

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
МАКІЇВСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ

На правах рукопису

ГОРБАТОВСЬКА НАТАЛІЯ ВАЛЕНТИНІВНА

УДК 658.012.32:65.014.12

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертаційна робота
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник –
к.е.н., доц. О.О. Удалих

Макіївка - 2012

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління організаційним розвитком підприємства в сучасних економічних умовах.....	12
1.1 Економічна сутність організаційного розвитку підприємства.....	12
1.2 Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства	29
1.3 Сутність управління організаційним розвитком підприємства.....	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	55
РОЗДІЛ 2 Аналіз проблем організаційного розвитку машинобудівних підприємств.....	59
2.1 Динаміка розвитку машинобудування України.....	59
2.2 Комплексна діагностика діяльності машинобудівних підприємств.....	77
2.3 Оцінка результативності організаційних структур машинобудівних підприємств.....	98
2.4 Оцінка ефективності системи управління на машинобудівних підприємствах.....	110
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	122
РОЗДІЛ 3 Розробка моделі організаційного розвитку підприємства на основі вдосконалення організаційної системи управління.....	126
3.1 Вдосконалення організаційної системи управління як етап організаційного розвитку.....	126
3.2 Метод системної динаміки в оцінці процесів організаційного розвитку.....	144
3.3 Формування системи організаційного розвитку: стратегія побудови та інституціоналізація.....	163
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	179

ВИСНОВКИ.....	183
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	186
ДОДАТКИ.....	206
Додаток А. Аналіз основних показників діяльності машинобудівних підприємств України.....	206
Додаток Б. Аналіз діяльності машинобудівних підприємств.....	215
Додаток В. Розрахунки результативності організаційних структур машинобудівних підприємств (непрямий ефект).....	242
Додаток Д. Розрахунки результативності організаційних структур машинобудівних підприємств (прямий ефект).....	262

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах постійної зміни внутрішніх та зовнішніх факторів розвитку, тому саме можливості адекватно і своєчасно реагувати на ці зміни й підтримувати відповідність між внутрішнім економічним потенціалом і зовнішнім середовищем визначають рівень адаптації підприємств та результативність їх діяльності. Організаційний розвиток є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. Особливого значення набуває система управління організаційним розвитком промислового підприємства, а саме рівень її сформованості та відповідності сучасним умовам, можливості оптимізації організаційної структури підприємства та організаційної структури управління підприємством як внутрішній фактор стійкого розвитку суб'єкта господарювання.

Разом з тим сучасна практика свідчить, що визначенню та вирішенню проблем організаційного розвитку не приділяється необхідної уваги при прийнятті управлінських рішень на промислових підприємствах, у тому числі на підприємствах машинобудування. Наявність традиційних типів організаційних структур підприємств, обмеженість використання сучасних методів оцінки їх результативності та ефективності управління підприємством призводить до зменшення можливостей адаптації організаційних структур до сучасних умов господарювання.

Проблеми економічного розвитку підприємств та організацій розглянуто в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: І. Айзедіса, В. Герасимчук, Л. Грейнера, С. Ілляшенка, Е. Кушельович, Н. Лапіна, Л. Мельника, А. Пригожина, С. Філонович. Наукова методологія дослідження проблем управління організаційним розвитком сформувалась під впливом концепції теорії управління, яку висвітлено в наукових працях Р. Аккофа, І. Ансоффа, О. Віханського, П. Друкера, А. Мескона, А. Наумова, Р.

Фатхутдінова. Організаційний розвиток та управління ним на основі використання сучасних методів і технологій управління досліджено такими науковцями, як І. Агліцький, О. Балацький, В. Бобровник, В. Бородін, С. Боумен, А. Бусигін, А. Воронкова, М. Губко, І. Дьожкіна, В. Єфремов, Д. Єш, І. Катуніна, С. Коверга, Н. Калюжна, О. Маслак, Б. Мільнер, Ю. Міроненко, Г. Назарова, І. Рєпіна, Р. Роуландсон, А. Тереханов, О. Хитра, Р. Холл, Д. Шелл.

Однак залишаються невирішеними деякі питання управління організаційним розвитком промислових підприємств, а саме вибір методів оцінки результативності організаційної структури управління та її впливу на формування фінансового результату діяльності підприємства, методів оцінки ефективності управління на підприємстві, вдосконалення системи управління організаційним розвитком підприємства з використанням одержаних результатів оцінки.

Актуальність зазначених питань зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, його мету, завдання та структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Макіївського економіко-гуманітарного інституту за темами: «Соціально-економічні проблеми адаптації суб'єктів реального сектору в сучасних умовах» (номер держреєстрації 0109U005226), у межах якої підготовлено рекомендації щодо вдосконалення методики оцінки результативності організаційної структури підприємства на основі індексної оцінки відносних показників та методологічного підходу до оцінки ефективності організаційних структур управління підприємства; «Інноваційний розвиток суб'єктів господарювання: проблеми та шляхи їх вирішення» (номер держреєстрації 0109U005227), у межах якої розроблено модель організаційного розвитку підприємства на основі вдосконалення організаційної системи управління з використанням методу системної динаміки.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає у вдосконаленні теоретичних і науково-методичних основ управління організаційним розвитком промислових підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:
дослідити підходи до визначення сутності організаційного розвитку підприємства, елементів організаційної структури підприємства в системі організаційного розвитку;

систематизувати методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства;

дослідити сутність управління організаційним розвитком підприємства та основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства;

проаналізувати динаміку розвитку машинобудування України та виявити основні чинники макросередовища, що впливають на діяльність машинобудівних підприємств;

виконати комплексну діагностику діяльності машинобудівних підприємств, проаналізувати вплив внутрішніх чинників та зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств;

розробити методичний підхід щодо оцінки результативності організаційних структур машинобудівних підприємств на основі індексної оцінки відносних показників;

здійснити оцінку ефективності системи управління на машинобудівних підприємствах на основі сукупності оцінок непрямого та прямого впливу на результати діяльності підприємства;

сформувати напрями вдосконалення організаційної системи управління як етапу організаційного розвитку;

дослідити процес організаційного розвитку підприємств з використанням методу системної динаміки;

дослідити формування системи організаційного розвитку підприємства з використанням інституційного підходу.

Об'єкт дослідження дисертаційної роботи – процеси управління організаційним розвитком промислових підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення процесу управління організаційним розвитком промислових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційного дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері організаційного розвитку підприємств, результати фундаментальних і прикладних досліджень щодо формування й удосконалення системи управління організаційним розвитком промислових підприємств. Інформаційну основу дисертації становлять законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державного комітету статистики України; фінансово-економічна та статистична документація підприємств машинобудування.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналізу і синтезу (при дослідженні теоретичних основ управління організаційним розвитком); статистичний (при аналізі динаміки розвитку машинобудування України та комплексній діагностиці діяльності машинобудівних підприємств); факторного аналізу (для визначення критичних показників результативності організаційної структури); економіко-статистичний (при розрахунку показників оцінки ефективності організаційних структур управління); системної динаміки (при оцінці процесів організаційного розвитку підприємств). Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel. Для розрахунку інтегрального показника ефективності організаційної структури управління аналізованими підприємствами в динаміці використано програмний пакет Powersim.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних та науково-методичних положень щодо вдосконалення управління організаційним розвитком промислових підприємств.

Найбільш вагомими результатами роботи, що мають наукову новизну, є такі:

вперше:

розроблено підхід до оцінки ефективності організаційного розвитку машинобудівного підприємства на основі використання методу системної динаміки та імітаційного моделювання, що дозволило шляхом ітераційного пошуку встановити результативність управління організаційною системою за окремими складовими;

удосконалено:

методичний підхід до оцінки результативності організаційної структури підприємства на основі індексної оцінки відносних показників господарської структури підприємства, кадрової структури підприємства та організаційної структури управління підприємством, у якому на відміну від існуючих використовується метод динамічної оцінки, що надало можливість виразити тенденції змін показників та виявити критичні сфери діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на результативність організаційної структури підприємства та його конкурентоспроможність;

методичний підхід до оцінки ефективності організаційних структур управління підприємства, який на відміну від існуючих ураховує вплив прямого та непрямого ефекту за показниками ступеня раціональності структуризації системи управління; раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками; раціональності кадрового потенціалу та економічної ефективності апарату управління, що дозволяє виявити напрями змін в організаційних структурах підприємств з метою їх адаптації до умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

дістали подальшого розвитку:

трактування понять «організаційний розвиток», «управління організаційним розвитком», що на відміну від існуючих виокремлюють як об'єкт розвитку організаційну структуру підприємства, яка включає господарську та організаційну структури, що уможлиблює уточнення

теоретичного апарату вирішення проблем управління організаційним розвитком і здійснення системної оцінки організаційного розвитку підприємств;

система управління організаційним розвитком підприємства, а саме уточнено основні етапи процесу оцінки та оптимізації організаційної структури підприємства як складової організаційного розвитку, яка на відміну від існуючих ураховує взаємозв'язок між організаційним розвитком та організаційною структурою підприємства, що дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень організаційного розвитку підприємства;

система організаційного розвитку підприємства в напрямі її побудови на засадах інституціонального підходу, що дало змогу встановити роль суб'єкта управління в процесах розвитку сучасних підприємств, виділити окремі елементи формування системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що висновки та рекомендації, наведені в роботі, можуть бути застосовані промисловими підприємствами машинобудівної галузі. Використання розроблених рекомендацій дозволить своєчасно виявити проблеми, які виникають на різних етапах життєвого циклу розвитку підприємств, систематизувати фактори впливу, а також розробити заходи щодо оптимізації організаційних структур з метою підвищення ступеня їх адекватності умовам функціонування, що спрямовано на збільшення ефективності управління організаційним розвитком підприємств машинобудування.

