

спрямованістю на інноваційні перетворення та інноваційну інфраструктуру галузі.

Таким чином, можна запропонувати наступну структуру проведення аналізу нормативної складової в процесі діагностики інноваційного оточення підприємства (рисунк).



Рис. Контур взаємодії елементів аналізу нормативної складової

Слід зазначити, що відповідно до рисунка метою визначення рівня впливу нормативів є оцінка можливостей появи нової базової технології галузі. Оскільки процес появи технології може супроводжуватись виникненням точки біфуркації структури системи галузі, то він становить миттєву загрозу для основних виробників. Подальша оцінка можливостей виникнення точки біфуркації структури системи галузі проводиться лише в тому випадку, коли результати дослідження нормативів вказують на виникнення нової базової технології виробництва. Дослідження можливості виникнення точки біфуркації структури системи галузі здійснюється за допомогою ситуаційного аналізу життєвих циклів технологій [9], який проводиться в розрізі аналізу основних виробників.

Таким чином, на основі запропонованої експрес-діагностики нормативної складової, ґрунтуючись на випереджаючій інформації, може бути визначено можливість появи нової базової технології виробництва, що є доволі важливим при визначенні саме стратегії інноваційного розвитку, оскільки інша інформація може бути відсутньою або некоректною. Це дозволить основним виробникам зробити відповідні висновки та скорегувати свої стратегічні дії ще в процесі формування стратегії.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в удосконаленні методичних основ щодо аналізу інноваційного оточення підприємства.

Література: 1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 520 с. 2. Бузько І. Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства. Монографія / І. Р. Бузько, О. В. Варганова, Г. О. Голубенко. — Луганськ: Вид. СХУ ім. В. Даля, 2002. — 176 с. 3. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. Т. 1. — М.: МНИИПУ, 1997. — 728 с. 4. Гурков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. Очерки развития российских предприятий. — М.: ТЕИС, 2003. — 236 с. 5. Ландик В. И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения. — К.: Наукова думка, 2003. — 364 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 2-е изд., доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-синтез", 1998. — 416 с. 7. Лепа Н. Н. Методы и модели стратегического управления предприятием. — Донецк: ООО "Юго-восток ЛТД", 2002. — 188 с.

8. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. університет, 2004. — 344 с. 9. Рогожин В. Д. Влияние S-образных кривых развития технологий на процесс формирования инновационных стратегий предприятий / В. Д. Рогожин, Д. А. Тыщенко // Экономика развития. — 2004. — №1. — С. 95 – 99.

Стаття надійшла до редакції
15.03.2006 р.

УДК 658.014

Бондаренко А. В.

РОЗРОБКА ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ДО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ЇЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ЗМІНИ КОНКУРЕНЦІЇ

In the article the model of organizational adjustment to the changes of competitive society with an allowance for optimization the financial, economical, organizational and social adapted possibilities of the enterprise are considered.

Основою будь-яких перетворень у діяльності суб'єктів, що господарюють, реструктуризації підприємств, розробки і реалізації інвестиційних проектів, тим більше адаптації підприємства до умов конкуренції, є вимога про попереднє проектування, створення ефективного організаційного механізму.

Проблема адаптації підприємства до умов конкуренції – складна і багатопланова, але більшість досліджень даного питання присвячені переважно адаптації лише окремих елементів і характеристик внутрішнього середовища підприємства [1 – 3] без забезпечення узгодженої взаємодії підсистем організаційного механізму підприємства та інтегрованої оцінки результатів реалізації часткових напрямків його адаптації до умов конкурентного середовища. Адаптація організаційного механізму до мінливості та ризикованості зовнішнього середовища повинна бути заснована на таких принципах: єдність та цілісність організаційного механізму підприємства; формування організаційної структури, адекватної цілям підприємства; забезпечення ефективного поєднання всіх елементів організаційного механізму для досягнення конкурентних переваг на ринку; сполучення стратегії розвитку підприємства з тенденціями ринку, державною та регіональною політикою; реалізація творчого потенціалу робітників.

