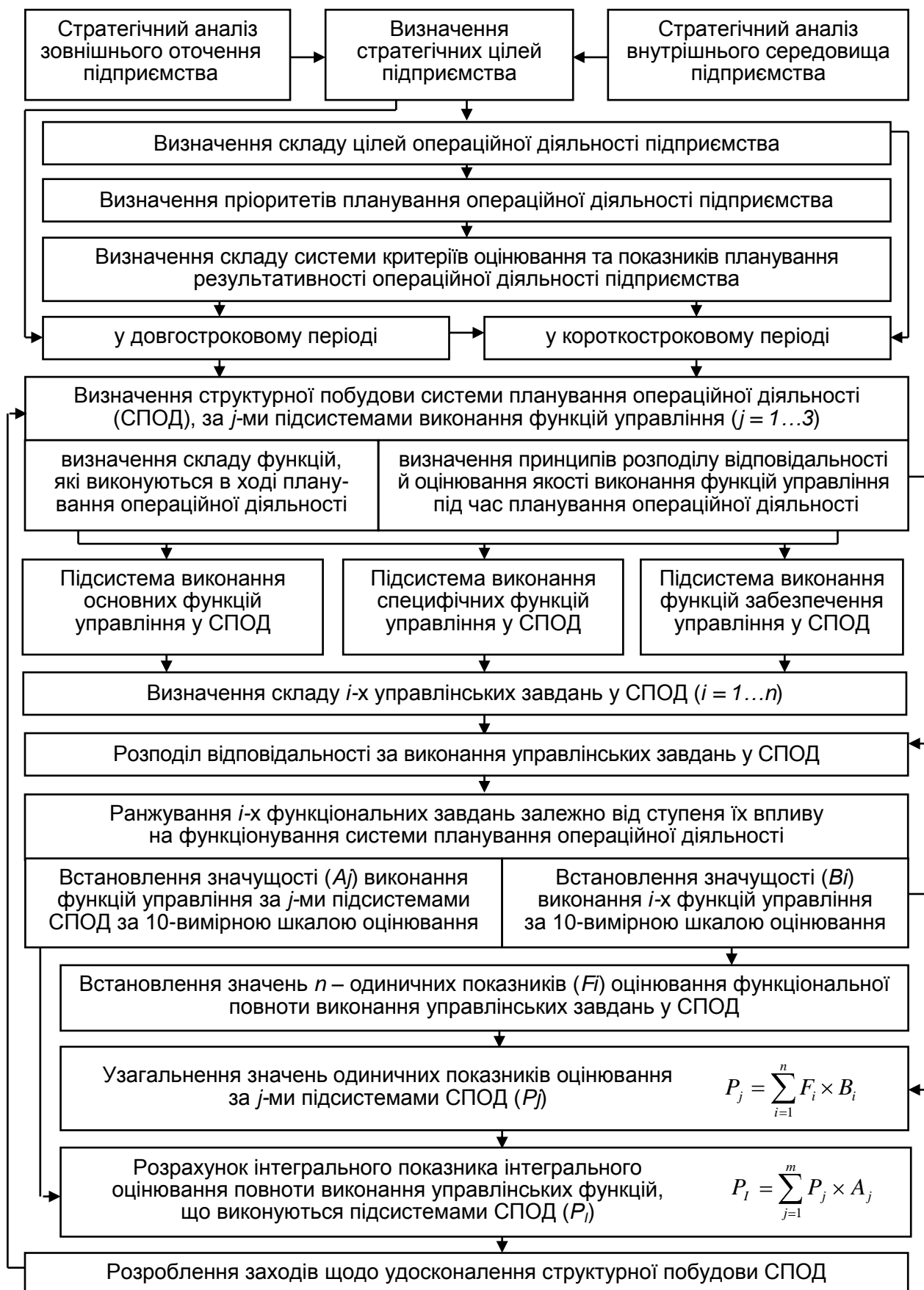
Організаційне виокремлення процесів мотивації та стимулювання унеможлиблює органічне включення до складу організаційного забезпечення планування операційної діяльності також мотиваційних комплексів діяльності як суб'єктів планування, так і решти працівників підприємства, у сферу відповідальності яких входить реалізація планів.

Структурно-функціональна побудова системи планування операційної діяльності обумовлена сутністю й особливостями управлінських завдань, які вирішуються відповідною підсистемою управління (до складу цієї системи входить більшість організаційних елементів системи планування).

Таким чином, формування такої системи відбувається із елементів, адекватних відповідним складовим управлінської підсистеми й об'єкта управління. Структурно-функціональна складова системи планування операційної діяльності машинобудівного підприємства забезпечує раціональність сполучення й ефективну взаємодію елементів системи планування. Сам процес взаємодії – це результат застосування відповідних методів, способів, прийомів і важелів впливу, а також наслідком впливу стимулів щодо підвищення продуктивності виробництва.

Для аналізу функціонування системи планування операційної діяльності (СПОД) промислового підприємства й удосконалення її структурної побудови запропоновано використовувати підхід, заснований на результатах інтегрального оцінювання повноти виконання та значущості управлінських функцій (основних, специфічних і функцій забезпечення), що виконуються окремими складовими даної системи (рис. 2.3).





**Рис. 2.3. Послідовність інтегрального оцінювання повноти виконання та значущості управлінських функцій у СПОД**

Для вирішення цього питання й оцінювання функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності пропонується проранжувати відповідні управлінські завдання та групи функцій управління за критерієм значущості з використанням експертної оцінки. У якості експертів були запрошені провідні спеціалісти машинобудівних підприємств, оцінювання результатів операційної діяльності та вивчення організації планування на яких розглядалися раніше (ДП "Завод ім. Малишева – Дизельне виробництво (ДВ)", ТОВ "Завод "Будгідравлика", ПАТ "Харверст", ПАТ "ЛКМЗ", ДП "Завод "Електроважмаш").

У якості експертів виступили два представники планово-економічного підрозділу від кожного підприємства ( $N = 10$ ). Кількість експертів була обґрунтована з використанням рекомендацій [123]:

$$N = \frac{t_a^2}{E_1^2}; \quad (2.1)$$

$$E^1 = \frac{E}{\delta}, \quad (2.2)$$

де  $t_a$  – кількість середньоквадратичних відхилень, необхідних для того, щоб імовірність попадання у визначений інтервал дорівнювала 95 %;

$E^1$  – визначена до початку анкетування гранична відносна помилка;

$E$  – абсолютна похибка (помилка);

$\delta$  – середньоквадратичне відхилення оцінки.

За умов гранично припустимої помилки, встановленої на рівні 0,05, і надійності довірчого інтервалу експертної оцінки, визначеної на рівні 0,95, табличне значення  $N$  дорівнює 10.

Експерти були опитані за допомогою анкети (додаток И), яка містить опис груп функцій управління ( $n = 3$ ) й їх детальну характеристику за змістовністю відповідних управлінських завдань, які потрібно було проранжувати із урахуванням ступеня їх впливу на функціонування системи планування операційної діяльності (табл. 2.14).

**Склад груп функцій управління й управлінських завдань  
для оцінювання функціональної повноти системи планування  
операційної діяльності**

Групи функцій управління й управлінські завдання		Умовні позначення
1		2
Основні функції		X1
Облікова група управлінських завдань	Облік фактичних показників	X101
	Облік і систематизація економічної інформації	X102
	Калькулювання собівартості	X103
	Визначення результатів ОД	X104
	Підготовка й обліково-інформаційне забезпечення нестандартних запитів (для прийняття специфічних рішень)	X105
Планова група управлінських завдань	Формування й перевірка запитів на постачання ресурсів за місцями виникнення та виробничими операціями	X106
	Розрахунок потреб у ресурсному забезпеченні	X107
Організаційна група управлінських завдань	Розподіл відповідальності за формування планів ОД	X108
	Організація контролю	X109
	Організація координації та комунікації	X111
Контрольна група управлінських завдань	Контроль виконання планових показників і завдань, перевірка відповідності показників	X112
	Ідентифікація відхилень	X113
Аналітична група управлінських завдань	Оцінювання динаміки показників плану	X114
	Моніторинг стану та змін факторів впливу на операційну діяльність	X115
	Обґрунтування заходів щодо оптимізації обсягів виробництва та витрат	X116
	Коректування відхилень	X117
Регулятивна група управлінських завдань	Визначення можливостей та форм реагування на відхилення	X118
	Розроблення засобів адаптації до змін факторів з формування результатів операційної діяльності	X119
	Управління реалізацією заходів з адаптації	X120
	Коректування планів	X121

1		2
Забезпечувальні функції		X2
Методичне забезпечення	Методичне забезпечення основних функцій планування	X201
	Методичне забезпечення вибору та використання форм, методів, інструментарію планування операційної діяльності	X202
	Розроблення нормативного підґрунтя планової та контрольної управлінських робіт	X203
Інформаційне забезпечення	Підтримка роботи баз даних	X204
	Формалізація інформаційних зв'язків	X205
Організаційно-документарне забезпечення	Документарне забезпечення функціонування СПОД. Організація документообігу	X206
	Підготовка нормативної бази розподілу посадових обов'язків	X207
Кадрове забезпечення	Відбір і підготовка кадрів	X208
	Розроблення системи мотивації та стимулювання персоналу	X209
Специфічні функції		X3
Планування витрат операційної діяльності	Планування виробничої собівартості	X301
	Планування собівартості реалізованої продукції	X302
	Планування витрати, пов'язаних із операційною діяльністю	X303
Планування постійних витрат	Планування постійних загальновиробничих витрат	X304
	Планування адміністративних витрат, пов'язаних із операційною діяльністю	X305
	Планування інших операційних витрат	X306
Планування результатів ОД	Планування обсягів виробництва	X307
	Планування обсягів збуту	X308
	Планування фінансових результатів ОД	X309
Контроль відхилень від планів	Контроль відхилень у поставках. Контроль дотримання нормативів витрат на збут	X310
	Контроль відхилень у виробництві	X311
Планування капітальних витрат	Планування капітальних витрат	X312
	Планування витрат на придбання нематеріальних активів	X313
	Планування витрат на НДДКР	X314

За 10-бальною шкалою ранг 1 привласнюється максимальному рівню значущості, а ранг n – мінімальному (додаток К). Результати оцінювання значущості груп функцій, які були отримані за підсумками анкетування, наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

### Результати оцінювання значущості груп функцій

Експерти	Оцінка значущості за факторами		
	X1	X2	X3
Експерт 1	0,6	0,3	0,1
Експерт 2	0,6	0,3	0,1
Експерт 3	0,7	0,1	0,2
Експерт 4	0,5	0,3	0,2
Експерт 6	0,6	0,1	0,3
Експерт 7	0,5	0,2	0,3
Експерт 7	0,5	0,2	0,3
Експерт 8	0,7	0,2	0,1
Експерт 9	0,6	0,3	0,1
Експерт 10	0,7	0,2	0,1
Величина $S_i$	6	2	2
У середньому $\bar{S}$	0,6	0,2	0,2

Матриця рангів, яка була отримана за підсумками анкетування, наведена в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Результати ранжування факторів

Експерти	Ранги факторів		
	X1	X2	X3
1	2	3	4
Експерт 1	1	2	3
Експерт 2	1	2	3
Експерт 3	1	3	2
Експерт 4	1	2	3
Експерт 6	1	3	2

1	2	3	4
Експерт 7	1	3	2
Експерт 7	1	2	3
Експерт 8	1	2	3
Експерт 9	1	2	3
Експерт 10	1	2	3
Величина $S_i$	10	23	27

Суму рангів, які призначені експертами об'єкту  $j = 1, \dots, m$ , було визначено за формулою (2.3):

$$S_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}, \quad (2.3)$$

де  $R_{ij}$  – ранг оцінки, яка дана  $i$ -м експертом  $j$ -му об'єкту.

Розрахунок середнього значення суми рангів оцінок за всіма об'єктами експертизи здійснюється за формулою (2.4):

$$\bar{S} = \sum_{j=1}^m \frac{S_j}{m}. \quad (2.4)$$

$$\bar{S} = \frac{10,0}{3} + \frac{23,0}{3} + \frac{27,0}{3} = 20,0.$$

Відхилення суми рангів, які отримані  $j$ -м об'єктом, від середнього значення суми рангів розраховується за формулою (2.5):

$$d_j = S_j - \bar{S}. \quad (2.5)$$

Розраховані показники та результати обробки даних експертних оцінок наведені в табл. 2.17.

### Результати обробки експертних оцінок

Фактори	Сумарна вага	Відхилення суми від середнього значення	Квадрати відхилень	Підсумковий ранг
X1	10	-10,0	100,0	1
X2	23	3,0	9,0	2
X3	27	7,0	49,0	3
Разом	60,0	0	158	–

Для перевірки узгодженості думок експертів необхідно розрахувати коефіцієнт конкордації для строгого ранжування за формулою:

$$W = \frac{12}{n^2(m^3 - m)} \sum_{j=1}^m \left( \sum_{i=1}^n \left( R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \quad (2.6)$$

де  $m$  – кількість аналізованих об'єктів;

$n$  – кількість експертів;

$R_{ij}$  – ранг  $j$ -го об'єкта, призначений йому  $i$ -м експертом.

Коефіцієнт конкордації змінюється у межах  $0 \leq W \leq 1$ . Узгодженість вважається задовільною, якщо  $W \geq 0,5$ ; якщо ж  $W \geq 0,7$ , то узгодженість вважається високою. За повного збігу думок експертів  $W = 1$ .

$$W = \frac{12}{10^2 (3^3 - 3)} \times 158,0 = 0,79.$$

Розрахункове значення коефіцієнта конкордації становить  $W \geq 0,7$ , таким чином, можна зробити висновок про досить високу узгодженість думок експертів. З огляду на високий рівень узгодженості думок експертів показник значущості групи функцій ( $X_i$ ) приймається як середньо-арифметичне від отриманих експертних оцінок.

Аналогічним чином визначаються оцінки значущості виконання управлінських завдань у межах певних груп (склад відповідних груп та управлінських завдань див. у табл. 2.14). Отримані значення оцінок значущості наведені у табл. Л.1 додатка Л.

Для оцінювання функціональної повноти виконання управлінських завдань в системі планування операційної діяльності у ПАТ "Харверст" було проведено експертне опитування десяти провідних спеціалістів економічних підрозділів підприємства, оцінювання результатів операційної діяльності та вивчення організації планування в якому розглядалися раніше (N = 10).

Для проведення експертного опитування використовувалась спеціально розроблена анкета для заповнення бланка оцінки (див. додаток К).

Узагальнення показників оцінки функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності (табл. 2.18) підтверджує необхідність удосконалення структурно-функціональної побудови системи планування операційної діяльності у ПАТ "Харверст". Це, в свою чергу, вимагає обґрунтування рекомендацій відносно як доповнення змістовності комплексу планів підприємства (а також розширення використовуваної нормативно-методичної бази планування), так і розподілу функціональних обов'язків виконавців у сфері вирішення даного завдання.

Таблиця 2.18

**Показники оцінювання функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності**

Підсистема СПОД	Група управлінських завдань	Управлінські роботи	Характеристика показників оцінювання за завданнями та роботами управління	
			значення, балів	значущість
1	2	3	4	5
Основні функції	Облікова	Облік фактичних показників	0,5	0,4
		Облік та систематизація економічної інформації	0,5	0,1
		Калькулювання собівартості	1	0,1
		Визначення результатів ОД	0,5	0,2
		Підготовка та обліково-інформаційне забезпечення нестандартних запитів (для прийняття специфічних рішень)	0	0,2



Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	
	Планова	Формування та перевірка запитів на постачання ресурсів за місцями виникнення та виробничими операціями	1	0,5	
		Розрахунок потреб у ресурсному забезпеченні	0,5	0,5	
	Організаційна	Розподіл відповідальності за формування планів ОД	0	0,3	
		Організація контролю	0,5	0,4	
		Організація координації та комунікації	0	0,3	
	Контрольна	Контроль виконання планових показників і завдань, перевірка відповідності показників	0,5	0,5	
		Ідентифікація відхилень	0	0,5	
	Аналітична	Оцінювання динаміки показників плану	0,5	0,2	
		Моніторинг стану та змін факторів впливу на операційну діяльність	0	0,1	
		Обґрунтування заходів щодо оптимізації обсягів виробництва та витрат	0,5	0,3	
		Коректування відхилень	0,5	0,4	
	Регулятивна	Визначення можливостей та форм реагування на відхилення	0,5	0,25	
		Розроблення засобів адаптації до змін факторів формування результатів операційної діяльності	1	0,1	
		Управління реалізацією заходів з адаптації	0,5	0,25	
		Коректування планів	0	0,4	
	За підсистемою основних функцій			0,6	0,3
	Забезпечувальні функції	Методичне забезпечення	Методичне забезпечення основних функцій планування в сфері ОД	0,5	0,3
Методичне забезпечення вибору та використання форм, методів, інструментарію планування ОД			0,5	0,5	
Розроблення нормативного підґрунтя планової та контрольної управлінських робіт			0	0,2	

Закінчення табл. 2.18

1	2	3	4	5
	Інформаційне забезпечення	Підтримка роботи баз даних	0,5	0,5
		Формалізація інформаційних зв'язків	0	0,5
	Організаційно-документарне забезпечення	Документарне забезпечення СПОД. Організація документообігу	0,5	0,5
		Підготовка нормативної бази розподілу посадових обов'язків	0	0,5
	Кадрове забезпечення	Відбір і підготовка кадрів	0,5	0,4
		Розроблення системи мотивації та стимулювання персоналу	0	0,6
За підсистемою забезпечувальних функцій			0,2	0,05
Специфічні функції	Планування витрат операційної діяльності	Планування виробничої собівартості	1	0,4
		Планування собівартості реалізованої продукції	0,5	0,3
		Планування витрат, пов'язаних із операційною діяльністю	0,5	0,3
	Планування постійних витрат	Планування постійних загальновиробничих витрат	0,5	0,4
		Планування адміністративних витрат, пов'язаних із операційною діяльністю	0,5	0,2
		Планування інших операційних витрат	0,5	0,4
	Планування результатів ОД	Планування обсягів виробництва	0,5	0,6
		Планування обсягів збуту	0	0,1
		Планування фінансових результатів ОД	0,5	0,3
	Контроль відхилень від планів	Контроль відхилень у поставках. Контроль дотримання нормативів витрат на збут	0,5	0,5
		Контроль відхилень у виробництві	0,5	0,5
	Планування капітальних витрат	Планування капітальних витрат	0,5	0,2
		Планування витрат на придбання нематеріальних активів	0,5	0,2
		Планування витрат на НДДКР	0	0,6
	За підсистемою специфічних функцій			0,2
Інтегральний показник оцінки				0,4

Узагальнення показників оцінювання функціональної повноти виконання та значущості управлінських функцій і завдань у системі планування ОД (табл. 2.19) дозволило виявити наявність резервів удосконалення структурної побудови СПОД машинобудівних підприємств і розробити заходи для підвищення якості виконання управлінських функцій організації планового процесу.

Таблиця 2.19

**Показники оцінювання функціональної повноти та значущості виконання управлінських робіт у системі планування операційної діяльності**

Підсистема СПОД	Характеристика показників оцінювання за підсистемами виконання функцій системи планування операційної діяльності			
	ПАТ "Харверст"		ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	
	значення, балів	значущість	значення, балів	значущість
Підсистема виконання основних функцій	0,60	0,30	0,50	0,40
Підсистема виконання функцій забезпечення	0,20	0,50	0,30	0,40
Підсистема виконання специфічних функцій	0,20	0,50	0,30	0,30
Інтегральний показник оцінки [0; 1]	0,38		0,41	

Отримані результати оцінювання функціональної повноти та значущості виконання управлінських робіт у певній системі планування дозволяють змістовно визначити пріоритети розвитку організаційного забезпечення планового процесу у сфері операційної діяльності машинобудівних підприємств. Орієнтиром для цього є дотримання вимог щодо максимізації значень показників, які відображують ступень досягнення заздалегідь визначених стратегічних і поточних цілей. Результати оцінювання

дозволяють встановити реальні потреби в удосконаленні нормативних, інструментальних і методичних, організаційно-розпорядчих аспектів планування в межах виконання основних і специфічних функцій, а також функцій забезпечення.

### **2.3. Організаційно-методичне й інформаційне забезпечення стратегічного та поточного управління операційною діяльністю**

Визначаючи стратегію свого розвитку, підприємство самостійно або із залученням спеціалізованих організацій проводить стратегічний аналіз, намагаючись передбачити всі можливі варіанти змін у виробничих ланках і довіллі. Так, працюючи безпосередньо зі споживачами своєї продукції, підприємство починає активно відстежувати ефективність експлуатації та використання цієї продукції, забезпечує сервіс. У результаті формуються вимоги до модернізації конструкції або створення нової – з поліпшеними параметрами експлуатації. Велика насиченість ринку та розвиток конкуренції між виробниками однорідної продукції спонукають підприємство проводити аналіз кон'юнктури ринку, попиту на продукцію різної складності та надійності, специфіки потреб на ринках регіонів країни. Результати такого аналізу чинять пряму дію на формування асортиментних програм, ухвалення рішень щодо оновлення продукції та навіть зміни спеціалізації підприємства.

Неухильність зростання вимог відносно якості та повноти інформаційного забезпечення планового процесу визначає необхідність забезпечення високого рівня результативності й ефективності операційної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин з притаманною ним гостротою конкурентного суперництва, самостійністю та свободою вибору суб'єктами господарювання стратегій і моделей економічної поведінки, рухливістю стану факторів зовнішнього оточення.

Функціональне призначення підсистеми інформаційного забезпечення планування операційної діяльності, окрім виконання суто основної функції – інформування, пов'язане також із вирішенням комунікативних завдань згладжування суперечностей між, з одного боку, прагненнями,

а з іншого – з формами реалізації інтересів учасників планового процесу. У загальному вигляді взаємозв'язок базових передумов формування системи інформаційного забезпечення планування операційної діяльності можна подати таким чином:

$$I \rightarrow O \rightarrow Q \rightarrow A \rightarrow P \rightarrow T, \quad (2.7)$$

де I – інтереси користувачів інформації;

O – цілі планового процесу;

Q – характеристика інформації, яка використовується для підготовки планів;

A – пріоритетні джерела постачання інформації;

P – принципи збирання й обробки інформації;

T – технології обробки інформації.

Таким чином, розвиток підсистеми інформаційного забезпечення планових рішень може проходити у своєму розвитку декілька етапів. На першому з них часто вважається, що чим більше інформації подається ОПР на підтримку рішення, що приймається ним, тим більш якісним (ефективним, результативним, оперативним) таке рішення може стати. Проте, як свідчить теорія та практика підтримки рішень [52; 67 та ін.], збільшення обсягу інформації, використовуваної для ухвалення рішень, мало пов'язане з підвищенням її якості. Це пояснюється рядом обставин. Так, якщо для підтримки рішень пропонується інформація, дійсно потрібна для вирішення проблеми, але яка надається у великих обсягах, ця інформація буде ігноруватися; або вимагатиме екстремально високих витрат часових та інших ресурсів на засвоєння цієї інформації; або навіть здатна призвести до інформаційного перевантаження. Крім того, слід враховувати небезпеку долучення до інформаційної бази прийняття рішень таких відомостей, які не мають відношення до проблеми. Таке подеколи відбувається на практиці, створюючи надлишок інформації, що знижує якість рішення.

Економічне обґрунтування планових рішень має базуватися на основі не лише обробки даних, але й на принципах системного підходу. Необхідний аналіз, в основі якого лежать методи та практичні прийоми вирішення різноманітних проблем із застосуванням методів дослідження складних систем, пошуку, планування та реалізації змін, призначених

для розв'язання проблем [73]. Однією з ключових складових методичної бази системного аналізу є експертні методи. Їх застосовують для виконання неформалізованих операцій, використовуючи знання, досвід, інтуїцію експертів. Методи експертного оцінювання реалізуються як комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на отримання від фахівців-експертів інформації, її аналіз і узагальнення з метою вибору рішень. Необхідність інформаційної підтримки таких методів та усунення притаманних їм недоліків призводить до створення інформаційних систем, призначених для вирішення завдань, в яких тільки частина даних може бути формалізована й які використовують для цього спеціально сформовані бази знань.

Питання побудови баз експертних знань (БЕЗ) характерне для певного типу проблем розвитку підприємства, в яких якісні, важко-формалізовані та невизначені чинники мають тенденцію домінувати. Ситуації, в яких домінування чинників невизначеності здатне суттєво перешкоджати обґрунтуванню оптимальних рішень, особливо характерні для сфери операційної діяльності підприємства, зокрема в контексті розв'язання міжфункціональних управлінських проблем. Очевидно, що підтримка рішень різних типів і різної проблемної орієнтації повинна виявлятися з використанням, відповідно, різної інформації – тобто потребує досягнення суттєвого рівня диференціації інформаційного забезпечення.

Характеристика складу та визначення характеру взаємозв'язків основних компонентів створення комплексного інформаційного забезпечення системи планування операційної діяльності підприємства наведена на рис. 2.4. Під час формування забезпечення слід звернути особливу увагу на те, що проблема реалізації інформаційної функції в даній системі моніторингу припускає виникнення певних труднощів не лише методичного та технічного, але й організаційного характеру. Виникнення подібних труднощів може бути пов'язане насамперед із надмірно консервативним характером сприйняття змін, що є притаманним внутрішньому середовищу підприємства як соціальної системи. Такого роду консерватизм певною мірою закладений у принципах і логіці функціонування переважної більшості організаційних структур управління (ОСУ), які спочатку завжди прагнуть ігнорувати зміни та для перцепції яких важливе значення має ступінь сприйнятливості ОСУ до новацій. Проте це не стосується гнучких матричних структур.

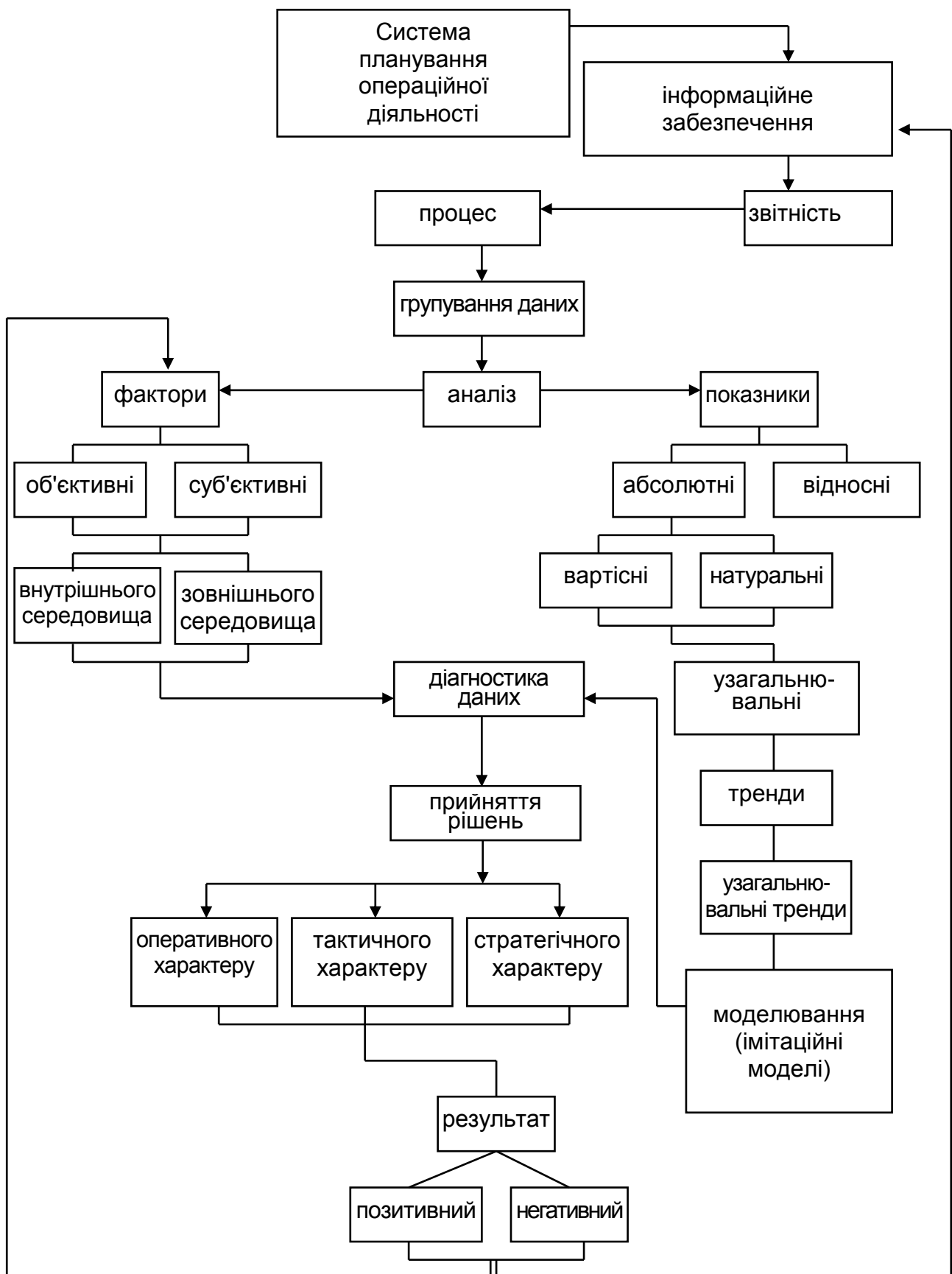


Рис. 2.4. Склад основних компонентів інформаційного забезпечення системи планування операційної діяльності

Здійснення реструктуризації свідчить про позитивність впливу компонентів інформаційного забезпечення планування операційної діяльності на процеси внутрішніх перетворень на підприємствах. Вона вимагає реалізації на рівні підприємства та його окремих структурних підрозділів масштабного комплексу дій з децентралізації та реорганізації управління матеріально-ресурсними, фінансовими й іншими потоками, які у комплексі визначають сферу операційної діяльності (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Основні заходи, що реалізуються в процесі стратегічної й оперативної реструктуризації**  
(узагальнено за [1; 15; 34; 74; 90; 106])

Сфери ОД	Типові заходи, що здійснюються під час реструктуризації	
	оперативна реструктуризація	стратегічна реструктуризація
1	2	3
Управління	Приведення організаційної структури управління до оптимальних параметрів (з урахуванням критеріїв ефективності та гнучкості функціонування; підвищення керованості, економії непродуктивних витрат тощо)	Узгодження принципів побудови та технології функціонування ОСУ із ключовими положеннями стратегії розвитку підприємства. Урахування стратегічних пріоритетів розвитку під час виділення структурних підрозділів. Автономізація підрозділів і перерозподіл управлінських повноважень
Маркетинг і збут	Удосконалення цінової політики. Упорядкування товарного асортименту з метою виділення перспективної продукції; стимулювання збуту. Оновлення продуктового ряду товарів і послуг, що виробляються	Визначення перспективних стратегічних зон господарювання та номенклатури прибуткової продукції; визначення джерел фінансування розроблення нових видів продукції на підставі аналізу потреб стратегічних зон господарювання
Кадри	Оптимізація чисельності персоналу. Формування та розвиток системи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Автоматизація праці управлінського персоналу; реформування системи оплати праці	Формування кадрової політики, узгодженої із ключовими положеннями стратегії розвитку підприємства. Визначення ключових компетентностей, пріоритетів підвищення кваліфікації персоналу



1	2	3
Виробничий процес	Оптимізація організації виробничого процесу з метою: вивільнення невживаних у виробничому процесі зайвих основних засобів; вивільнення або передання в оренду невідчужуваних основних засобів; удосконалення організації технічного обслуговування та ремонту основних засобів; зниження собівартості продукції за рахунок економії ресурсів	Розроблення організаційно-технічних заходів для оптимізації та впровадження нових технологій та виробничих процесів. Упровадження ресурсощадних технологій. Розроблення механізму регулювання внутрішніх економічних відносин підрозділів підприємства, орієнтованого на підвищення мотивації щодо забезпечення прибутковості функціонування підприємства
Якість продукції	Підвищення контролю за якістю продукції, постачаннями комплектувальних від заводів-виробників	Сертифікація системи управління якістю
Соціальна інфраструктура	Скорочення витрат на соціальну сферу	Організація беззбиткової експлуатації об'єктів соціальної сфери

Отже, можливості вирішення завдань, що постають перед підприємством у процесі реструктуризації, у великій мірі залежать від відповідності організаційної структури системи й апарату управління поставленим цілям та задачам. Саме тому стрижневим елементом процесу реструктуризації стає зміна організаційної структури управління. Це здійснюється насамперед шляхом проведення часткової децентралізації розподілу функцій, прав та обов'язків. Надання (у певній мірі) більш широких управлінських повноважень керівництву структурних підрозділів (зокрема, прав самостійно приймати рішення щодо здійснення певних заходів та операцій під час формування окремих складових системи планів) означає водночас і прийняття ними на себе відповідальності за виконання зазначених функцій. Звичайно автономізація структурних підрозділів за описаним принципом розглядається як виділення так званих "центрів відповідальності". Такими центрами є сфера або сегменти операційної діяльності, в межах яких встановлена персональна відповідальність керівництва окремих структурних підрозділів або груп підрозділів за виконання завдань з досягнення певних показників функціонування

та розвитку підприємства. До їх складу слід віднести такі: центр витрат, центр прибутку, центр продажів, центр проекту (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Характеристика центрів відповідальності (ЦВ),  
виокремлених у процесі децентралізації  
управління підприємством**

Види ЦВ	Функції та повноваження ЦВ	Підрозділи, на базі яких може створюватися ЦВ	Види планів, за виконання яких несе відповідальність ЦВ	Інструменти регулювання діяльності ЦВ з боку підприємства
Центр витрат	Контролює відповідність фактичних витрат до рівня, передбаченого планом	Первинні виробничі підрозділи – цехи, ділянки, окремі адміністративні підрозділи	План виробництва, план з витрат	Внутрішні ціни, моніторинг та контроль показників діяльності
Центр прибутку	Контролює доходи від виробництва та реалізації товарів, робіт, послуг	Виробничі підрозділи, діяльність яких пов'язана із випуском кінцевої продукції	План виробництва, план витрат, план продажів, фінансовий план	Внутрішні ціни, моніторинг та контроль показників діяльності, фінансовий контроль
Центр продажів	Контролює доходи від збуту товарів, робіт, послуг	Збутові та маркетингові підрозділи	План продажів, фінансовий план	Фінансовий контроль
Центр проекту	Контролює головні елементи, що визначають результат від реалізації інвестиційного проекту	Групи автономно функціонуючих підрозділів, діяльність яких пов'язана із реалізацією інвестиційних проектів	План виробництва, план витрат, план продажів, фінансовий план	Внутрішні ціни, фінансовий контроль, процедури проектного управління

Застосування бюджетного методу планування передбачає трансформацію технології планування, здійснення моніторингу основних показників ОД підприємства. Підготовка та прийняття управлінських рішень надасть можливість керівництву автономних центрів відповідальності та підприємства у цілому маневрувати економічними ресурсами та підвищити ефективність їх використання.