Розробки та практичні рекомендації автора впроваджено в діяльність: ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 246 від 19.03.2012 р.) – використано запропонований метод оцінки ефективності організаційних структур управління підприємством, заснований на оцінці впливу показників прямого та непрямого ефекту, що дозволяє підприємству підвищити якість управлінських рішень; ПрАТ «Горлівський машинобудівник» (довідка № 398 від 22.03.2012 р.) – прийнято до впровадження запропоновану модель організаційного розвитку на основі

методу системної динаміки, що сприятиме вирішенню проблеми вдосконалення організаційної структури управління підприємством та ефективному використанню організаційного й управлінського потенціалу.

Результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Макіївського економіко-гуманітарного інституту при викладанні економічних дисциплін «Економіка підприємства», «Реструктуризація і санація підприємства», «Стратегічне управління» (довідка № 01/144 від 02.03.2012 р.); Горлівського машинобудівного коледжу при викладанні дисципліни «Економіка, організація та планування виробництва» (довідка № 142 від 12.03.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій сформульовано, науково обґрунтовано та апробовано в практичній діяльності підприємств машинобудування теоретичні та науково-методичні положення щодо управління організаційним розвитком промислових підприємств. Наукові положення, висновки та рекомендації належать особисто дисертанту. Із наукових робіт, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які належать автору.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження доповідались і були схвалені на 6 науково-практичних конференціях, а саме: I Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (м. Дніпропетровськ, 2008 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Хмельницький, 2008 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку» (м. Макіївка, 2009 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку» (м. Макіївка, 2010 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка і управління в умовах глобалізації» (м. Донецьк, 2010 р.); Міжнародній

науково-практичній конференції «Проблеми інвестиційної привабливості українського бізнесу. Роль та місто оціночної діяльності та економічного консалтингу в сучасних умовах» (м. Харків, 2011 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 13 наукових праць, серед яких 9 статей у наукових фахових виданнях, 4 публікації тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 3,25 д.а., з яких особисто автору належить 2,59 д.а.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

1.1. Економічна сутність організаційного розвитку підприємства

У сучасних умовах поняття «організація» найбільш часто використовується в економічній літературі, з одного боку, як система, з іншого – як процес.

Більш детально напрями трактування поняття «організація» можна виокремити наступні [119]: по-перше, штучне об'єднання інституційного характеру, що посідає певне місце в суспільстві та призначене для виконання визначених функцій (тобто організація розглядається як соціальний інститут); по-друге, певна організаційна діяльність, що включає розподіл та перерозподіл функцій, встановлення зв'язків, координацію дій (тобто організація розглядається як процес, який пов'язано зі здійсненням цілеспрямованої дією на об'єкт); по-третє, визначення структури об'єкта з об'єднанням елементів у єдине ціле (тобто, організація як властивість).

Р. Аккоф відзначає, що організацією є цілеспрямована система, яка є частиною однієї або багатьох інших цілеспрямованих систем та частини якої – люди – мають свої власні цілі [2, с. 31].

Деякі вчені стверджують, що організація – це складна багаторівнева, багатоконтурна та багатозв'язкова система [1].

Організація є соціально-економічною системою, для якої характерна наявність набору взаємопов'язаних цілей, досягнення яких можливе при використанні наявних ресурсів з урахуванням специфічних організаційних характеристик. Ряд авторів, розглядаючи сутність організації, визначає такі основні організаційні характеристики:

ресурси (людські ресурси, капітал, матеріали, технології, інформація), залежність від зовнішнього середовища, вертикальний і горизонтальний розподіл праці, структура і підрозділи, управління [99];

кваліфікація і кругозір провідних керівників, суспільний клімат (культура відносин), структура влади, методи роботи й організаційна структура, уміння загальноуправлінського персоналу вести організаційну роботу [3];

цілі, структура, завдання, технології, люди [19];

загальна мета, підпорядкованість загальній меті, виконання компонентами системи своїх функцій, відносини субординації, координація дій, наявність зворотного зв'язку в управлінні системою [1].

Використання системного підходу надає можливість розглядати організацію як відкриту систему, що складається із сукупності взаємопов'язаних елементів (підсистем), на функціонування яких впливає ряд внутрішніх і зовнішніх чинників. Організаційна система – це об'єднання людей, які сукупно реалізують програму або мету та діють на основі визначених правил і процедур [50]. Як система організація базується на принципах інтеграції, цілісності, комплексності [119, с.27].

Деякі автори замість терміна «організаційна система» використовують поняття «організаційне середовище» [119], яке включає формальну структуру, соціотехнічну, технологічну та інші складові.

У сучасних умовах динамічної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організація має постійно розвиватися. В економічній науці розроблено декілька підходів до розвитку організації.

О. Хитра визначає, що на сьогодні відомі три основних підходи до трактування поняття «розвиток» [174]: як спрямована на закономірну зміну системи на основі реалізації її механізмів самоорганізації; як процес взаємопов'язаних кількісних та якісних перетворень; як процес взаємодії двох підпроцесів – стійкого стаціонарного та нестійкого (синергетичний підхід).

Згідно концепції життєвих циклів розвиток описується як природний, універсальний і незворотний процес поетапного проходження організацією ряду фаз [48, 63, 104, 172]: від зародження через зрілість до кризи.

Основу моделі природної орієнтації становить модель Айзедіса, у якій розглядається три укрупнені фази життєвого циклу – зростання, зрілість, старіння (наведено на рис. 1.1 [104]).

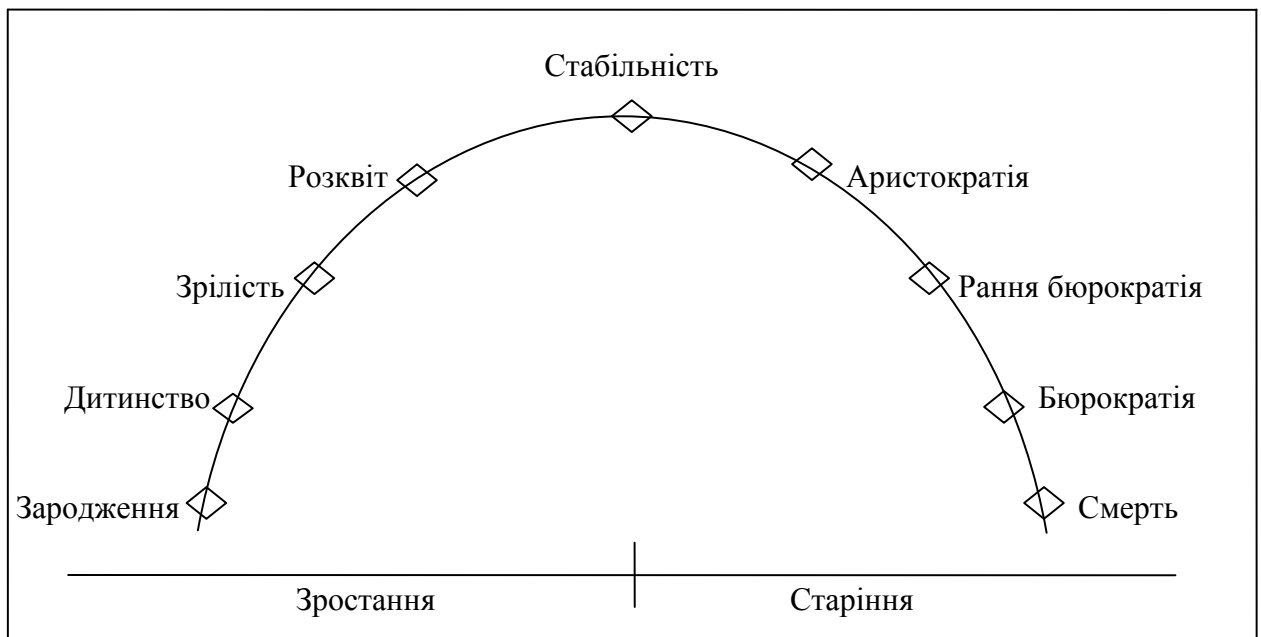


Рис. 1.1. Модель Айзедіса

Найважливішими факторами, що впливають на середню тривалість життєвого циклу підприємства, є: розмір підприємства, галузева приналежність, тип товару, ступінь комбінування, диверсифікації, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, технічний рівень виробництва, загальний економічний стан, особливості управління тощо [48].

Л. Грейнер у моделі розвитку, створеній у 70-х роках минулого століття, розглядає організаційний розвиток як послідовність кризових точок, таким чином, автор представляє процес послідовно наступаючих стадій розвитку, що розмежовуються п'ятьма моментами організаційних криз [64, 104]: стадія створення бізнесу – криза лідерства; стадія формалізація та

побудова структури – криза автономії; стадія делегування – криза контролю; стадія координації – криза меж; стадія співробітництва – криза довіри (синергії) (наведено на рис. 1.2).