Процес зміни організаційного механізму у бік його інтенсивного та інноваційного розвитку передбачає взаємозалежне застосування одночасно параметричної, структурної та стратегічної адаптації. Параметрична адаптація пов'язана з корекцією, підстроюванням параметрів організаційного механізму, що кількісно характеризують потенціал підприємства. Структурна адаптація здійснюється шляхом кількісної та якісної зміни складу елементів структури і зв'язків організаційного механізму. Стратегічна адаптація передбачає еволюцію стратегічних цілей і напрямків у формах промислової інтеграції і ринках конкуренції.

При ринковій економіці, коли підприємства працюють в умовах самофінансування і повної відповідальності за результати, роль прибутку як основи спроможності до адаптації значно зростає. Тому наявність оцінки потенційних можливостей збільшення прибутку, що розкриває наявні резерви, є діючим важелем саморегулювання процесу адаптації організаційного механізму підприємства.

© Бондаренко А. В., 2006

Схема оцінки потенційних можливостей організаційного механізму підприємства з адаптації до умов конкурентного середовища наведена на рисунку.

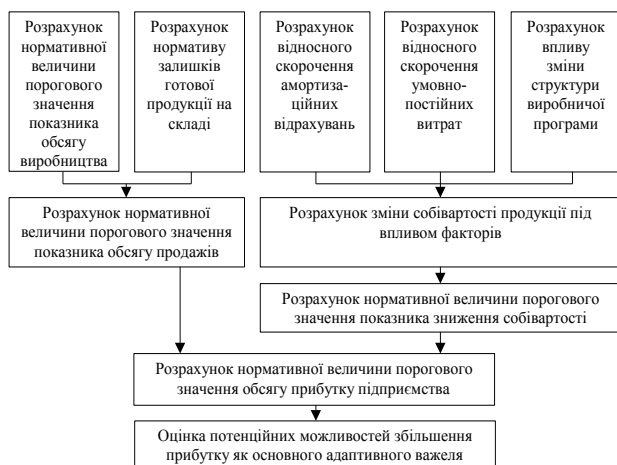


Рис. Блок-схема оцінки потенційних можливостей організаційного механізму підприємства з адаптації до умов конкурентного середовища

Застосування пропонованої схеми оцінок дозволить підприємству використовувати важелі саморегулювання, що забезпечують розробку завдань з максимізації обсягу прибутку на основі впровадження організаційних рішень щодо оптимізації організаційного механізму підприємства з метою переходу від екстенсивного до інтенсивного та інноваційного шляху розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика основних шляхів розвитку суб'єктів господарської діяльності

Характеристика	Шлях розвитку		
	екстенсивний	інтенсивний	інноваційний
Концепція розвитку	Збільшення обсягів виробництва	Зменшення питомих витрат	Збільшення доходів
Тип ринку	Ринок продавця	Ринок продавця та покупця	Ринок покупця
Охоплення ринку	Весь ринок у цілому	Окремі вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти й ніші ринку
Конкуренція	Практично відсутня	Головним чином цінова	Головним чином нецінова
Запити споживачів	Стабільні	Змінні	Диференціація і постійні зміни
Переважаючий тип виробництва	Масове	Великосерійне	Середньосерійне, малосерійне
Співвідношення витрат на виробництво (ВВ) і збут (ВЗ)	$ВВ \gg ВЗ$	$ВВ \approx ВЗ$	$ВЗ > ВВ$
Частка робітників розумової (РП) і фізичної праці (ФП) у виробництві	$ФП \gg РП$	$ФП > РП$	$РП > ФП$
Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний

Як було визначено вище, реорганізація або вдосконалення існуючого організаційного механізму є недоречним без оцінки ефективності його дії в умовах зміни конкуренції. При цьому складність кількісної оцінки ефективності виступає на перший план. Зокрема це стосується тих випадків, коли виникає необхідність оцінити ефективність організаційної структури управління, стратегій, за допомогою яких забезпечуються зміни організаційного механізму у бік його розвитку, що є компонентами адаптації організаційного механізму підприємства.