Формування зведеного бюджету підприємства здійснюється на підставі постатейних бюджетів. Роботу з підготовки проектів бюджетів здійснюють підрозділи та посадові особи, від діяльності яких безпосередньо залежить їх виконання. Провідними підрозділами з виконання цієї роботи є бухгалтерія, фінансовий відділ. Співвиконавцями можуть виступати планово-економічний відділ, а також решта підрозділів, підзвітних керівникові економічного блоку управління підприємством.

Отже, заходи з удосконалення інформаційного забезпечення децентралізації управління складаються з таких дій: створення централизованого органу регулювання бюджетно-цінових відносин між підрозділами; автоматизація систем бухгалтерського та фінансового обліку, підвищення кваліфікації працівників бухгалтерії; реорганізація структури бухгалтерської служби, перегляд посадових інструкцій співробітників бухгалтерії; перегляд системи планування основних техніко-економічних показників цехів; перевірка й уточнення нормативів матеріалів, комплектувальних, витрат енергоносіїв на одиницю кожного виробу тощо.

Підґрунтям для розроблення консолідованої системи інформаційного забезпечення (на основі якої буде здійснюватися розрахунок решти планових показників) слід вважати маркетингові прогнози та плани збуту товарів і послуг (характеризують стадію споживання як стрижневий елемент циклу розширеного відтворення). Сформовані на цій базі планові завдання щодо збуту продукції виступають орієнтиром для формування виробничих бюджетів і планування використання виробничих потужностей (рис. 2.5).

На рівні виконання специфічних і забезпечувальних функцій управління, управлінських робіт і завдань на запит планових органів і виконавців планових робіт здійснюється відбір і накопичення даних про стан виконання передбачених планами завдань, контроль відхилень з обов'язковою ідентифікацією причин їх прояву.



**Рис. 2.5. Схема взаємодії складових формування планів операційної діяльності підприємства**

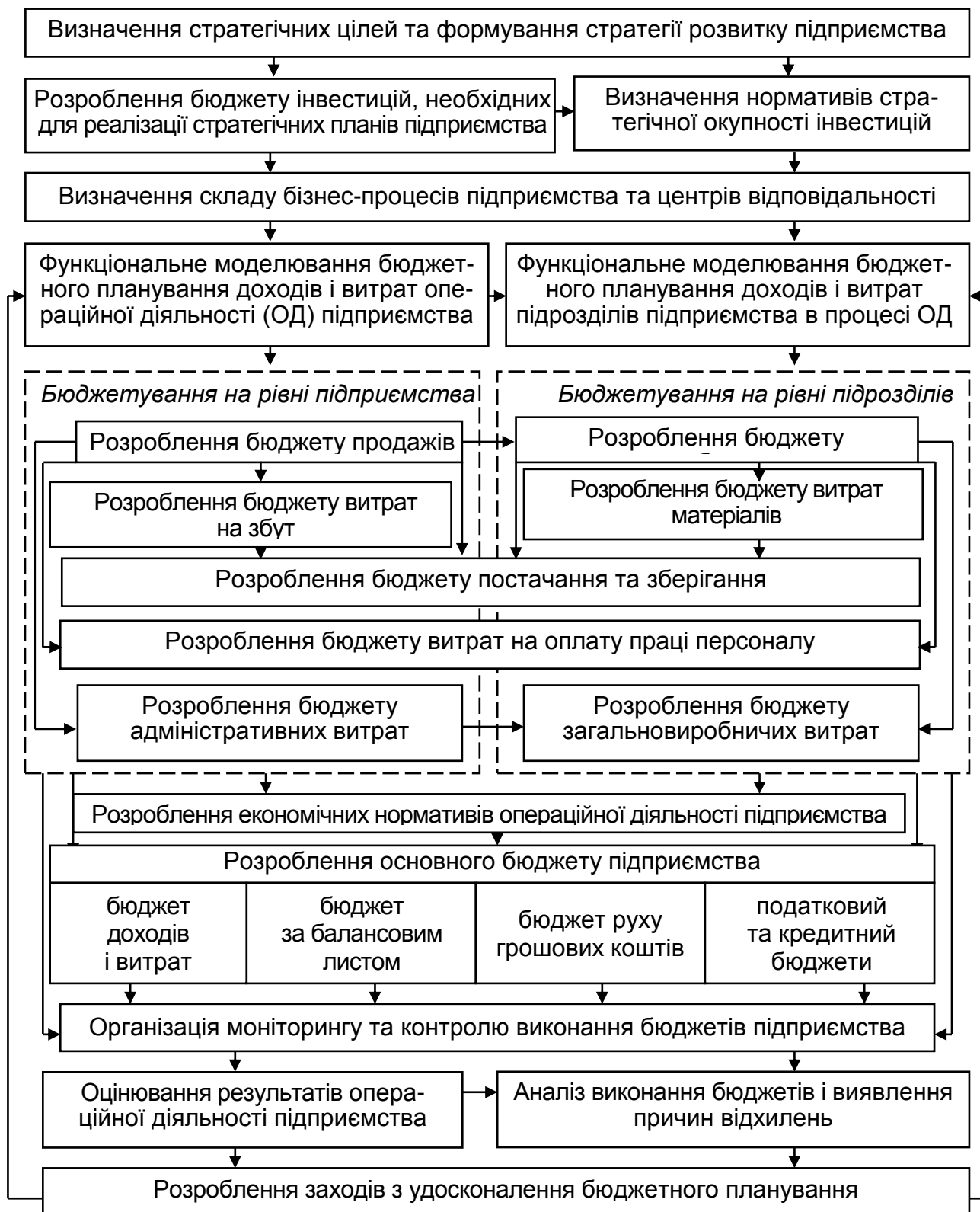
Завершальною стадією процесу формування інформаційного забезпечення планування операційної діяльності підприємства стає оцінювання результативності ОД (за обґрунтованими у п.1.2 критеріями та показниками). Водночас розробляються пропозиції відносно перегляду й уточнення сформованої системи середньо- та довгострокових планів. Підсумки проведення такого роду оцінювання можуть також виступати підставою для здійснення змін у організації планового процесу.

## **Розділ 3. Методичне забезпечення організації планування операційної діяльності сучасних підприємств**

### **3.1. Формування системи бюджетного планування операційної діяльності машинобудівного підприємства**

У сучасних умовах господарювання за відкритої економіки зростає невизначеність і нестабільність тенденцій розвитку. За таких обставин розробити обґрунтовану систему планів означає гарантувати підприємству досягнення бажаного майбутнього. Актуальність проблеми організації планування операційної діяльності машинобудівного підприємства та прийняття управлінських рішень визначається новим характером і складністю зв'язків у системі координат "підприємство – зовнішнє середовище – держава". Розв'язати цю проблему можна шляхом знаходження науково-обґрунтованого, ресурсозабезпеченого та досяжного вектора стратегічних цілей. Це сприятиме сталому розвитку як окремого підприємства, так і машинобудівної галузі в цілому. Тому налагоджена організація планування на підприємстві є превентивним джерелом протидії ризикам зовнішнього середовища та стабільною перевагою у конкурентній боротьбі.

Складність, різноманітність і специфічність управлінських завдань стосовно планування операційної діяльності підприємства зумовлюють необхідність формування на підприємстві окремої спеціальної системи планування операційної діяльності, заснованої на використанні бюджетного методу планування (рис. 3.1). До найбільш важливих переваг під час реалізації бюджетного підходу до організації СПОД відносять такі: забезпечення взаємозв'язку та успадкування стратегічних і поточних, довго- та короткострокових планів; можливість плідної інтеграції та досягнення збалансованого поєднання планів підприємства за різними аспектами операційної діяльності; точний і адресний характер розподілу відповідальності конкретних виконавців не тільки за певні управлінські обов'язки, але й за кінцеві результати роботи; підвищення здатності системи планування до виявлення релевантних чинників і параметрів операційної діяльності, регулювання стану яких дозволяє забезпечити як досягнення планових показників роботи, так і виявлення та використання резервів підвищення ефективності ОД.



**Рис. 3.1. Послідовність бюджетного планування операційної діяльності підприємства**

Можливості реалізації зазначених переваг бюджетного планування відзначаються завершеністю нормативно-методичної бази планового

процесу. Це дозволяє досягти високого рівня обґрунтованості у визначенні планових показників, збалансованості та взаємозв'язку між різними складовими системи планів, спадкоємності показників планів різних періодів. Досконалість організації планування полягає у забезпеченні відповідності розподілу управлінських повноважень до конкретних параметрів планового процесу, що визначаються вимогами досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства, та з урахуванням умов діяльності окремих виконавців і підрозділів, формування дієвих механізмів контролю та мотивації персоналу.

Для розроблення рекомендацій щодо упорядкування розподілу управлінської відповідальності в межах створення організаційного забезпечення даної системи пропонується використання методу функціонального моделювання (на основі використання IDEF-технології). Вибір методу вирішення зазначеного питання обумовлюється перш за все притаманними IDEF-технології можливостями поступової деталізації та взаємоузгодження функціональних параметрів відповідних операційних процесів (бізнес-процесів) діяльності підприємства.

Потенціал і можливості використання методів функціонального моделювання бізнес-процесів позитивно оцінюється науковцями, які в останні роки часто рекомендують застосування даного підходу для оптимізації різних аспектів складного процесу функціонування та розвитку підприємств. Так, наприклад, С. Черемних, І. Семенов, В. Ручкін [133, с. 3] зазначають, що моделювання бізнес-процесів із залученням IDEF-технології є одним з ключових елементів інструментального комплексу дослідження функціональної структури підприємства для забезпечення достовірності прогнозів змін господарського середовища та підвищення обґрунтованості системи планів. З точки зору Є. Всяких [35, с. 63], використання комплексу стандартів IDEF, що складається з методичних положень із функціонального, інформаційного, поведінкового моделювання та проектування, дозволяє не тільки дослідити архітектуру (структурно-функціональну побудову) економічної організації, але й розробити рекомендації відносно визначення та реалізації різного роду резервів підвищення ефективності здійснення бізнес-процесів підприємства. З. Абутидзе, Л. Александровська, В. Бас [1, с. 9] підкреслюють, що впровадження даної методології в практику стратегічного та поточного управління дозволяє суттєво підвищити результативність діючих бізнес-процесів

через оптимізацію її архітектурної побудови, що відображує бачення економічної діяльності підприємства через вивчення структури та динаміки його розвитку.

Використання методів функціонального моделювання є важливою складовою (зокрема, в контексті обґрунтування напрямів реструктуризації та реінжинірингу підприємства, оптимізації системи внутрішньовиробничих і внутрішньоекономічних відносин, підвищення обґрунтованості підготовки управлінських рішень) багатьох сучасних концепцій удосконалення організації й управління – таких, як побудова збалансованої системи показників [68; 74], реінжинірингу бізнес-процесів [1; 26; 35; 53], стратегічного обліку й аналізу [56; 59; 80] та ін. До складу основних положень методології функціонального моделювання з використанням IDEF-технології, що визначають позитивність пізнавального потенціалу її використання, слід віднести такі (узагальнено за [1; 35; 79; 119; 133; 160]):

перехід від структурної (в контексті функціонування певної організованої сукупності підрозділів) до функціональної (ієрархічна система операцій виконання взаємозв'язаних функцій – бізнес-процесів) концепції моделювання архітектурної побудови підприємства;

відображення руху різного роду потоків усередині економічної організації для формалізації реального відображення структури та взаємозв'язків між бізнес-процесами;

універсальний характер моделювання явищ і процесів, що забезпечується описом їх організаційної побудови, незалежно від форм і способів прояву даних явищ і процесів;

динамічний характер моделювання процесів функціонування та розвитку систем, що враховує їх здатність до саморозвитку та самоорганізації;

синтетичний характер моделювання, що базується на документарному описі сценаріїв і послідовності операцій для кожного з бізнес-процесів та усієї їх сукупності;

об'єктна орієнтація під час структурування бізнес-процесів, яка дозволяє наочно відображувати структуру відповідних об'єктів дослідження та ключові принципи їх взаємодії і створює широкі можливості для оптимізації складних об'єктно-орієнтованих систем;

використання дослідницької парадигми, основаної на концепції "нового знання" ("відомостей про спосіб"), під якими розуміють сукупність

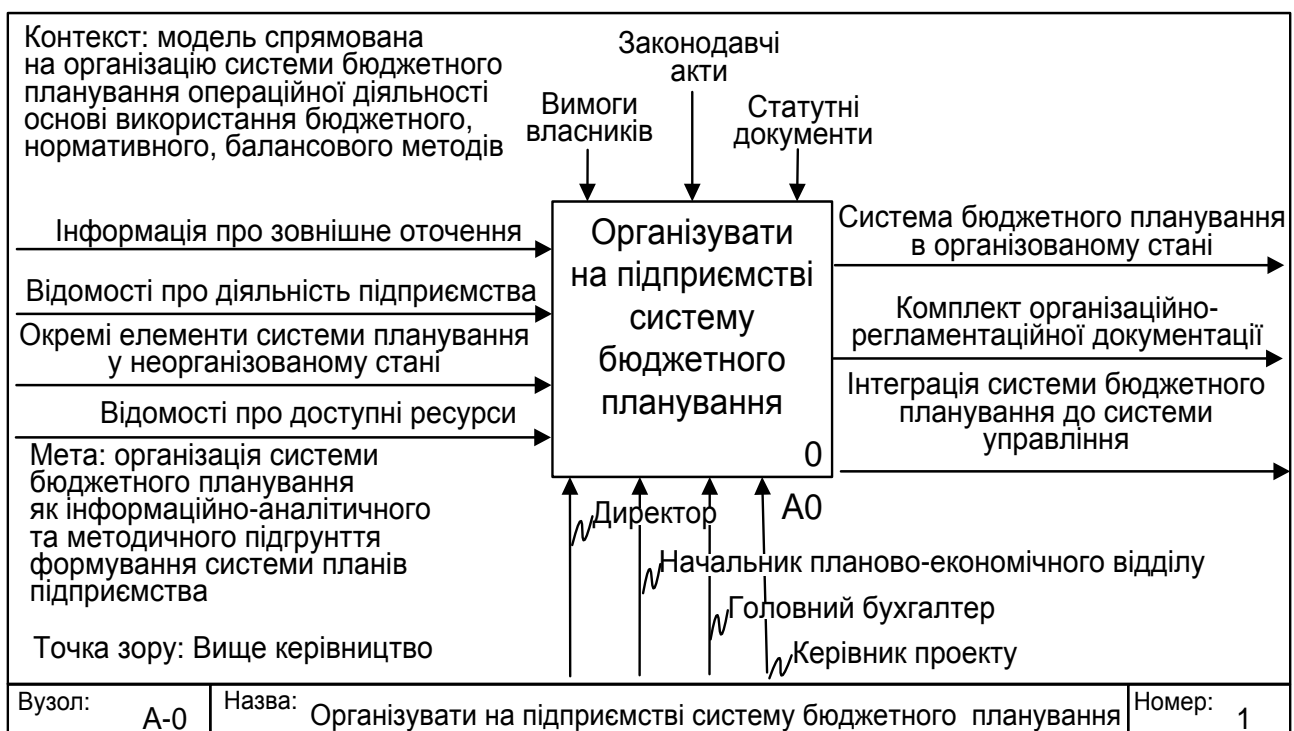


уявлень про причини, обставини, мотиви, що визначають як динаміку розвитку системи, так і вибір методології та методики її дослідження;

зосередження аналітичної уваги на ідентифікації бізнес-обмежень (перешкод для результативного функціонування та сталого розвитку бізнес-процесів, пов'язаного із досягненням заздалегідь установлених цілей) та на виявленні можливостей для усунення такого роду перешкод;

мережевий характер формалізованого опису моделей явищ і процесів, що дозволяє забезпечити динамічність інтерпретації їх стану та змін (що є надзвичайно важливим, наприклад, для оптимізації структури та розподілу різних потоків, які складають операційну діяльність).

Вихідним етапом функціонального моделювання процесу організації бюджетного планування операційної діяльності є розроблення концепції вирішення даного питання, формалізацію положень якої пропонується здійснювати шляхом побудови відповідної контекстної діаграми (рис. 3.2).

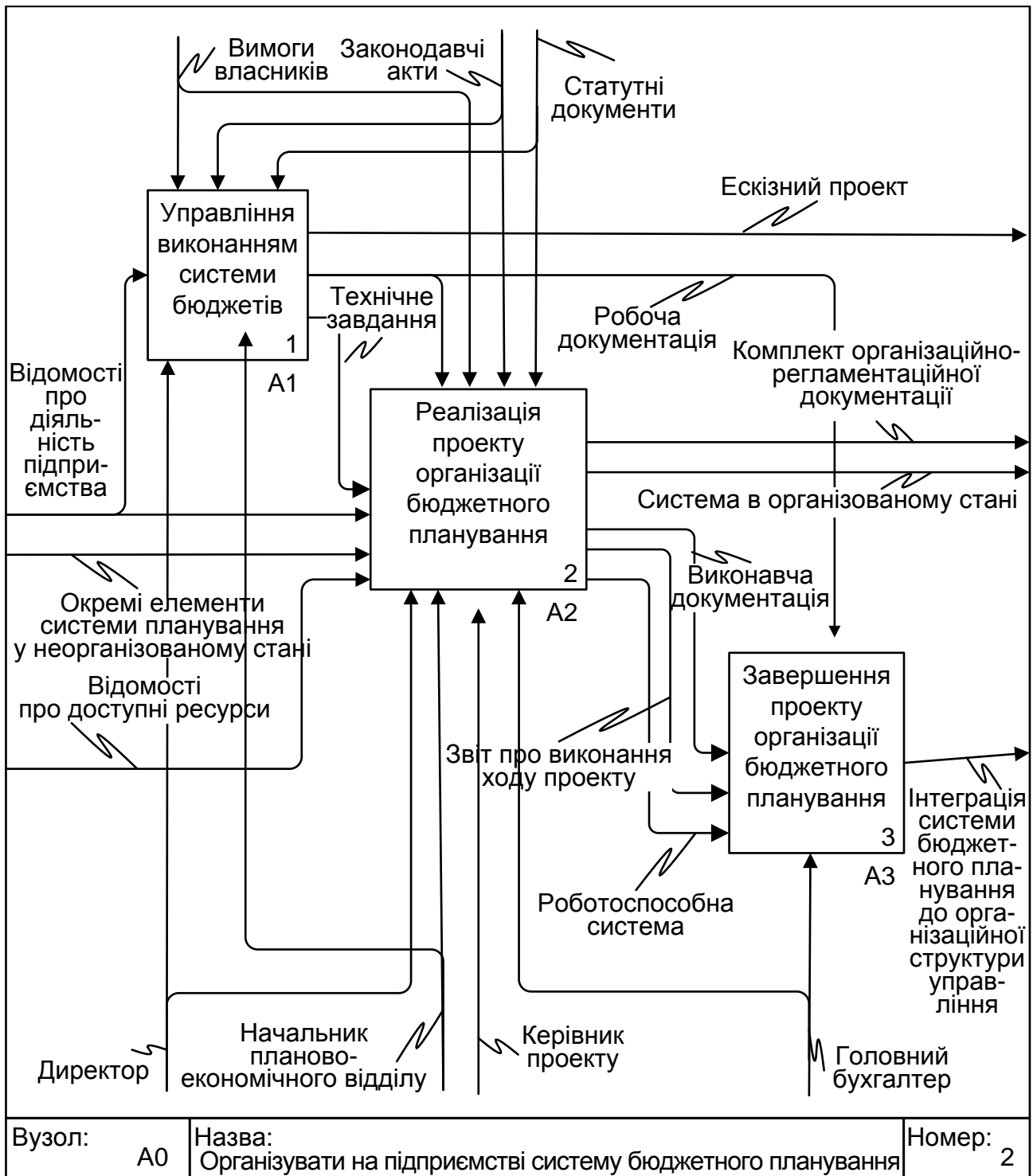


**Рис. 3.2. Контекстна діаграма процесу організації бюджетного планування операційної діяльності**

Змістовність процесу бюджетування виходить далеко за межі простого розрахунку й узгодження планових показників. Він є цілісною

науково-обґрунтованою управлінською системою, що складається із змістовно складних елементів: інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; моделювання та вибору оптимального з варіантів функціонування та розвитку підприємства; процедур і механізмів контролю за виконанням бюджетних планів, у тому числі – на основі застосування економіко-математичних моделей і технологій на всіх етапах підготовки реалізації бюджету; мотиваційного комплексу забезпечення зацікавленості персоналу у збільшенні результатів господарювання тощо. Упровадження такої системи не лише сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, забезпечуючи регулярне отримання достовірної інформації про результати господарської діяльності. Така система дозволяє вирішити інші управлінські завдання, а саме: виявити та проконтролювати всі фінансові потоки підприємства; ефективніше управляти витратами на виробництво, обіговими коштами, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю; оптимізувати оподаткування; управляти документообігом усередині підприємства; здійснювати контроль ефективної роботи підрозділів і їх керівників на всіх стадіях підготовки та реалізації бюджету та ін.

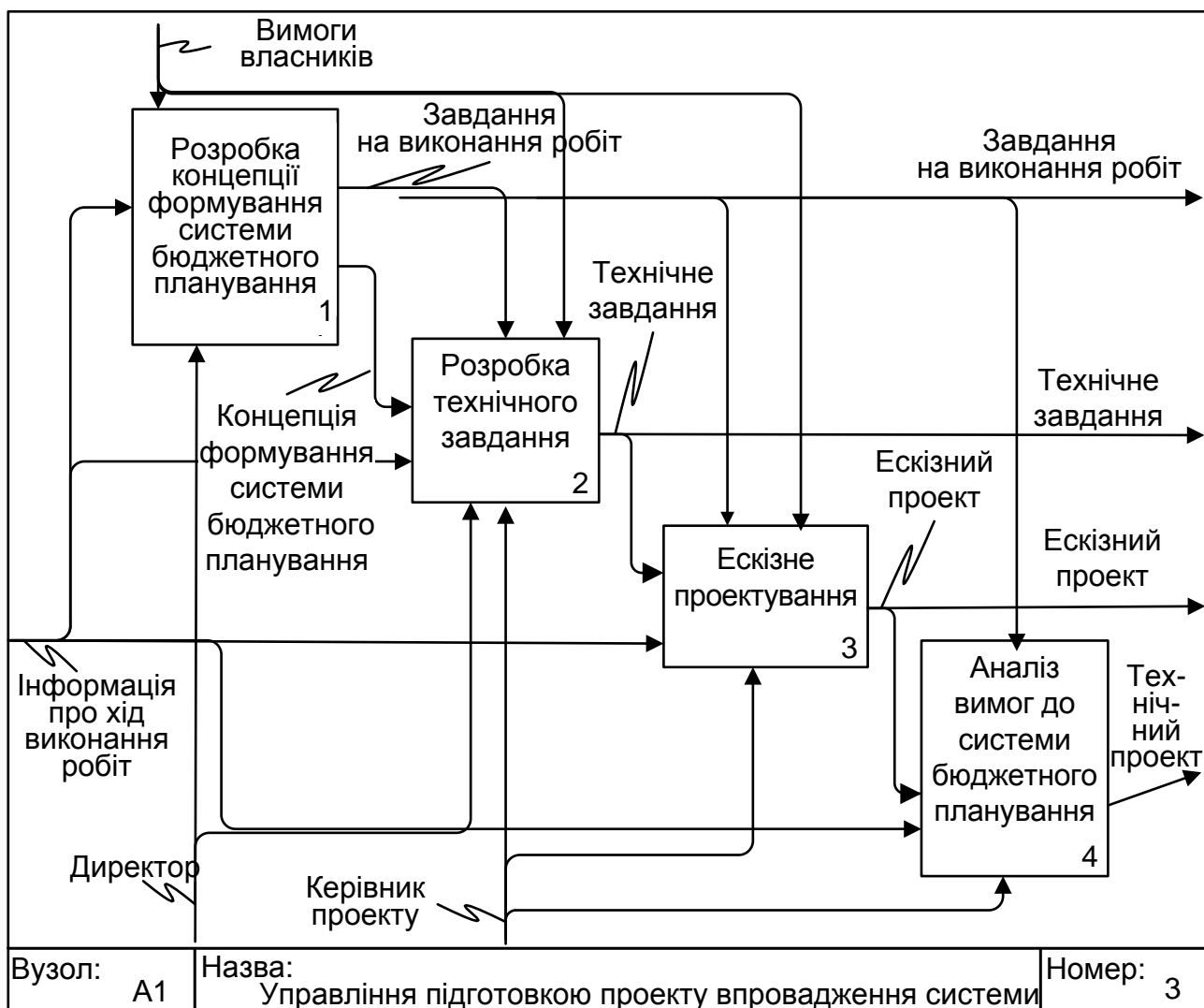
Упровадження системи бюджетного планування операційної діяльності підприємства найчастіше здійснюється в умовах нестабільності та неповноти інформаційних потоків. Для підвищення обґрунтованості розрахунків, виконуваних планово-економічними підрозділами, та визначення основних показників діяльності підприємства необхідна належна організаційно-регламентаційна документація, нормативна база, технології інтеграції системи бюджетування до організаційної структури управління тощо (рис. 3.3). Методичні матеріали, присвячені розгляду різних аспектів процесу бюджетування, обов'язково мають також враховувати необхідність опрацювання технології вирішення специфічних планових завдань. Це передусім розрахунки: оптимального рівня кредитної маси й ефективності залучення зовнішніх позик; обігових коштів; податкової оптимізації фінансових результатів діяльності; базових (нормативних) показників, використовуваних в аналізі рентабельності продажів; оборотності активів і рентабельності активів; амортизаційних відрахувань та ін.



**Рис. 3.3. Послідовність реалізації проекту впровадження системи бюджетного планування операційної діяльності підприємства**

Здійснення підготовчих робіт з впровадження системи бюджетного планування передбачає реалізацію "зустрічного" підходу. За ним на різних рівнях управління відбувається формування пропозицій відносно організаційного проектування даної системи. Такі пропозиції надалі узгоджуються та виступають певним підґрунтям для визначення припустимих

меж автономізації підрозділів і служб підприємства під час формування системи бюджетних планів (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Послідовність управління підготовкою проекту впровадження системи бюджетного планування**

Аналогічний підхід в подальшому використовується також у формуванні бюджетних планів, оскільки така схема здається найбільш досконалою з позицій підтримки цілісності й єдності планового процесу, в рамках якого передбачається постійне взаємне узгодження та координація параметрів бюджетів різних рівнів управління підприємством (рис. 3.5).

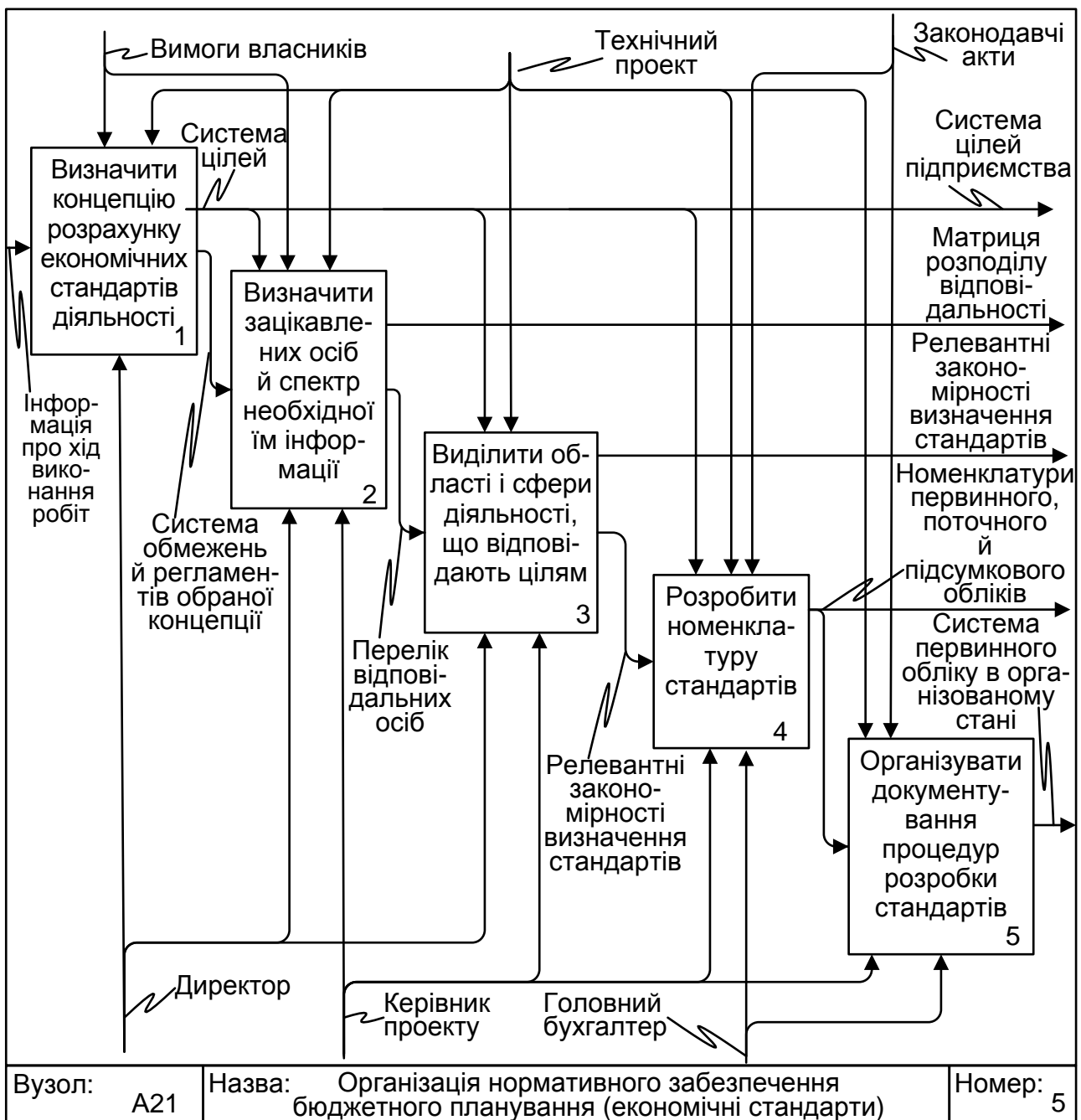
Розроблення бюджету звичайно включає здійснення чотирьох основних етапів управлінських робіт: постановка проблеми та збирання початкової інформації для підготовки проекту бюджету; аналіз і узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково-обґрунтованих показників

економічної діяльності підприємства, формування проекту бюджету; оцінювання проекту бюджету; затвердження бюджету. Таким чином, бюджетний план є насамперед узгоджений реалістичний (заснований на використанні прогресивної системи норм і нормативів, економічних стандартів діяльності) план доходів і витрат. Вони формуються за місцем виникнення та бізнес-процесами, враховують можливі зміни бюджетних показників під впливом трансформацій середовища господарювання тощо.



**Рис. 3.5. Послідовність реалізації проекту організації бюджетного планування**

Саме тому формування належної нормативної бази бюджетного планування (нормативного забезпечення, що складається з комплексу технологічних норм і нормативів, економічних стандартів діяльності) – один з ключових елементів процесу побудови відповідної управлінської системи (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Організація нормативного забезпечення бюджетного планування (економічні стандарти)**

Слід зазначити, що під час збирання початкової (вихідної) інформації відповідальність за достовірність і змістовність норм і стандартів, що покладаються у основу бюджетного планування, розподіляється між централізованими планово-економічними службами й управлінським апаратом виробничих та інших підрозділів, роботи у яких підлягають нормуванню та стандартизації. Відповідальність структурних підрозділів за подання достовірної інформації з метою підвищення точності розрахунків, взаємного узгодження та збалансування бюджетних показників має бути надзвичайно високою.