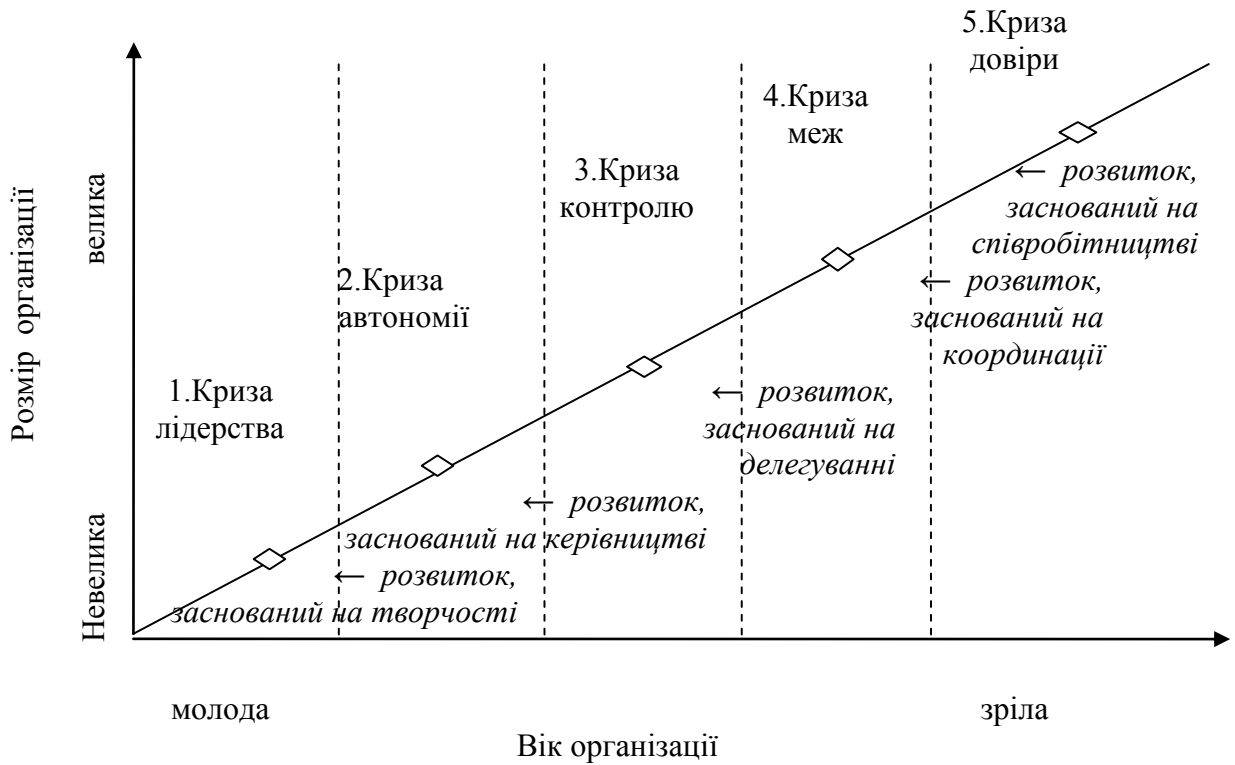


Рис. 1.2. Модель Грейнера

Згідно з моделлю Грейнера організація у своєму розвитку проходить п'ять стадій [64, 104]:

по-перше, стадія розвитку організації, яка заснована на творчості, – це стадія від моменту виникнення організації від появи ознак першої кризи – кризи лідерства, при цьому причина кризи полягає у виникненні потреби у контролі та спрямованості розвитку організації за окремими видами діяльності;

по-друге, стадія розвитку організації, яка заснована на керівництві, – це стадія активного організаційного розвитку на основі використання бюрократичних організаційних структур до початку другої кризи – кризи

лідерства, при цьому причина кризи полягає в необхідності формування різних рівнів управління;

по-третє, стадія розвитку організації, заснована на делегуванні, – це стадія зростання економічного потенціалу організації в цілому до прояву третьої кризи – кризи контролю, причина якої обумовлена втрачанням контролю вищого керівництва над розвитком організації;

в-четвертих, стадія розвитку організації, заснована на координації, – це стадія змін в організаційній структурі та виокремлення відносно самостійних підрозділів, які наділені повноваженнями у використанні ресурсів, організації та відповідальністю за ефективністю цього процесу. Криза меж, що завершує четверту стадію, обумовлена межами, що виникають між діяльністю керівництва та структурними підрозділами організації;

в-п'ятих, стадія розвитку організації, заснована на співробітництві, – це стадія, яка виступає основою подальшого розвитку організації та заснована на об'єднанні діяльності всіх ланок керівництва для досягнення загальної мети.

А. Пригожин визначає стадії розвитку організацій залежно від черговості мобілізації організаційних ресурсів: мала група, формалізація відносин, реструктуризація, нова мотивація персоналу, команди відтворення, інноватика, стратегічне управління, ідеологія фірми [119, с. 91].

Поняття «розвиток організації» тісно пов'язане з терміном «організаційний розвиток». У дослідженні теорії організаційного розвитку можна виділити декілька підходів, автори яких розглядають організаційний розвиток із різних точок зору [25, 27, 76, 182, 185].

Окремі автори розглядають організаційний розвиток як стратегію втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації [185] або як довгострокову програму втручання в розвиток соціальних процесів, орієнтовану на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності діяльності організації [182].

У сучасних умовах організаційний розвиток розглядається як «прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів» [150]. При цьому автор стверджує, що «організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації шляхом ефективного сумісного регулювання культурних основ організації» [150]. Тобто автор розглядає організаційний розвиток як довгостроковий процес, і це пояснює, по-перше, різноманітністю і складністю організаційних проблем, що обумовлює відсутність можливості разової дії; по-друге, віднесенням організаційних змін до неформальної підсистеми організації (зокрема, культури організаційної системи), що взагалі призводить до низької ефективності втручань короткострокового характеру.

Деякі науковці стверджують, що сучасна модель розвитку організації має відображати рівень залежності розвитку підприємства від витрат на її організаційний розвиток [104]. Витрати на організаційний розвиток автори моделі розглядають як витрати на організаційні заходи, яких має зазнати підприємство для подолання кризових точок (залежно від стадії розвитку – витрати на створення та розвиток бізнесу, оптимізацію операційної діяльності, оптимізацію стратегічного управління бізнесом). При цьому розглядаються такі рівні розвитку організації [104]: ідея створення організації, реалізована бізнес-ідея, структуризація (формалізація бізнес-структур та раціональне управління функціями, оптимізація бізнес-процесів (раціональне управління процесами), раціональне управління потенціалом організації, раціональне управління нематеріальними активами підприємства.

Організаційний розвиток деякі автори розуміють як глибокі перетворення на рівні фундаментальних рутин (менталітет, культурні цінності, інституційні особливості тощо) [18, с. 109], при цьому вчені

розглядають пріоритетність стратегічних змін на підприємстві у вигляді безперервного інноваційного процесу, що складається з таких етапів: організаційні нововведення (нововведення, які здійснюються з метою зміни корпоративної свідомості, інституціональних стереотипів, економічної поведінки індивіда тощо); нововведення, що забезпечують ефективність процесу реструктуризації підприємства та ефективність бізнес-процесів; а також продуктові, технологічні та організаційно-технічні нововведення та нововведення, що забезпечують формування моделі підприємства, яке саморозвивається.

Деякі науковці розглядають організаційний розвиток як «заплановані зміни в організаційній соціальній системі, тобто організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища» [174].

Сьогодні в економічній науці значна увага приділяється концепції «організації, яка саморозвивається». Ряд авторів розглядає дану організацію як таку, що безперервно розвивається, адаптується в динамічному зовнішньому середовищі, використовує нові знання та може самостійно створювати їх [18, 137, 153].

У табл. 1.1 систематизовано погляди різних учених на визначення сутності організаційного розвитку.

Таким чином, у сучасній економічній літературі організаційний розвиток розглядається у трьох напрямках:

як філософія функціонування організації;

як процес здійснення змін в організаційній системі;

як план / стратегія / програма втручання в розвиток організаційної системи з метою досягнення цілей організації.

Підходи до трактування сутності організаційного розвитку

Автор	Визначення поняття «організаційний розвиток»
1	2
В. Бородін, О. Бородіна [18]	Організаційний розвиток – глибокі перетворення на рівні фундаментальних рутин (менталітет, культурні цінності, інституційні особливості тощо)
С. Боумен, Д. Єш [182]	Організаційний розвиток – довгострокова програма втручання у розвиток соціальних процесів, орієнтована на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності організації
В. Галка [27]	Організаційний розвиток – підхід, заснований на широкій участі членів соціальної системи в заходах щодо її перетворення. Це не конкретна процедура змін, а стратегія, що базується на участі багатьох у прийнятті рішень усередині організації та визначенні цілей організації, цінностей і форм поведінки
Ю. Міроненко, А. Тереханов [104]	Модель розвитку організації має відображати рівень залежності розвитку підприємства від витрат на її організаційний розвиток
У. Френч, С. Белл [184]	Довгострокова робота з ефективного співрегулювання культурних постулатів організації
П. Роуландсон [185]	Організаційний розвиток – стратегія втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації
А. Столпов- ський [150]	Організаційний розвиток – прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів
Р. Бекхард [181]	Цілеспрямована робота, що здійснюється вищим керівництвом; планові зміни, які охоплюють усю організацію
Й. Хентце, А. Каммель [173]	Організаційний розвиток – процес позитивних якісних змін в організації, що використовує методи, засоби діяльності та взаємодії людей, який відображається в трансформації організаційної структури

Продовж. табл. 1.1

1	2
О. Хитра [174]	Організаційний розвиток як заплановані зміни в організаційній соціальній системі, тобто організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища
Ю. Саліков, Е. Тюленева [135]	Організаційний розвиток – сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, залучаються в різні сфери суспільного виробництва та розвиваються шляхами і засобами, що підвищують як у цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити та руйнувати проблеми, що виникають

У даний час науковцями виокремлено такі основні характеристики, що дозволяють відрізняють організаційний розвиток від інших форм розвитку [27, 150]:

1) організаційний розвиток – це послідовний підхід, націлений на середньостроковий та / або довгостроковий періоди часу, тобто підкреслюється тактична і стратегічна орієнтація управлінських рішень, що приймаються;

2) організаційний розвиток має бути заснований на використанні сучасних методів поведінкових наук;

3) організаційний розвиток орієнтований, перш за все, на процес розвитку, а також вибір методів досягнення поставлених цілей;

4) організаційний розвиток представляється процесом, який потребує наявності висококваліфікованих фахівців із планування та здійснення змін;

5) організаційний розвиток потребує активної участі всього персоналу організації у процесі здійсненні організаційних перетворень.