Виходячи з наведених зауважень, введемо значення нижнього та верхнього припустимого значення оцінки ефективності адаптації організаційного механізму підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Припустимі значення оцінок ефективності адаптації організаційного механізму до умов конкуренції

Екстенсивний розвиток організаційного механізму	Інтенсивний розвиток організаційного механізму	Інноваційний розвиток організаційного механізму
$ВВ/ВЗ \gg 1$	$ВВ/ВЗ \approx 1$	$ВВ/ВЗ < 1$
$ФП/РП \gg 1$	$ФП/РП > 1$	$ФП/РП < 1$
$A > П, Св > С'$	$A \gg П, Св \gg С'$	$A \gg П, Св \gg С'$
$М/ТП \gg 1$	$М/ТП > 1$	$М/ТП \approx 1$
$ТП/Р > 1$	$ТП/Р > 1$	$ТП/Р \approx 1$
$Сф/Сн > 1$	$Сф/Сн \approx 1$	$Сф/Сн < 1$
$ПРф/ПРн < 1$	$ПРф/ПРн \approx 1$	$ПРф/ПРн > 1$

Примітка. ВВ – витрати на виробництво; ВЗ – витрати на збут; ФП – кількість робітників фізичної праці; РП – кількість робітників розумової праці; А – сума активів; Св – внутрішні сильні сторони підприємства; П – сума пасивів; С' – внутрішні слабкі сторони підприємства; М – потужність підприємства за нормативом; ТП – обсяг товарної продукції; Сф, Сн – собівартість відповідно фактична та нормативна з урахуванням економії за статтями витрат; ПРф, ПРн – прибуток відповідно фактичний та нормативний.

Для визначення оцінки адаптації організаційного механізму до умов конкуренції проводимо аналіз фактичного та очікуваного значення обраного показника, для чого обирається шкала його оцінки. Граничні значення такої шкали можуть знаходитися у різних межах, що визначається точністю побудованої оцінки. Як приклад розглянемо шкалу від 0 до 10, де значення, що відповідає інноваційному розвитку, тягнє до нуля, інтенсивному розвитку – до 6, а екстенсивному – до нескінченності. Інші значення формуються в інтервалі від 0 до 10, які наочно відокремлюють границю нижньої межі припустимого значення часткової оцінки ефективності адаптації організаційного механізму підприємства, та при цьому відбувається аналіз влучення фактичного значення обраного показника в деяку частку обраного інтервалу (екстенсивного, інтенсивного, інноваційного розвитку). Якщо фактичне значення показника припадає на ближчу частку до обраного інтервалу, то оцінка дорівнює більшому балу. В протилежному випадку – меншому. Якщо фактичне значення показника знаходиться нижче обраного інтервалу, то вважається, що оцінка є негативною та отримує нульове значення.

Наступним кроком у побудові комплексної оцінки адаптації організаційного механізму підприємства є розрахунок усередненої загальної оцінки на підставі визначених часткових оцінок, або, наприклад, максимально можливої оцінки як суми із декількох оцінок. Тобто запропонований підхід дозволяє ввести у розгляд певну множину оцінок. Це підвищує як остаточне значення ефективності адаптації організаційного механізму, так і дає підставу для проведення порівняльного аналізу між адаптивними можливостями організаційних механізмів різних підприємств.

Запропонований підхід до визначення та інтерпретації оцінки ефективності адаптації організаційного механізму підприємства до умов конкуренції дозволяє не тільки побудувати комплексну та часткові оцінки, а й визначити характер розвитку

організаційного механізму підприємства у випадку його негативної оцінки, що й відрізняє його від інших підходів. Крім цього, можна побудувати й більш структуровані визначення характеру адаптації організаційного механізму.

Література: 1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. — Суми: ВТД "Університетська книга" 2003. — 278 с. 2. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. — М.: Внешторгиздат, 1993. — 222 с. 3. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов Л. І. Нейкова — К.: Знання, 1999. — 516 с.

Стаття надійшла до редакції
04.04.2006 р.

УДК 658.01.

Ярошенко И. В.

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article questions of consolidation of quantitative and qualitative proofs of efficiency of enterprise activities are considered.

Диагностика деятельности предприятий с целью совершенствования системы управления стратегическими задачами является особенно актуальной для современных условий [1]. В Украине данной проблеме посвящены, в частности, работы В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима [1], Т. С. Клебановой, В. А. Забродского [2], Е. Н. Ястремской [3].