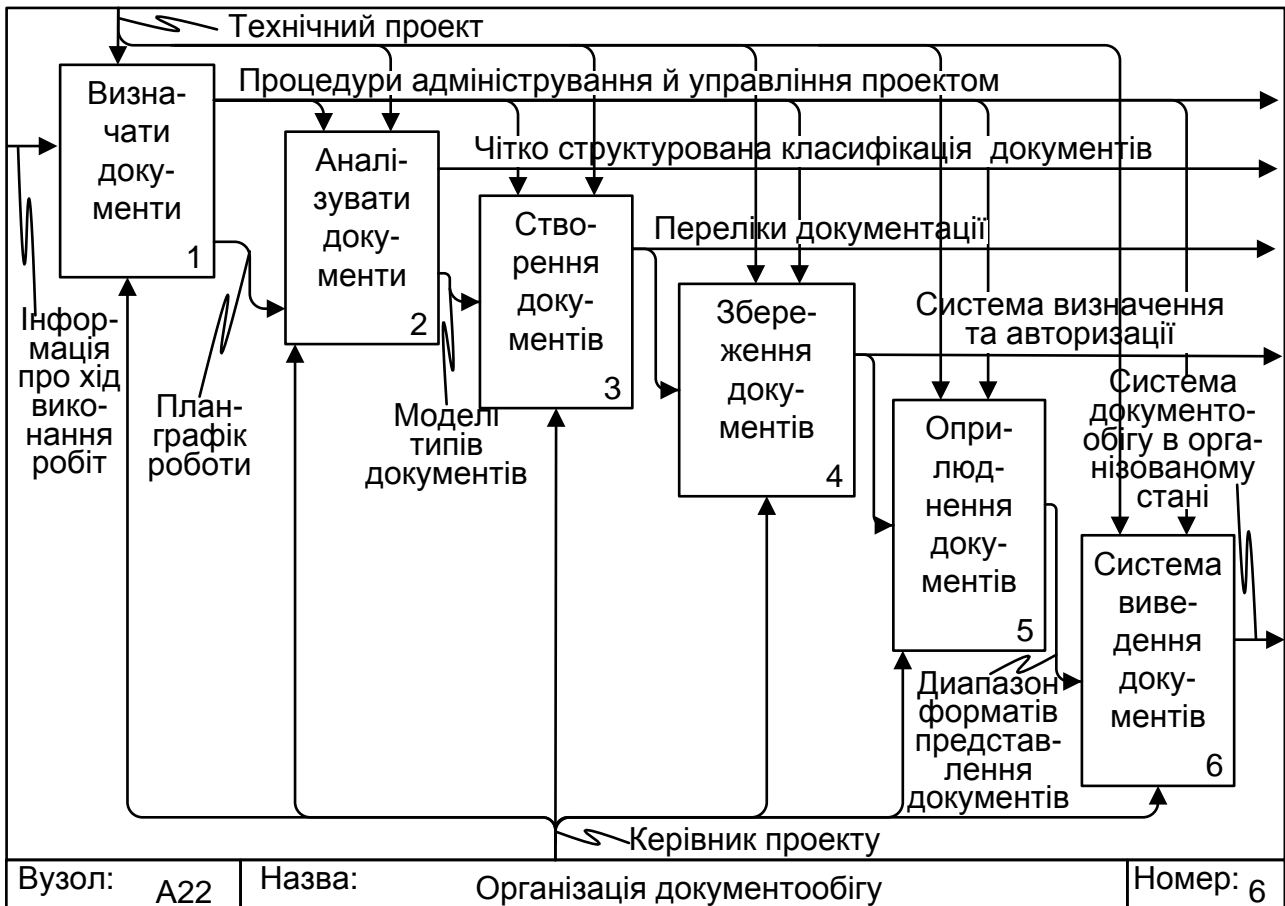
Необхідність такого роду узгодження визначається перш за все ієрархічним, внутрішньоув'язаним й інтегрованим характером формування системи бюджетних планів, що розраховуються на рівні підрозділів (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Послідовність організації бюджетного планування діяльності автономних підрозділів**

Зазначена система складається з таких елементів: бюджет продажів – план реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у натуральних і вартісних показниках; бюджет закупівель, де подані витрати коштів на придбання запланованих видів матеріальних ресурсів; бюджет витрат на оплату праці, де розрахована планова потреба в трудових ресурсах і витрати на оплату праці за всіма видами виробничо-господарської діяльності; бюджет управлінських витрат, що містить планові витрати підрозділів на виконання управлінських функцій за всіма службами та підрозділами; бюджет загальновиробничих витрат, що відбиває накладні витрати, пов'язані з виробництвом продукції (виробниче устаткування; цехові будівлі та спорудження; заробітна плата цехового адміністративно-управлінського персоналу й ін.); бюджет комерційних витрат (реклама,

комісійні торгових агентів, транспортні послуги – для центрів прибутку). З іншого боку, не менш складними є зв'язки бюджетних планів підрозділів із комплексом планів. Таким чином утворюється основний бюджет підприємства (бюджет доходів і витрат, бюджет за балансовим листом, бюджет руху грошових коштів, капітальний бюджет тощо). Це обумовлює також необхідність формування складної та розгалуженої системи документообігу (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Послідовність розроблення документообігу в системі бюджетного планування операційної діяльності підприємства**

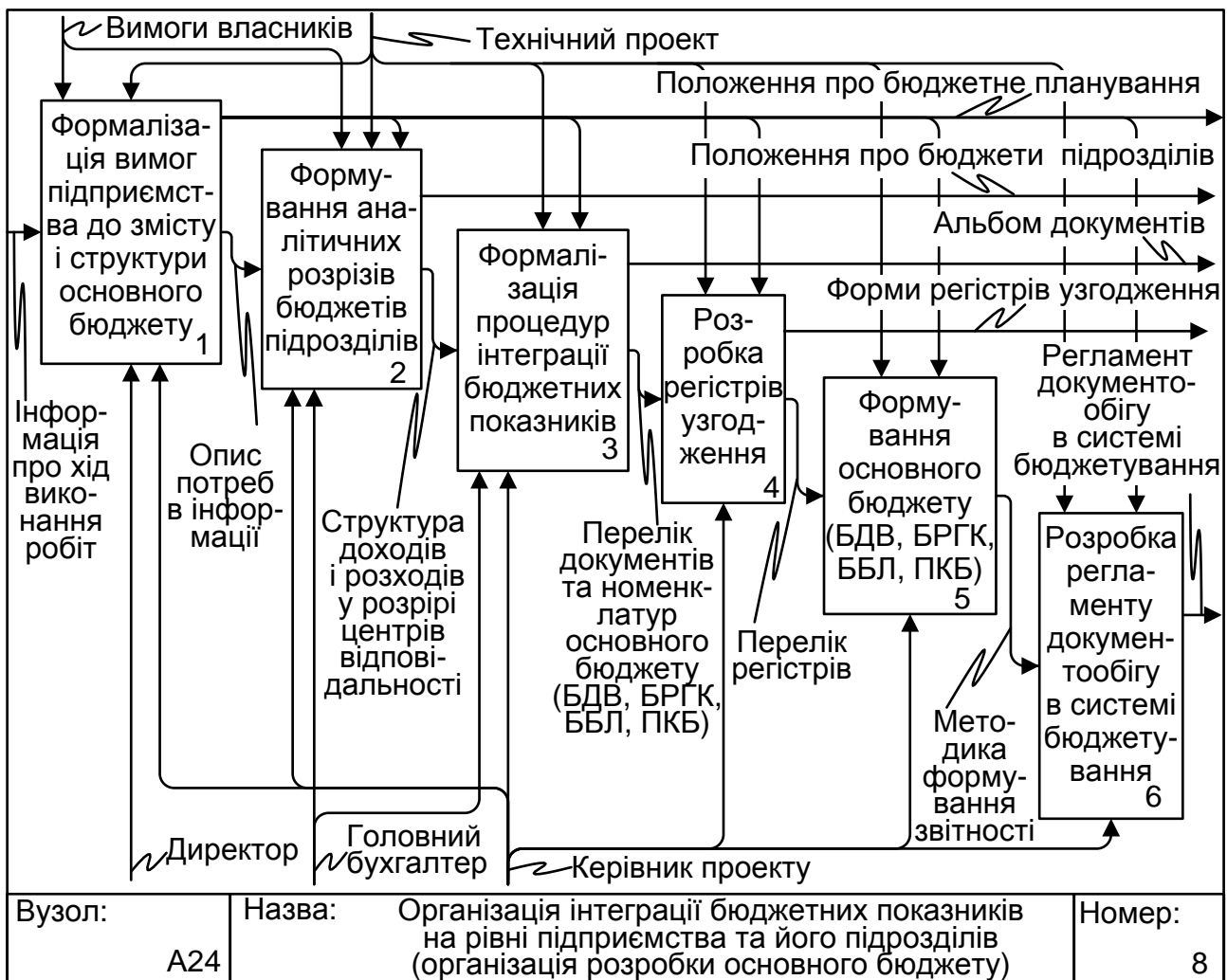
Ключовим елементом основного бюджету підприємства, що дозволяє забезпечити постійний контроль фінансової результативності операційної діяльності (як на рівні підрозділів, так і за підприємством у цілому), є бюджетний план руху грошових коштів підприємства. Саме формування даного бюджету дає можливість узгодити в часі акти надходження коштів на рахунки з виплатами коштів підприємства.

У складанні бюджету руху грошових коштів використовують параметри: бюджетного плану доходів і витрат підприємства з операційної діяльності; виконання плану капітальних інвестицій; розрахунку планової суми фінансових вкладень у різні активи. Ураховують також показники інших планів і кошторисів, які фіксують рух реальних грошей.



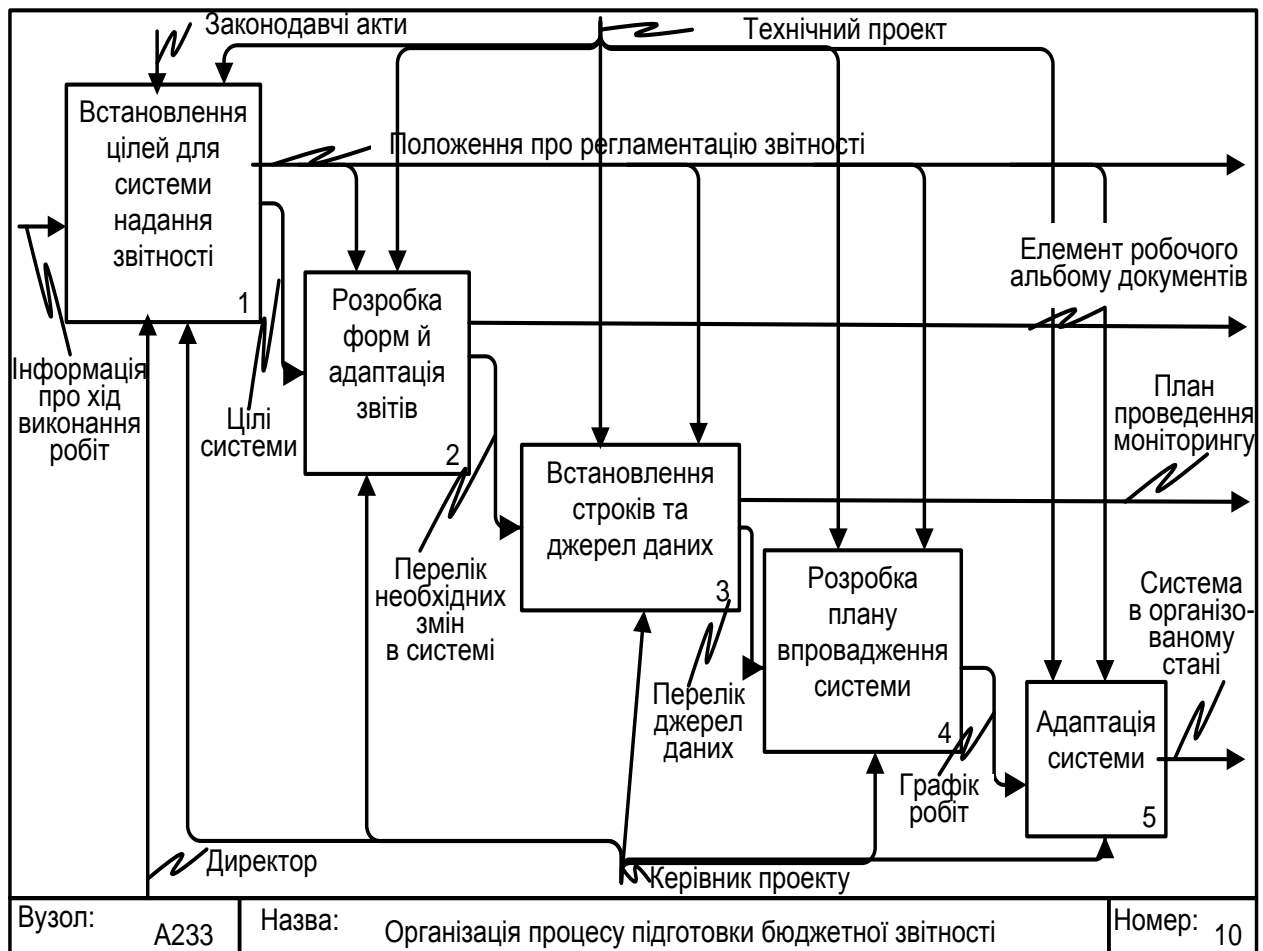
Усі грошові надходження та витрати включають до бюджету з виправленням на часовий лаг, тобто з урахуванням періоду, у якому реально надходять і витрачаються кошти. Так, суму та терміни придбання запасів визначають на основі плану матеріальних закупівель з урахуванням часового лага між отриманням сировини та матеріалів і оплатою відповідних рахунків. Значну частину поточних витрат беруть з відповідних кошторисів, тому що терміни використання коштів збігаються з часом здійснення витрат.

Отже, забезпечення високого рівня інтегрованості бюджетних показників на рівні підприємства та його підрозділів, а також тісноти внутрішніх взаємозв'язків всередині даної системи в цілому визначає якість і достовірність параметрів основного бюджету та дає можливість урахувати в ході планування всі особливості та деталі процесу здійснення операційної діяльності. Такий підхід позначається на економічному становищі підприємства та його здатності до генерування певних господарських результатів (рис. 3.9).



**Рис.3.9. Послідовність організації інтеграції бюджетних показників на рівні підприємства та його підрозділів (організація розроблення основного бюджету)**

Наступним важливим елементом фінансового планування є підготовка фінансової звітності та податкове планування (рис. 3.10), що припускає мінімізацію податкових зобов'язань відповідно до чинного законодавства.

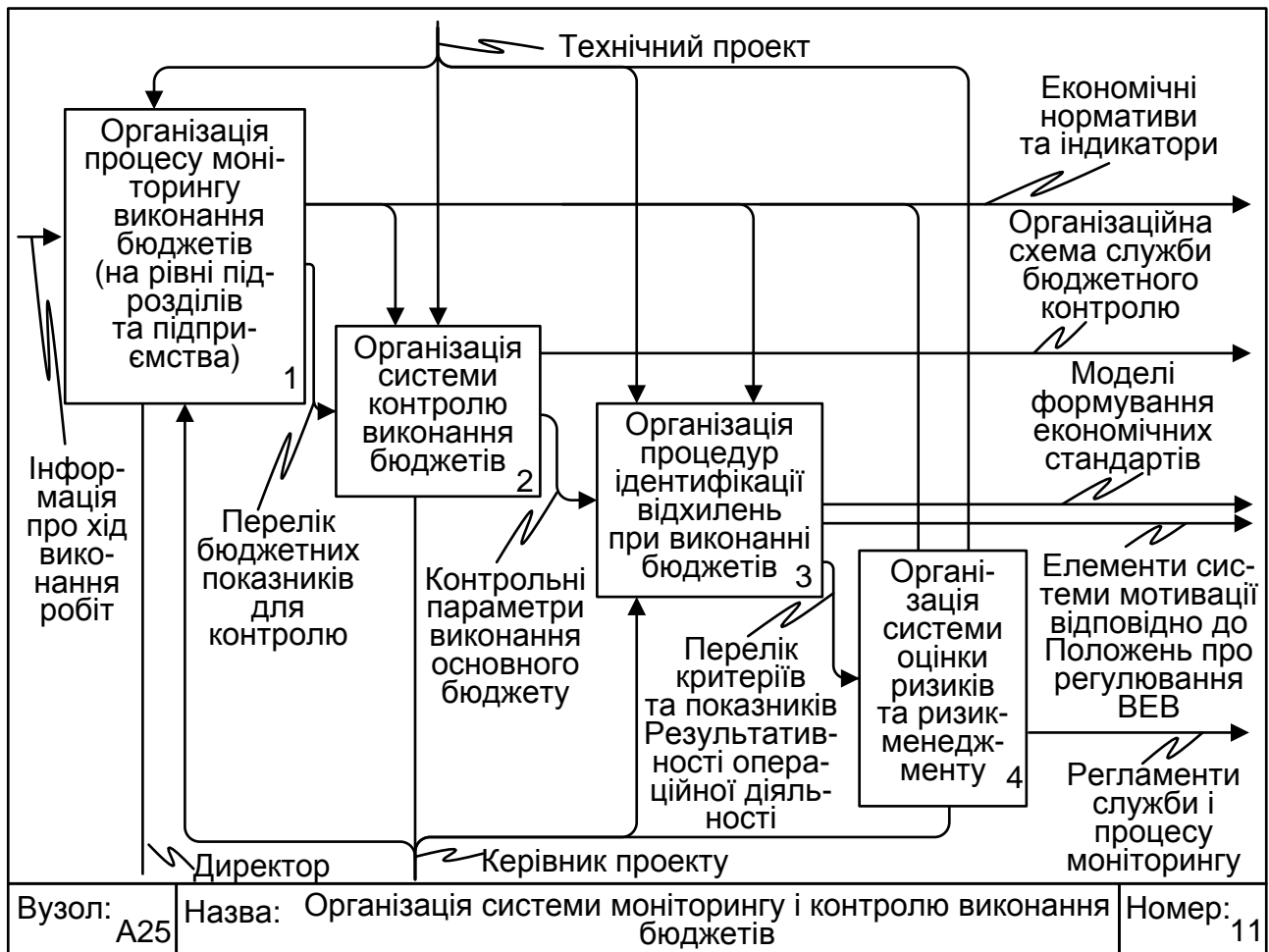


**Рис. 3.10. Послідовність організації процесу підготовки бюджетної звітності та податкового планування**

Податкове планування в рамках розроблення комплексу бюджетів базується на праві кожного платника податків використовувати не заборонені законом способи, прийоми та заходи для скорочення сплачуваних податків. Підприємства, зокрема, можуть передбачати такі заходи щодо зменшення податкового тягаря. Цього можна досягти через засновництво нових підприємств у вільних економічних зонах чи у країнах з офшорними центрами, які мають пільгове оподаткування та спрощену систему бухгалтерського обліку. Крім того, податкове планування полягає в пошуку

та максимальному використанні податкових пільг і можливостей зменшення бази оподаткування, наданих законодавством.

Завершальним етапом організації бюджетного планування на підприємстві слід вважати розбудову системи моніторингу і контролю виконання бюджетів (рис. 3.11). Її важливим компонентом стає організація процедур ідентифікації відхилень і формування комплексної системи оцінювання й управління ризиками (ризик-менеджмент).



**Рис. 3.11. Послідовність організації моніторингу та контролю за виконанням бюджетів**

Інформаційною основою для побудови методичного забезпечення ризик-менеджменту має виступати база даних зі збитків і загроз втрат, яку доцільно формувати за результатами систематизації таких типів подій, що мали місце безпосередньо на конкретному підприємстві. До них належать: зовнішні та внутрішні загрози; помилки персоналу; відхилення,

помилки в роботі з клієнтами, постачальниками; майнові збитки; переривання бізнес-процесів і збої в системі; помилки у виконанні операцій, в управлінні процесами.

Особливе місце у комплексі показників, що використовуються для ідентифікації ризиків, належить індикаторам, що сигналізують про можливість виникнення непередбачуваних змін. Ураховуючи внутрішню природу процедур моніторингу ризиків, для забезпечення комплексного характеру функціонування системи ризик менеджменту доцільно також доповнювати регулярними контрольними спостереженнями та оцінювання. Ці процедури мають проводитися незалежними експертами або представниками вищого керівництва підприємства, в сферу відповідальності яких не входять операції у тих предметних сферах діяльності, стан справ яких підлягає перевірці. В акціонерних товариствах такого роду повноваження, наприклад, можуть бути доручені незалежним членам наглядової ради. Проведення такого роду вибіркового тестування системи ризик-менеджменту має, зокрема, включати такі етапи: постійний і незалежний моніторинг та аудит ризик-менеджменту, зокрема незалежний аналіз використовуваних методів оцінювання та напрямів управління ризиками; розроблення та застосування системи санкцій за невиконання затверджених положень, стандартів управління ризиками.

Крім того, моніторингу та контролю обов'язково мають також підлягати операції, відображенням яких стають певні бюджетні та фактичні показники роботи підприємства. Їх розглядають на відповідність змістовності та характеру притаманних їм ризиків до обмежень і вимог, встановлених у законодавчо-нормативному регулюванні підприємницької діяльності. Важливим є не тільки підтвердження несуперечності операційної практики правовим нормам, але й встановлення доцільності прийняття підприємством (за типовими ситуаціями й у кожному конкретному випадку окремо) на себе певних господарських та інших ризиків (рис. М.1, М.2 додатка М).

Складність і розмаїття змістовності управлінських робіт, пов'язаних із розробленням і впровадженням системи бюджетного планування операційної діяльності, вимагає ретельного впорядкування організаційного забезпечення послідовності здійснення даного процесу (табл. 3.1).

**Характеристика управлінських робіт, пов'язаних із розробленням і впровадженням системи бюджетного планування операційної діяльності у ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"**

Етапи розроблення та впровадження	Змістовність управлінських робіт	Форма подання результатів
1	2	3
1. Підготовчий етап	1.1. Стратегічний аналіз умов операційної діяльності	Формалізація вимог щодо структури та функціонального наповнення СПОД
	1.2. Діагностика структурно-функціональної побудови системи планування ОД	Звіт про стан організації СПОД. Рекомендації щодо удосконалення структурно-функціональної побудови системи
	1.3. Аналіз раціональності розподілу виконавських функцій та повноважень в діючій системі планування	Рекомендації щодо удосконалення розподілу виконавських функцій, усунення дублювання
	1.4. Розроблення "дерева цілей" впровадження системи бюджетного планування (СБП)	Формалізоване подання ієрархії цілей розроблення та впровадження СБП. Ранжування цілей за ознакою вагомості
	1.5. Формування вимог до СБП	Технічне завдання на розроблення та впровадження СБП
	1.6. Узгодження заходів із формування та впровадження СБП із існуючою організаційно-розпорядчою документацією, статутними документами	Таблиця розходжень проектних показників упровадження СБП із діючими організаційно-розпорядчими актами підприємства. Листи узгодження розходжень
2. Проектування СБП	2.1. Визначення функціональних залежностей, які знаходять прояв у здійсненні ОД	Структурно-функціональна модель підприємства. Комплекс матеріальних балансів виробничої діяльності
	2.2. Вибір засобів формалізації й автоматизації розрахунків у системі	Технічні параметри програмного комплексу та необхідного для його функціонування обладнання
	2.3. Проектування послідовності розроблення СБП	Ескізний технічний проект розробки СБП

1	2	3
	2.4 Проектування послідовності впровадження СБП на підприємстві	Технічний проект упровадження СБП. Графік упровадження СБП. Кошторис витрат на впровадження
	2.5. Визначення сфер відповідальності та відповідальних осіб	Персональний склад робочої групи з реалізації проекту. Графік роботи групи
3. Розроблення нормативного забезпечення СБП (економічні нормативи)	3.1. Інвентаризація існуючої системи норм і нормативів на виконання функцій та здійснення технологічних процесів	Рекомендації щодо удосконалення системи норм і нормативів. Звіт про повноту та достатність існуючого нормативного господарства
	3.2. Структурування джерел інформації про систему норм і нормативів	Перелік джерел інформації про систему норм і нормативів
	3.3. Визначення необхідності проведення додаткових технічних експертиз і вимірювань для підвищення обґрунтованості системи норм і нормативів	Перелік необхідних додаткових технічних експертиз і вимірювань. Графік проведення додаткових технічних експертиз і вимірювань. Кошторис витрат на додаткові технічні експертизи та вимірювання
	3.4. Ідентифікація місць виникнення витрат і результатів ОД	Функціонально-вартісна модель операційної діяльності підприємства
	3.5. Оцінювання раціональності організації нормування	Рекомендації щодо удосконалення організації нормування
	3.6. Систематизація та впорядкування норм і нормативів	Система норм і нормативів для бюджетного планування. Кошторис витрат на упорядкування системи
	3.7. Організація підвищення кваліфікації економістів і нормувальників	Положення про підвищення кваліфікації фахових кадрів, задіяних у роботі СБП. Графік і кошторис витрат на підвищення кваліфікації
4. Розроблення організаційно-методичного забезпечення бюджетного планування	4.1. Розроблення концепції побудови системи бюджетних планів	Модель формування системи бюджетних планів
	4.2. Виділення центрів відповідальності. Визначення меж економічної автономізації підрозділів	Положення про підрозділи. Організаційні регламенти функціонування підрозділів. Положення про регулювання внутрішніх економічних відносин підрозділів

1	2	3
	4.3. Упорядкування системи бюджетних планів	Система планових показників для підрозділів. Графік подання планів
	4.4. Розроблення методичного забезпечення СБП	Методичні рекомендації з розроблення бюджетних планів
	4.5. Визначення сфер відповідальності та відповідальних осіб	Посадові інструкції та кваліфікаційні вимоги щодо фахового персоналу та відповідальних осіб
	4.6. Розроблення алгоритму інтеграції бюджетних показників на рівні підприємства та його підрозділів	Положення про бюджетне планування на підприємстві. Положення про бюджетне планування за підрозділами. Регістри планових показників бюджетів
	4.7. Розроблення алгоритму інтеграції бюджетного та податкового планування	Графік податкових платежів. Методичні рекомендації з підготовки фінансової та податкової звітності на основі системи бюджетів
5. Організація документообігу	5.1. Розроблення концепції інформаційного забезпечення бюджетного планування	Модель інформаційного забезпечення функціонування СБП
	5.2. Узагальнення та систематизація джерел інформаційного забезпечення СБП	Структурований перелік джерел інформації. Графік подання інформації
	5.3. Розроблення форм подання інформації	Форми подання інформації в системі бюджетних планів
	5.4. Проектування процедур і засобів автоматизації розрахунків у СБП	Проект побудови програмного комплексу та необхідного для його функціонування обладнання. Графік і кошторис реалізації проекту
	5.5. Розроблення порядку зберігання, обігу, оприлюднення, виведення документів у СБП	Положення про порядок організації документообігу. Перелік документації, яка ведеться в рамках функціонування системи
6. Організація системи обліку, моніторингу та контролю	6.1. Розроблення концепції побудови системи обліку, моніторингу та контролю	Модель системи обліку, моніторингу та контролю
	6.2. Розроблення методичного забезпечення системи обліку, моніторингу та контролю	Методичні рекомендації щодо системи обліку, моніторингу та контролю за розробленням і реалізацією бюджетних планів

1	2	3
	6.3. Упорядкування системи показників моніторингу та контролю виконання бюджетів	Перелік показників для моніторингу та контролю за виконанням бюджетів. Форми подання звітності про показники моніторингу та контролю
	6.4. Розподіл відповідальності за виконання функцій контролю в системі бюджетного планування	Регламент системи контролю. Організаційна схема підрозділу з бюджетного контролю. Графік подання відомостей про стан контрольних показників
	6.5. Розподіл відповідальності за виконання функцій моніторингу в системі бюджетного планування	Регламент системи моніторингу. Організаційна схема підрозділу з бюджетного моніторингу. Графік подання відомостей про стан контрольних показників
7. Розроблення системи мотивації	7.1. Розроблення концепції побудови системи мотивації	Модель мотивації та стимулювання персоналу
	7.2. Визначення критеріїв та умов стимулювання персоналу	Положення про стимулювання працівників за результатами діяльності
	7.3. Розроблення організаційного забезпечення представлення працівників до заохочення	Порядок представлення працівників до заохочення
	7.4. Визначення сфер відповідальності та відповідальних осіб	Персональний склад осіб, відповідальних за мотивацію та стимулювання персоналу
	7.5. Розроблення методичного забезпечення мотивації та стимулювання персоналу	Форми індивідуального оцінювання результативності праці персоналу, узгоджені з показниками бюджетного плану

Таким чином, реалізація розглянутого підходу щодо формування СБП визначається наступними позитивними ознаками, що обумовлюють доцільність впровадження даної системи:

можливість забезпечення взаємної інтеграції базових, стратегічних, оперативних і фінансових цілей у єдиному контурі бюджетування. Це дозволяє здійснити ефективне поєднання шляхів їх досягнення в єдину цільову стратегію із чіткою орієнтацією на кінцевий результат;



урахування альтернативних варіантів і можливостей досягнення бажаних результатів та оцінювання відповідних ризиків на основі узагальнення прогнозів і тенденцій впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;

досягнення врівноваженості стратегічних і оперативних цілей шляхом оптимізації поточних результатів з урахуванням довгострокових перспектив, пріоритетів інвестування, забезпечення формування ключових конкурентних переваг і компетентностей;

підвищення гнучкості системи планування за рахунок оптимізації взаємозв'язків всередині комплексу процесів формування планів на рівні підприємства та його підрозділів. Створення можливостей для підвищення продуктивності виконання управлінських функцій в рамках даної системи без проведення витратної організаційної перебудови;

створення ефективного мотиваційного забезпечення, сприятливого для підвищення ефективності господарювання, на основі розширеного використання економічних методів управління, активізації ініціативи, самоорганізації та саморозвитку колективів структурних підрозділів і підприємства у цілому.

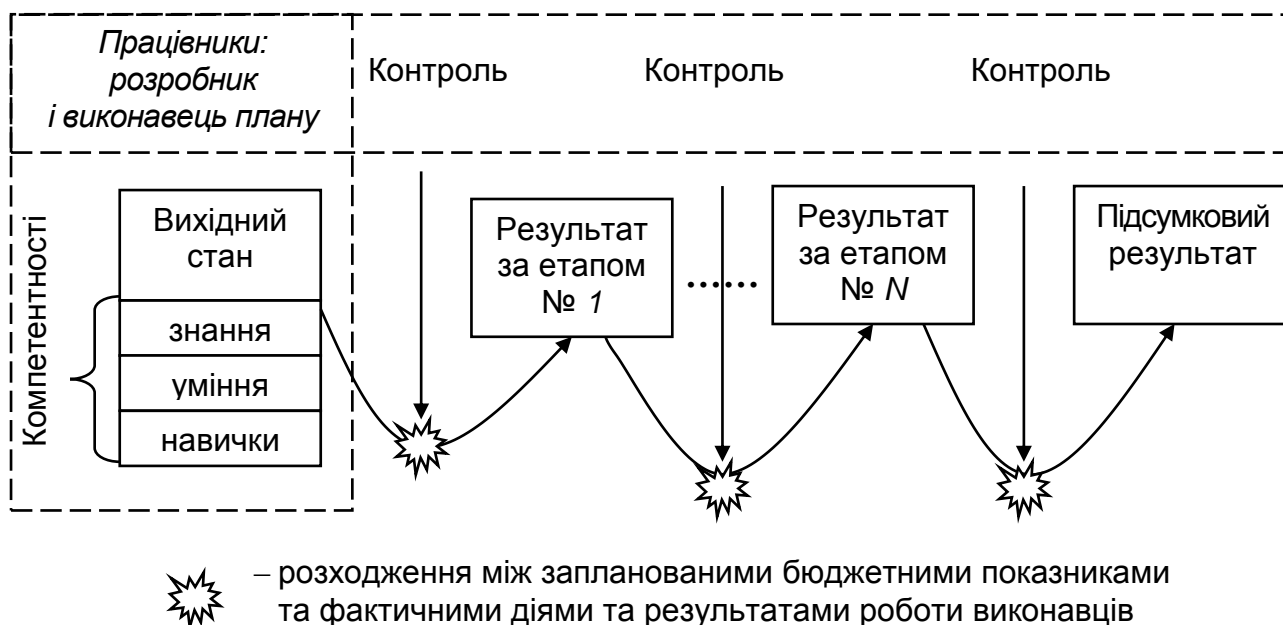
### **3.2. Планування внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів у процесі операційної діяльності підприємства**

Прийняття управлінських рішень у сфері створення витрат підприємства надає суттєвий вплив на всі без винятку аспекти операційної діяльності. Це, в свою чергу, призводить до необхідності розроблення та реалізації належного комплексного підходу до регулювання рівня споживання різного роду економічних ресурсів, потрібних для виготовлення товарів і послуг. У рамках системи бюджетного планування інтерактивного характеру (базується на принципах участі та мобілізації індивідуальних творчих здібностей) на рівні структурних підрозділів необхідна персоналізація відповідальності за якість підготовки, обґрунтованість і достовірність планових показників (табл. М.1, М.2 додатка М). Повнота виконання планів у цілому зумовлює зростання вимог щодо цілеспрямованості та дієвості відповідних механізмів контролю дій та мотивації персоналу. Тим забезпечується активна участь робітників в отриманні запланованих результатів операційної діяльності.

Ключовим принципом, дотримання якого дозволяє забезпечити активне залучення персоналу підприємства до вирішення зазначених завдань, є принцип участі. Його змістовність полягає у широкому включенні персоналу до процесу партисипативного розроблення планових показників і контролю за виконанням планів. Найважливішими результатами такого включення стає не тільки можливість отримання ґрунтовно підготовлених планових документів, але й формування у працівників відчуття причетності до ухвалення УР, до вирішення загальних завдань підприємства, до покращення результатів господарювання, до поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі. Такого роду причетність здатна виступати потужним підґрунтям для усвідомлення працівниками власного високого соціального статусу на підприємстві, формування стійких уявлень про наявність широких можливостей для створення та реалізації індивідуального потенціалу, для самореалізації та саморозвитку. У плановій роботі реалізація принципу участі перш за все передбачає відмову (щонайменше часткову) від однозначно директивного ієрархічного встановлення планових завдань для працівників на користь використання концепції самопланування та самоменеджменту. Інтерактивний характер такого підходу до планування відповідає положенням концепції децентралізації управління та підвищення господарської самостійності (автономізації) структурних підрозділів підприємства під час упровадження системи бюджетного планування.

Організаційне забезпечення партисипативного інтерактивного планування (див. рис. Д.1 додатка Д) передбачає створення на підприємстві низки дорадчих органів (планових рад), учасниками яких виступають керівники (обов'язково) та фахівці (факультативно) відповідних структурних підрозділів. Для забезпечення повноти представництва та захисту інтересів усього персоналу підприємства в плановій раді кожного підрозділу мають бути представлені як його очільники, так і керівники вищих і нижчих ланок управління. Таким чином, на планові ради підрозділів покладаються функції: координації всіх планів підлеглих структурних одиниць; формування пропозицій щодо розроблення власного плану діяльності; узгодження та збалансування планів вищого та нижчого рівнів планової ієрархії. Основною перевагою використання партисипативної моделі планування слід вважати зменшення опору та підвищення рівня сприйняття планових завдань керівниками та колективами відповідних підрозділів. Проте це вимагає обов'язкового дотримання демократичних засад в організації роботи планових рад.

Іншим механізмом забезпечення результативності процесу формування планів підрозділів є впровадження моделі рефлексивного контролю відповідності фактичних параметрів діяльності підрозділів плановим показникам на проміжних етапах (рис. 3.12). Згідно з таким підходом, виконавець плану (який одночасно є особою, яка брала безпосередню участь у його розробленні), маючи відповідні фахові компетентності (здатність застосовувати власні знання, уміння та навички для вирішення певного кола завдань), приступає до виконання дій з досягнення запланованої мети. Проте під впливом зовнішніх і внутрішніх змін умов діяльності неминуче виникають розбіжності між запланованими та фактичними результатами.



**Рис. 3.12. Схема здійснення рефлексивного контролю над виконанням персоналом бюджетних планів в системі інтерактивного планування**

У разі виявлення відхилень фактичного стану речей від запланованих параметрів проводять рефлексивний (з боку виконавця-розробника плану) контроль проміжних результатів. Такого роду розбіжності повинні досліджуватися. Якщо причини їх виникнення будуть охарактеризовані як об'єктивні, необхідний перегляд планів, планованих результатів і програми дій. Якщо виникнення відхилень від плану було обумовлено непродуктивними діями власне виконавців, втрати від порушення графіка та показників виконання плану компенсують через застосування системи штрафних санкцій. У цьому випадку справедливість такого роду покарання буде визнана всіма сторонами. Крім того, впровадження інтерактивного планування, коли виконавці є й розробниками планів, дозволяє скоротити

час на знаходження й усунення розбіжностей і, отже, скорочує ризики можливих втрат.