З урахуванням вищезазначених характеристик організаційного розвитку слід відзначити, що зміни довгострокового характеру (стратегічні зміни) мають два якісно різних рівні [150]:

1. Зміни першого рівня здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах її особливої початкової якості.

2. Зміни другого рівня – це перетворення, які означають, що відбувся принциповий перегляд початкової стратегії, розроблено проект нової стратегії та починається процес реалізації оновленої стратегії.

Зміни в організаційному розвитку можливо здійснити через послідовність структурованих дій, спрямованих на досягнення поставленої мети, тобто через розробку і реалізацію організаційних рішень.

Організаційне рішення – це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, визначені його посадою, для забезпечення руху до вирішення поставлених перед організацією завдань [99]. У даний час розроблено ряд методів ухвалення організаційних рішень (раціональні інтуїтивні, засновані на судженні), використання яких обумовлене специфічними організаційними характеристиками. Вважається, що найбільш ефективними є організаційні рішення, прийняті на основі раціонального підходу.

Важливим моментом розвитку організації є саме її здатність ідентифікувати та виокремлювати стратегічні зміни першого і другого рівнів, своєчасно переходити до нової стратегії, яка є найбільш адекватною до сучасних умов. Тобто, стратегічні зміни переводять організацію з одного стратегічного стану в інший, а розвиток організації полягає у підвищенні ефективності її функціонування як результату реалізації ряду послідовних організаційних рішень.

Проведене дослідження існуючих трактувань дозволяє узагальнити досвід сучасної науки та надати таке визначення: організаційний розвиток – це процес запланованих послідовних перетворень довгострокового характеру з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, у

результаті якого формується стратегія змін організаційної структури підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу підприємства.

Структура підприємства є основним об'єктом довгострокових стратегічних перетворень. Слід зазначити, що структуру підприємства можна розглядати за різними напрямками, залежно від цього формуються характерні особливості організаційного розвитку як процесу.

Можна виділити три основних напрями визначення структури підприємства залежно від суб'єкта управління [26]:

структура за капіталом – структура організації з позиції власників і стратегічних інвесторів; при цьому основне призначення структуризації за капіталом – виокремлення частки власників підприємства в його статутному фонді;

структура за управлінням (або організаційна структура) – структура організації з позицій керівників вищої ланки управління; вона включає до себе суб'єкти та об'єкти управління, вертикальні та горизонтальні зв'язки між елементами системи з урахуванням підпорядкованості, управлінські функції;

структура за функціональними внутрішніми взаємодіями – структура організації з позицій персоналу; вона включає наявність посадових обов'язків, необхідних виробничих контактів, а також функціональні зв'язки між підрозділами підприємства.

У процесі організаційного розвитку в ролі об'єкта слід розглядати саме організаційну структуру підприємства як фактор підвищення ефективності функціонування підприємства.

На сьогодні серед фахівців, які досліджують проблеми організаційного розвитку, немає єдиної думки щодо визначення категорії «організаційна структура підприємства».

Критичний аналіз різних точок зору з цього приводу дозволяє дійти висновку про те, що для багатьох дослідників поняття «організаційна структура підприємства» та «організаційна структура управління

підприємством» є синонімами. Це вводить в оману і зумовлює не тільки неправильні напрями досліджень, але і одержання помилкових результатів. Підходи до визначення організаційної структури підприємства та організаційної структури управління підприємством різних авторів наведено в табл.1.2.

Деякі автори при визначенні організаційної структури підприємства посилаються на ДСТУ ISO 9000-2001, згідно з яким організаційна структура (organizational structure) – розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками. При цьому вони не враховують, що стандарт ISO 9000-2001 стосується системи управління якістю та організаційна структура розглядається в контексті управління.

Господарський кодекс України (ст. 64) трактує організаційну структуру підприємства як сукупність виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів апарату управління [46]. Організаційна структура підприємства визначається насамперед цілями і завданнями діяльності, його виробничими функціями і залежить від багатьох умов, а саме: типу виробництва, характеру продукції, що випускається, або робіт, які виконуються, масштабу підприємства, організації виробничих процесів, їх особливостей тощо.

Виходячи з вищезазначеного, очевидним є той факт, що структура підприємства поєднує такі складові: виробничу, економічну, фінансову, інформаційну, кадрову, соціальну, управлінську і такі інші. Склад структурних підрозділів, а також впорядкована безліч ієрархічних відносин між ними, необхідна для функціонування організації, утворює її організаційну структуру.

На наш погляд, організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління – суб'єкта управління та господарської структури – об'єкта управління, яка в свою чергу об'єднує виробничу та невиробничу структури [29].

Таблиця 1.2

Підходи до визначення організаційної структури та організаційної структури управління підприємством

Автор	Організаційна структура	Організаційна структура управління
1	2	3
А. Пилипенко [115]	Організаційна структура – це головний інструмент управління, що регламентує склад, величину, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість підрозділів для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих у статуті організації	Організаційна структура управління (ОСУ) – одне з ключових понять менеджменту. Структура управління – це упорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого
В. Кравченко [86]	Організаційна структура підприємства – це склад відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних й інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління за різними рівнями і підрозділами управлінської ієрархії	Не визначено
З. Румянцева [133]	Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління насамперед по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі немислима	Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми
Ф. Покропивний [61]	Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними	Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів
М. Грещак [47]	Організаційна система підприємства охоплює виробничу та організаційну структури управління підприємством і його підрозділами, а також зв'язки між виробництвом та управлінням, між підприємством та зовнішніми організаціями	Не визначено

Продовж. табл. 1.2

1	2	3
Т. Макаровська [92]	Під структурою підприємства розуміється його внутрішня побудова, тобто склад підрозділів, система їх зв'язку, взаємодії та підпорядкованості	Система управління підприємством складається з певних елементів, структурованих по вертикалі й горизонталі залежно від взаємовідносин і взаємопідпорядкованості суб'єктів управлінського впливу. Створена в такий спосіб ієрархічна структура управління називається організаційною
А. Мескон [99]	Структура організації – логічні відносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації	Не визначено
Л. Кошкін, А. Хачатуров, І. Булатов [98]	Функціональна структура організації – це горизонтальний розподіл праці, що здійснюється шляхом створення відповідних підрозділів: виробництво, маркетинг, фінанси, інформація, кадри (функціональні сфери)	Управлінська структура організації (вертикальний розподіл праці) відокремлює роботу з координування дій від самих дій (ієрархічна структура організації)
А. Ігнат'єва, М. Максимцов [69]	Не визначено	Організаційна структура управління – це цілісна сукупність сполучених між собою інформаційними зв'язками елементів об'єкта та органу управління. Вона відображає будову системи управління, змістом якої є функції управління, вертикальне і горизонтальне співвідношення рівнів управління, а також кількість і взаємозв'язок структурних підрозділів у межах кожного рівня. Структура управління є тією організаційною формою, в рамках якої здійснюється процес управління
В. Бобровник [15]	Не визначено	Організаційна структура управління як архітектура підприємства і персоніфікований елемент системи управління, яку утворюють управляюча та керована системи
Г. Гольдштейн [33]	Організаційна структура регулює розподіл завдань за відділеннями і підрозділами; їх компетентність у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію цих елементів. Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура	Організаційна структура апарату управління – форма розподілу праці з управління виробництвом. Схема організаційної структури управління відображає статичне становище підрозділів і посад та характер зв'язку між ними
Р. Фатхутдінов [169]	Організаційна структура – сукупність взаємозалежних об'єктів управління	Не визначено

При цьому кадрова структура представляється елементом, який пов'язує об'єкт та суб'єкт в процесі їх взаємодії (рис. 1.3).