В последнее время в качестве инструмента для оценки деятельности предприятия все чаще начинают использовать сбалансированную систему оценок (ССО), предложенную Робертом Капланом и Дейвидом Нортон [4]. Журнал Harvard Business Review называл сбалансированную систему показателей (в некоторых переводах, сбалансированная учетная ведомость) одной из наиболее значимых идей в области менеджмента за последние 75 лет [5].

Однако существующая методика формирования ССО не рассматривает вопросы необходимости и достаточности набора показателей для достижения поставленных стратегических задач, а также способов согласования и обобщения (консолидации) отдельных показателей.

Целью данной работы является анализ существующих подходов к формированию системы показателей сбалансированной оценки деятельности предприятия.

Деятельность предприятия многоаспектна. При управлении хозяйственным объектом, помимо удовлетворения общественных потребностей в производимых товарах или услугах, необходимо учитывать часто несовпадающие интересы менеджмента, исполнителей, инвесторов (акционеров), потребителей, государства и т. д. Каждый аспект деятельности отображается рядом количественных и качественных показателей, а итоговая оценка результатов деятельности представляет собой комплекс показателей, находящихся в сложной взаимозависимости между собой. На рисунке приведена общая схема ССО.

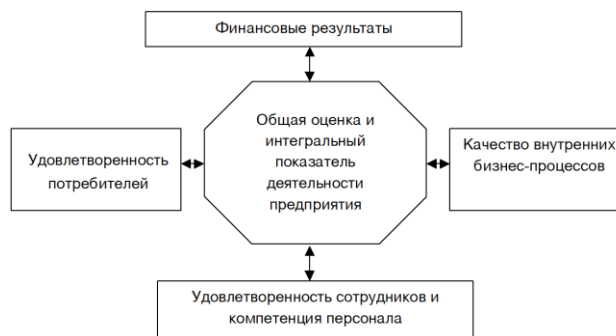


Рис. Общая структура системы сбалансированных оценок

Она включает в себя четыре группы параметров, описывающих финансовые результаты, внутренние бизнес-процессы, потребителей, персонал. Предполагается, что параметры подобраны таким образом, что за счет каузальных связей способствуют достижению интегрального показателя деятельности предприятия. Общий перечень параметров по каждой группе не ограничен и зависит от особенностей функционирования предприятия. В работе [6] приведены рекомендуемые перечни показателей.

В частности, это могут быть следующие показатели:

а) в группе "финансовые результаты": акционерная стоимость предприятия, денежный поток, уровень инвестиций, процент отклонения от бюджета, ликвидность, скорость оборота, процент дохода от новых продуктов и т. д.;

б) в группе "потребители": рост рынка, процент потребителей, которые прекратили покупки, число потенциальных потребителей, время ответа на претензии потребителей, число посещений особенно важных клиентов, доступность сотрудников для обслуживания потребителей, процент возврата товара и т. д.;

в) в группе "внутренние бизнес-процессы": среднее время работы оборудования, время между заказом и доставкой продукции потребителю, время разработки продукции, процент брака, затраты на контроль за качеством продукции, уровень защиты новых продуктов от подделки и копирования и т. д.;

г) в группе "персонал": процент опозданий на работу, уровень коммуникативной компетенции работников, число необходимых навыков, процент работников, нуждающихся в получении новых навыков, степень использования инновационных технологий, среднее время нахождения сотрудника на определенной должности, процент сотрудников, личные цели, которые согласуются с общими целями организации и т. д.

Как видно, рекомендуемые перечни показателей содержат много качественных показателей, касающихся работы с потребителями продукции и задач обучения персонала фирмы.

Авторы системы исходили из того, что стоимость материальных активов в рыночной стоимости в общей стоимости предприятия падает [4]. Они ссылаются на исследования Института Брукинга (Brookings Institution), в которых говорится, что в 1982 г. балансовая стоимость предприятия составляла 62% его рыночной стоимости, а спустя десять лет — только 38%. Следовательно, умения и квалификация персонала, и практическое применение ССО сталкивается с проблемой совмещения (консолидации) разнородных (количественных и качественных) показателей. Эта проблема наблюдается как при формировании единого интегрального показателя качества функционирования предприятия, так и при оценке вклада структурных подразде-