Слід підкреслити, що використання на практиці концепції інтерактивного планування має спиратися на об'єктивні умови (економічні, виробничі, соціальні тощо) та технологію діяльності певних підрозділів. Водночас необхідно ґрунтуватися на відповідальному та добросовісному дотриманні колективами цих підрозділів та окремими працівниками складної системи вимог до участі у заходах з удосконалення планового процесу. Крім того, впровадження інтерактивного підходу до планування передбачає також наявність у персоналу розвиненого комплексу компетентностей, що в цілому уможливають реалізацію таких заходів.

З огляду на існування такого роду обмежень обґрунтованим здається припущення про те, що використання різних видів планування на машинобудівних підприємствах має бути диференційованим, а використовуване методичне забезпечення складання планів – базуватися на застосуванні широкого кола інструментів підготовки планових рішень (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Види планування та сфера їх використання на машинобудівних підприємствах

Отже, застосування інтерактивного підходу є найбільш доречним у стратегічному та довгостроковому плануванні з орієнтацією на конкретні стратегічні зони господарювання. Такого роду орієнтація обумовлена перевагами цього виду планування. Вони пов'язані із можливостями забезпечення активної взаємодії керівництва підприємства, споживачів продукції, а також безпосередніх виконавців. Це, в свою чергу, дозволяє оптимізувати час і витрати на підготовку планів, підвищити обґрунтованість планових розрахунків. Для розроблення середньострокових і оперативних планів підрозділів, які здійснюють проміжне виробництво (випускають вузли та деталі машин), доцільним є застосування преактивного планування. Цей вид планування заснований на прогнозуванні, побудові моделей розвитку, передбаченні майбутнього. Раціональним буде створення (або виділення у складі існуючих підрозділів) спеціальних служб або груп фахівців, які здійснюватимуть моніторинг і аудит зовнішнього середовища.

Реактивний підхід може бути застосований до планування робіт, пов'язаних із адмініструванням, виконанням управлінських функцій, організацією маркетингово-збутової й інноваційної діяльності тощо. Реактивне планування цього виду робіт базується на використанні накопиченого досвіду, копіюванні, відтворенні алгоритмів вирішення аналогічних завдань. Але в деяких випадках для такого роду робіт (наприклад, в інноваційній сфері) також слід застосовувати преактивний підхід.

Інактивне планування, з точки зору автора, може бути успішно застосовано для розроблення планів підрозділів, що здійснюють обслуговування основного виробництва. Інактивний підхід у даному випадку – спосіб укладання планів, орієнтований на підтримку рівня, що склався, з використанням сталих норм і нормативів. Тобто обсяги робіт обслуговуючих підрозділів, як правило, не схильні до сильного варіювання та визначаються виходячи зі сталої системи нормативів, що відповідають об'єктивно існуючим технологічним запитам основного виробництва.

З іншого боку, навіть з урахуванням відмінностей у методичних аспектах укладання планів за різними підходами до планування, в ринкових умовах необхідне дотримання принципу участі. Це передбачає підтримку активних дій (приватної ініціативи) персоналу з пошуку шляхів підвищення ефективності господарювання, економії всіх видів ресурсів, удосконалення організації й управління операційною діяльністю підприємства у цілому. Необхідною вимогою до активізації такого роду приватних

ініціатив працівників у контексті реалізації заходів з удосконалення системи планування є формування мотиваційного механізму стимулювання підвищення ефективності операційної діяльності.

Ефективна мотивація персоналу звичайно передбачає здійснення заходів, пов'язаних із використанням прямих і непрямих форм стимуляційного впливу. За таких умов відбувається зосередження зацікавленості (матеріальної та нематеріальної) та волі працівників на досягненні локальних (на рівні особистісних трудових зусиль) і загальних (на рівні усього підприємства) цілей. Створення ефективної мотивації є багаторівневою системою утворення певного мотиваційного пакету. Отже, узгоджуються, з одного боку, мотиви самого працівника, його потреби та життєві цілі, а з іншого – цілі підприємства та складається цілеспрямована узгоджена реалізація заходів у таких основних сферах: матеріальне та нематеріальне стимулювання; удосконалення організації й умов праці; поліпшення якості кадрового потенціалу підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Характеристика основних напрямів розвитку мотиваційного механізму (ММ) стимулювання підвищення ефективності операційної діяльності (узагальнено за [20; 30; 36; 50; 62; 78; 90])**

Напрями розвитку ММ	Змістовність мотиваційного впливу	Характеристика заходів з розвитку мотивації
1	2	3
Матеріальне стимулювання	Пряме матеріальне (грошове) заохочення працівника на основі стимулювання прагнення до підвищення рівня життя на основі збільшення трудового внеску, зростання якості та результативності праці	Система преміювання та заохочення; прогресивні форми оплати праці; програми участі у власності та прибутках; бонусні виплати; додаткові виплати; надання пільгових послуг
Нематеріальне стимулювання	Негрошове заохочення працівників, яке створює та підсилює їх залученість до трудових процесів; підтримка емоційних і психологічних станів, що орієнтують персонал на якісне виконання трудових обов'язків	Публічне визнання; збільшення обсягу вільного часу; розширення доступу до інформації; залучення до прийняття рішень; підтримка соціального статусу; кар'єрне зростання; делегування повноважень

1	2	3
Удосконалення організації умов праці (УОУП)	Умови праці виступають потребою та мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, може бути одночасно фактором і наслідком продуктивності праці	Удосконалення організації робочого місця, умов праці; розширення функцій робітників, збагачення праці
Поліпшення якості кадрового потенціалу (ПЯТП)	Ротація та підвищення рівня кваліфікації працівників; критичне оцінювання їх діяльності призводить до розширення фахових компетентностей та збільшення конкурентоспроможності працівника на ринку праці	Теоретичний та практичний контроль компетентностей; розроблення та реалізація програм підвищення кваліфікації

Необхідною умовою вдосконалення процесу мотивації та посилення мотиваційного впливу є забезпечення комплексного характеру реалізації складових мотиваційного механізму, виходячи насамперед з потреб працівників (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Схема взаємозв'язку етапів мотивації та мотиваційного механізму на підприємстві

Розгляд закономірностей стимуляційного впливу на різних етапах мотивації дозволяє визначити особливості формування відповідного мотиваційного механізму, які обов'язково мають враховуватися в організації процесу планування операційної діяльності:

процес мотивації має внутрішню природу (відбувається в межах індивідуальної особистості працівника незалежно від його фаху, досвіду й інших характеристик). Отже, створення ефективної мотивації в процесі планової діяльності можливе тільки на основі залучення працівника до цього процесу на етапі розроблення планів;

для працівників різних фахів і категорій засоби мотивації будуть суттєво відрізнятися за ознаками дієвості й інтенсивності впливу. Ключове значення для вибору адекватних форм мотивації матиме встановлення взаємозв'язку між певними умовами надання мотиваційного впливу (змістовність отриманих відповідно до плану результатів) і використовуваними формами заохочення;

на кожному з етапів мотиваційного процесу можуть відбуватися зміни залежно від отриманих результатів. Тому реалізація принципу гнучкості під час розроблення планів має враховувати не тільки ризики та можливості настання зовнішніх змін, але й трансформацію (з часом або відповідно до прояву інших закономірностей) мотиваційного комплексу працівників;

механізм мотивації на підприємстві (на відміну від процесу мотивування індивідуального працівника) для персоналу має зовнішній характер. Він визначається зовнішньою же природою походження чинників, які впливають на процес мотивації. Таким чином, створення ефективного механізму такого роду передбачає не тільки залучення працівників до розроблення планів, але й до створення відповідного мотиваційного механізму;

механізм мотивації (безвідносно до диференціації конкретних інструментів стимулювання, орієнтованих на різні категорії персоналу) повинен мати універсальний характер. Він має бути прозорим, однозначно інтерпретованим, зрозумілим тощо для всіх категорій працівників. Крім того, аналогічним вимогам має відповідати також система планів операційної діяльності (як на рівні підприємства, підрозділу, так і в контексті конкретних завдань, що мають вирішуватися певним працівником);

на кожен з етапів мотиваційного процесу надає релевантний вплив певний елемент мотиваційного механізму. Тому формування планів за окремими сферами операційної діяльності обов'язково має враховувати характер мотиваційного впливу, необхідного для стимулювання виконання даних планів;



основний вплив на процес мотивації здійснюють стимуляційні системи на підприємстві, які мають як матеріальний, так і нематеріальний характер. Отже, можливість ефективного досягнення планових показників має враховувати необхідність селективного та диференційованого (виходячи з реальних уявлень й уподобань працівників) мотиваційного впливу.

Необхідність урахування зазначених та інших особливостей формування мотиваційної складової системи планування операційної діяльності обумовлює також поширення в практиці управління підприємствами використання складних комплексних методів мотивації, в рамках яких здійснюється поєднання декількох форм стимулювання (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Характеристика сучасних комплексних методів мотивації  
ефективної діяльності працівників  
(узагальнено за [20; 30; 36; 50; 62; 78; 90])**

Метод мотивації	Змістовність мотивації	Умови використання	Форми мотивації
1	2	3	4
Управління за цілями (МВО)	Удосконалення системи компенсацій та преміювання персоналу на основі визначення ключових показників виконання планів	Можливість однозначної інтерпретації зв'язку між певними кінцевими результатами діяльності та результатами трудової активності працівника	Матеріальна, нематеріальна
Мотивація за ключовими бізнес-показниками (КРІ)	Можливість отримання заохочень працівником ставиться у залежність від досягнення комплексу показників виконання або виробничих цілей	Здатність до структурування й узагальнення комплексу критеріїв оцінювання та показників результативності діяльності у даній сфері	Матеріальна, нематеріальна, ПЯТП
Оцінювання якості праці	Безтарифна система оплати праці з урахуванням рівня доцільності та суспільної корисності діяльності виконавців, зв'язаних спільною метою	Можливість визначення загальних (кваліфікація, відповідальність, ініціатива, дисципліна та ін.) та специфічних показників, які відображують особливості конкретної роботи або умови виконання функцій	Матеріальна, нематеріальна, ПЯТП, УОУП

1	2	3	4
Грейди- рування	Універсальна модель тарифної сітки, що дозволяє оцінити внесок кожного працівника у результативність діяльності підприємства	Можливість визначення "цінності" працівника для підприємства на основі узагальнення кола факторів, що відображують складність та інтенсивність виконуваних робіт для усього персоналу	Матеріальна, нематеріальна, ПЯТП, УОУП

Отже, для узагальнення описаних особливостей, вимог та пропозицій стосовно мотиваційного механізму стимулювання ефективності операційної діяльності слід провести оцінювання потреб у мотивації персоналу ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД" за підходом, поданим на рис. 3.15.



**Рис. 3.15. Послідовність дослідження мотивації персоналу ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"**

На основі проведеного опитування були проаналізовані отримані результати та здійснене ранжування форм стимулювання за ступенем значущості для кожної категорії працівників на основі середньої бальної

оцінки та коефіцієнта вагомості. Функціональна залежність мотивації від стимуляційних факторів, скорегованих на коефіцієнт вагомості, була визначена на основі факторного аналізу, проведеного з використанням методу головних компонент. Для цього були систематизовані й узагальнені вхідні дані (табл. 3.4), отримані в результаті проведення опитування, і доповнені їх значення методом експертних оцінок. Вибірка складалася з тридцяти респондентів і одинадцяти стимуляційних систем: заробітна плата (X1); трудове й організаційне стимулювання (X2); стимулювання на основі суспільного визнання (X3); оплата транспортних витрат (X4); стипендіальні програми (X5); програми медичного обслуговування (X6); бонуси (X7); програми виховання й освіти дітей (X8); страхування життя (X9); асоціації отримання кредиту (X10); організація харчування (X11). Розрахунок факторного аналізу був проведений в пакеті *Statistica*.

Таблиця 3.4

**Вхідні результати опитування персоналу  
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"**

Респонденти	Бальні оцінки за формами стимулювання										
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	10	5	7	5	10	10	10	3	10	10	5
2	9	8	9	2	8	5	6	1	3	7	4
3	8	6	3	4	6	6	4	3	2	8	3
4	6	9	6	2	10	5	3	10	5	8	3
5	10	7	5	3	9	4	5	7	4	7	3
6	9	6	8	5	4	7	5	3	9	6	2
7	6	8	2	1	9	4	3	2	4	10	2
8	10	8	1	3	1	5	7	5	7	8	5
9	10	10	0	8	0	8	8	0	10	10	8
10	8	3	2	9	0	9	1	1	7	10	3
11	9	4	3	4	0	7	2	3	8	10	2
12	9	5	7	3	8	8	6	6	7	9	2
13	8	2	1	3	1	8	1	8	9	9	1
14	10	10	8	0	8	5	9	5	8	10	10
15	10	8	5	1	9	4	6	5	1	9	1
16	7	3	3	4	2	2	4	4	4	3	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
17	9	6	3	2	10	5	3	1	2	10	2
18	10	7	5	10	5	10	0	8	8	10	2
19	9	5	7	3	8	8	6	6	7	9	2
20	9	8	9	2	8	5	6	1	3	7	4
21	10	10	8	0	8	5	9	5	8	6	10
22	6	9	6	2	10	5	3	10	5	8	3
23	10	7	5	3	9	4	5	7	4	7	3
24	9	6	8	5	4	7	5	3	9	6	2
25	6	8	2	1	9	4	3	2	4	10	2
26	9	4	3	4	0	7	2	3	8	10	2
27	10	8	5	1	9	4	6	5	1	9	1
28	8	3	2	9	0	9	1	1	7	10	3
29	10	8	1	3	1	5	7	5	7	8	5
30	10	5	7	5	10	10	10	3	10	10	5

У процесі обробки даних були отримані оцінки рівня інформованості головних компонент (рис. 3.16.). Як видно з рисунку, отримані головні компоненти обґрунтовують 66 % усієї варіації вхідних форм стимулювання, причому перша головна компонента обґрунтовує 31,0 % загальної дисперсії, друга – 23,5 %, третя – 11,5 %.

Для інтерпретації отриманих головних компонент необхідно визначити факторні (вагові) навантаження, аналіз значень яких дозволяє зробити висновок про характер впливу головних компонент механізму мотивації за вищевизначеними формами стимулювання (рис. 3.17).

Узагальнення факторних коефіцієнтів дозволило визначити такі групи факторів мотивації:

Factor 1 – матеріальне стимулювання: заробітна плата, стипендіальні програми, бонуси;

Factor 2 – соціальні умови праці (трудова й організаційне визнання, суспільне визнання);

Factor 3 – соціальний пакет (оплата транспорту, медичне обслуговування, програми для дітей, страхування, отримання кредиту, організація харчування).

Eigenvalues (Spreadsheet1)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	3,417819	31,07108	3,417819	31,07108
2	2,588323	23,53021	6,006142	54,60129
3	1,267273	11,52067	7,273415	66,12196

Factor Loadings (Equamax raw) (Spreadsheet1)				
Extraction: Principal components				
(Marked loadings are > ,700000)				
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
з/п	<b>0,785630</b>	0,432500	0,065955	
Труд.и орг.стимулюв	-0,524082	<b>0,923654</b>	0,170878	
Суспільне визнання	0,005107	<b>0,854346</b>	0,812080	
Оплата транспорту	0,423675	0,568944	<b>0,834257</b>	
Стипенд.програми	<b>0,895642</b>	0,130716	0,740342	
Мед.обслугов	0,562300	-0,004933	<b>0,756213</b>	
Бонуси	<b>0,756421</b>	0,874692	0,255589	
Прогр.для дітей	-0,085746	-0,246496	<b>0,603142</b>	
Страхування	0,231675	0,287200	<b>0,543721</b>	
Отримання кредиту	0,390862	-0,024315	-0,183619	
Організація харчуванн	0,041520	-0,183619	<b>0,881061</b>	
<b>Expl.Var</b>	2,876622	<b>2,570058</b>	1,826735	
Prp.Totl	0,261511	0,233642	0,166067	

Рис. 3.16. Результати роботи програмного комплексу розрахунків оцінок рівня інформованості головних компонент та узагальнення факторних коефіцієнтів

Таким чином, з одинадцяти змінних за допомогою методу головних компонент було отримано три групи факторів, які впливають на процес мотивації виходячи з відсотка загальної дисперсії. Найбільший вплив має Factor 1 (матеріальне стимулювання – 31,0 %), потім Factor 2 (умови праці – 23,5 %), і найменше значення має вплив Factor 3 (соціальний пакет – 11,5 %).

Якщо зробити економічну інтерпретацію, то з усього бюджету коштів, які виділяються на підприємстві на програми стимулювання, необхідно розподіляти кошти згідно з відсотком загальної дисперсії на матеріальне стимулювання, умови праці та соціальний пакет у співвідношенні 3 : 2 : 1, а саме на: матеріальне стимулювання – 48 %, соціальний пакет – 32 %, поліпшення умов праці – 20 %.

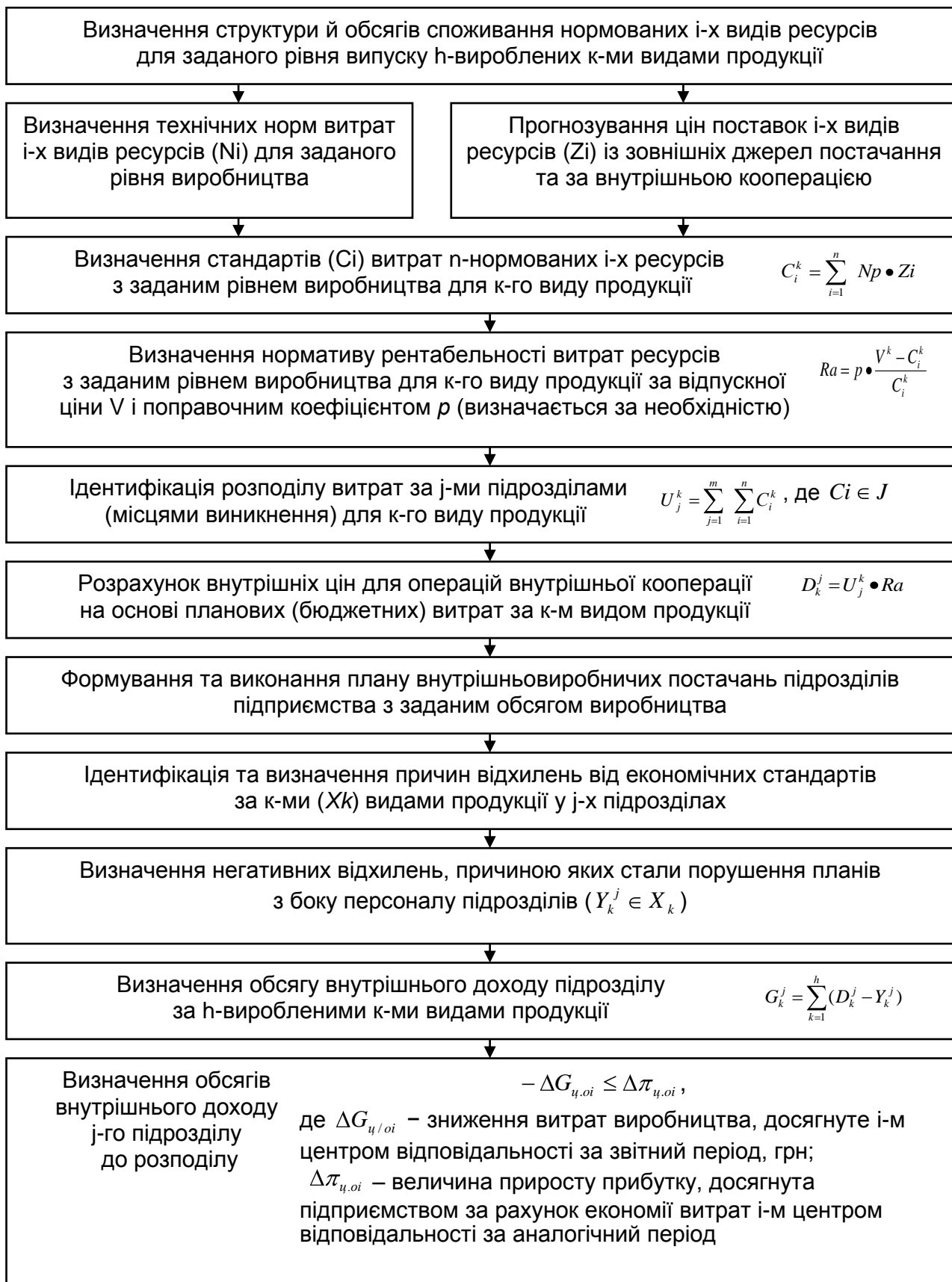


Рис. 3.17. Послідовність формування та розподілу внутрішнього доходу підрозділу, визначеного за внутрішніми цінами

Отже, виходячи з наведених результатів аналізу, можна зробити висновок про те, що для досягнення дієвості механізму мотивації на даному підприємстві обов'язково має бути забезпечене сполучення дії факторів матеріального та нематеріального походження. В якості такого роду механізму запропоновано використовувати підхід до планування, оцінювання та регулювання внутрішньовиробничих зв'язків (ВЗ) підрозділів підприємства в процесі операційної діяльності. У межах цього підходу зосередження матеріальної зацікавленості персоналу у вирішенні завдань підвищення ефективності господарювання забезпечується шляхом встановлення прямої залежності між планами виробництва, досягнутими результатами діяльності й особистим винагородженням працівників на основі диференційованого використання внутрішніх цін (ВЦ). Об'єктом управлінського регулювання за такого підходу є внутрішній дохід підрозділу, який встановлюється на базі зіставлення досягнутих показників діяльності (визначаються з урахуванням обраного варіанту обчислення внутрішньої ціни) із запланованими бюджетними показниками витрат (див. рис. 3.17).

Ключовими елементами даного підходу слід вважати: систему ВЦ, яка використовується для регулювання внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства; комплекс економічних стандартів діяльності, аналогічний за методикою побудови або використовуваний в межах бюджетного планування; правила розподілу доходу, отриманого підрозділом у результаті здійснення внутрішньовиробничих операцій – зокрема, механізм визначення частки, призначеної для мотивації підрозділів; вартість продукції, товарів і послуг, що передаються в рамках внутрішньовиробничої кооперації (рис. 3.18).

Отже, велике значення в контексті даного підходу надається розвитку системи економічних стандартів діяльності. Така система є складом підґрунтям для формування всього комплексу бюджетів та базою для розрахунку ВЦ за одним з найбільш поширених методів внутрішнього ціноутворення – на базі витрат. Упровадження механізму ВЦ для регулювання внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства (табл. 3.5) вважається одним з найбільш дієвих засобів економічного забезпечення децентралізації управління.

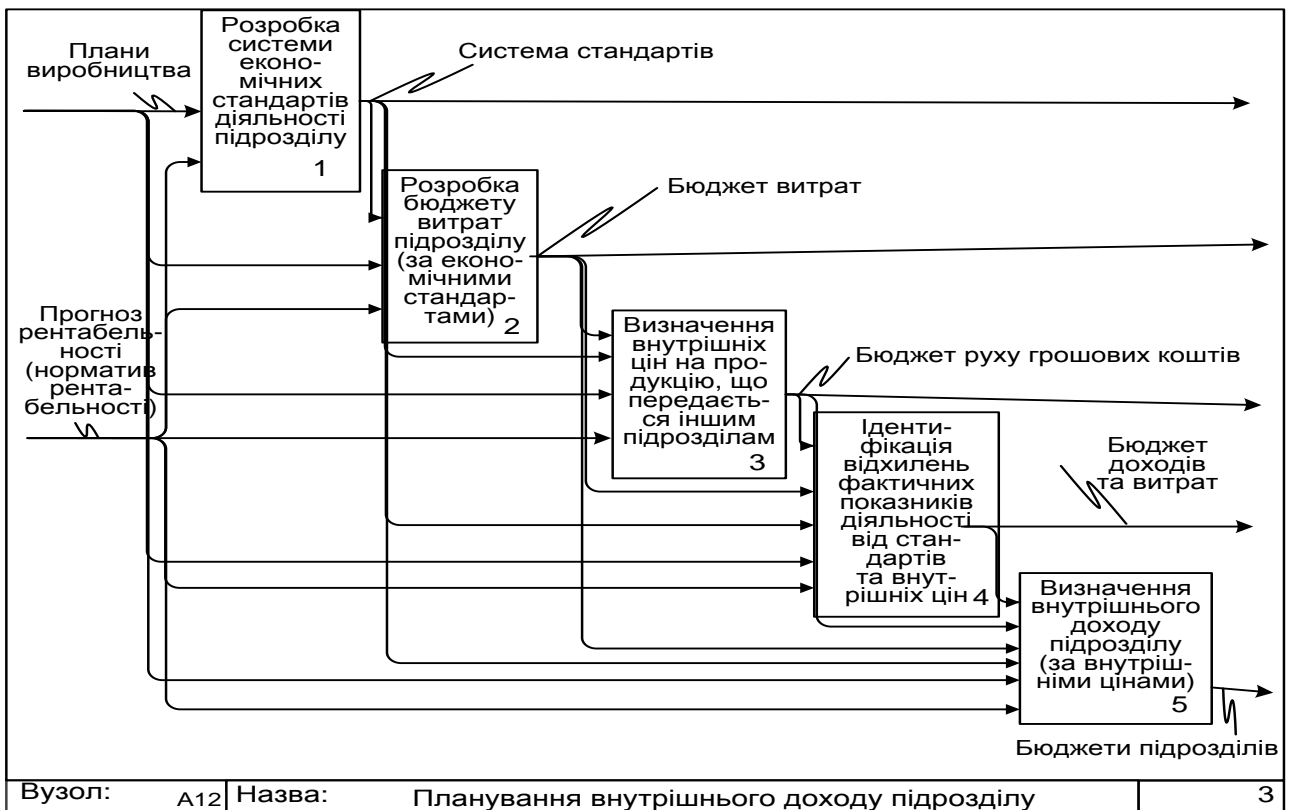


Рис. 3.18. Формування та розподіл внутрішнього доходу підрозділу, визначеного за внутрішніми цінами, в контурі бюджетного планування

Таблиця 3.5

### Характеристика видів внутрішніх цін, використовуваних у внутрішньовиробничих зв'язках підрозділів підприємства

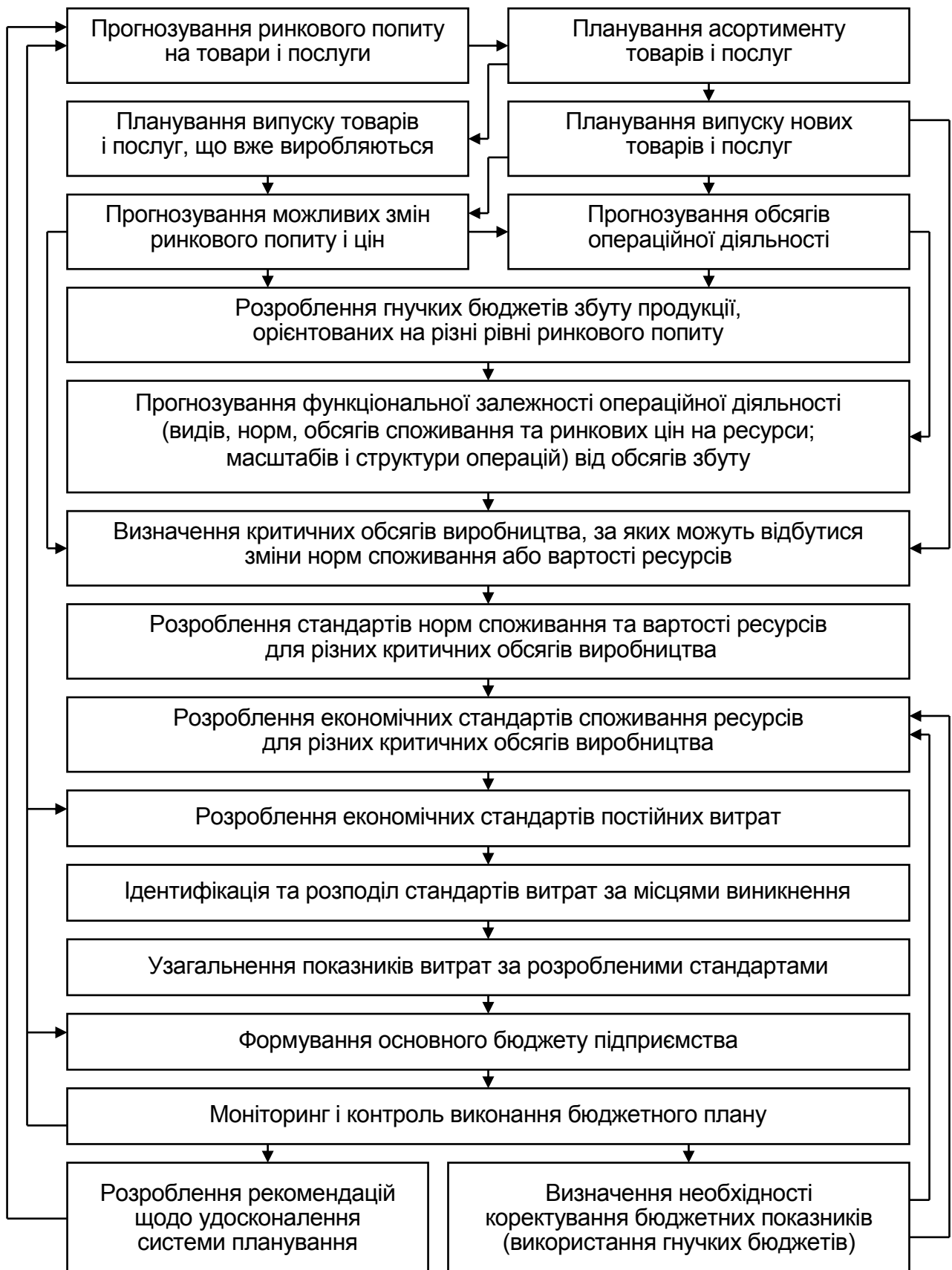
Вид ВЦ	Механізм установлення ВЦ	Умови використання	Суб'єкти ВЗ	Мета впровадження
1	2	3	4	5
Ціна на основі планових витрат (ринкова ціна)	Установлення ВЦ здійснюється на основі фактичних витрат підрозділу, скоректованих на величину нормативної рентабельності	Технологічна єдність циклу виробництва продукції, учасниками якого є підрозділи. Високий рівень розвитку нормативного господарства	Підрозділи основного виробництва, які здійснюють завершений цикл випуску продукції. Обслуговуючі та допоміжні підрозділи	Підвищення обґрунтованості системи планів. Стимулювання економії витрат
Ціна на основі фактичних витрат	Установлення ВЦ здійснюється на основі фактичних витрат підрозділу, скоректованих на величину нормативної рентабельності	Технологічна єдність циклу виробництва продукції, учасниками якого є підрозділи. Недостатньо високий рівень розвитку нормативного господарства	Підрозділи основного виробництва, які здійснюють завершений цикл випуску продукції	Надання підрозділам часткових прав господарської самостійності



1	2	3	4	5
Ціна на основі ринкових аналогів (ринкова ціна)	Установлення ВЦ здійснюється на основі ринкової вартості товарів-аналогів, які є об'єктами реальних ринкових угод	Наявність ринкових аналогів об'єкту ВЗ, що можуть бути використані для порівняння. Порівнянність умов виробництва, експлуатації товарів-аналогів	Підрозділи основного виробництва, які здійснюють завершений цикл випуску продукції. Обслуговуючі та допоміжні підрозділи	Стимулювання розвитку внутрішніх конкурентних механізмів підвищення ефективності ОД.
Ціна на основі угод між підрозділами	Урегулювання питань встановлення внутрішніх цін на основі двосторонніх угод між підрозділами	Високий рівень мінливості середовища господарювання та невизначеності його змін. Значний діапазон коливань цін на виробничі ресурси та на готову продукцію	Підрозділи, які здійснюють технологічно не пов'язані виробничі операції у різних сферах ОД	Підтримка господарської самостійності підрозділів
Змішана ціна	Диференційований підхід до побудови системи ВЦ з використанням різних методів їх визначення у відносинах між різними підрозділами		Підрозділи, які здійснюють технологічно пов'язані виробничі операції у різних сферах ОД	Забезпечення гнучкості й адаптивності механізму регулювання ВЗ

Проте саме в рамках системи бюджетного планування ОД цей механізм здатен досягти найбільшого рівня продуктивності. Це обумовлюється схожістю економічної сутності використовуваного інструментарію підвищення ефективності господарювання й особливостей методичних підходів щодо розрахунку та визначення планових показників: урахування функціональної залежності від масштабів діяльності; обов'язково грошова форма виразу; прив'язка до альтернативних варіантів рішень тощо (рис. 3.19).

Розрахунок розподілу внутрішнього доходу підрозділів (табл. 3.6), поданий на прикладі виробництва гідророзподільника Р.Е-6.3 ДП "Завод імені Малишева – ДВ" дозволив дійти висновку, що обсяг фактично отриманих підрозділами коштів, які можуть бути використані для матеріального стимулювання працівників, прямо залежить від виконання бюджетних показників виробництва та витрат.