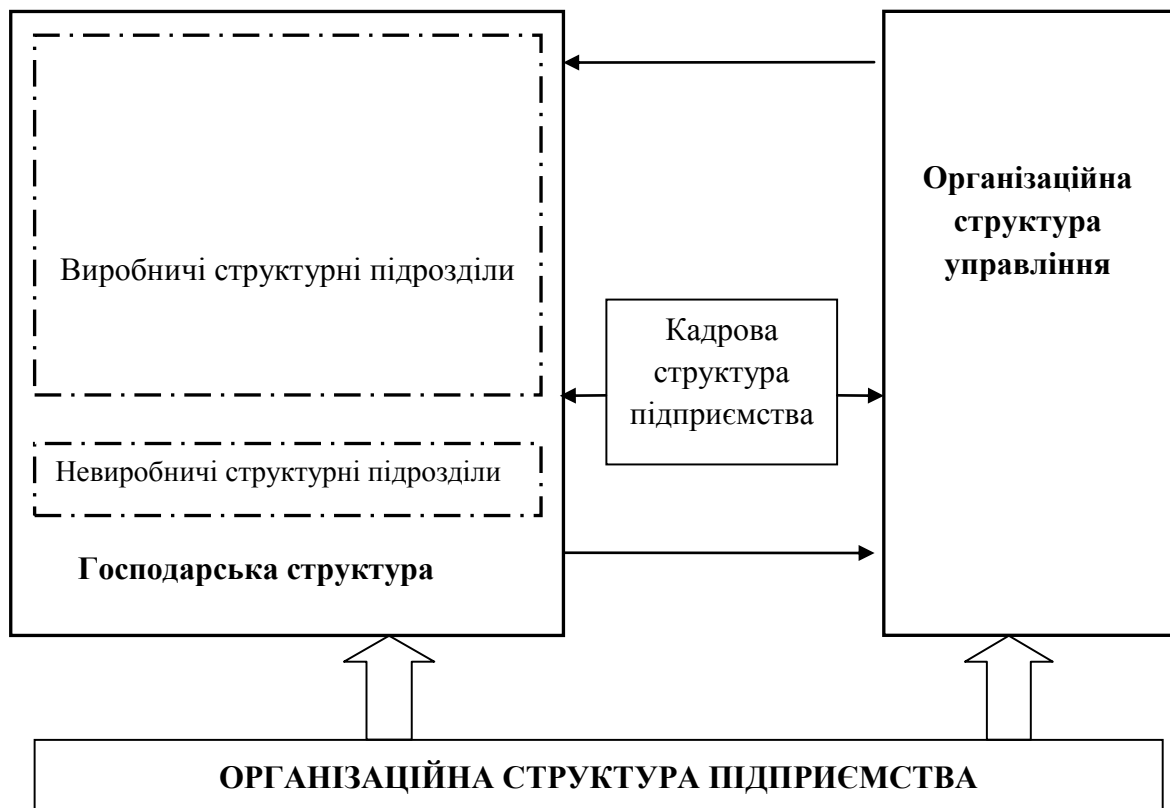


Рис. 1.3. Склад основних елементів організаційної структури підприємства

Організаційна структура підприємства включає такі елементи [140]: формальна схема розподілу управлінських функцій, що забезпечує ієрархію підлеглості персоналу та сферу його відповідальності за прийняті управлінські рішення; система управління (принципи та методи організації, планування, контролю, мотивації, стимулювання і механізми інформаційного забезпечення управлінських рішень).

Можливі типи організаційних структур управління підприємством розглянуто в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [9, 35, 58, 99, 106, 114, 166, 167]. Аналіз даних наукових праць дозволяє згрупувати типи організаційних структур управління з урахуванням їх переваг і недоліків (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи організаційних структур управління підприємством

Тип організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна	Чітка система зв'язків управління і відповідних підрозділів; система єдиноначальності; чітко виражена відповідальність управлінців; швидка реакція виконавчих підрозділів підприємства на прями вказівки вищих ланок управління.	Відсутність на підприємстві ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; тенденція до перекидання відповідальності при вирішенні проблем, що потребують участі разом декількох підрозділів; мала гнучкість і пристосовність структури до змін ситуації; велика кількість рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, і особою, яка приймає рішення; перевантаження управлінців верхнього рівня і підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей цих фахівців.
Функціональна	Структура є ефективною при наявності інтенсивних потоків робіт; сприяє дрібненню функцій, а також перерозподілу їх між великою кількістю виконавців; підвищує вимоги до координації дій співробітників.	У кінцевих виконавців з'являється декілька керівників, що взагалі може призвести до протиріч і низької узгодженості рішень та вимог; можливість зниження швидкості просування інформації у виробничому процесі.
Лінійно-функціональна	Характерно більш глибоке опрацювання стратегічних питань і деяке розвантаження вищих керівників; можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів до вирішення важливих питань.	Недостатньо чіткий розподіл відповідальності (оскільки особи, що приймають управлінські рішення, не беруть участі в його виконанні); тенденції до надмірної централізації управління; а також загальні недоліки, що аналогічні лінійній структурі.

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
Дивізійна	Забезпечує управління багатoproфільними підприємствами, для яких характерна диверсифікація діяльності з виокремленням територіально віддалених підрозділів; забезпечує велику гнучкість і швидшу реакцію на зміни порівняно з лінійною і лінійно-штабною структурами; встановлює тісніший зв'язок виробництва із споживачами.	Велика кількість «поверхів» управлінської вертикалі; роз'єднаність відділень і центральної компанії; дублювання функцій на різних рівнях, при цьому у відділеннях, як правило, зберігається лінійна або лінійно-штабна структура зі властивими їй недоліками.
Проектна	Висока гнучкість та адаптаційні можливості структури; скорочення чисельності управлінського персоналу порівняно з ієрархічними структурами.	Принцип подвійного підпорядкування і можливість дублювання управлінських функцій; руйнування функціональних підрозділів; тимчасовість створення проектних команд.
Матрична (програмно-цільова)	Можливість оперативної орієнтації на потреби клієнтів; зниження фінансових витрат на розробку і апробацію нововведень; значне скорочення часу на впровадження нововведень різного характеру; підвищення професійних якостей управлінських кадрів.	Відсутність принципу єдиноначальності та, як наслідок, необхідність постійного відстеження балансу в управлінні з метою усунення дублювання функцій керівником проекту та функціональними керівниками; можливість виникнення конфліктів між керівниками проектів і функціональними керівниками; складність в управлінні та координації діяльності організації в цілому.
Бригадна (крос-функціональна)	Автономна робота робочих груп (бригад); самостійне ухвалення рішень робочими групами і координація діяльності по горизонталі управління; заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками адаптивного типу; можливість залучення для розробки рішень та вирішення завдань співробітників інших підрозділів.	Складність в організації загального управління підприємством; необхідність наявності високого рівня професійних управлінських якостей у фахівців середньої ланки управління.

Сучасні типи організаційних структур управління підприємством об'єднуються у такі групи:

по-перше, бюрократичні (ієрархічні) структури управління, до яких належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури, в яких функції чітко розділені між ланками управління;

по-друге, органічні або адаптивні структури управління, до яких відносяться проектна, матрична (програмно-цільова), бригадна (крос-функціональна).

Кожній із розглянутих структур управління підприємством в сучасних умовах властиві переваги та недоліки, співвідношення яких визначає необхідність та можливості її використання в управлінні підприємством. На сьогодні вважається, що органічні (адаптивні) структури управління мають ряд переваг порівняно з бюрократичними структурами, вони найбільшою мірою відповідають завданням сучасного етапу розвитку економіки і можуть бути рекомендовані для підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в процесі економічного розвитку.

1.2. Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства

В умовах неузгодженості цілей і завдань управління, а також невідповідності чинників організаційно-управлінського персоналу стану зовнішнього середовища, за відсутності ефективної взаємодії між функціональними структурними елементами організації, при виникненні проблемних ситуацій та нездатності управлінського персоналу своєчасно адекватно реагувати на мінливі умови функціонування виникає необхідність дослідження напрямів підвищення ефективності управління підприємством та подолання зазначених проблем.

При цьому особливої важливості набуває питання оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства з метою визначення його рівня.

З урахуванням того, що основним об'єктом організаційного розвитку встановлено організаційну структуру підприємства, необхідно, перш за все, розглянути фактори впливу на формування організаційної структури підприємством.

О. Віханський, А. Наумов вважають, що на вибір організаційної структури й організаційні перетворення впливають внутрішні та зовнішні фактори [22].

Фактори впливу досліджувалися різними науковцями з метою їх систематизації. Деякі автори виділяють [98]:

зовнішнє середовище непрямого впливу (економічні, науково-технічні, політичні, міжнародні, соціально-культурні фактори, відносини з місцевим населенням, стан природного середовища);

зовнішнє середовище прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, трудові ресурси, профспілки, органи державного регулювання),

внутрішнє середовище організації (організація управління, кадри, маркетинг, фінанси, організаційна культура).

Необхідність змін в організаційній структурі управління підприємством обґрунтована, перш за все, виникненням несприятливих факторів впливу на функціонування підприємства у вигляді розбіжностей між елементами внутрішнього середовища та зовнішнього середовища підприємства. Можна стверджувати, що організаційна структура управління підприємством потребує перетворення, коли вона характеризується відсутністю адекватності її характеристик довгостроковим стратегічним цілям підприємства та його завданням в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Б. Мільнер зазначає, що для розвитку організації потрібні планові організаційні зміни, які являють собою спеціальні зміни, що здійснюються

людьми всередині організації або зовнішніми суб'єктами [102, с. 27]. Крім того, вчений зазначає, що організаційні зміни можуть мати різний характер залежно від їх масштабу та цілей. Отже, виділяють такі види змін [102]:

планові еволюційні зміни – планові зміни приросту, які передбачають послідовні зміни за кожним окремим елементом системи та в цілому не порушують нормального перебігу виробництва;

планові радикальні зміни – комплексні зміни стратегії підприємства, характерні для періодів трансформації;

незаплановані зміни – зміни, які ініційовані змінами зовнішнього та внутрішнього середовища незалежно від позицій керівництва.

На підприємстві необхідно постійно стежити за основними компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища та робити висновки щодо наявності потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють політико-правові (тобто зміни в законодавстві та політичній ситуації), економічні (глобалізація або диференціація ринку), науково-технологічні (виникнення та розповсюдження нових технологій, нової техніки), екологічні (тобто вплив діяльності підприємства на екологічне середовище), соціально-культурні (можливі зміни в системі цінностей).

Механізм змін системи – це сукупність процедур і зв'язків, що забезпечують реалізацію та взаємодію факторів розвитку (мінливості, спадковості, добору) [113, 174], при цьому розрізняють два класи механізмів:

1. Адаптивні механізми – характеризують зміни, які дозволяють системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати системної цілісності.

2. Біфуркаційні механізми – характеризують зміни, при яких організація як система не зберігає цілісності та набуває нової якості при збереженні зв'язку з попереднім станом.

Зміни в організаційній структурі, які проявляються як організаційні зміни полягають у коригуванні функціональних взаємозв'язків в управлінні (по таких функціях управління як планування, координація, мотивація,

контроль), стимулюванні підвищення якості виконання наведених функцій відповідними робітниками, а також посиленні організаційної культури підприємства в цілому.

Українськими вченими запропоновано дотримуватися таких вимог при здійсненні організаційних змін на підприємстві [180, с.101]:

забезпечення комплексного підходу до організаційних змін з урахуванням розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища для визначення проблемних ділянок;

розробка комплексної програми розвитку організаційної структури підприємства;

використання найбільш простих і конкретних організаційних рішень;

чітка послідовність здійснюваних організаційних змін на основі комплексної програми розвитку;

навчання персоналу підприємства методам діяльності в умовах організаційних змін;

підтримка організаційних перетворень вищою управлінською ланкою підприємства;

обмеження неконструктивної критики організаційних змін на підприємстві та запобігання на цій основі конфліктам.

Як відзначено вище (підрозділ 1.1), структуру підприємства можна розглядати з позицій власників (інвесторів), керівництва та персоналу. При цьому у кожного суб'єкта управління підходи до визначення ефективності організаційної структури, ефективності організаційного розвитку підприємства та вибору оптимальних напрямів їх підвищення можуть суттєво відрізнятися. У структурі за капіталом виокремлюють частки фізичних та юридичних осіб – власників підприємства, для яких основний критерій ефективності розвитку – одержання прибутку. З позиції вищого керівництва ефективність організаційного розвитку може визначатися можливостями підприємства в розробці стратегічних цілей та їх досягненні.

Дослідження організаційної структури підприємства (ОСП) – це процес визначення її параметрів, закономірностей функціонування і розвитку з метою її вдосконалення. Визначення рівня ефективності ОСП є проблемою, що пов'язана з істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників і фахівців-практиків [160]. Слід зазначити, що архітектоніка підприємства є складним об'єктом дослідження, який потребує, перш за все, комплексного підходу. Становить певну складність створення інтегрованої моделі аналізу ОСП, яка одночасно охоплювала б усі показники діяльності підприємства. Оскільки завдання формалізації функції ефективності ОСП надзвичайно складне, то методики її оцінки й аналізу мають значну розбіжність.

Діагностика ОСП є одним із найважливіших кроків процесу організаційного розвитку підприємств. При цьому необхідність розгляду даної проблеми в рамках роботи викликана відсутністю розроблених комплексних моделей, які б дозволяли адекватно оцінювати ОСП.

Найбільшою перешкодою в даному аспекті є труднощі, пов'язані з виділенням ОСП як об'єкта аналізу із цілісної системи підприємства, оскільки організаційна структура традиційно вважається невід'ємною і відповідно не піддається самостійному аналізу. Крім того, як зазначено вище, невизначеність категорій «організаційна структура підприємства» і «організаційна структура управління підприємством» призводить до плутанини цих двох понять, а отже, і методик аналізу ОСП [159, 178].

У даний час управління організаційною структурою досліджено недостатньо. Це пов'язано в першу чергу зі складністю проведення аналізу, бо на ефективність ОСП впливає багато чинників, а саме: розмір підприємства, специфіка технології його функціонування, велика кількість зв'язків між елементами структури, обмеження щодо можливостей передачі й обробки інформації, законодавчі обмеження [107]. Так, згідно з Примірним планом реструктуризації та досудової санації [120] аналіз організаційної

структури підприємства полягає в її загальній характеристиці, що включає: схему діючої організаційної структури підприємства; дані про межі, розмір, місце розташування земельної ділянки підприємства та його структурних підрозділів; дані щодо ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства; наявність об'єктів загального користування; характеристику основного та допоміжного виробництва. Виходячи з такого тлумачення аналіз ОСП перетворюється на звичайний опис деяких її складових і не дозволяє оцінити вплив організаційної структури на результати економічно-фінансової діяльності підприємства.

Більшість існуючих вітчизняних методик за оцінкою та аналізом архітекtonіки підприємства оцінюють кількісні параметри фактичної структури і ступінь відповідності їх нормативним значенням, причому проблема розробки нормативів вважається вирішеною.

Слід відзначити, що вітчизняні методики оцінки організаційних структур орієнтовані на визначення відповідності організаційної структури внутрішньому середовищу підприємства, невиваждано випускаючи з уваги чинники зовнішнього середовища. Тим часом саме зовнішні чинники є найменш керованими для підприємства і накладають найбільш жорсткі обмеження на структурні рішення. Ось чому при аналізі організаційної структури, перш за все, необхідно виявити невідповідності структурних параметрів вимогам зовнішнього середовища функціонування [73, 156].

Результати дослідження свідчать, що головним при вимірюванні ефективності ОСП є формування її критеріїв. Питанням визначення показників для аналізу організаційних структур підприємств присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних науковців [53, 127, 151], що підкреслює неоднозначність підходів у підборі та формуванні підконтрольних показників.

Основними підходами до визначення ефективності ОСП є цільовий, системний, часовий і багатопараметричний [138]. Їх взаємозв'язок і критерії визначення ефективності зображено на рис. 1.4.

Цільовий підхід до ефективності є досить привабливим, але пов'язаний із певними проблемами, наприклад, досягнення мети не завжди є легко вимірюваним; підприємства досить часто намагаються досягти декількох цілей, серед яких можуть бути суперечливі за змістом або такі, що гальмують виконання інших завдань.

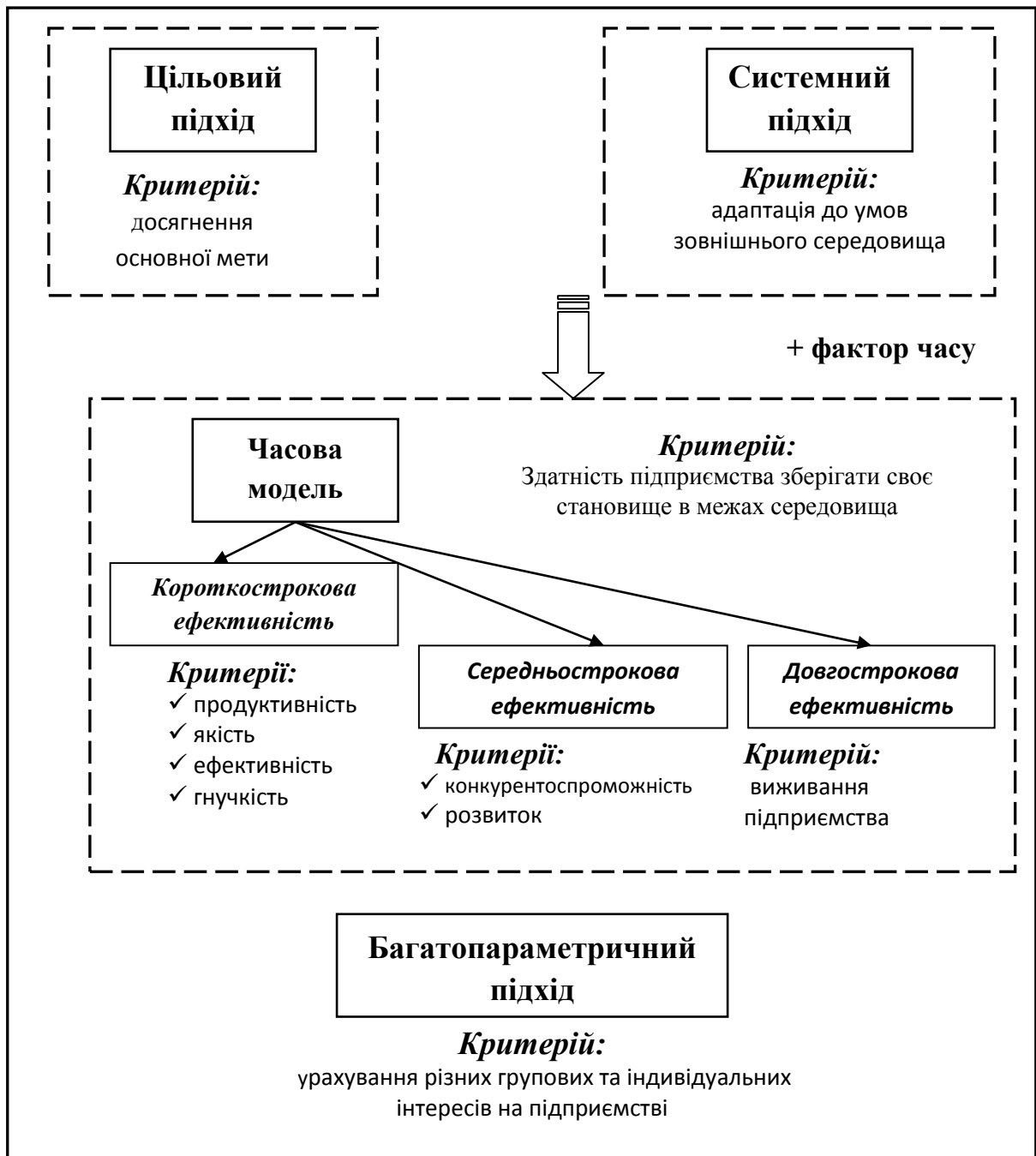


Рис. 1.4. Класифікація підходів до визначення ефективності організаційної структури підприємства

Системний підхід передбачає необхідність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Доповнення системного підходу додатковим параметром – фактором часу – призводить до формування часової моделі, критерієм організаційної ефективності якої є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища.

Багатопараметричний підхід визначає ОСП ефективною тією мірою, якою вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс. Цей підхід зазвичай поєднує цільовий і системний підходи з метою одержання більш достовірного визначення організаційної ефективності.

Одним із недоліків підходів до оцінки організаційних структур є орієнтація на констатацію факту про існуючу структуру і неможливість за наслідками аналізу визначити шляхи структурного вдосконалення. У зв'язку з цим при розробці методичних рекомендацій щодо проведення дослідження стану й оцінки організаційних структур необхідно враховувати принцип орієнтації на ухвалення рішень із структурного розвитку.