**Рис. 3.19. Послідовність формування та використання на підприємстві системи економічних стандартів**

**Розрахунок розподілу внутрішнього доходу підрозділів ДП "Завод імені Малишева – ДВ"**  
**для виробництва гідророзподільника Р.Е-6.3**  
(розподіл на основі внутрішньої ціни, визначеної за бюджетним планом)

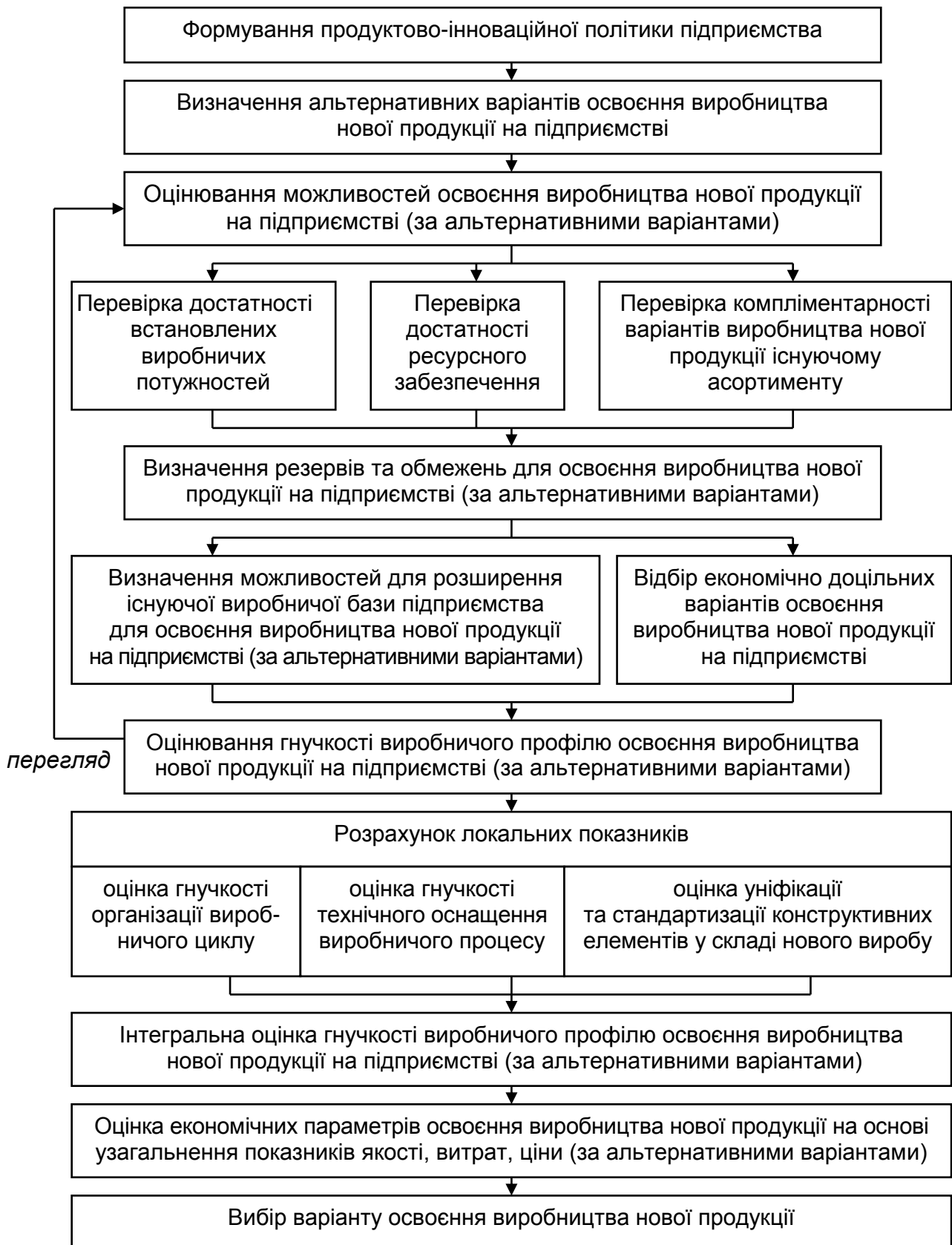
155

Показники	Умовні позначення	Порядок розрахунку	Одиниці вимірювання	Значення показників за підрозділами та підприємству в цілому			
				цех з переробки сировини та матеріалів	термічний цех	механо-складальний цех	за підприємством
Змінні витрати на випуск за бюджетним планом (бюджетна виробнича собівартість)	З <sup>п</sup>	Плановий	грн/од.	76,00	43,00	68,00	187,00
Постійні витрати (постійні позавиробничі витрати) за бюджетним планом	П <sup>п</sup>	Плановий	грн	1471,20	980,80	1 226,00	3 678,00
Бюджетний норматив рентабельності виробу	Ра	Плановий	%	10,00	10,00	10,000	–
Кошторисна внутрішня ціна	Ц	$Ц = З^п \times (1 + Ра)$	грн/од.	83,60	1 30,90	205,700	–
Плановий обсяг випуску	В <sup>п</sup>	Плановий	од.	3 270,00	3 270,00	3 270,000	3 270,000
Внутрішній дохід підрозділів (за бюджетним планом)	Д <sup>п</sup>	$Д_k = \sum_{i=1}^n ((В^п \times З^п) \times Ра)$	грн	2 733,72	1 546,71	2 445,960	0,000
Фактичні змінні витрати	З <sup>ф</sup>	Обліковий	грн/од.	77,00	43,00	63,000	183,000
Фактичні постійні витрати підрозділу	П <sup>ф</sup>	Обліковий	грн	1 539,00	1 006,00	1 151,000	3 696,000
Загальне перевищення (-) або економія (+) постійних витрат підрозділу	Е <sup>ф</sup>	$П^ф - П^п$	грн	-67,80	-25,20	75,000	-18,000
Фактичний обсяг випуску виробів	В <sup>ф</sup>	Обліковий	од.	3 270,00	3 270,00	3 270,000	3 270,000
Фактичний обсяг отриманого до розподілу внутрішнього доходу підрозділу	Д <sup>ф</sup>	$Д^ф = Д^п - ((З^п - З^ф) \times В^ф) + Е^ф$	грн	-3 270,00	0,00	16 350,000	13 080,000

### **3.3. Основні напрями вдосконалення організації планування виробництва нової продукції**

Однією з найважливіших умов забезпечення сталого економічного зростання сучасного машинобудівного підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції є удосконалення якісних параметрів виробленої продукції та підготовка нового виробництва. Вибір варіантів випуску нової продукції пропонується здійснювати з урахуванням інтегральної оцінки виробничої гнучкості. Вона відображує адаптивні можливості оперативного реагування на операційні зміни умов реалізації проектів оновлення продуктового асортименту підприємства шляхом розширення технологічних можливостей для використання наявних виробничих потужностей у розв'язанні різних господарських завдань (рис. 3.20). Іншою складовою, що визначає відмінність даного підходу від існуючих, є оцінювання економічних параметрів (економічного потенціалу) освоєння виробництва нової продукції на основі узагальнення показників якості, витрат, ціни, доцільності реалізації проектів випуску нової продукції (за альтернативними варіантами) та проведення комплексного дослідження (що здійснюється на ґрунті зіставлення отриманих результатів аналізу й узагальнення груп показників – гнучкості й економічного потенціалу).

Необхідність поглибленого вивчення питань організаційно-методичного забезпечення планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства визначається як складністю системи факторів, що надають вплив на ухвалення такого роду рішення, так і фрагментарністю охоплення існуючими методичними підходами всього розмаїття важливих аспектів даного завдання. В аспекті пріоритетних сфер операційної діяльності можна виділити підходи: маркетинговий (вивчення ринкових перспектив збуту нової продукції на основі узагальнення прогнозів ринкового попиту та інших матеріалів маркетингових досліджень); економічний (оцінка економічної ефективності проектів упровадження у виробництво нової продукції, що здійснюється з урахуванням впливу фактору часу – дисконтування, господарських ризиків тощо); інноваційно-орієнтований (введення до ринкового обігу та споживчого користування новітніх досягнень науково-технічного прогресу, а також підвищення ефективності суспільного виробництва з використанням новітніх, більш продуктивних і корисних продуктових інновацій).



**Рис. 3.20. Послідовність обґрунтування вибору варіанту освоєння нової продукції з урахуванням оцінок гнучкості виробничого профілю підприємства**

Таким чином, широта складу та неоднозначність елементів даної предметної області, що є важливою складовою ОД підприємства, закономірно визначають для промислового виробництва розмаїття методів та етапів освоєння нових видів продукції для різних виробничих і організаційно-економічних умов.

Ключовими чинниками, що визначають часові, економічні, техніко-технологічні й інші параметри процесу освоєння, є: новизна та складність виробу; ступінь обробки технічної документації; рівень оснащення; соціально-психологічний рівень колективу тощо. Завдання планування полягає в тому, щоб урахувати вплив цих чинників на тривалість періоду освоєння та забезпечити створення необхідних умов для його скорочення. Важливим засобом для цього є розроблення належної програми випуску та планування виробничих аспектів даного процесу.

Приклад розрахунку інтегрального показника виробничої гнучкості проектів випуску нової продукції у ДП "Завод ім. Малишева – ДВ" подано у табл. 3.7 (вихідні дані для розрахунків наведені у табл. Н.1, Н.2 додатка Н).

Таблиця 3.7

### Розрахунок інтегрального показника виробничої гнучкості проектів випуску нової продукції у ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"

Показники	Умовні позначення	Порядок розрахунку	Значення показника за виробами, які плануються до виробництва	
			гідро-розподільник Р.Е-100М	клапан зворотний лінійний АК-23С
1	2	3	4	5
Локальні показники (Кі)				
Оцінка гнучкості організації виробничого циклу				
Коефіцієнт структури трудоемності робіт	Кст	Тро/тр	0,878	0,889
Коефіцієнт структури виробничого циклу	Ксвц	Твц/Тцп	0,545	0,689
Коефіцієнт структури технологічного часу	Ксч	Чоо/Чо	0,800	0,852
Коефіцієнт паралельності виробничого процесу	Кпо	$\sum_{i=1}^m \delta_i^m / T_{цп}$	0,415	0,378

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Інтегральна оцінка гнучкості організації виробничого циклу	K <sup>1</sup> інт	$\frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$ , де n – кількість розрахованих локальних показників	0,660	0,702
Оцінка гнучкості технічного оснащення виробничого процесу				
Коефіцієнт зношування основних засобів	K <sub>зо</sub>	A <sub>о</sub> /ПВ <sub>о</sub>	0,543	0,447
Коефіцієнт часу експлуатації основних засобів	K <sub>ео</sub>	Ф <sub>чо</sub> /Н <sub>чо</sub>	0,689	0,800
Коефіцієнт використання автоматизованого обладнання	K <sub>ао</sub>	B <sub>ао</sub> /В <sub>п</sub>	1,000	1,000
Коефіцієнт технічної оснащеності інструментарієм	K <sub>то</sub>	O <sub>оі</sub> /E	0,417	0,400
Інтегральна оцінка гнучкості технічного оснащення виробничого процесу	K <sup>1</sup> інт	$\frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$ , де n – кількість розрахованих локальних показників	0,662	0,662
Оцінка уніфікації та стандартизації конструктивного складу нової продукції				
Коефіцієнт стандартизації нової продукції	K <sub>с</sub>	E <sub>с</sub> /E	0,500	0,700
Коефіцієнт уніфікації нової продукції	K <sub>у</sub>	E <sub>у</sub> /E	0,250	0,200
Коефіцієнт запозичення елементів нової продукції	K <sub>з</sub>	E <sub>з</sub> /E	0,000	0,000

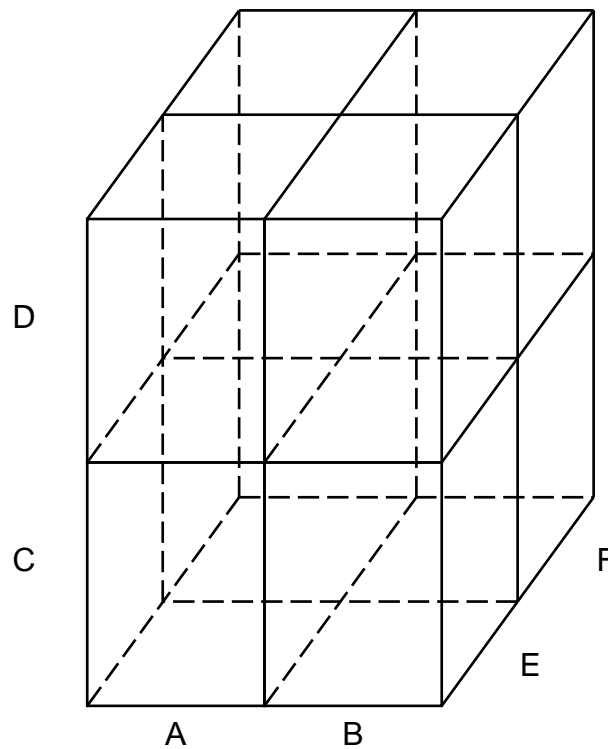
1	2	3	4	5
Коефіцієнт кооперованих постачань елементів нової продукції	$K_k$	$E_k/E$	0,000	0,000
Коефіцієнт оригінальності	$K_o$	$E_o/E$	0,080	0,100
Коефіцієнт вживаності елементів нової продукції	$K_v$	$\frac{E_c + E_y + E_z + E_k}{E_c + E_y + E_z + E_k + E_o}$	0,900	0,900
Коефіцієнт повторюваності елементів нової продукції	$K_p$	$\frac{E_c + E_y + E_z + E_k + E_o}{H_e}$	0,560	0,476
Інтегральна оцінка уніфікації та стандартизації конструктивного складу нової продукції	$K^{1\text{інт}}$	$\frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$ , де $n$ – кількість розрахованих локальних показників	0,327	0,339
Інтегральний показник гнучкості виробничого профілю для виробництва нової продукції	$I$	$\frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}$ , де $n$ – кількість розрахованих локальних показників	0,505	0,522

Узагальнення отриманих параметрів інтегральної оцінки виробничої гнучкості проектів випуску нової продукції у ДП "Завод імені Малишева – ДВ", свідчить про більш високий рівень значення цього показника для виробництва клапану зворотного лінійного АК–23С.

Проте результати такого роду оцінювання не дають розробити пропозиції з удосконалення, уточнення та доопрацювання проектів нового виробництва. Для вирішення даного завдання пропонується використання підходу, заснованого на позиціонуванні отриманих в ході вищеприписаної вище процедури оцінювання показників у просторі розробленої автором трьохмірної матриці оцінки виробничої гнучкості для реалізації проектів випуску нової продукції (рис. 3.21).



Оцінка  
гнучкості  
технічного  
забезпечення  
виробничого  
циклу випуску  
нової продукції



Оцінка  
конструктивної  
гнучкості нової  
продукції

Оцінка гнучкості організації  
виробничого циклу випуску нової продукції

**Рис. 3.21. Трьохмірна матриця оцінки виробничої гнучкості для реалізації проектів випуску нової продукції**

Позиціонування параметрів конкретних проектів випуску нової продукції в просторі трьохмірної матриці й економічна інтерпретація отриманих результатів здійснюється на базі використання нижченаведених рекомендацій щодо характеристики виробничої гнучкості за осередками даної матриці (табл. 3.8). Так, проекти виробництва нової продукції, параметри яких подані у табл. 3.7 (випуск гідророзподільника Р.Е–100М і клапана зворотного лінійного АК–23С), можуть бути віднесені до осередку BCF трьохмірної матриці оцінки на основі встановлення належності діапазону появи параметрів: за оцінками гнучкості організації виробничого циклу випуску нової продукції – В (0,660 і 0,720, відповідно); за оцінками гнучкості технічного забезпечення виробничого циклу випуску нової продукції – F (0,662 і 0,662); за оцінками конструктивної гнучкості нової продукції – С (0,327 і 0,339).

**Характеристика параметрів формування трьохмірної матриці оцінки  
виробничої гнучкості для реалізації проектів випуску  
нової продукції**

Параметр формування матриці	Умовні позначення рівня прояву параметра	Характеристика виробничої гнучкості	Діапазон прояву параметру
Оцінка гнучкості організації виробничого циклу випуску нової продукції	A	Низький рівень виробничої гнучкості. Значний рівень витрат під час здійснення заходів щодо перебудови виробничого циклу випуску нової продукції	0,0–0,5
	B	Низький рівень виробничої гнучкості. Можливість швидкої маловитратної перебудови виробничого циклу випуску нової продукції	0,5–1,0
Оцінка гнучкості технічного забезпечення виробничого циклу випуску нової продукції	C	Спеціалізований вузькоспрямований характер використання технічного забезпечення випуску нової продукції	0,0–0,5
	D	Універсальний багатоцільовий характер використання технічного забезпечення випуску нової продукції	0,5–1,0
Оцінка конструктивної гнучкості нової продукції	E	Вузькоспеціалізований характер та неможливість використання конструктивних елементів нової продукції у виробництві інших машин і обладнання	0,0–0,5
	F	Можливість використання конструктивних елементів нової продукції у виробництві інших машин і обладнання	0,5–1,0

Узагальнення параметрів, що формують простір даної матриці, в свою чергу, не тільки дозволяє систематизувати склад можливих проявів і характеристик виробничої гнучкості для конкретних проектів випуску нової продукції, але також і зробити ґрунтовні припущення відносно відповідних для цих проектів адаптивних можливостей внутрішнього середовища підприємства. Цього можна ефективно досягнути реалізацією даного проекту, й їх посилення має розглядатися як одна з ключових непрямих цілей його впровадження (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Характеристика осередків простору трьохмірної матриці оцінки виробничої гнучкості для реалізації проектів випуску нової продукції**

Осередок матриці	Характеристика виробничої гнучкості проекту випуску нової продукції	Характеристика адаптивних можливостей для реалізації проекту
1	2	3
ACE	Низький рівень виробничої гнучкості. Унікальність використовуваної в рамках спеціалізованого технологічного процесу технічної бази для випуску нестандартної продукції	Низький рівень адаптивних можливостей. Технологія та технічна база виробництва орієнтовані на випуск монопродуктового асортименту продукції
ACF	Низький рівень виробничої гнучкості. Стабільний характер використовуваної технології виробництва зі спеціалізованою технічною базою випуску стандартизованої продукції	Помірний рівень адаптивних можливостей. Здатність до використання конструктивних елементів нової продукції для комплектації інших машин та обладнання
ADE	Невисокий рівень виробничої гнучкості. Використання універсальної технічної бази для випуску нестандартної продукції в рамках спеціалізованого виробничого процесу	Помірний рівень адаптивних можливостей. Здатність до переорієнтації технічної бази виробництва на випуск іншої продукції без капітальних вкладень
ADF	Невисокий рівень виробничої гнучкості. Стабільний характер використовуваної технології виробництва з універсальною технічною базою випуску стандартизованої продукції	Помірний рівень адаптивних можливостей. Здатність до використання технологічного обладнання та конструктивних елементів нової продукції для комплектації інших машин та обладнання

1	2	3
BCE	Помірний рівень виробничої гнучкості. Багатоцільовий характер технологічних рішень в рамках використання для випуску нової нестандартної продукції спеціалізованих машин та обладнання	Помірний рівень адаптивних можливостей. Зміни у виробничому циклі випуску продукції можуть бути легко синхронізовані із технічною перебудовою інших виробництв
BCF	Високий рівень виробничої гнучкості. Спеціалізований характер технічного обладнання, що використовується для випуску універсальної продукції	Високий рівень адаптивних можливостей. Здатність до запозичення конструктивних елементів нової продукції для комплектації інших машин та обладнання на основі використання універсальних технологічних рішень і синхронізації операційних циклів
BDE	Високий рівень виробничої гнучкості. Випуск нестандартної нової продукції на універсальній технічній базі з використанням традиційних технологічних рішень	Високий рівень адаптивних можливостей. Технологія та технічна база виробництва можуть бути з незначними капітальними витратами переорієнтовані на випуск комплектувальних для складання інших видів продукції
BDF	Найвищий рівень виробничої гнучкості. Багатоцільовий характер використовуваної в рамках універсального технологічного процесу технічної бази для випуску високостандартизованої продукції	Найвищий рівень адаптивних можливостей. Можливість диверсифікації технології та технічної бази виробництва на випуск інших видів продукції, інтеграції до інших виробничих циклів

Зокрема, для проектів випуску нової продукції, доцільність впровадження яких розглядається, позиціонування у осередку BCF свідчить про високий рівень адаптаційних можливостей, пов'язаних із значним потенціалом використання виробничо-технологічної бази даних проектів для комплектації інших машин та обладнання на основі використання універсальних технологічних рішень і синхронізації операційних циклів.

Відповідно до результатів попереднього позиціонування, проекти нового виробництва у ДП "Завод ім. Малишева – ДВ" попадають у зону високого рівня виробничої гнучкості.

Для узагальнення економічних параметрів проектів, що розглядаються, також визнано доцільним використання матричного методу оцінювання. Простір відповідної трьохмірної матриці буде складатися з поєднання таких параметрів: інтегральний показник оцінки якості нової продукції; прогнозна оцінка цільової ринкової частки для нової продукції; питомий граничний обсяг споживання ресурсів на одиницю випуску продукції (рис. 3.22).



**Рис. 3.22. Трьохмірна матриця оцінки економічного потенціалу реалізації проектів випуску нової продукції**

Подальша інтерпретація результатів позиціонування варіантів продуктових інновацій в просторі матриці здійснюється за аналогічним вищерозглянутому алгоритму (табл. 3.10). Так, для проектів ДП "Завод ім. Малишева – ДВ" (випуск гідророзподільника Р.Е-100М і клапана зворотного лінійного АК-23С), виходячи з підготовлених на підприємстві планів, були визначені позиції GMN і GLN, відповідно.

### Характеристика параметрів формування трьохмірної матриці оцінки економічного потенціалу реалізації проектів випуску нової продукції

Параметри формування матриці	Уповні позначення рівня прояву параметра	Характеристика економічного потенціалу
Інтегральний показник оцінки якості нової продукції	G	Якість на рівні існуючих аналогів. Імітаційний характер нової продукції (продуктової інновації)
	H	Якість перевищує показники існуючих аналогів. Нова продукція має оригінальний характер
Прогнозна оцінка цільової ринкової частки для нової продукції	L	Орієнтація на помірний рівень попиту, здатний забезпечити цільову норму прибутку
	M	Орієнтація на високий рівень попиту. Ринковий потенціал може розкриватися в межах відокремленого сегменту ринку(стратегія лідерства в сегменті)
Питомий граничний обсяг споживання ресурсів на одиницю випуску продукції	N	Екстенсивний тип ефективності використання ресурсів (рівень ефективності використання ресурсів близький до середнього або незначно менший за середній для підприємства)
	O	Інтенсивний тип рівень ефективності використання ресурсів, близький до середнього (незначно більший за середній) або високий рівень ефективності використання ресурсів

Для систематизації параметрів формування трьохмірної матриці оцінки економічного потенціалу реалізації проектів випуску нової продукції також пропонується здійснити групування зон прояву даної характеристики (табл. 3.11). Це, в свою чергу, дає можливість як для визначення можливих напрямів підвищення економічного потенціалу проекту, так і для конкретизації змісту відповідних заходів і пріоритетних сфер операційної діяльності, у яких вони мають реалізовуватися.

Для формування остаточних висновків щодо доцільності впровадження у виробництво нових видів продукції здійснюється зіставлення визначених на попередніх етапах дослідження параметрів виробничої гнучкості й економічного потенціалу проекту (табл. 3.12). Так, для проектів ДП "Завод ім. Малишева – ДВ" (випуск гідророзподільника Р.Е–100М і клапана зворотного лінійного АК–23С) було визначено позиції у зоні

високого рівня виробничої гнучкості (осередок BCF), середнього (перший проект – зона GMN) і низького (другий проект – зона GLN) рівня економічного потенціалу. Таким чином, підтверджується необхідність реалізації першого з проектів. Для другого проекту доцільність впровадження має бути визначена шляхом ідентифікації його відповідності до змісту ключових положень товарної політики підприємства, зокрема у контексті дотримання вимог перевірки компліментарності варіантів виробництва нової продукції існуючому асортименту.

Таблиця 3.11

**Характеристика зон рівня економічного потенціалу для реалізації проектів випуску нової продукції (за трьохмірною матрицею оцінки)**

Зони рівня економічного потенціалу	Осередки матриці	Характеристика можливих напрямів підвищення економічного потенціалу проекту	
		зміст заходів	сфера операційної діяльності, в якій здійснюються заходи
Високий	HLM, HLO, HMO	Максимальне продовження стадій життєвого циклу продукту (зростання, зрілість). Активна маркетингова політика, орієнтована на формування високого рівня лояльності споживачів. Здійснення імітаційних продуктових інновацій. Гнучка цінова політика	Маркетингово-збутова активність
Середній	GMN, HLN, GOM	Удосконалення виробничо-технологічної бази, оновлення та модернізація виробничих потужностей. Оптимізація логістичної складової ресурсного забезпечення	Виробництво. Ресурсне постачання. Інвестиційна діяльність
Низький	GLN, GOL	Удосконалення виробничо-технологічної бази, оновлення та модернізація виробничих потужностей. Активна маркетингова політика, орієнтована на агресивну цінову політику. Оптимізація процесів управління реалізацією проекту	Виробництво. Маркетингово-збутова активність

**Матриця оцінки варіантів освоєння нової продукції з урахуванням  
результатів зіставлення параметрів виробничої гнучкості  
й економічного потенціалу проекту**

Параметри оцінювання		Зона рівня економічного потенціалу		
		Низький	Середній	Високий
Зона виробничої гнучкості	Зона низької гнучкості	Реалізація проекту недоречна	Необхідно узгодження з товарною політикою	Реалізація проекту доречна за умов поглибленого сегментування ринку
	Зона помірної гнучкості	Реалізація проекту недоречна	Реалізація доречна за наявності вільних інвестиційних ресурсів	Реалізація проекту високоєфективна
	Зона високої гнучкості	Необхідно узгодження з товарною політикою	Реалізація проекту доречна	Реалізація проекту високоєфективна

Завдяки випуску нових виробів, що відрізняються підвищеною якістю, споживачі отримують вибір, якому властиві більш ефективні експлуатаційні характеристики. Це підвищує попит на вироблену підприємствами продукцію та його конкурентоспроможність. Для оновленої продукції характерне зниження експлуатаційних витрат, пов'язаних із ремонтом і заміною окремих деталей, а це веде до економії засобів на ремонт і обслуговування виробів для споживачів. Постійне відновлення продукції є досить трудомістким і дорогим процесом. У процесі організації виробництва нових виробів витрати на їх розроблення й освоєння в початковий період наростають і тільки з налагодженням їх серійного виробництва й успішної реалізації починають відшкодовуватися.

Постійне відновлення продукції є одним із головних резервів забезпечення стабільної позиції підприємства на ринку. Для забезпечення нормальних умов рентабельної роботи потрібно, щоб новий вид виробів



знаходився у виробництві не менше того періоду, що необхідний для покриття витрат на його освоєння. Тому завданням проектувальників і технологів є пошук таких рішень створення нових виробів, дотриманням яких забезпечуються мінімальні граничні витрати на їх виробництво, покриваються витрати на освоєння в міру налагодження виробництва, задовольняється умова доцільності використання нових виробів для споживача та досягаються поставлені цілі підприємства.

Отже, планування випуску нової продукції є надзвичайно складна та розмаїта область операційної діяльності, набагато більш складний об'єкт управління, ніж сфери виробництва, збуту, ресурсного постачання тощо. Прийняття управлінських рішень у цій сфері безпосередньо пов'язане із необхідністю передбачення й урахування в системі планів імовірності майбутніх змін середовища господарювання. Цей процес обумовлюється слабо структурованим характером проблем і завдань, які мають вирішуватися з огляду на розмаїття та невизначеність наслідків дій підприємства. Саме тому обов'язковим елементом організації планового процесу у цій сфері має бути підтримка та сприяння розвитку творчих, нестандартних і креативних підходів з боку працівників підприємства.

## Висновки

Отримані в ході дослідження результати сукупно вирішують важливу наукову проблему розроблення й удосконалення теоретичних положень, методичного забезпечення та науково-практичних рекомендацій щодо планування операційної діяльності підприємств машинобудування. Вони базуються на поглибленому вивченні й узагальненні значного обсягу наукових джерел з теорії економічного розвитку та практики прийняття управлінських рішень, теорії організації, планування діяльності підприємства, стратегічного планування й управління розвитком на вітчизняних підприємствах.

Аналіз підходів до визначення природи походження та сутності поняття "результативність", а також складу ефектів, які мають враховуватися в оцінюванні цього параметру функціонування та розвитку підприємства, дозволив визначити поняття "результативність" як "узагальнювальну характеристику отриманих (відповідно до свідомо та заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку".

У результаті проведеного аналізу систем планування й оцінювання результативності операційної діяльності вітчизняних підприємств машинобудівної промисловості авторами розроблено та впроваджено заходи з реалізації запропонованих напрямів, які дозволять підвищити не лише дієвість самої системи оцінювання результативності, але й створити основу для підвищення результативності роботи підприємства в цілому.

Удосконалено склад критеріїв оцінювання та показників планування результативності операційної діяльності підприємства, який пропонується доповнити ознаками ринкової позиції (відображує досягнуті конкурентні переваги як підсумкову характеристику ступеня реалізації можливостей, що надаються ринковим середовищем) й екологічності (результат комплексного оцінювання екодеструктивного тиску на стан навколишнього природного середовища, джерелом походження якого є виробничозбутова активність) операційної діяльності. Запропоновано систематизацію

підходів до оцінювання результативності операційної діяльності на основі визначення прибутковості як найважливішого критерію оцінювання планових рішень на підприємстві як у коротко-, так і в довгостроковому аспекті.

На основі узагальнення теоретичних напрацювань і вивчення практичних аспектів організації планового процесу на підприємствах машинобудівної промисловості авторами обґрунтовано доцільність використання підходу до планування та контролю операційної діяльності підприємства на основі бюджетування як системи тотального планування та контролю цілей, потенціалу, заходів і ресурсів. Удосконалення послідовності побудови системи бюджетного планування операційної діяльності на підприємстві на основі використання методології IDEF-моделювання дозволяє здійснювати поступову деталізацію та взаємоузгодження функціональних параметрів операційних процесів для підвищення обґрунтованості вибору варіантів розподілу виконавських повноважень під час формування організаційного забезпечення планового процесу у цій сфері. Досліджено теоретичні підходи до визначення категорії "організаційне забезпечення", що дало можливість виділити основні (структурний, нормативний та процесний).

Розроблено методичний підхід щодо оцінювання рівня функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності. Підхід базується на структуризації функціональних робіт і завдань, які виконуються окремими складовими системи планування операційної діяльності підприємства, та дозволяє підвищити обґрунтованість розподілу управлінських робіт за підрозділами та виконавцями, відповідальними за їх здійснення. Отримані результати оцінювання функціональної повноти та значущості виконання управлінських робіт у системі планування операційної діяльності дозволяють не тільки змістовно визначити пріоритети розвитку організаційного забезпечення планового процесу у сфері операційної діяльності, але й встановити реальні потреби в удосконаленні інструментальних і методичних аспектів планування в межах виконання основних і специфічних функцій, а також функцій забезпечення.

Удосконалено методичний підхід щодо регулювання внутрішніх економічних відносин підрозділів підприємства в процесі операційної

діяльності, оснований на структуризації функціональних робіт і завдань. Ці операції виконуються окремими складовими системи планування операційної діяльності підприємства з урахуванням стандартів витрат і показників внутрішньої рентабельності виробничої діяльності. У результаті здійснення організаційних змін під час формування системи планування витрат з операційної діяльності буде сформований адаптивний управлінський механізм (що має мотиваційну спрямованість), який перешкоджатиме можливому зростанню непродуктивних витрат і сприятиме пристосуванню підприємства до різких непередбачених змін господарського оточення.

Дістало подальшого розвитку організаційне забезпечення планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства на основі оцінювання гнучкості виробничого профілю, тобто сукупності параметрів відповідної виробничо-технологічної системи машинобудівного підприємства. Це характеризує спроможність даної системи до своєчасного, ефективного й якісного випуску продукції з певною мірою різноманітності.

## Використана література

1. Абутидзе З. С. Управление качеством и реинжиниринг организаций / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас. – М. : Логос, 2003. – 328 с.
2. Абчук В. А. Азбука менеджмента / В. А. Абчук. – СПб. : Союз, 2002. – 347 с.
3. Азрилян А. П. Большой энциклопедический словарь / А. П. Азрилян. – 2-е изд. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
5. Алипова И. А. Методы формирования управленческих решений на предприятии / И. А. Алипова, Н. В. Пискунова // Менеджер. – 2001. – № 2. – С. 97–101.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.
7. Арєф'єва О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Арєф'єва, О. В. Корєнков. – К. : ГРОТ, 2004. – 200 с.
8. Архипова Д. В. Организационное обеспечение налогового планирования на предприятии / Д. В. Архипова. // Вестник ТГПУ. Серия: Гуманитарные науки (Экономика). – 2005. – Вып. 5 (49). – С. 68–70.
9. Аубакирова Г. М. Адаптация предприятий к работе в условиях рынка : монография / Г. М. Аубакирова. – Караганда : Санат-Полиграфия, 2004. – 213 с.
10. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.
11. Балдин К. В. Управленческие решения / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2012. – 496 с.
12. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов. – К. : Либідь, 1998. – 140 с.
13. Басовский Л. Е. Маркетинг / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 219 с.
14. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами / Л. В. Безкоровайна // Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 119. – С. 25–29.

15. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки / М. В. Белоусенко. – Донецьк : ДонНТУ, 2006. – 432 с.
16. Берсуцкий Я. Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели : монография / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2001. – 235 с.
17. Білик М. Д. Фінанси підприємств / М. Д. Білик, Н. Д. Бабяк, О. Б. Соколова. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 184 с.
18. Бланк И. А. Управление использованием капитала / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2002. – 655 с.
19. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению затратами / Г. Дж. Болт. – М. : Экономика, 2007. – 271 с.
20. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.
21. Букреев А. М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А. М. Букреев, И. В. Рощупкина. – Воронеж : ВГУ, 2006. – 323 с.
22. Булеев И. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики : монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокopenко, Н. Е. Брюховецкая и др. ; под ред. / И. П. Булеева. – Донецк : НАН Украины ; Ин-т экономики пром-сти, 2007. – 526 с.
23. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах / Ф. Ф. Бутинець, Л. Л. Горицька. – Житомир : ПП "Рута", 2002. – 544 с.
24. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік / Ф. Ф. Бутинець, Л. В. Чижевська, Н. В. Герасимчук. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 448 с.
25. Бухалков М. Н. Внутрифирменное планирование / М. Н. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 203 с.
26. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьёрн ; науч. ред. Ю. П. Адлер ; пер. с англ. С. В. Ариничева. – М. : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.
27. Вартанов А. С. Экономическая диагностика предприятия: организация и методология / А. С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 216 с.
28. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2002. – 420 с.
29. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – М. : Дело, 2001. – 832 с.

30. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
31. Волков Д. П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва / Д. П. Волков // Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту. – 2010. – № 3 (53). – С. 235–238.
32. Волкова М. В. Організаційне забезпечення управління витратами підприємства промисловості будівельних матеріалів : автореф. ... дис. канд. екон. наук : спеціальність 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / М. В. Волкова. – Дніпропетровськ : ДВНЗ "Придніпровська державна академія будівництва та архітектури", 2013. – 20 с.
33. Володькина М. В. Стратегический менеджмент / М. В. Володькина. – 2-е изд., испр. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
34. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 427 с.
35. Всяких Е. И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / Е. И. Всяких, А. Г. Зуева, Б. В. Носков и др. – М. : ИТ-Экономика, 2008. – 246 с.
36. Гелловэй Л. Операционный менеджмент / Л. Гелловэй. – СПб. : Питер, 2001 – 320 с.
37. Геращенко І. О. Система стратегічного планування на машинобудівних підприємствах / І. О. Геращенко, Г. П. Домбровська // Вестник НТУ "ХПИ". – 2010. – № 7. – С. 19–24.
38. Глухов В. В. Экономико-математические методы и модели в менеджменте : монография / В. В. Глухов. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2000. – 200 с.
39. Глущенко В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – Железнодорожный : ОО НПЦ "Крылья", 2007. – 416 с.
40. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления : в 2 т. / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1997. – Т. 1. – 768 с.
41. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : ИИД "Филинь"; Рилант, 2000. – 328 с.
42. Горемыкин В. А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 333 с.

43. Грибалев И. П. Бизнес-план: практическое руководство по составлению / И. П. Грибалев, И. Г. Игнатъева. – СПб. : ИПП "Белл", 1994. – 63 с.

44. Грибук Ю. А. Управління операційним прибутком підприємств каменевидобувної промисловості / Г. М.Тарасюк, Ю. А. Грибук // Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту. – 2011. – № 2 (56). – С. 126–129.

45. Гриньова В. М. Методичне забезпечення планування підвищення ефективності операційної діяльності промислового підприємства / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак // Сборник научных трудов SWorld. Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. "Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте" (Одесса, 19 – 30 июня 2012 г.). – Одесса : КУПРИЕНКО, 2012. – Вып. 2; Т. 20. – С. 43–52.

46. Гриньова В. М. Оцінка рівня функціональної повноти виконання управлінських завдань в системі планування операційної діяльності / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 70–74.

47. Демченко В. С. Системный анализ деятельности предприятий / В. С. Демченко, В. И. Милета. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 182 с.

48. Дикань В. Л. Организация производства / В. Л. Дикань, А. Г. Дейнека и др. ; под ред. О. Г. Турова. – Х. : ООО "Олант", 2002. – 168 с.

49. Долятовский В. А. Исследование систем управления / В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : МарТ, 2003. – 256 с.

50. Друкер П. Ф. Эффективное принятие решений / П. Ф. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.

51. Дубейковский В. И. Практика функционального моделирования с AllFusion Process Modeler 4.1. Где? Зачем? Как? / В. И. Дубейковский. – М. : ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. – 464 с.

52. Евланов Л. Г. Теория и практика принятия решений / Л. Г. Евланов. – М. : Экономика, 2004. – 175 с.

53. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

54. Ершова И. В. Планирование на предприятии / И. В. Ершова, М. А. Прилуцкая. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2008. – 127 с.

55. Єгупов Ю. А. Системний підхід до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства / Ю. А. Єгупов // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 10. – С. 126–137.

56. Загирняк Д. М. Стратегия развития и организационное обеспечение стратегического выбора предприятия / Д. М. Загирняк // Економіка.



Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. – Луганськ : СНУ, 2003. – Вип. 10. – С. 219–225.

57. Зозулєв А. В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект / А. В. Зозулєв. – Х. : Студцентр, 2005. – 328 с.

58. Зятковський І. В. Фінансове оздоровлення підприємств: теорія і практика : монографія / І. В. Зятковський. – Тернопіль : Екон. думка, 2003. – 344 с.

59. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.

60. Игнатъева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.

61. Ильин А. И. Планирование на предприятии : в 2-х ч. / А. И. Ильин. – Мн. : Новое знание, 2000. – Ч. 1. – 296 с.

62. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 272 с.

63. Камчатна-Степанова К. В. Оцінка гнучкості виробничого профілю машинобудівного підприємства при впровадженні продуктивних інновацій / К. В. Камчатна-Степанова, С. П. Сударкіна // Вісник НТУ "ХПИ", 2012. – № 14. – С. 77–82.

64. Капінос Г. І. Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.

65. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ИД "Вильямс", 2006. – 384 с.

66. Капорцева О. Н. Совершенствование методического и организационного обеспечения бизнес-планирования инноваций / О. Н. Капорцева // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность : Мат-лы XII Междунар. науч.-практ. конф. 15-16 апреля 2004 г. – М. : ИД "МЕЛАП", 2002. – 256 с.

67. Карданская Н. Л. Управленческие решения / Н. Л. Карданская. – М. : Юнити-ДАНА, 2012. – 439 с.

68. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.

69. Кизим М. О. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, І. В. Ялдин // Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку НАН України. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 208с.

70. Кинг А. Тотальное управление деньгами / А. Кинг. – К. : Эльга; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
71. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. / Г. Г. Кірейцев. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 440 с.
72. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М. И. Кныш. – СПб. : Любавич, 2000. – 284 с.
73. Ковалев А. И. Анализ финансового состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 250 с.
74. Козаченко А. В. Управление крупным предприятием : монография / А. В. Козаченко, А. Н. Ляшенко, И. Ю. Ладыко. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
75. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2000. – 256 с.
76. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.
77. Кузьмин О. Є. Бюджетування на підприємстві / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
78. Лайкер Дж. К. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. / Дж. К. Лайкер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
79. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь. – Донецк : Юго-Восток, 2005. – 348 с.
80. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы : монография / Р. Н. Лепа. – Донецк : Юго-Восток, 2006. – 308 с.
81. Лозовицький Д. С. Контролінг / Д. С. Лозовицький. – Львів : Вид-во ЛьвДУВС, 2012. – 310 с.
82. Магданов П. В. Подход к организации стратегического планирования социально-экономического развития региона / П. В. Магданов, В. Ю. Падей // *Ars Administrandi*. – 2011. – № 4. – С. 5–20.
83. Макаренко М. В. Производственный менеджмент / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : ПРИОР, 1998. – 630 с.
84. Марк Д. А. Методология структурного анализа и проектирования / Д. А. Марк, К. Мак-Гоуэн ; пер. с англ., предисл. Д. Т. Росса. – М. : Мета-технология, 1993. – 240 с.
85. Маркова В. Д. Внутрифирменное планирование / В. Д. Маркова. – М. : Инфра-М, 2000. – 392 с.

86. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
87. Минаев Э. С. Управление производством и операциями / Э. С. Минаев, Н. Г. Агеева, А. А. Дача. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
88. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. / С. К. Мордовин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
89. Мосійчук М. М. Роль і місце аналітичної інформації щодо ресурсного забезпечення в управлінні операційною діяльністю суб'єктів господарювання / М. М. Мосійчук. // Тенденції розвитку економіки у 2014 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти : Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 31 січня 2014 р.). – У 2-х ч. – Дніпропетровськ : НО "Перспектива", 2014. – Ч. 2. – С. 105–106.
90. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : наук. вид. / Г. В. Назарова. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.
91. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві / В. М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495с.
92. Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 496 с.
93. Овчарова Н. В. Організаційне забезпечення системи управління державною бюджетною політикою в соціальній сфері / Н. В. Овчарова // Бизнес Информ. – 2009. – № 11 (2). – С. 158–160.
94. Осипов В. І. Економіка підприємства / В. І. Осипов. – Одеса : Маяк, 2005. – 724 с.
95. Осташков А. В. Финансовый менеджмент / А. В. Осташков. – Пенза : ПГУ, 2005. – 125 с.
96. Підприємницька діяльність та агробізнес : підручник / за ред. М. М. Ільчука, Т. Д. Іщенко. – К. : Вища освіта, 2006. – 543 с.
97. Пилипенко А. А. Менеджмент / А. А. Пилипенко, С. Н. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с.
98. Питерс Т. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : ООО "Альпина Паблшер", 2011. – 144 с.
99. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 152 с.
100. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2001. – 352 с.

101. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія / В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620 с.
102. Прокопенко И. И. Управление производительностью / И. И. Прокопенко. – К. : Техника, 2001. – 320 с.
103. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 496 с.
104. Райзберг В. А. Современный экономический словарь / В. А. Райзберг, Л. М. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 496 с.
105. Рейльян Я. Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. / Я. Р. Рейльян. – М. : Экономика, 2004. – 212 с.
106. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия / Ж. Ришар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1997. – 375 с.
107. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Мн. ; М. : ИП "Экоперспектива", 2004. – 498 с.
108. Садеков А. А. Управление устойчивым развитием методами стандартизации : монография / А. А. Садеков, В. Н. Катрич. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 182 с.
109. Сатановский Р. Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства / Р. Л. Сатановский. – Л. : Машиностроение, 1987. – 96 с.
110. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.
111. Сідун В. А. Економіка підприємства / В. А. Сідун. – Х. : ХДУХТ, 2003. – 263 с.
112. Скворцов І. Б. Планування діяльності підприємства із застосуванням гомеостатичного і динамічного програмування / І. Б. Скворцов, О. Я. Загорецька, О. І. Гудзь // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 11 (149). – С. 255–262.
113. Скворцов І. Б. Планування обсягів виробництва продукції на промисловому підприємстві з врахуванням її життєвого циклу / І. Б. Скворцов, І. О. Гудзь, Л. Р. Швед // Науковий вісник НГУ. – 2013. – № 6 (138). – С. 132–137.
114. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.

115. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту / О. М. Сумець ; за ред. проф. О. Д. Яременко. – К. : А. Д. "Професіонал", 2005. – 416 с.
116. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко, Г. М. Пухтаєвич. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.
117. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 144 с.
118. Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры / Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань; Планета музыки, 2009. – 528 с.
119. Управление современной компанией : учебник / под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
120. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 270 с.
121. Фатхутдинов Р. А. Организация производства / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
122. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2003. – 491 с.
123. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. – Хмельницький : ХНУ, 2005. – 192 с.
124. Фінансовий менеджмент / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 344 с.
125. Форрестер Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер. – М. : АСТ, 2003. – 152 с.
126. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
127. Ханна М. Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача / М. Д. Ханна. – К. : Віпо, 2003. – 224 с.
128. Хедли Дж. Анализ систем управления запасами / Дж. Хедли, Т. Уайтин ; пер. с англ. – М. : Наука, 1969. – 512 с.
129. Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – СПб. : Питер, 2007. – 1008 с.
130. Чандлер А. Стратегия и структура / А. Чандлер. – М. : Мир, 1975. – 520 с.

131. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – М. : ИД "Вильямс", 2001. – 704 с.
132. Чепурин П. А. Организационное обеспечение формирования корпоративной стратегии промышленного предприятия / П. А. Чепурин // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2012. – № 5. – С. 159–164.
133. Черемных С. В. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии : практикум / С. В. Черемных, И. О. Семенов, В. С. Ручкин. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 192 с.
134. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
135. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
136. Шим Дж. К. Основы бюджетирования. Справочник по составлению бюджетов. / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел ; под общ. ред. В. А. Плотникова. – М. : Вершина, 2007. – 368 с.
137. Школа І. М. Операційний менеджмент / І. М. Школа, О. В. Михайловська. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2004. – 300 с.
138. Юкаева В. С. Принятие управленческих решений / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувилова. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2011. – 325 с.
139. Явдак М. Ю. Інформаційне забезпечення планування операційної діяльності підприємства / М. Ю. Явдак // Мат-ли IV Міжнар. наук.-практ. конф. "Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики" (м. Одеса, 18 вересня 2015 р.). – Одеса : Атлант, 2015. – С. 177–178.
140. Явдак М. Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства / М. Ю. Явдак // Бізнес Інформ. – 2011. – № 12. – С. 70–74.
141. Явдак М. Ю. Організаційне забезпечення планування нової продукції машинобудівного підприємства / М. Ю. Явдак // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. "Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти" (м. Одеса, 15–16 травня 2015 р.) – Одеса : ОНУ І. І. Мечникова, 2015. – С. 112–114.
142. Явдак М. Ю. Организационное обеспечение планирования операционной деятельности машиностроительного предприятия / М. Ю. Явдак // Мат-лы VI Междунар. науч.-практ. конф. "Экономические перспективы развития страны: примеры, возможности" (Санкт-Петербург, 26 января 2013 г.). – СПб. : Центр экон. исслед, 2013. – С. 89–92.
143. Явдак М. Ю. Організація планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства / М. Ю. Явдак // Бізнес Інформ. – 2012. – № 9. – С. 225–229.

144. Явдак М. Ю. Оцінка результативності реалізації стратегічних і поточних планів операційної діяльності підприємства / М. Ю. Явдак // Мат-ли XI Міжнар. наук.-практ. конф. "Економічний дисбаланс країни: проблеми та шляхи вирішення" (Львів, 22–23 червня 2012 р.). – Львів : Львів. екон. фундація, 2012. – Ч. 2. – С. 27–29.

145. Явдак М. Ю. Оцінка результативності функціонування і розвитку підприємства / М. Ю. Явдак // Мат-ли VIII Міжнар. наук.-практ. конф. "Динаміка наукових досліджень – 2012" (Пшемисль, Польща, 7 – 15 липня 2012 р.). – *Ekonomiczne nauki. – Przemysl : Nauka i studia*, 2012. – С. 19–21.

146. Явдак М. Ю. Оцінка соціально-економічної ефективності підприємства з використанням показника прибутку його діяльності / М. Ю. Явдак // Наукові праці Кіровоградського нац. техн. ун-ту. Економічні науки. – Кіровоград : КНТУ, 2012. – № 21. – С. 259–265.

147. Явдак М. Ю. Планування та оцінка ефективності внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів в процесі операційної діяльності підприємства / М. Ю. Явдак // Вісник Харківського нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. – № 127. – С. 293–301.

148. Явдак М. Ю. Прибуток в системі показників оцінки соціально-економічної ефективності діяльності підприємства / М. Ю. Явдак // Мат-ли ІХ Всеукр. наук. Інтернет-конф. "Місце та роль міждисциплінарних зв'язків при проведенні наукових досліджень" (Тернопіль, 30–31 січня 2012 р.) – Тернопіль : Тайп, 2012. – С. 58–59.

149. Явдак М. Ю. Разработка организационного обеспечения бюджетного финансового планирования операционной деятельности предприятия / М. Ю. Явдак // Современный научный вестник. Серия "Экономические науки". – Белгород : Руснаучкнига, 2014. – № 4 (200). – С. 30–38.

150. Явдак М. Ю. Система показателей планирования и оценки эффективности операционной деятельности предприятия / М. Ю. Явдак // Мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. для студ., асп. и молодых учёных "Формирование экономического портрета национальной инфраструктуры страны: методологический и теоретический аспекты" (Москва, 3 августа 2012 г.). – М. : Экономика и финансы, 2012. – С. 102–105.

151. Явдак М. Ю. Система факторів формування фінансових результатів діяльності підприємства в умовах глобалізованого ринкового середовища / М. Ю. Явдак // Вісник Донецького нац. ун-ту. Серія В "Економіка і право". – Донецьк : ДНУ, 2012. – № 1. – С. 197–200.

152. Явдак М. Ю. Управління в системі планування операційної діяльності / М. Ю. Явдак // Мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. "Модернізація

національної економіки: зміни в умовах кризи" (м. Херсон, 15–16 травня 2015 р.). – Херсон : ВД "Гельветика", 2015. – С. 80–82.

153. Явдак М. Ю. Формування системи показників планування внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства / М. Ю. Явдак // Мат-ли III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. "Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи" (Харків, 9 – 23 квітня 2012 р.) – Х. : ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2012. – Т. 1. – С. 255–257.

154. Яковлев О. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / О. І. Яковлев, А. О. Устич. – Х. : Консул, 2005. – 465 с.

155. Adam E. E. Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior. 5th ed. / E. E. Adam, J. R. Ebert. – New York : Prentice Hall Englewood Cliffs, 2000. – 148 p.

156. Drury C. Cost and Management Accounting. An Introduction / C. Drury. – Integra, India : South Western Cengage Learning, 2011. – 480 p.

157. Tucker R. B. Driving Growth Through Innovation / R. B. Tucker. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers. – 2002. – 232 p.

158. Звіт про рух грошових коштів : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 від 31.03.99 № 87 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

159. Звіт про фінансові результати : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 від 31.03.99 № 87 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

160. Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина ; под. ред. М. А. Касаткиной [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://abc.vvsu.ru/Books/up\\_inform\\_teh nol\\_v\\_ekon /page0009.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_teh nol_v_ekon /page0009.asp).

161. Статистична інформація. Промисловість. Державна служба статистики / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

162. Стэллар В. Организация планирования на предприятии / В. Стэллар [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://victorstellar.com/strategicheskoe-planirovanie-i-kontrolling/organizatsiya-planirovaniya-na-predpriyatii.html>.



# Додатки

Додаток А

## Характеристика процесів прийняття управлінських рішень

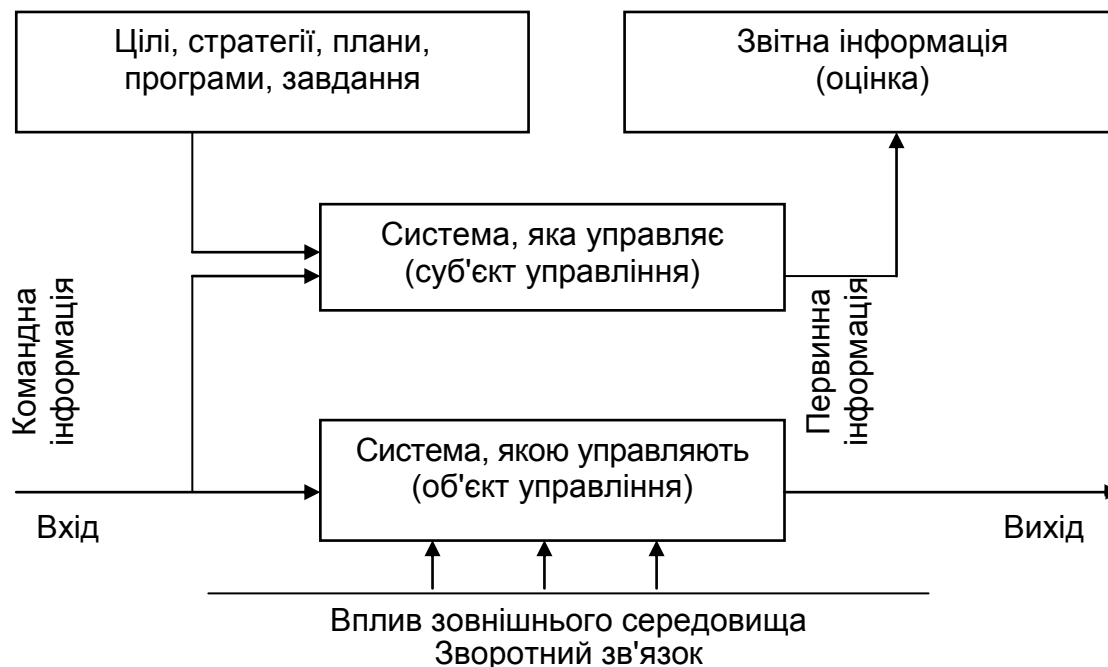
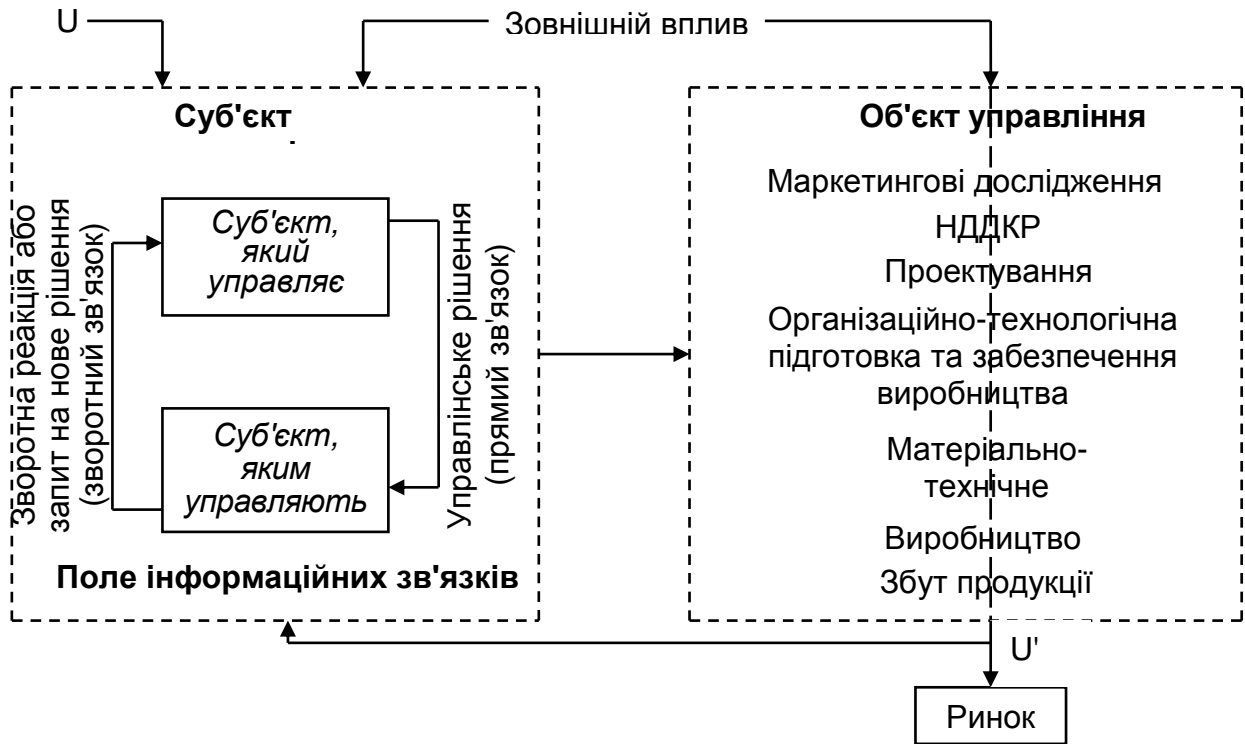


Рис. А.1. Загальна схема системи управління [97]

Таблиця А.1

## Процедури процесу прийняття управлінських рішень

Етапи прийняття рішення	Процедури прийняття рішення
Постановка завдання вирішення проблеми	Виникнення нової ситуації
	Усвідомлення існування проблеми
	Збирання необхідної інформації
	Характеристика проблемної ситуації
Розроблення варіантів вирішення проблеми	Формулювання вимог та обмежень
	Збирання необхідної інформації
	Розроблення можливих варіантів рішень
Вибір рішення	Визначення критеріїв вибору
	Вибір рішень, що відповідають критеріям
	Оцінювання можливих наслідків
	Вибір переважного варіанту рішення
Організація виконання рішення та його оцінювання	Розроблення плану реалізації обраного рішення
	Контроль ходу виконання рішення
	Оцінювання результатів вирішення проблеми та прогнозування виникнення нової проблемної ситуації



U – встановлені (задані) техніко-економічні характеристики;  
 U' – фактичні або очікувані (прогнозні) характеристики

Рис. А.2. Прийняття управлінських рішень в СУ [67; 97]

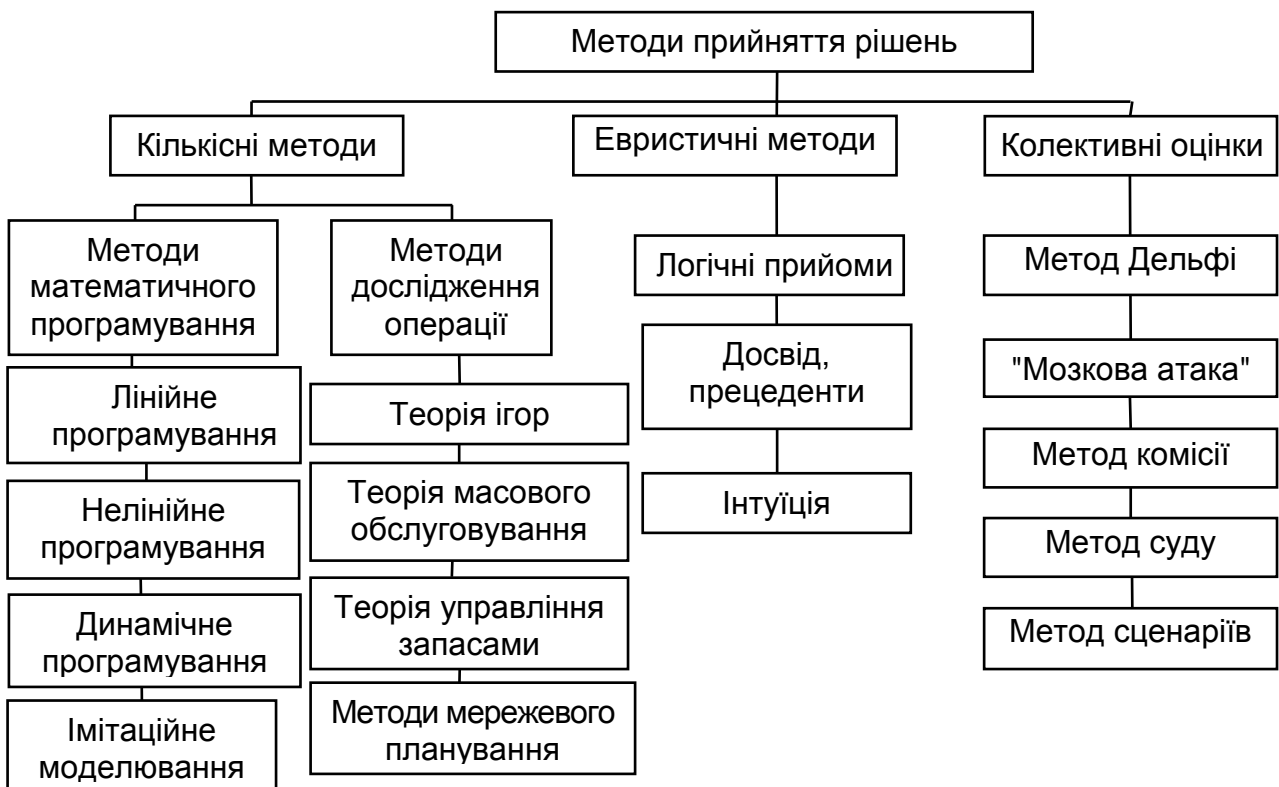


Рис. А.3. Методи прийняття управлінських рішень [5]

### Характеристика функціональних аспектів здійснення процесу управління підприємством

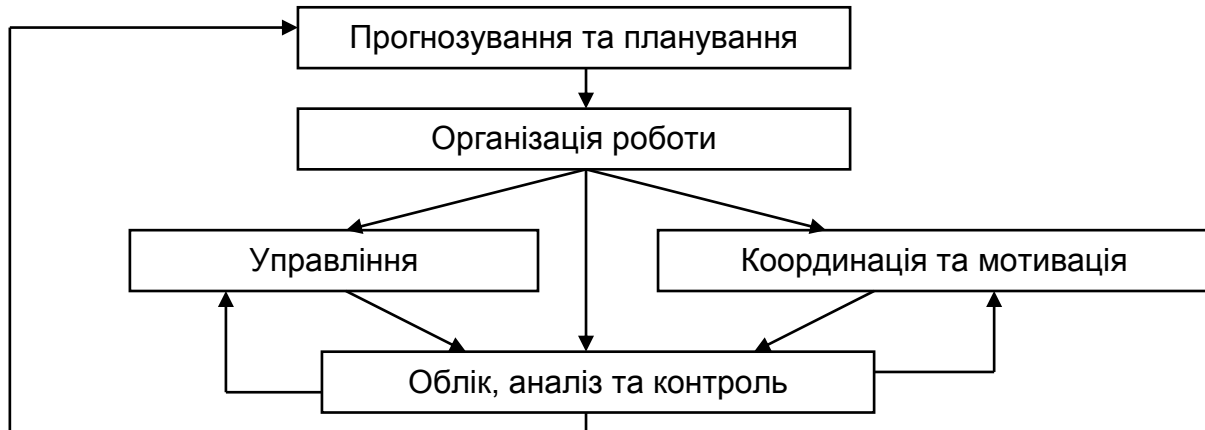


Рис. Б.1. Функціональна послідовність здійснення циклу управління

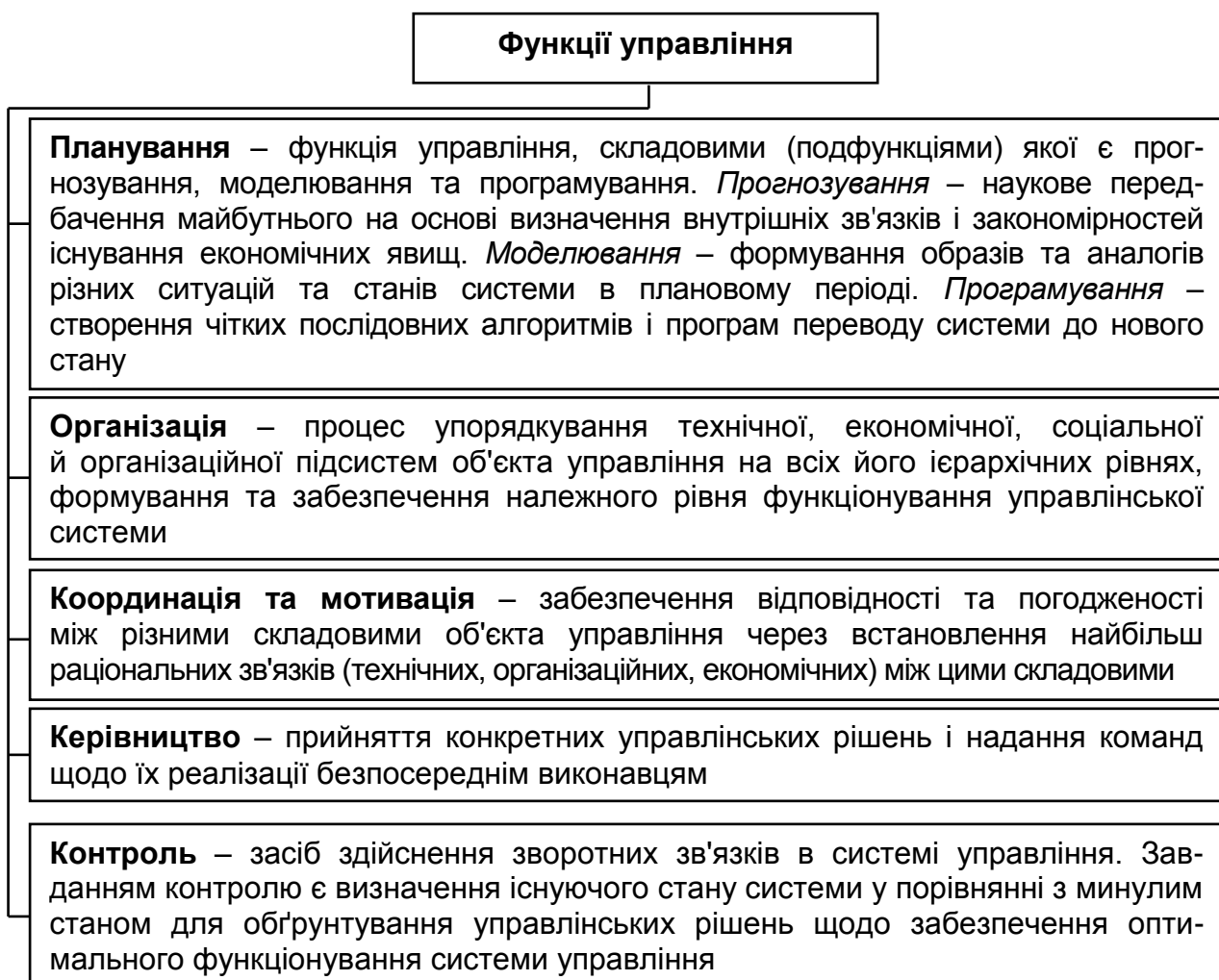


Рис. Б.2. Змістовність основних функцій управління

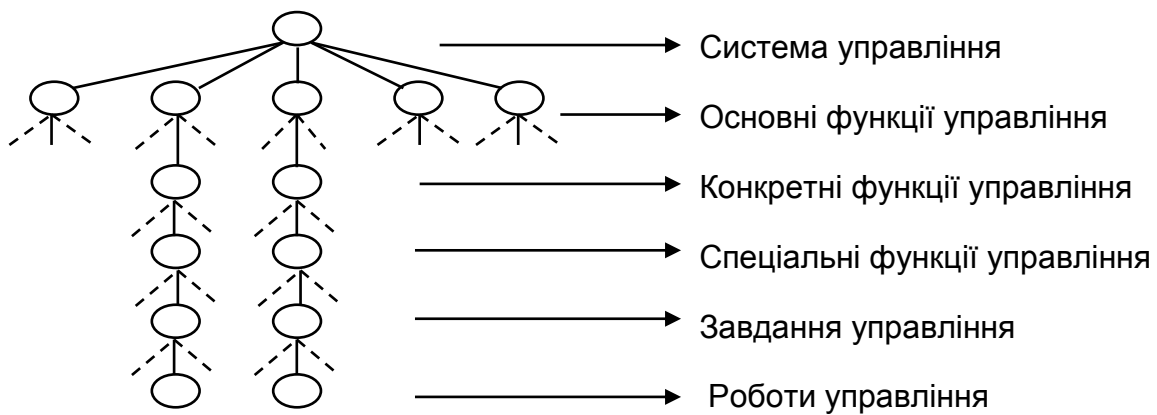


Рис. Б.3. Дерево функцій управління

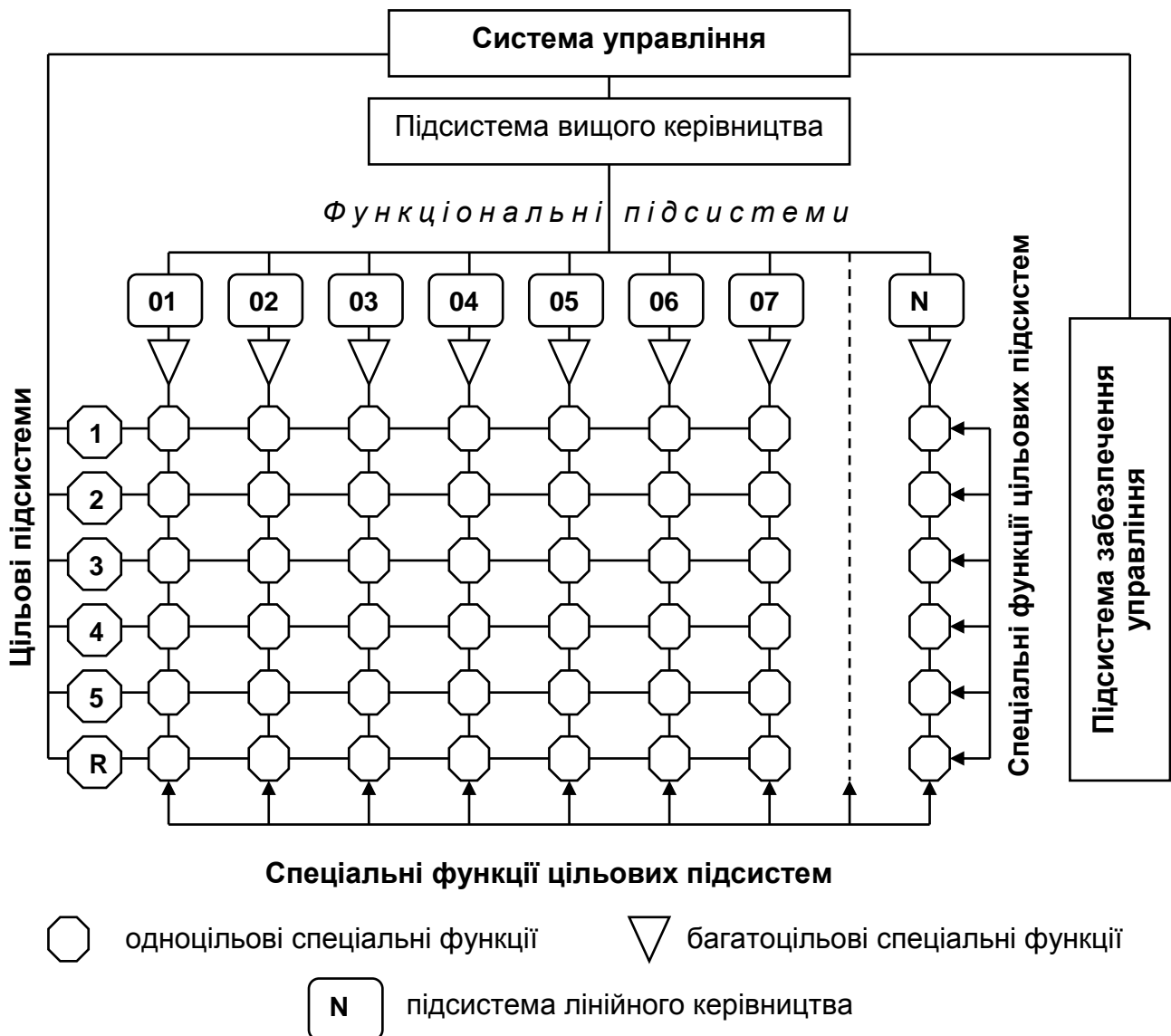


Рис. Б.4. Функціонально-цільова структура системи управління підприємством [76]