Безумовно, використання розроблених методик дослідження функціонування архітекtonіки підприємства дозволяє заощадити час. Методики в основному розроблені досвідченими фахівцями і відрізняються високою якістю. Можливість скористатися готовою методикою не є найбільш переважним варіантом. Однак будь-яка методика при використанні може бути адаптована до потреб підприємства.

У процесі дослідження встановлено, що в теорії та практиці існує п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління підприємством, а саме: цільовий підхід [53, 115, 127, 138], функціональний підхід [127, 116], композиційний підхід [17, 116], поведінковий підхід [151, 138], множинний підхід [53, 138].

На рис. 1.5 наведено сутність підходів до оцінки ефективності та показники, що характеризують результат (ефект) управлінської праці.



Рис. 1.5. Підходи до оцінки ефективності управління

Останнім часом при оцінці ефективності управління перевага надається множинному підходу, який має на меті охоплення декількох найважливіших

аспектів управлінської діяльності підприємства за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, які поєднують різні критерії оцінки ефективності управління вищезазначених підходів. Оскільки жоден із наведених підходів не має порівняно з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності одержаних результатів [138]

У табл. 1.4 наведено різні методи оцінки ефективності ОСУП, запропоновані вітчизняними та закордонними вченими, які побудовано на основі вищезазначених підходів.

Таблиця 1.4

**Методи оцінки ефективності організаційної структури
управління підприємством**

Автор	Ефективність ОСУ і методи її визначення
1	2
С. Соболев [138]	Організаційна ефективність – це оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоздатності та розвитку організації
З. Румянцева [132]	Ефективність характерна не для будь-якої взаємодії, а лише для цілеспрямованої, тому дана категорія має управлінський характер і відображає перш за все ступінь досягнення переслідуваних цілей
І. Писаревський [116]	Критерій ефективності управління визначається не тільки оптимальністю функціонування об'єкта управління, але і якістю праці в управляючій системі, екологічною та соціальною ефективністю
А. Пилипенко [115]	Ефективність управління організацією – це швидке й адекватне реагування на зміну зовнішнього середовища, орієнтація на людину, побудову організації, безперервна інноваційна діяльність
В. Сумілін [151]	Ефективність діяльності робітників системи управління оцінюється співставленням витрат (інвестицій) і результатів, одержаних унаслідок їх використання, наприклад, на основі розрахунку показника рентабельності

Продовж. табл. 1.4

1	2
І. Дьожкіна [53]	Ефективність організаційних структур управління може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі: ступінь раціональності цілісної системи; ступінь раціональності структури відносин між елементами; ступінь використання ринкових можливостей; ступінь використання внутрішніх можливостей
ІІ. Проноза [127]	Ефективність організаційної структури управління визначається як функція від таких параметрів формальної моделі, як здатність досягнення поставлених цілей, організаційна раціональність, здатність реагування на сигнали зовнішнього оточення, дотримання інтересів економічних агентів
ІІІ. Бондарчук [17]	Узагальнюючим показником може виступати кореляційна матриця визначення рівня управлінської ефективності на основі динаміки деяких найважливіших показників: балансового прибутку, змінних витрат, фонду оплати праці, продуктивності праці, основних фондів

Проблема оцінки ефективності організаційної структури управління до цих пір залишається однією з найскладніших як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, що пов'язано, перш за все, з відсутністю чітких критеріїв вимірювання і загальноприйнятої методики оцінки ефективності структури управління [21].

Деякі автори для аналізу якості управлінських технологій пропонують оцінювати [67]: документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для розуміння й ефективного використання фахівцями підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують

взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального і горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства.

Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління [54]: підхід, заснований на оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому; підхід, заснований на ранжуванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства; підхід, що базується на оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому; підхід, заснований на використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління; підхід, заснований на визначенні ресурсної ефективності; підхід, заснований на визначенні цільової ефективності; ресурсно-потенціальний підхід, заснований на положенні про ефективність використання потенціалу підприємства.

При оцінюванні ефективності управління підприємством необхідно встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкта управління, тобто проаналізувати цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівень відповідності чисельності та складу персоналу обсягу та складності робіт, що виконуються, рівень інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень тощо.

За результатами дослідженнями встановлено, що критеріями ефективності структури управління є:

- ступінь досягнення кінцевої мети системи управління;
- ступінь раціональності структури відношень між елементами;
- ступінь оптимальності функціонування об'єкта управління;
- ступінь реагування на сигнали зовнішнього середовища;
- ступінь впливу на економічні результати діяльності підприємства.

У багатьох роботах ефективність ОСУП визначається на основі розрахунку ряду окремих коефіцієнтів, а саме: забезпеченості кваліфікованим управлінським персоналом [127]; оперативності праці апарату управління [155]; рівня прогресивності структури [21]; керованості [86]; якості виконання управлінських функцій [53, 115]; раціональності управлінської документації [115]; пріоритетів комунікаційного процесу [53, 127, 151]; ефективності фінансово-економічних результатів підприємства [17] та інші. На наш погляд, жоден із цих показників не дозволяє повною мірою оцінити ефективність організаційної структури управління підприємством в цілому.

Одним із головних недоліків існуючих методик є їх функціональна орієнтація, жорстка регламентація процесів управління, а не їх результатів. Тому цілі та взаємозв'язки різних ланок системи управління набувають більш важливого значення, ніж жорстке встановлення їх функціональної спеціалізації.

Отже, вищенаведені аргументи дозволяють стверджувати, що існуючі методичні розробки щодо аналізу й оцінки організаційної структури промислового підприємства далеко неповною мірою задовольняють потреби аналітиків. Ефективність оцінюється на основі показників, що характеризують лише окремі підсистеми управління або тільки його результати, є дуже одностороннім і не може служити основою для розробки заходів щодо вдосконалення управління. Крім того, практично всі існуючі методики або не пропонують механізму проведення такої оцінки, або їх практичне використання є вкрай складним.

1.3. Сутність управління організаційним розвитком підприємства

Необхідність управління організаційним розвитком підприємства обґрунтована наявністю динамічних змін, що відбуваються в сучасних

економічних умовах, та їх впливом, часто негативним, на функціонування підприємства як економічної системи.

У загальному вигляді управління – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

У даний час широко відомі наступні найважливіші підходи до управління організацією: по-перше, з позицій різних шкіл управління (підхід наукового управління, адміністративний підхід, школа людських відносин, з точки зору науки про поведінку, школа кількісних методів); по-друге, процесний підхід, згідно з яким управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); по-третє, системний підхід, згідно з яким організація розглядається як система взаємозалежних елементів (люди, структура, завдання і технологія); в-четвертих, кількісний підхід, який базується на розробці та використанні економіко-математичних методів і моделей в управлінні); в-п'ятих, ситуаційний підхід, що заснований на виборі методів і прийомів управління з орієнтуванням на ситуацію, в якій приймається управлінське рішення [84, 99].

У сучасних умовах вітчизняні та зарубіжні вчені велику увагу приділяють проблемам управління розвитком, при цьому існують різні підходи до його визначення, серед яких два основних [117, 150]:

1. Розширений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком підсистеми інвестиційного, інноваційного, інтелектуального, кадрового розвитку, а також інші інструменти стратегії розвитку.

2. Звужений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком тільки механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують можливість впровадження результатів науково-технічного прогресу та використання новітніх технологій, нової техніки, випуску інноваційної продукції.

У загальному вигляді управління розвитком включає [117]:

планування розвитку підприємства на основі державної економічної політики розвитку;

довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності підприємства;

розробку інвестиційних програм і проектів підприємства, в тому числі проектів реінжинірингу.

Необхідність управління організаційним розвитком, насамперед оптимізації організаційної структури підприємства, обґрунтована потребою формування на підприємстві дієвого механізму, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей його функціонування.

Підприємство має постійно здійснювати моніторинг змін з метою їх відстеження, аналізувати можливості їх коригування та спрямування, впроваджувати заходи щодо реалізації можливих напрямів організаційних перетворень [43].

Розглядаючи організаційний розвиток як послідовний процес змін, можна трактувати управління організаційним розвитком як управління переходом, сутність якого відображено в матриці Дерека П'ю [27], що представлено в табл. 1.5.

У матриці Д. П'ю наведено аналітичний підхід до вибору найбільш доцільних заходів при здійсненні організаційних перетворень. При цьому заходи пропонується визначати залежно від рівня виникнення проблеми (організація, міжгруповий рівень, група, індивідуальний підхід), що дозволяє розробити стратегію змін у вигляді системи заходів організаційного розвитку відповідно до рівня проблемних місць.

Керованість організації означає ступінь контролю, який управляюча підсистема здійснює по відношенню до керованої, а також ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до управляючої підсистеми [119]. При цьому автор уточнює, що це поняття нестационарне та може варіювати залежно від типу організації, якості управлінських рішень,

характерних особливостей системи управління тощо. Зміни у структурі підприємства повинні мати системний характер.

При цьому слід розглядати такі рівні управління: на рівні об'єднання, на рівні окремих підприємств, на рівні окремих виробництв, на рівні окремих лінійних керівників, на рівні діяльності робітників.