**Функціональна та виробнича структури  
операційної системи машинобудівного підприємства**

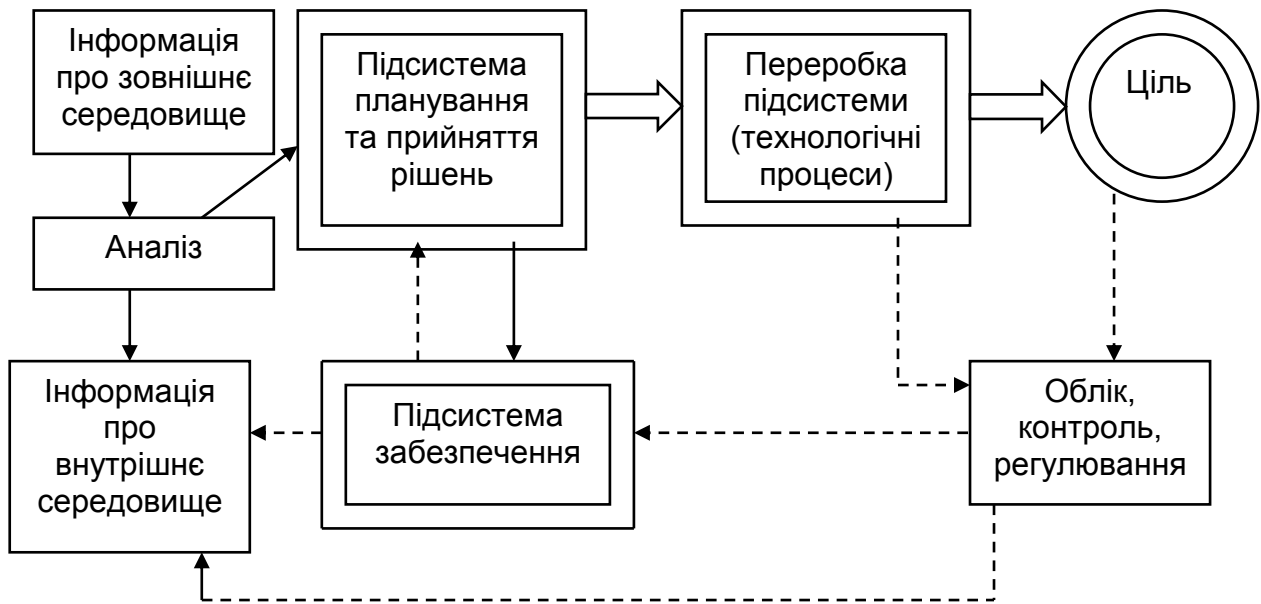


Рис. В.1. Функціональна структура операційної (виробничої) системи [122]

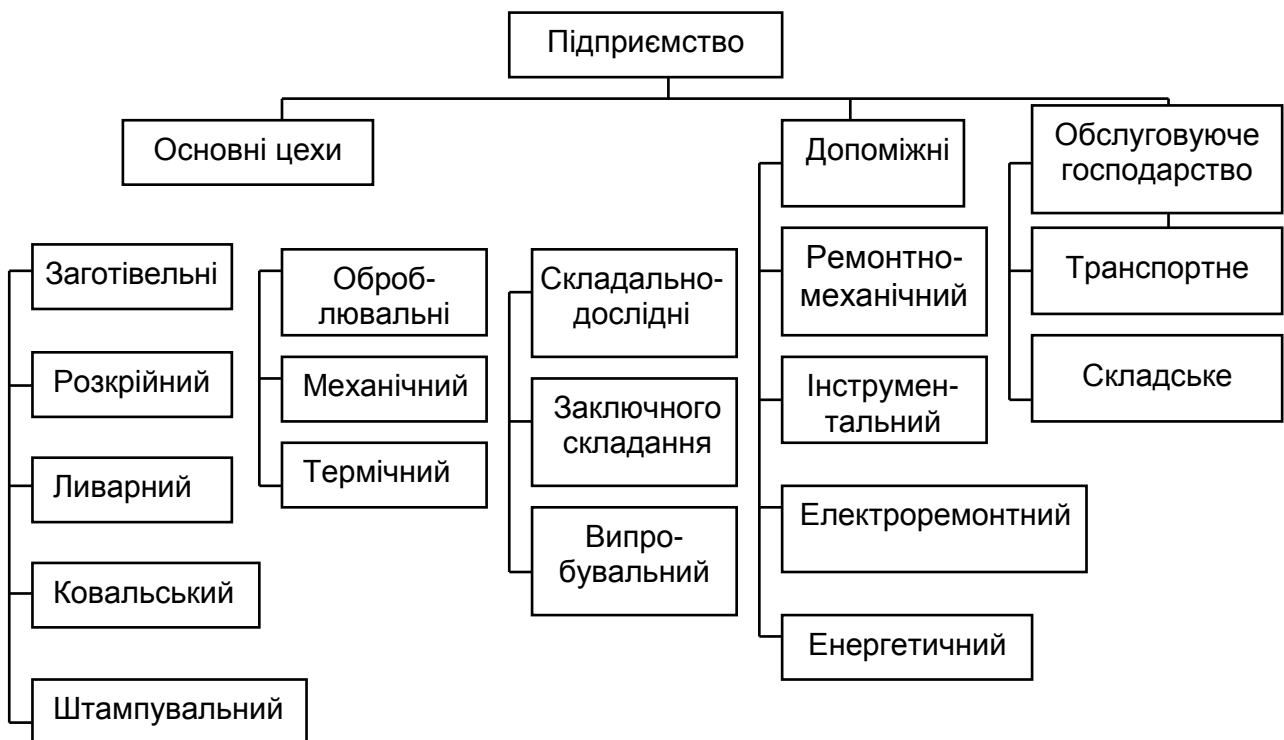


Рис. В.2. Виробнича структура машинобудівного підприємства з предметно-технологічним принципом побудови цехів [121]

**Характеристика типів систем планування залежно від міри визначеності зовнішнього середовища господарювання й ідеологічної орієнтації в плановій діяльності**

Таблиця Д.1

**Типи систем планування залежно від міри визначеності зовнішнього середовища господарювання [6]**

Міра визначеності	Типи систем планування	Умови застосування
Повна визначеність	Діючі в повністю передбачуваному середовищі (детерміновані)	Поточне планування Планування на рівні підрозділу
Непередбачуваність результатів	Імовірнісні (стохастичні)	Планування в галузі Планування на рівні підприємства

Таблиця Д.2

**Типи ідеологічної орієнтації в плановій діяльності [4]**

Орієнтація	Часовий період		
	Минуле	Сьогодні	Майбутнє
Реактивна	+	--	--
Інактивна	--	+	--
Преактивна	--	--	+/--
Інтерактивна	+/--	+/--	+/--

"+" - позитивне відношення; "--" - негативне відношення

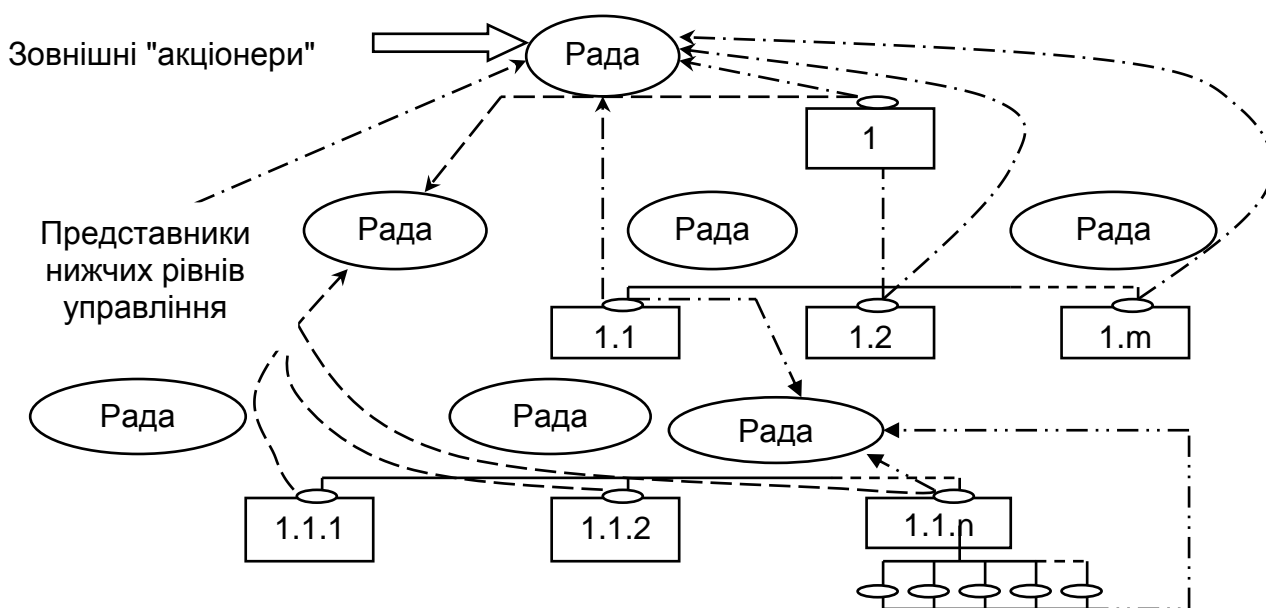


Рис. Д.1. Організаційна схема партисипативного планування [4, с.102]

**Показники динаміки інвестиційної активності, стану основних фондів,  
обсягів операційної діяльності підприємств України у 2011 – 2014 рр.**

Таблиця Е.1

**Динаміка та структура обсягів капітальних вкладень суб'єктів національної економіки України  
за видами активів у 2011 – 2014 рр. (розраховано за [161])**

191

Види активів	Характеристика капітальних вкладень за видами активів, за роками								Темпи змін, % за роками		
	2011		2012		2013		2014		2012	2013	2014
	обсяги, млн грн	питома частка, %	обсяги, млн грн	питома частка, %	обсяги, млн грн	питома частка, %	обсяги, млн грн	питома частка, %			
Усього, у т.ч.:	189 060,6	100,0	259 932,3	100,0	293 691,9	100,0	267 728,0	100,0	137,5	113,0	91,2
інвестиції у матеріальні активи	182 075,8	96,3	250 501,6	96,4	285 146,3	97,1	257 143,5	96,0	137,6	113,8	90,2
житлові будівлі	28 735,9	15,2	29 557,5	11,4	38 549,0	13,1	41 567,3	15,5	102,9	130,4	107,8
нежитлові будівлі	38 912,3	20,6	51 324,7	19,7	56 811,3	19,3	47 907,5	17,9	131,9	110,7	84,3
інженерні споруди	40 756,7	21,6	67 692,5	26,0	64 848,9	22,1	58 769,3	22,0	166,1	95,8	90,6
машини, обладнання й інвентар	55 182,6	29,2	73 167,0	28,1	85 938,0	29,3	80 970,6	30,2	132,6	117,5	94,2
транспортні засоби	11 398,7	6,0	18 924,9	7,3	28 195,5	9,6	16 602,3	6,2	166,0	149,0	58,9
земля	1 291,9	0,7	2 311,0	0,9	1 803,6	0,6	1 170,7	0,4	178,9	78,0	64,9
довгострокові біологічні активи рослинництва та тваринництва	2 011,3	1,1	3 070,4	1,2	1 942,9	0,7	2 456,1	0,9	152,7	63,3	126,4
інші матеріальні активи	3 786,4	2,0	4 453,6	1,7	7 057,1	2,4	7 699,7	2,9	117,6	158,5	109,1
інвестиції у нематеріальні активи, у т.ч.:	6 984,8	3,7	9 430,7	3,6	8 545,6	2,9	10 584,5	4,0	135,0	90,6	123,9
програмне забезпечення та бази даних	2 826,0	1,5	3 274,3	1,3	3 427,3	1,2	3 508,7	1,3	115,9	104,7	102,4
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, па- тенти, ліцензії, концесії тощо	3 070,2	1,6	4 121,2	1,6	3 678,0	1,3	5 674,6	2,1	134,2	89,2	154,3

**Показники наявності та стану основних засобів суб'єктів господарювання України за окремими видами економічної діяльності у 2012 – 2014 рр. (розраховано за [161])**

192

Види економічної діяльності	Показники наявності та стану основних засобів суб'єктів господарювання України за окремими видами економічної діяльності, за роками									Зміни ступеня зношування основних засобів, за роками, %	
	первісна (переоцінена) вартість, млн грн			залишкова вартість, млн грн			ступінь зношування, %			2013	2014
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014		
Усього	7 396 952	9 148 017	10 401 324	1 780 059	2 135 987	2 356 962	75,9	76,7	77,3	0,8	0,6
Сільське господарство	118 019	137 640	156 013	79 526	90 018	100 094	32,6	34,6	35,8	2,0	1,2
Промисловість	1 116 367	1 603 646	1 749 110	482 459	685 030	753 733	56,8	57,3	56,9	0,5	-0,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	204 255	231 128	309 757	89 322	106 154	132 888	56,3	54,1	57,1	-2,2	3,0
Переробна промисловість	644 566	677 880	599 980	278 180	289 830	299 216	56,8	57,2	50,1	0,4	-7,1
Постачання електроенергії, газу, пари	267 546	694 638	773 134	114 957	289 046	294 675	57,0	58,4	61,9	1,4	3,5
Будівництво	123 393	138 139	82 646	77 585	80 052	39 788	37,1	42,0	51,9	4,9	9,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	4 620 921	5 634 650	6 403 272	201 300	223 719	211 947	95,6	96,0	96,7	0,4	0,7
Інформація та телекомунікації	766 183	887 738	70 222	454 393	510 763	25 528	40,7	42,5	63,6	1,8	21,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	12 301	13 431	35 188	7 080	7 739	16 424	42,4	42,4	53,3	0,0	10,9



**Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за окремими видами економічної діяльності у 2002 – 2014 рр., у фактичних цінах (розраховано за [161])**

Види економічної діяльності	Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), за окремими видами економічної діяльності, за роками, млн грн												
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Промисловість	210 842,7	229 634,4	289 117,3	400 757,1	468 562,6	551 729,0	717 076,7	917 035,5	806 550,6	1 065 108,2	1 329 256,3	1 400 680,2	1 354 130,1
Добувна промисловість	20 549,0	19 642,2	22 127,4	29 059,0	38 867,1	45 077,4	56 348,6	85 755,4	67 242,6	106 933,7	146 833,2	146 588,5	154 615,9
Переробна промисловість, у т.ч.:	138 042,9	155 439,9	207 906,3	306 267,9	355 079,9	405 466,3	530 162,7	668 466,4	559 266,5	730 544,1	881 141,1	889 496,6	836 571,7
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	38 045,7	41 859,5	57 871,1	93 410,7	103 331,4	120 660,5	157 450,5	202 034,6	141 498,0	199 901,3	241 064,3	223 832,5	208 225,4
машинобудування	21 523,1	24 492,2	35 133,1	53 569,3	59 668,1	68 730,6	98 339,9	121 780,4	85 833,0	116 348,5	154 184,9	143 533,1	117 301,9
виробництво машин та устаткування	10 222,6	10 292,2	13 070,7	16 988,5	20 762,3	22 423,2	30 100,4	37 271,5	34 245,7	39 778,4	48 313,2	69 497,3	66 121,5
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	5 647,9	6 189,7	8 352,2	16 437,2	13 530,5	15 510,3	21 216,5	25 580,5	24 504,7	27 708,9	34 412,5	22 800,3	22 353,9
виробництво транспортних засобів та устаткування	5 652,6	8 010,3	13 710,2	20 143,6	25 375,3	30 797,1	47 023,0	58 928,4	27 082,6	48 861,2	71 459,2	74 035,8	51 180,4

**Аналіз показників, які характеризують  
операційну діяльність машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр.**

Таблиця Ж.1

**Аналіз рентабельності операційної діяльності машинобудівних  
підприємств у 2012 – 2014 рр.**

Підприємства	Рентабельність операційної діяльності, за роками, %			Абсолютні зміни, за роками, грн/грн	
	2012	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	-16,5	2,2	0,5	18,7	-1,7
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	-17,0	-16,6	41,1	0,4	57,7
ДП "ХРЗ "Протон"	0,2	0,4	-2,1	0,2	-2,5
ДП МОУ "ХАРЗ"	11,6	18,6	19,5	7,1	0,9
ПАТ "ЛКМЗ"	8,2	-3,5	11,8	-11,7	15,3
ПАТ "Нафтоавтоматика"	19,6	25,8	-2,5	6,2	-28,2
ПАТ "НВО "Етал"	17,3	16,8	15,7	-0,5	-1,1
ПАТ "Харверст"	-59,3	-73,5	-3,8	-14,2	69,8
ПАТ "Червоний Жовтень"	31,3	5,7	1,9	-25,6	-3,9
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	8,6	14,0	12,0	5,4	-2,0
ТОВ "ХЗПТО"	-0,5	-27,5	-42,2	-27,0	-14,8
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	20,4	-4,6	-0,3	-25,1	4,4

Таблиця Ж.2

**Аналіз витрат на 1 грн операційної діяльності машинобудівних  
підприємств у 2012 – 2014 рр.**

Підприємства	Витрати на 1 грн операційної діяльності, грн/грн			Абсолютні зміни, за роками, грн/грн		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	116,5	97,8	99,5	-18,7	1,7	83,9	101,7
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	117,0	116,6	58,9	-0,4	-57,7	99,7	50,5
ДП "ХРЗ "Протон"	99,8	99,6	102,1	-0,2	2,5	99,8	102,5
ДП МОУ "ХАРЗ"	88,4	81,4	80,5	-7,1	-0,9	92,0	98,9
ПАТ "ЛКМЗ"	91,8	103,5	88,2	11,7	-15,3	112,7	85,2
ПАТ "Нафтоавтоматика"	80,4	74,2	102,5	-6,2	28,2	92,3	138,0
ПАТ "НВО "Етал"	82,7	83,2	84,3	0,5	1,1	100,6	101,3
ПАТ "Харверст"	159,3	173,5	103,8	14,2	-69,8	108,9	59,8
ПАТ "Червоний Жовтень"	68,7	94,3	98,1	25,6	3,9	137,2	104,1
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	91,4	86,0	88,0	-5,4	2,0	94,1	102,3
ТОВ "ХЗПТО"	100,5	127,5	142,2	27,0	14,8	126,9	111,6
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	79,6	104,6	100,3	25,1	-4,4	131,5	95,8

## Аналіз вартості основних виробничих фондів машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., тис. грн

Підприємства	Вартість основних виробничих фондів, за роками, тис грн			Абсолютні зміни, за роками, тис грн		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	760 430,3	756 368,0	733 850,0	-4 062,3	-22 518,0	99,5	97,0
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	86 571,3	87 427,0	84 504,0	855,7	-2 923,0	101,0	96,7
ДП "ХРЗ "Протон"	10 138,3	10 153,1	10 287,3	14,8	134,2	100,1	101,3
ДП МОУ "ХАРЗ"	13 024,0	12 890,0	11 900,0	-134,0	-990,0	99,0	92,3
ПАТ "ЛКМЗ"	78 945,2	78 900,2	80 900,1	-45,0	1 999,9	99,9	102,5
ПАТ "Нафтоавтоматика"	36 989,2	37 858,9	38 061,9	869,7	203,0	102,4	100,5
ПАТ "НВО "Етал"	105 151,0	103 626,0	104 831,0	-1 525,0	1 205,0	98,5	101,2
ПАТ "Харверст"	58 219,0	58 131,5	49 179,2	-87,5	-8 952,3	99,8	84,6
ПАТ "Червоний Жовтень"	99 112,5	96 692,5	101 032,0	-2 420,0	4 339,5	97,6	104,5
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	21 980,4	21 376,0	26 486,5	-604,4	5 110,5	97,3	123,9
ТОВ "ХЗПТО"	81 002,0	81 700,0	82 400,0	698,0	700,0	100,9	100,9
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	57 952,0	51 398,0	52 468,0	-6 554,0	1 070,0	88,7	102,1

**Аналіз фондівдачі основних виробничих фондів машинобудівних підприємств  
у 2012 – 2014 рр., грн/грн**

Підприємства	Фондовіддача основних виробничих фондів, за роками, грн/грн			Абсолютні зміни, за роками, грн/грн		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	8,4	4,2	4,4	-4,2	0,2	50,0	105,2
ДП МОУ "ХАРЗ"	75,3	80,7	116,0	5,4	35,3	107,2	143,7
ПАТ "ЛКМЗ"	49,5	57,5	73,5	8,0	16,0	116,1	127,8
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	18,4	21,4	63,8	3,0	42,5	116,4	298,6
ПАТ "НВО "Етал"	55,2	64,2	70,8	9,0	6,6	116,3	110,3
ПАТ "Червоний Жовтень"	99,6	108,0	104,8	8,4	-3,3	108,4	97,0
ПАТ "Харверст"	16,8	18,5	35,8	1,6	17,3	109,7	193,8
ТОВ "ХЗПТО"	56,0	50,0	70,8	-6,0	20,8	89,3	141,7
ПАТ "Нафтоавтоматика"	137,5	107,6	79,4	-30,0	-28,2	78,2	73,8
ДП "Завод "Електроважмаш"	5,9	16,9	14,4	10,9	-2,5	285,2	85,2
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	9,5	8,8	7,3	-0,7	-1,5	92,7	82,7
ДП "ХРЗ "Протон"	96,7	107,5	104,6	10,8	-2,9	111,2	97,3

**Аналіз фондоємності основних виробничих фондів підприємств машинобудівного комплексу  
в 2012 – 2014 рр., грн/грн**

Підприємства	Фондоємність основних виробничих фондів, за роками, грн/грн			Абсолютні зміни, за роками, грн/грн		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	1 691,2	593,1	696,0	-1 098,1	103,0	35,1	117,4
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	544,5	467,7	156,6	-76,7	-311,1	85,9	33,5
ДП "ХРЗ "Протон"	103,4	93,1	95,6	-10,4	2,6	90,0	102,8
ДП МОУ "ХАРЗ"	132,8	123,9	86,2	-8,9	-37,7	93,3	69,6
ПАТ "ЛКМЗ"	202,0	174,0	136,1	-28,0	-37,9	86,2	78,2
ПАТ "Нафтоавтоматика"	72,7	93,0	126,0	20,2	33,0	127,8	135,5
ПАТ "НВО "Етал"	181,3	155,8	141,2	-25,4	-14,6	86,0	90,6
ПАТ "Харверст"	593,7	541,1	279,2	-52,6	-261,9	91,1	51,6
ПАТ "Червоний Жовтень"	100,4	92,6	95,4	-7,8	2,9	92,2	103,1
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	1 056,7	1 139,4	1 378,5	82,7	239,1	107,8	121,0
ТОВ "ХЗПТО"	178,7	200,1	141,2	21,4	-58,8	112,0	70,6
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	1 185,1	2 369,7	2 252,8	1 184,6	-116,9	200,0	95,1

## Аналіз чисельності персоналу машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., осіб

198

Підприємства	Чисельність працівників за роками, осіб			Абсолютні зміни, за роками, осіб		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	4 855	4 372	3 800	-483,0	-572,0	90,1	86,9
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	1 730	1 755	1 760	25,0	5,0	101,4	100,3
ДП "ХРЗ "Протон"	435	223	113	-212,0	-110,0	51,3	50,7
ДП МОУ "ХАРЗ"	490	473	580	-17,0	107,0	96,5	122,6
ПАТ "ЛКМЗ"	2 501	2 420	2 159	-81,0	-261,0	96,8	89,2
ПАТ "Нафтоавтоматика"	451	461	456	10,0	-5,0	102,2	98,9
ПАТ "НВО "Етал"	1 038	1 054	1 093	16,0	39,0	101,5	103,7
ПАТ "Харверст"	887	812	665	-75,0	-147,0	91,5	81,9
ПАТ "Червоний Жовтень"	1 224	1 247	1 290	23,0	43,0	101,9	103,4
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	45	43	41	-2,0	-2,0	95,6	95,3
ТОВ "ХЗПТО"	1 240	1 291	1 343	51,0	52,0	104,1	104,0
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	341	325	330	-16,0	5,0	95,3	101,5

## Аналіз фондоозброєності працівників машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр.

199

Підприємства	Фондоозброєність працівників, за роками, тис грн/ос.			Абсолютні зміни, за роками, тис грн/ос.		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	169,9	158,1	159,0	-11,8	0,8	93,1	100,5
ДП МОУ "ХАРЗ"	26,6	27,3	20,5	0,7	-6,7	102,5	75,3
ПАТ "ЛКМЗ"	31,6	32,6	37,5	1,0	4,9	103,3	114,9
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	50,0	49,8	48,0	-0,2	-1,8	99,5	96,4
ПАТ "НВО "Етал"	101,3	98,3	95,9	-3,0	-2,4	97,1	97,6
ПАТ "Червоний Жовтень"	81,0	77,5	78,3	-3,4	0,8	95,8	101,0
ПАТ "Харверст"	65,6	71,6	74,0	6,0	2,4	109,1	103,3
ТОВ "ХЗПТО"	65,3	63,3	61,4	-2,0	-1,9	96,9	97,0
ПАТ "Нафтоавтоматика"	82,0	82,1	83,5	0,1	1,3	100,1	101,6
ДП "Завод "Електроважмаш"	156,6	173,0	193,1	16,4	20,1	110,5	111,6
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	488,5	497,1	646,0	8,7	148,9	101,8	130,0
ДП "ХРЗ "Протон"	23,3	45,5	91,0	22,2	45,5	195,4	200,0

**Аналіз зарплатоємності операційної діяльності машинобудівних підприємств  
у 2012 – 2014 рр., грн/грн**

Підприємства	Зарплатоємність операційної діяльності, за роками, грн/грн			Абсолютні зміни, за роками, грн/грн		Темпи змін, по роках, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	0,0820	0,0752	0,0928	-0,0068	0,0176	-8,24	23,37
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	0,1280	0,1678	0,0824	0,0398	-0,0853	31,07	-50,86
ДП "ХРЗ "Протон"	0,3010	0,3259	0,3291	0,0249	0,0032	8,27	1,00
ДП МОУ "ХАРЗ"	0,1880	0,1884	0,1594	0,0004	-0,0290	0,20	-15,40
ПАТ "ЛКМЗ"	0,0440	0,0483	0,0454	0,0043	-0,0029	9,88	-6,02
ПАТ "Нафтоавтоматика"	0,1570	0,1672	0,1597	0,0102	-0,0075	6,49	-4,48
ПАТ "НВО "Етал"	0,0570	0,0664	0,0498	0,0094	-0,0166	16,47	-24,95
ПАТ "Харверст"	0,3290	0,4362	0,2744	0,1072	-0,1619	32,59	-37,10
ПАТ "Червоний Жовтень"	0,0280	0,0273	0,0321	-0,0007	0,0048	-2,53	17,51
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	0,1320	0,1349	0,2156	0,0029	0,0807	2,20	59,85
ТОВ "ХЗПТО"	0,1890	0,1749	0,1850	-0,0141	0,0101	-7,45	5,76
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	0,0190	0,0197	0,0217	0,0007	0,0019	3,93	9,85



## Аналіз енергоємності операційної діяльності машинобудівних підприємств у 2012 – 2014 рр., грн/грн

Підприємства	Енергоємність операційної діяльності, за роками, грн/грн			Абсолютні зміни, за роками, грн/грн		Темпи змін, за роками, %	
	2012	2013	2014	2013	2014	2013	2014
ДП "Завод "Електроважмаш"	0,034	0,039	0,037	0,005	-0,002	114,706	94,872
ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"	0,045	0,053	0,184	0,008	0,131	117,295	346,881
ДП "ХРЗ "Протон"	0,026	0,029	0,031	0,003	0,002	111,538	106,897
ДП МОУ "ХАРЗ"	0,002	0,002	0,002	0,000	0,000	125,000	95,000
ПАТ "ЛКМЗ"	0,090	0,092	0,091	0,002	-0,001	102,442	98,483
ПАТ "Нафтоавтоматика"	0,043	0,044	0,044	0,001	0,000	102,326	100,000
ПАТ "НВО "Етал"	0,067	0,078	0,021	0,011	-0,058	116,841	26,531
ПАТ "Харверст"	0,321	0,034	0,019	-0,288	-0,014	10,430	57,015
ПАТ "Червоний Жовтень"	0,061	0,052	0,050	-0,009	-0,002	84,666	96,146
ТОВ "Завод "Будгідравлика"	0,095	0,090	0,099	-0,005	0,009	94,737	110,000
ТОВ "ХЗПТО"	0,021	0,017	0,011	-0,004	-0,005	79,048	68,072
ТОВ НВП "Електропривід – ЛТД"	0,034	0,033	0,042	-0,001	0,009	97,647	126,807

**Система показників планування й оцінювання результативності  
операційної діяльності підприємств  
машинобудівної промисловості України**

Показники	Одиниці вимірювання	Умовні позначення	Формула розрахунку
1	2	3	4
<i>Показники виробництва та реалізації продукції (ПВРП)</i>			
Обсяг випуску продукції в натуральному виразі (у певній номенклатурі й асортименті)	нат. од.	В	Обліковий <sup>1</sup>
Ціна одиниці продукції певної номенклатури й асортименту	грн/од.	Ц	Обліковий
Витрати на виробництво одиниці продукції певної номенклатури й асортименту	грн/од.	Вс	Обліковий
Обсяг випуску продукції у вартісному виразі (у певній номенклатурі й асортименті)	грн	ВП	В·Ц
Затрати на випуск продукції	грн	З	В·Вс
Продукція в незавершеному виробництві	грн	НЗП	Обліковий
Залишки готової продукції на складі	грн	О	Обліковий
Обсяг продукції, відвантаженої споживачам	грн	ОП	ТП+(ПРО <sub>1</sub> -ПРО <sub>2</sub> ) <sup>2</sup>
Обсяг відвантаженої, але не оплаченої продукції	грн	ОНП	Обліковий
Обсяг реалізованої продукції	грн	РП	ОП-(ОНП <sub>1</sub> -ОНП <sub>2</sub> )
Індекс зміни показників виробництва та реалізації продукції	%	Іпврп	$\frac{\text{ППРП}_{(2)}^{(\Phi)}}{\text{ППРП}_{(1)}^{(\text{ПЛ})}}$ <sup>3</sup>
<i>Показники використання трудових ресурсів підприємства (ПВТР)</i>			
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Ч	Обліковий
Продуктивність праці одного працівника	грн/ос.	ПТ	ТП/Ч
Фонд робочого часу, відпрацьованого працівниками	люд. годин	ФРЧ	Обліковий
Фонд невикористаного робочого часу за рахунок цілоденних простоїв	люд. годин	ФЦП	Обліковий
Фонд невикористаного робочого часу за рахунок неявки працівників на роботу з поважних причин	люд. годин	ФНР	Обліковий
Фонд невикористаного робочого часу за рахунок свят і вихідних	люд. годин	ФПЧ	Обліковий
Календарний фонд робочого часу	люд. годин	КФРЧ	ФРЧ+ФЦП+ +ФНР+ФПЧ
Коефіцієнт використання календарного робочого часу	%	Квкв	ФРЧ/КФРЧ·100

## Продовження додатка 3

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Коефіцієнт використання табельного робочого часу	%	Квтв	$\text{ФРЧ}/(\text{КФРЧ}-\text{ФПЧ}) \cdot 100$
Коефіцієнт використання максимально можливого робочого часу	%	Квмвв	$\text{ФРЧ}/(\text{КФРЧ}-\text{ФПЧ}-\text{ФНР}) \cdot 100$
Трудомісткість виробництва продукції	люд. годин/грн	ТМ	$\text{ФРЧ}/\text{ТП}$
Фонд оплати праці працівників	грн	ФОП	Обліковий
Середня заробітна плата одного працівника	грн	ЗП	$\text{ФОП}/\text{Ч}$
Індекс росту продуктивності праці працівників	%	Іпт	$\text{ПТ}_2/\text{ПТ}_1 \cdot 100$
Індекс росту середньої заробітної плати	%	Ізп	$\text{ЗП}_2/\text{ЗП}_1 \cdot 100$
Коефіцієнт випередження	%	До	$\text{Іпт}/\text{Ізп} \cdot 100$
Доля витрат на оплату праці в загальній сумі витрат на виготовлення продукції	%	УВ <sub>от</sub>	$\text{ФОТ}/\text{З} \cdot 100$
Обсяг випуску продукції на 1 грн фонду оплати праці	%	ВПФОТ	$\text{ТП}/\text{ФОТ} \cdot 100$
Обсяг реалізованої продукції на 1 грн фонду оплати праці	%	РПФОТ	$\text{РП}/\text{ФОТ} \cdot 100$
<i>Показники використання матеріальних ресурсів (ПВМР)</i>			
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	грн	ОПФ	Обліковий
Середньорічна вартість активної частини основних виробничих фондів	грн	ОПФа	Обліковий
Середньорічна вартість машин й устаткування	грн	ОПФмо	Обліковий
Фондовіддача	грн/грн	ФО	$\text{ТП}/\text{ОПФ}$
Фондоємність	грн/грн	ФЕ	$\text{ОПФ}/\text{ТП}$
Фондоозброєність одного працівника	грн/ос.	ФВ	$\text{ОПФ}/\text{Ч}$
Машиноозброєність одного працівника	грн/ос.	МВ	$\text{ОПФмо}/\text{Ч}$
Технічна озброєність одного працівника	грн/ос.	ТВ	$\text{ОПФа}/\text{Ч}$
Первісна вартість основних виробничих фондів	грн	Ф	Обліковий
Сума амортизації, нарахована за весь термін служби основних виробничих фондів (ОПФ)	грн	А	Обліковий
Коефіцієнт зношування ОПФ	%	Кз	$\text{А}/\text{Ф} \cdot 100$
Коефіцієнт придатності ОПФ	%	Кп	$\text{Ф}/\text{А} \cdot 100$
Середньорічна виробнича потужність	нат. од.	ПОТ	Обліковий
Кількість одиниць устаткування	од.	К	Обліковий
Фонд часу роботи устаткування	маш. годин.	Т	Обліковий
Ефективний фонд часу роботи устаткування	маш. годин.	Те	Обліковий

## Продовження додатка 3

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Прогресивна продуктивність одиниці устаткування	од./год	Ппр	Обліковий
Продуктивність одиниці устаткування	од./год	П	Обліковий
Загальний коефіцієнт використання виробничої потужності	%	Квп	ВП/ПОТ·100
Коефіцієнт екстенсивного використання виробничої потужності	%	Квп <sup>Е</sup>	$\frac{K_{пл(ф)} \cdot T_{пл(ф)}}{ДО \cdot T_E} \cdot 100$
Коефіцієнт інтенсивного використання виробничої потужності	%	Квп <sup>І</sup>	$\frac{П_{пл(ф)}}{П_{пр}} \cdot 100$
Інтегральний коефіцієнт використання виробничої потужності	%	Кпм <sup>ІНТ</sup>	$\frac{Кпм^E \cdot Кпм^I}{100}$
Резерв потужності	%	Рпм	1-Кпм <sup>ІНТ</sup>
Витрати і-го виду сировини та матеріалів на виробництво одиниці продукції	нат. од./од.	Рсм і	Обліковий
Затрати на придбання одиниці і-го виду сировини та матеріалів на виробництво одиниці продукції (ціна закупівлі)	грн/нат. од.	Зі <sup>Е</sup>	Обліковий
Затрати на придбання та використання сировини та матеріалів для виробництва одиниці продукції	грн/нат. од.	Зсм <sup>Е</sup>	$\sum_{i=1}^n Зі^E \cdot Рсм\ i$
Затрати на придбання та використання сировини й матеріалів для виробництва продукції	грн	Зсм	Зсме·ТП
Затрати на придбання та використання сировини й матеріалів для виробництва реалізованої продукції	грн	Зсм	Зсм <sup>Е</sup> ·РП
Доля затрат на придбання та використання сировини та матеріалів у загальній сумі витрат на виготовлення продукції	%	ДВсм	$\frac{Зсм}{З} \cdot 100$
<i>Показники використання паливно-енергетичних ресурсів (ПВТЕР)</i>			
Затрати палива на виробництво одиниці продукції	кг/од.	Рт	Обліковий
Затрати електроенергії на виробництво одиниці продукції (електроємність одиниці продукції)	кВт·год/од.	Рее	Обліковий
Затрати теплової енергії на виробництво одиниці продукції (теплоємність одиниці продукції)	Мкал/од.	Рте	Обліковий
Затрати на придбання палива для виробництва одиниці продукції	грн/кг	Зт <sup>Е</sup>	Обліковий
Затрати на придбання електроенергії для виробництва одиниці продукції	грн/кВт·год	Зее <sup>Е</sup>	Обліковий
Затрати на придбання теплової енергії для виробництва одиниці продукції	грн/Мкал	Зте <sup>Е</sup>	Обліковий

## Продовження додатка 3

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Затрати на придбання палива для виробництва продукції	грн	Зт	ТП·Зт <sup>Е</sup>
Затрати на придбання електроенергії для виробництва продукції	грн	Зее	ТП·Зее <sup>Е</sup>
Затрати на придбання теплової енергії для виробництва продукції	грн	Зте	ТП·Зте <sup>Е</sup>
Коефіцієнт перекладу витрати палива, електроенергії, теплової енергії в умовні одиниці	–	Кт,ее, те	З <sup>4</sup>
Енергоємність одиниці продукції	ум. од. пал./од.	Е <sup>Е</sup>	Рт·Кт+ +Рее·Кее+ +Рте·Кте
Доля витрат на придбання та використання паливно-енергетичних ресурсів у загальній сумі витрат на виготовлення продукції	%	УВтер	(Зт+Зее+ Зте)/З
Електроозброєність праці одного працівника	кВт· год/ /люд.	ЕлВ	Рее·ТП/Ч
Енергооснащеність праці одного працівника	усл. од. пал./люд.	ЕВ	Е <sup>Е</sup> ·ТП/Ч
<i>Показники використання фінансових ресурсів (ПВФР)</i>			
Середньорічна величина нормованих оборотних коштів (середній залишок оборотних коштів)	грн	ОЗ	Обліковий
Норматив обігових коштів	грн	НІЗ	Обліковий
Дебіторська заборгованість підприємства	грн	ДЗ	Обліковий
Кредиторська заборгованість підприємства	грн	КЗ	Обліковий
Інвестиції в основний капітал	грн	ІОК	Обліковий
Заборгованість з оплати праці працівникам	грн	КЗоп	Обліковий
Заборгованість постачальникам за неоплаченими поставками	грн	КЗп	Обліковий
Доля заборгованості з оплати праці працівникам у кредиторській заборгованості підприємства	%	С <sub>от/кз</sub>	Кзот/КЗ·100
Доля заборгованості постачальникам за неоплаченими поставками у кредиторській заборгованості підприємства	%	С <sub>от/кз</sub>	КЗп/КЗ·100
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства	%	С <sub>от/кз</sub>	ДЗ/КЗ·100
Співвідношення дебіторської заборгованості й обсягу випуску продукції	%	С <sub>от/кз</sub>	ДЗ/ТП·100
Співвідношення кредиторської заборгованості й обсягу випуску продукції	%	С <sub>от/кз</sub>	КЗ/ТП·100
Ступінь забезпеченості підприємства власними оборотними коштами	грн	СОос	ОЗ-НІС

## Продовження додатка 3

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Тривалість одного обороту оборотних коштів за період тривалістю N-днів	дн.	ПО	ОЗ/Н
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	%	До	РП/ОЗ·100
Коефіцієнт завантаження засобів в обороті	%	Кз	ОЗ/РП·100
<i>Показники собівартості продукції</i>			
Матеріальні затрати	грн	МЗ	Обліковий
Затрати на оплату праці працівників	грн	ЗОТ	Обліковий
Затрати на відрахування для реалізації соціальних заходів	грн	ЗС	Обліковий
Затрати на амортизацію основних фондів	грн	ЗА	Обліковий
Інші витрати	грн	ЗП	Обліковий
Питома вага і-ї групи витрат за економічними елементами у загальній собівартості продукції	%	ПВ <sup>3</sup> <sub>і</sub>	МЗ (ЗОТ, ЗС, ЗА, ЗП) / З
Витрати на 1 грн продукції	грн/ грн	З <sup>1</sup> <sub>грн</sub>	З/ТП
<i>Показники фінансових результатів і рентабельності операційної діяльності</i>			
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	грн	ПР	(Ц-ЗІ)·РП/Ц
Прибуток (збиток) від іншої реалізації	грн	ПРп	Обліковий
Інші операційні доходи та збитки	грн	ІОП	Обліковий
Прибуток від операційної діяльності	грн	ОП	ПР+ПРп+ІОП
Рентабельність продукції	%	Рпрод	(Ц-ЗІ)/ВЕ·100
Рентабельність виробництва	%	Рпр	БП/(ОПФ+ОЗ)·100
Рентабельність інвестицій	%	Ри	БП/ІОК·100
<i>Показники якості продукції</i>			
Відповідність технічним параметрам і вимогам, передбаченим міжнародними стандартами, державними та галузевими стандартами України, санітарними та гігієнічними нормами, внутрішніми стандартами та регламентами	н/р	С <sup>СТ</sup>	Обліковий
Випуск продукції вищого сорту	грн	ТПвс	Обліковий
Ціна вищого сорту продукції	грн	Цвс	Обліковий
Коефіцієнт сортності (марочності)	%	Ксорт	$[ТП^{Ф(пл)} / (Цвс \cdot В)] \cdot 100 \%$
Виконання плану з якості продукції	%	Вкп	$Ксорт^{Ф} / Ксорт^{пл} \cdot 100 \%$
Затрати, пов'язані з випуском остаточно забракованої продукції	грн	Збп	Обліковий
Затрати на виправлення браку продукції	грн	Звб	Обліковий
Вартість браку за ціною можливого використання	грн	Вб	Обліковий
Збитки підприємства, пов'язані з випуском забракованої продукції	грн	ЗБбп	Збп+Зб-Вб
Втрати продукції від випуску браку	грн	Птп	ПТП·Рпрод

## Закінчення додатка 3

## Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
Кількість прийнятих рекламаций від споживачів	од.	Кр	Обліковий
Питома вага продукції вищого сорту в загальному випуску продукції	%	ПВвс	$T_{ПВс}/T_{П} \cdot 100$
Питома вага забракованої продукції в загальному випуску продукції	%	ПВбп	$T_{ТП}/T_{П} \cdot 100$
<i>Показники ритмічності випуску продукції</i>			
Випуск продукції в межах плану (за встановленою номенклатурою й асортименту) за і-й період ( $i = 1 \dots n$ )	грн	$\Pi^{ВПП_i}$	Обліковий
Відхилення від планового завдання за випуском продукції за і-й період	грн	$O^{ТП_i}$	Обліковий
Коефіцієнт ритмічності випуску продукції за і-й період	%	Критм	$\Pi^{ВПП_i}/\Pi_{Пл_i}$
Коефіцієнт аритмічності випуску продукції за і-й період	%	Каритм	$\sum_{i=1}^n \Pi_{ОТП_i} \cdot 100$
Коефіцієнт варіації	%	Кв	$(\sqrt{[\sum_{i=1}^n (O^{ТП_i})^2/n]}/\Pi/n) \cdot 100$
Скорочення випуску продукції у зв'язку з порушенням ритмічності виробництва	%	НВП	$T_{П} \cdot (1 - \text{Критм})$
<i>Показники виконання плану виробництва за номенклатурою й асортиментом</i>			
Кількість номенклатурних позицій, за якими фактично виконаний або перевиконаний план (усього – n-позицій)	од.	Кнп	Обліковий
Кількість асортиментних позицій, за якими фактично виконаний або перевиконаний план (усього – k-позицій)	од.	Кап	Обліковий
Виконання плану за асортиментом	%	Впа	$(\sum_{i=1}^n \Pi^{ВПП_i})/T_{Ппл} \cdot 100$
Питома вага найменувань виробів, за якими фактично виконаний або перевиконаний план, у загальному переліку видів продукції	%	ПВа	$КАП/К \cdot 100$

<sup>1</sup> – за даними бухгалтерського та складського обліку, обліку кадрів (В).

<sup>2</sup> – індекси <sub>1,2</sub> означають, що значення показника наведене, відповідно, на початок і закінчення періоду або в попередньому та звітному періоді.

<sup>3</sup> – індекси пл (ф) означають, що у формулі наведене, відповідно, значення показника за планом і фактично.

<sup>4</sup> – значення показника визначається за довідковими даними.

**Анкета**  
**для проведення опитування експертів підприємства**  
**з метою визначення повноти виконання функціональних завдань**  
**в системі планування операційної діяльності підприємства**

Шановний експерте, просимо Вас дати оцінку повноти виконання функціональних завдань в системі планування операційної діяльності підприємства за наступними варіантами 10-бальної шкали.

Шкала оцінювання значущості виконання груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства

Характеристика значущості виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності підприємства	Бал
Функціональне завдання не виконується	0,0
Відповідальність за виконання функціонального завдання не покладена на конкретного виконавця, має ситуативний характер	0,1
Відповідальність за виконання функціонального завдання не покладена на конкретного виконавця, здійснюється за окремими дорученнями	0,2
Відповідальність за виконання функціонального завдання віднесена до додаткових посадових обов'язків конкретного виконавця, не має під собою нормативно-методичної бази	0,3
Відповідальність за виконання функціонального завдання віднесена до додаткових посадових обов'язків конкретного виконавця, не має під собою нормативно-методичної бази	0,4
Відповідальність за виконання функціонального завдання віднесена до основних посадових обов'язків конкретного виконавця, ґрунтується на спеціально сформованій нормативно-методичній базі	0,5
Відповідальність за виконання функціонального завдання віднесена до основних посадових обов'язків двох виконавців, ґрунтується на спеціально сформованій нормативно-методичній базі	0,6
Відповідальність за виконання функціонального завдання віднесена до основних посадових обов'язків групи виконавців, ґрунтується на спеціально сформованій нормативно-методичній базі	0,7
Виконання функціонального завдання прямо віднесене до функцій певного структурного підрозділу (групи виконавців), має відповідну нормативно-методичну базу	0,8
Виконання функціонального завдання прямо віднесене до функцій певного структурного підрозділу (групи виконавців), має відповідну нормативно-методичну базу, здійснюється в повному обсязі та належно до посадових інструкцій та рекомендацій	0,9
Виконання функціонального завдання прямо віднесене до функцій двох або більше структурних підрозділів (груп виконавців), має відповідну нормативно-методичну базу, здійснюється в повному обсязі та належно до посадових інструкцій та рекомендацій	1,0

У сумі кількість балів за оцінками значущості групи функцій має становити 1,0.



**Анкета**  
**для проведення опитування експертів підприємства**  
**з метою визначення значущості виконання функцій управління**  
**й управлінських завдань в системі планування**  
**операційної діяльності підприємства**

Шановний експерте, з метою оцінювання значущості виконання функцій управління та управлінських завдань в системі планування операційної діяльності підприємства просимо оцінити кожний з наведених чинників за наступними варіантами 10-бальної шкали.

Для групи функцій управління: шкала оцінювання значущості виконання груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства

Характеристика значущості виконання управлінських завдань в системі планування операційної діяльності підприємства	Бал
Не має помітного значення	0,1
Значення групи функцій проявляється періодично, не має систематичного характеру	0,2
Виконання групи функцій управління не надає впливу на результативність здійснення інших функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства, значення обмежується певною автономною функціональною областю	0,3
Виконання групи функцій управління надає періодичний вплив на результативність здійснення однієї з інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,4
Виконання групи функцій управління надає вплив на результативність здійснення однієї з інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,5
Виконання групи функцій управління надає вплив на якість здійснення та результативність виконання решти інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,6
Виконання групи функцій управління надає періодичний вплив на результативність решти інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,7
Виконання групи функцій управління надає вплив на результативність здійснення решти інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,8
Виконання групи функцій управління надає вплив на якість здійснення та результативність виконання решти інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,9
Від виконання групи функцій управління прямо та безпосередньо залежить результативність функціонування системи планування операційної діяльності підприємства у цілому, решта функцій не має визначального значення	1,0

У сумі кількість балів за оцінками значущості групи функцій має становити 1,0.

**Для управлінських завдань: шкала оцінювання значущості виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності підприємства**

Характеристика значущості виконання управлінських завдань в системі планування	Бал
Не має помітного значення	0,1
Має незначне значення для формування системи планів операційної діяльності підприємства	0,2
Виконання управлінського завдання має самостійне значення для формування системи планів операційної діяльності підприємства, але не надає прямого впливу на результативність виконання інших управлінських завдань у межах інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,3
Виконання управлінського завдання має самостійне значення для формування системи планів операційної діяльності підприємства та надає не суттєвого впливу на результативність виконання інших управлінських завдань у межах інших груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,4
Від виконання управлінського завдання залежить результативність виконання інших управлінських завдань у межах певної однорідної групи функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,5
Від виконання управлінського завдання залежить результативність виконання інших управлінських завдань у межах двох однорідних груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,6
Від виконання управлінського завдання залежить результативність виконання інших управлінських завдань у межах трьох однорідних груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,7
Від виконання управлінського завдання залежить результативність виконання інших управлінських завдань у межах чотирьох однорідних груп функцій управління в системі планування операційної діяльності підприємства	0,8
Від виконання управлінського завдання деяким чином залежить результативність функціонування системи планування операційної діяльності підприємства у цілому	0,9
Від виконання управлінського завдання прямо та безпосередньо залежить результативність функціонування системи планування операційної діяльності підприємства у цілому	1,0

**Показники оцінки функціональної повноти виконання управлінських завдань в системі планування операційної діяльності**

Підсистема СПОД	Група управлінських завдань	Управлінські роботи	Бал
1	2	3	4
Основні функції	Облікова	Облік фактичних показників	0,4
		Облік та систематизація економічної інформації	0,1
		Калькулювання собівартості	0,1
		Визначення результатів ОД	0,2
		Підготовка та обліково-інформаційне забезпечення нестандартних запитів (для прийняття специфічних рішень)	0,2
	Планова	Формування та перевірка запитів на постачання ресурсів за місцями виникнення та виробничими операціями	0,5
		Розрахунок потреб у ресурсному забезпеченні	0,5
	Організаційна	Розподіл відповідальності за формування планів ОД	0,3
		Організація контролю	0,4
		Організація координації та комунікації	0,3
	Контрольна	Контроль виконання планових показників і завдань, перевірка відповідності	0,5
		Ідентифікація відхилень	0,5
	Аналітична	Оцінка динаміки показників плану	0,2
		Моніторинг стану та змін чинників впливу на операційну діяльність	0,1
		Обґрунтування заходів щодо оптимізації обсягів виробництва та витрат	0,3
		Коректування відхилень	0,4
	Регулятивна	Визначення можливостей та форм реагування на відхилення	0,25
		Розроблення засобів адаптації до змін чинників формування результатів операційної діяльності	0,1
		Управління реалізацією заходів з адаптації	0,2
		Коректування планів	0,4
За підсистемою основних функцій			0,6
Забезпечувальні функції	Методичне забезпечення	Методичне забезпечення виконання основних функцій планування	0,3
		Методичне забезпечення вибору та використання форм, методів, інструментарію планування операційної діяльності	0,5
		Розроблення нормативного підґрунтя планової та контрольної управлінських робіт	0,2

## Закінчення додатка Л

## Закінчення табл. Л.1

1	2	3	4
	Інформаційне забезпечення	Підтримка роботи баз даних	0,5
		Формалізація інформаційних зв'язків	0,5
	Організаційно-документарне забезпечення	Документарне забезпечення функціонування СПОД. Організація документообігу	0,5
		Підготовка нормативної бази розподілу посадових обов'язків	0,5
	Кадрове забезпечення	Відбір і підготовка кадрів	0,4
		Розроблення системи мотивації та стимулювання персоналу	0,6
За підсистемою забезпечувальних функцій			0,2
Специфічні функції	Планування витрат операційної діяльності	Планування виробничої собівартості	0,4
		Планування собівартості реалізованої продукції	0,3
		Планування витрат, пов'язаних із операційною діяльністю	0,3
	Планування постійних витрат	Планування постійних загальновиробничих витрат	0,4
		Планування адміністративних витрат, пов'язаних із операційною діяльністю	0,2
		Планування інших операційних витрат	0,4
	Планування результатів ОД	Планування обсягів виробництва	0,6
		Планування обсягів збуту	0,1
		Планування фінансових результатів ОД	0,3
	Контроль відхилень від планів	Контроль відхилень у поставках. Контроль дотримання нормативів витрат на збут	0,5
		Контроль відхилень у виробництві	0,5
	Планування капітальних витрат	Планування капітальних витрат	0,2
		Планування витрат на придбання нематеріальних активів	0,2
		Планування витрат на НДДКР	0,6
	За підсистемою специфічних функцій		

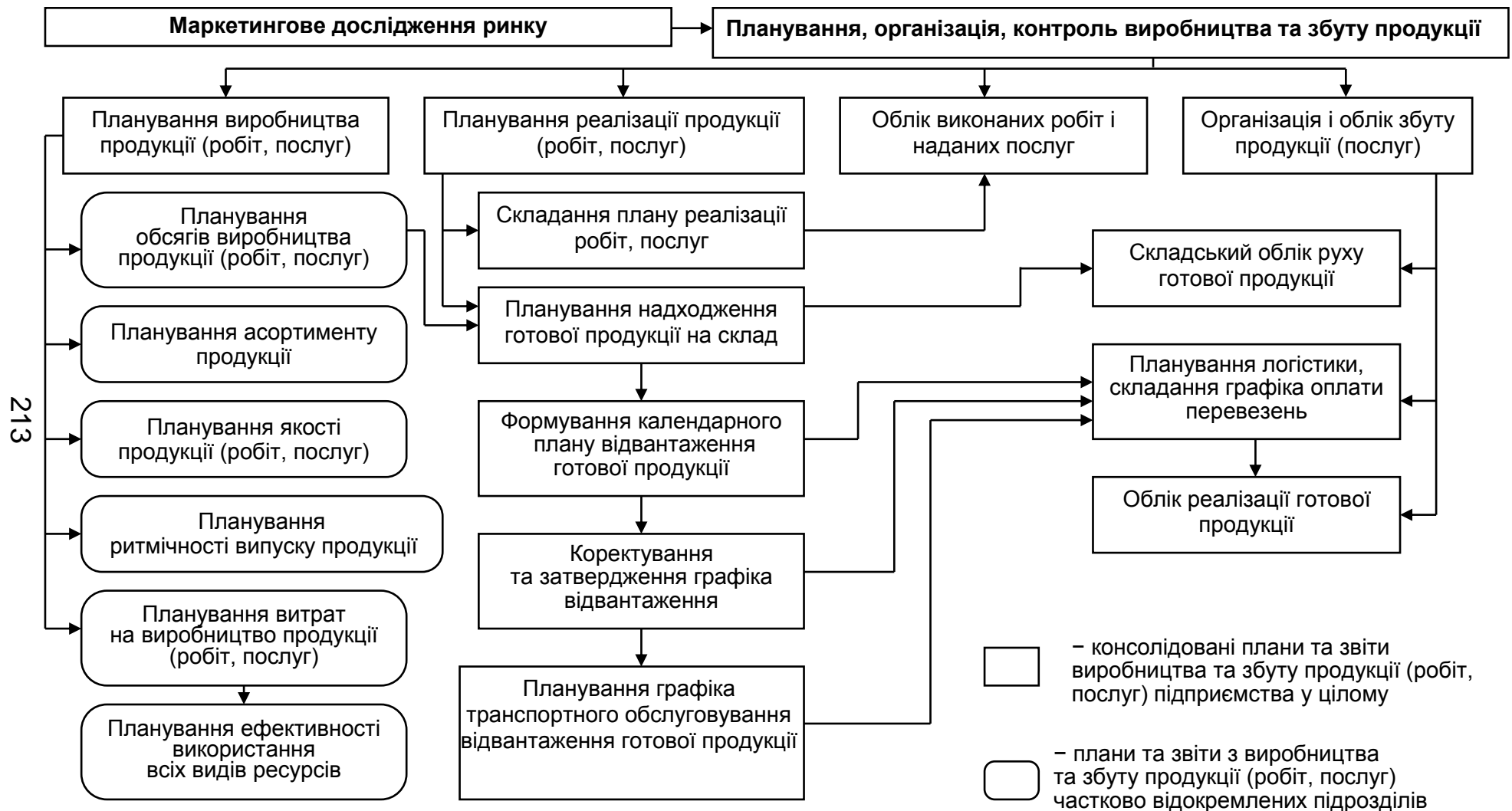


Рис. М.1. Послідовність планування, організації, обліку виробництва та збуту продукції (робіт, послуг) на підприємстві машинобудування з децентралізованою структурою управління



**Рис. М.2. Послідовність консолідації управління фінансами, обліку та контролю господарської діяльності підприємства машинобудування з децентралізованою структурою управління**

**Методичне забезпечення оцінювання виробничої гнучкості  
машинобудівного підприємства за умови обґрунтування вибору  
варіанту освоєння нової продукції**

Таблиця Н.1

**Система показників оцінювання виробничої гнучкості  
машинобудівного підприємства за умови обґрунтування вибору  
варіанту освоєння нової продукції (узагальнено за [63; 76; 112])**

Назви показників	Умовні позначення	Порядок розрахунку
1	2	3
<i>Вихідні відомості для оцінювання</i>		
Трудоємність випуску нової продукції	<i>Тр</i>	<i>Плановий</i>
Трудоємність операцій, що виконуються на наявній виробничій базі	<i>Тро</i>	<i>Плановий</i>
Тривалість операційного виробничого (складного) циклу	<i>Твц</i>	<i>Плановий</i>
Тривалість виробничого циклу з паралельним методом руху предметів праці	<i>Тцп</i>	<i>Плановий</i>
Основний (технологічний) час виробництва	<i>Чо</i>	<i>Плановий</i>
Основний (технологічний) час виконання операцій на наявній виробничій базі	<i>Чоо</i>	<i>Плановий</i>
Плановий випуск нової продукції	<i>Вп</i>	<i>Плановий</i>
Кількість переділів, що здійснюються на наявній виробничій базі	<i>т</i>	<i>Плановий</i>
Робоча тривалість виконання робіт на наявній виробничій базі, за переділами (стадіями)	<i>Чр<sup>т</sup></i>	<i>Плановий</i>
Первісна вартість основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>ПВо</i>	<i>Обліковий</i>
Нарахована амортизація вартості основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>Ао</i>	<i>Обліковий</i>
Нормативний час експлуатації основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>НЧо</i>	<i>Обліковий</i>
Фактичний час експлуатації основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>ФЧо</i>	<i>Обліковий</i>
Плановий випуск нової продукції на автоматизованому обладнанні	<i>Вао</i>	<i>Плановий</i>
Номенклатура предметів праці, які вже використовуються та будуть залучені до випуску нової продукції	<i>Ооі</i>	<i>Плановий</i>
Кількість конструктивних елементів (деталей, вузлів) у складі нового виробу (СНВ)	<i>Е</i>	<i>Плановий</i>

## Продовження додатка Н

## Продовження табл. Н.1

1	2	3
Кількість стандартизованих конструктивних елементів у СНВ	$E_c$	Плановий
Кількість уніфікованих конструктивних елементів у СНВ	$E_y$	Плановий
Кількість отриманих за виробничою кооперацією конструктивних елементів у СНВ	$E_k$	Плановий
Кількість запозичених конструктивних елементів у СНВ	$E_z$	Плановий
Кількість розроблених на підприємстві конструктивних елементів, які входять до СНВ	$E_o$	Плановий
Кількість найменувань (типорозмірів) конструктивних елементів, які входять до СНВ	$H_e$	Плановий
<i>Оцінювання гнучкості організації виробничого циклу</i>		
Коефіцієнт структури трудоемності робіт	$K_{ст}$	$T_{рo}/T_r$
Коефіцієнт структури виробничого циклу	$K_{свц}$	$T_{вц}/T_{цп}$
Коефіцієнт структури технологічного часу	$K_{сч}$	$Ч_{оo}/Ч_o$
Коефіцієнт паралельності виробничого процесу	$K_{пo}$	$\sum_{i=1}^m Ч_p^m_i / T_{цп}$
<i>Оцінювання гнучкості технічного оснащення виробничого процесу</i>		
Коефіцієнт зношування основних засобів	$K_{зo}$	$A_o/ПB_o$
Коефіцієнт часу експлуатації основних засобів	$K_{eo}$	$\Phi_{чo}/H_{чo}$
Коефіцієнт використання автоматизованого обладнання	$K_{aо}$	$B_{aо}/B_n$
Коефіцієнт технічної оснащеності інструментарієм	$K_{тo}$	$O_{oі}/E$
<i>Оцінювання уніфікації та стандартизації конструктивних елементів (КЕ) у складі нового виробу</i>		
Коефіцієнт стандартизації нової продукції	$K_c$	$E_c/E$
Коефіцієнт уніфікації нової продукції	$K_y$	$E_y/E$
Коефіцієнт запозичення елементів нової продукції	$K_z$	$E_z/E$
Коефіцієнт кооперованих постачань елементів нової продукції	$K_k$	$E_k/E$
Коефіцієнт оригінальності	$K_o$	$E_o/E$
Коефіцієнт вживаності елементів нової продукції	$K_{\text{в}}$	$\frac{E_c + E_y + E_z + E_k}{E_c + E_y + E_z + E_k + E_o}$
Коефіцієнт повторюваності елементів нової продукції	$K_{п}$	$\frac{E_c + E_y + E_z + E_k + E_o}{H_e}$



**Вихідні відомості для оцінювання виробничої гнучкості  
у виробництві нової продукції у ДП "Завод ім. Малишева – ДВ"**

Показники	Умовні позначення	Одиниці вимірювання	Значення показника за виробами, які плануються до виробництва	
			гідророзподільник Р.Е-100М	гідророзподільник Р.Е-6.3
1	2	3	4	5
Трудоємність випуску нової продукції	<i>Тр</i>	<i>л.год /од</i>	7,4	4,5
Трудоємність операцій, що виконуються на наявній виробничій базі	<i>Тро</i>	<i>л.год /од</i>	6,5	4,0
Тривалість операційного виробничого (складного) циклу	<i>Твц</i>	<i>год.</i>	12,3	7,4
Тривалість виробничого циклу з паралельним методом руху предметів праці	<i>Тцп</i>	<i>год.</i>	6,7	5,1
Основний (технологічний) час виробництва	<i>Чо</i>	<i>год.</i>	9,5	6,1
Основний (технологічний) час виконання операцій на наявній виробничій базі	<i>Чоо</i>	<i>год.</i>	7,6	5,2
Плановий випуск нової продукції	<i>Вп</i>	<i>од.</i>	1850	1540
Кількість переділів, що здійснюються на наявній виробничій базі	<i>т</i>	<i>од.</i>	1	1
Робоча тривалість виконання робіт на наявній виробничій базі за переділами (стадіями)	<i>Чр<sup>м</sup></i>	<i>год.</i>	5,1	2,8
Первісна вартість основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>ПВо</i>	<i>грн.</i>	189300	75900
Нарахована амортизація вартості основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>Ао</i>	<i>грн.</i>	102800	33920
Нормативний час експлуатації основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>НЧо</i>	<i>міс.</i>	148	120
Фактичний час експлуатації основних засобів, які використовуються для виробництва	<i>ФЧо</i>	<i>міс.</i>	102	96
Плановий випуск нової продукції на автоматизованому обладнанні	<i>Вао</i>	<i>од.</i>	1850	1540

## Закінчення додатка Н

## Закінчення таблиці Н.2

1	2	3	4	5
Номенклатура предметів праці, які вже використовуються та будуть залучені до випуску нової продукції	<i>Ooi</i>	<i>од.</i>	5	4
Кількість конструктивних елементів (деталей, вузлів) у складі нового виробу (СНВ)	<i>E</i>	<i>од.</i>	12	10
Кількість стандартизованих конструктивних елементів у СНВ	<i>Ec</i>	<i>од.</i>	6	7
Кількість уніфікованих конструктивних елементів у СНВ	<i>Ey</i>	<i>од.</i>	3	2
Кількість отриманих за виробничою кооперацією конструктивних елементів у СНВ	<i>Ek</i>	<i>од.</i>	0	0
Кількість запозичених конструктивних елементів у СНВ	<i>Ez</i>	<i>од.</i>	0	0
Кількість розроблених на підприємстві конструктивних елементів, які входять до СНВ	<i>EO</i>	<i>од.</i>	1	1
Кількість найменувань (типорозмірів) конструктивних елементів, які входять до СНВ	<i>He</i>	<i>од.</i>	18	21

## Зміст

Вступ .....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи планування операційної діяльності сучасних підприємств.....	7
1.1. Понятійний апарат процесу управління операційною діяльністю сучасного підприємства .....	7
1.2. Планування й оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства .....	32
1.3. Формування системи планування операційної діяльності підприємства .....	46
Розділ 2. Дослідження стратегічних факторів формування результативності операційної діяльності в умовах структурно-інноваційних трансформацій економіки.....	61
2.1. Формування фінансової результативності діяльності сучасних підприємств в умовах глобалізованого ринкового середовища .....	61
2.2. Оцінювання ефективності господарської діяльності та визначення факторів формування фінансової результативності підприємств машинобудівної галузі.....	90
2.3. Організаційно-методичне й інформаційне забезпечення стратегічного та поточного управління операційною діяльністю .....	108
Розділ 3. Методичне забезпечення організації планування операційної діяльності сучасних підприємств .....	117
3.1. Формування системи бюджетного планування операційної діяльності машинобудівного підприємства.....	117
3.2. Планування внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів у процесі операційної діяльності підприємства .....	137
3.3. Основні напрями вдосконалення організації планування виробництва нової продукції .....	156
Висновки .....	170
Використана література .....	173
Додатки .....	185

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**Гриньова** Валентина Миколаївна  
**Явдак** Марія Юріївна

# **ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

**Монографія**

Відповідальний за видання *В. М. Гриньова*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *Н. І. Ганцевич*

План 2016 р. Поз. № 46-НВ.

Підп. до друку 09.11.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 13,75. Обл.-вид. арк. 17,19. Тираж 500 прим. Зам. № 228.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*