Таблиця 1.5

Управління переходом (багатопараметричний підхід Д. П'ю) [27]

	Поведінка (що відбувається?)	Структура (яка потрібна система?)	Контекст (яке середовище?)
1	2	3	4
Організація	Низький моральний клімат, напруженість, неспокій, підозра, недостатність інформації, слабка реакція на зміну в зовнішньому оточенні. <i>Обстеження із зворотним зв'язком. Організаційне дзеркало</i>	Некоректно визначені цілі системи, стратегія неадекватно розуміється, зайва централізація, дрібнення процесів стандартизація, недостатність аналізу зовнішнього оточення. <i>Зміна процесів і структури</i>	Географічне розташування, вимоги ринку, ринок робочої сили, фізичні умови, основні технології. <i>Зміна стратегії, географічного розташування, фізичних умов, культури</i>
Міжгруповий рівень	Неефективна взаємодія між підрозділами, конфлікти, зайва конкуренція, неприйняття різниці в становищі, негативна емоційна атмосфера. <i>Міжгрупові конфронтаційні зміни. Наради, зміна ролей</i>	Недостатнє розуміння загальних завдань, вузькі інтереси, труднощі в досягненні необхідної взаємодії. <i>Перерозподіл обов'язків, зміна механізмів звітності, поліпшення координації</i>	Відмінність групових цінностей, стилю життя, фізична віддаленість. <i>Зменшення психологічної та фізичної дистанції, обмін ролями і представниками груп, створення міжфункціональних груп</i>

Продовж. табл. 1.4

1	2	3	4
Група	Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рі-вень участі, нерозуміння цілей і незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль ке-рівництва, конфлікти. <i>Процесне консультування. Побудова команд</i>	Погано визначені завдання, незрозумілі рольові відноси-ни, роль лідера переобтяже-на, незрозумілі механізми звітності. <i>Перепроєктування роботи, використання робочих груп на засадах самоврядування</i>	Недостатність ресурсів, неоптимальний склад групи, неадекватні фі-зичні умови, міжособові конфлікти. <i>Зміна технологій, фізич-них умов і складу групи</i>
Індивідуальний рівень	Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку. <i>Індивідуальне консульти-вання, аналіз ролей, пла-нування кар'єри</i>	Неточність виявлення обсягу та складності роботи, дуже прості або дуже складні завдання. <i>Модифікація роботи, пере-проектування, збагачення змісту роботи, узгодження навичок і вмінь</i>	Невідповідність співро-бітника роботи, неаде-кватний відбір або про-сування по службі, не-адекватна підготовка і навчання. <i>Заміна персоналу, поліп-шення процедур відбору і просування, системи навчання, системи за-охочень</i>

Механізм управління – це сукупність правил прийняття рішень учасниками організаційної системи при заданій її структурі, при цьому до базових механізмів управління організацією належать механізми: стимулювання, комплексної оцінки, активної експертизи, формування складу та структури організаційної структури, розподілу, обміну [50, с. 11-12].

Управління змінами має базуватися на таких положеннях:

формування мети організаційних перетворень;

своєчасність втручання у процес;

обґрунтування відповідності запланованих заходів ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі;

аналіз забезпеченості ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими) запланованих заходів;

аналіз ефективності заходів;

можливість залучення зовнішніх консультантів та експертів у процес управління змінами.

Б. Мільнер при дослідженні сутності організаційних змін відзначає, що процес планових організаційних змін включає такі етапи [102, с. 29]: сканування середовища та внутрішніх умов; сприйняття й оцінка; визначення мети здійснення змін; оцінка плану змін; упровадження плану; визначення розриву між поточними та бажаними умовами; планування та аналіз; визначення тактики змін та програма; поліпшення або зміна плану; реалізація плану.

Деякі автори пропонують процес організаційного розвитку розглядати як складову наступних етапів [27]: уточнення місії організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку, збір інформаційних даних; забезпечення залученості; постановка мети змін; здійснення змін і запропонованих заходів розвитку; оцінка змін та їх закріплення.

Виходячи із сутності поняття «організаційний розвиток» та на основі аналізу існуючих трактувань слід зазначити, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства.

Управління організаційним розвитком, перш за все, здійснюється у вигляді змін організаційної структури підприємства.

У процесі організаційного розвитку підприємства необхідно виокремити цілі розвитку, визначення яких можливо через виокремлення напрямів їх формування:

1. Економічні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям підвищення прибутковості підприємства, підвищення його конкурентних переваг, підвищення ділової активності, появі можливостей розширення та диверсифікації виробництва, що взагалі призводить до підвищення рівня адаптації підприємства до динамічних умов господарювання.

2. Інноваційні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою.

3. Соціальні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання та мотивації розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня кадрового потенціалу, формування умов сприятливого психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності, а також формування організаційної культури підприємства.

Отже, метою управління організаційним розвитком є підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як факторів досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку. При цьому організаційний розвиток є важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства [38].

Сукупність способів і методів управління в організаціях досліджується різними авторами, вона включає (залежно від самостійності об'єкта) [119]:

1. Методи впливу на поведінку індивіда (по відношенню до окремого працівника підприємства): прямі (наказ, завдання); через мотиви і потреби (стимулювання); через систему цінностей і норм (розвиток організаційної культури); через навколишнє соціальне середовище (зміна умов праці, статусу в адміністративній і неформальній організаціях).

2. Методи впливу на групу: цілеспрямоване формування складу групи (за кваліфікаційними, демографічними, психологічними ознаками, кількістю,

розміщення робочих місць); об'єднання групи (за допомогою вдосконалення стилю керівництва, використання соціально-психологічних чинників та інших способів).

3. Методи впливу на рівні організації: узгодження формальної та неформальної структур (подолання протиріч між запланованими і реальними зв'язками та нормами); залучення виконавців до вироблення рішень.

Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства, які відображають функції управління цим процесом, зображено на рис. 1.6.

З урахуванням вищевикладеного діагностика організаційного розвитку підприємства включає:

- діагностику функцій управління (функціональну діагностику);
- визначення та характеристику процесних складових з урахуванням цілей і завдань підприємства;
- виявлення та усунення дублювання функцій на підприємстві;
- дослідження процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Проведення діагностики організаційного розвитку необхідне, перш за все, на стадії зростання підприємства, а також у випадках таких змін: зниження фінансових результатів діяльності підприємства, погіршення показників плинності кадрів та продуктивності праці, погіршення позицій підприємства на ринку та зниження його конкурентоспроможності, необґрунтоване зростання витрат підприємства, за відсутності стратегічного планування на підприємстві тощо.

Цілями проведення діагностики організаційного розвитку є виявлення і формалізація існуючих проблем в організаційній структурі підприємства, аналіз причин їх виникнення, а також розробка напрямів їх усунення.

Сучасна наука пропонує такі інструменти виявлення цих причин:



Рис. 1.6. Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства

дослідження організаційної структури управління, що передбачає аналіз раціональності схеми управління підприємством, штатного розкладу підприємства;

дослідження організаційно-функціональної моделі підприємства, у процесі якого аналізується раціональність розподілу функцій за окремими підрозділами підприємства та співробітниками;

дослідження якісних характеристик персоналу, у процесі якого здійснюється оцінка компетенцій працівників, їх відповідності вимогам підприємства згідно з посадою.

А. Пригожин виділив в організаційній діагностиці такі напрями: організаційна самодіагностика, діагностичне інтерв'ю, аналіз рішень (розпорядчої документації), діагностичний нагляд за поведінкою в організації [119, с. 298].

Організаційна структура підприємства має відповідати тим умовам, які б забезпечили її ефективне функціонування та розвиток. В умовах кризи саме зміни організаційної структури підприємства служать інструментом подолання негативних явищ і досягнення організацією стратегічних цілей функціонування.

На думку Р. Фатхутдінова, організаційна структура має будуватися при оптимальній взаємодії штабного і лінійного персоналу підприємства, відповідати стратегії організації, забезпечувати оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації та якісне, своєчасне досягнення цілей організації [168].

Існує ряд вимог, яким має відповідати організаційна структура, найважливішими з них є прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність [26].

Оптимальна організаційна структура підприємства являє собою основу ефективного функціонування підприємства. Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення моделі, адекватної внутрішнім та зовнішнім постійно мінливим умовам функціонування підприємства. Удосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства спрямоване на вирішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій і відповідальності. При цьому результати розробок в управлінні організаційним розвитком відображаються у внутрішніх документах підприємства, а саме проектах організаційної

структури, положеннях про організаційну структуру, підрозділи і служби, штатних розкладах, які в цілому відображають організаційну модель підприємства.

П. Друкер пропонує при здійсненні організаційних змін орієнтуватися на такі положення [58]: перш за все, організаційна структура має забезпечити ефективність функціонування організації; по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів і забезпечити своєчасну їх підготовку.

Окремі вчені зазначають, що для того, щоб процесні поліпшення були ефективними, необхідне вирішення таких завдань: ідентифікація потреб у змінах окремих процесів; визначення стратегії змін; формування та перевірка рішень щодо змін; реалізація запланованих рішень, а також моніторинг реалізації [153].

Загальну схему управління організаційним розвитком підприємства, яку сформовано виходячи з сутності організаційного розвитку, зображено на рис. 1.7.

На наш погляд, управління організаційним розвитком включає до себе: визначення цілей управління організаційним розвитком, оцінку зовнішніх умов функціонування підприємства, діагностику діючої організаційної структури підприємства, а також оптимізацію ОСП, що взагалі направлено на реалізацію стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінку її ефективності.

При формуванні стратегії організаційних перетворень необхідно враховувати вплив таких чинників, аналіз яких дозволить зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

1. Особливості кризової ситуації, що склалася на підприємстві, її причини та наслідки. Саме своєчасна ідентифікація кризової ситуації, пошук причин її виникнення та оцінка можливих негативних наслідків є основою подальших етапів організаційного розвитку підприємства.



2. Характеристика зовнішнього середовища, рівня його стабільності та можливостей прогнозування за такими напрямками: ринкові та економічні умови, політичні та правові умови, демографічна ситуація, інноваційно-інвестиційна активність, відношення держави до проблем організаційного розвитку тощо.

3. Характеристика внутрішнього середовища підприємства за такими напрямками: техніко-технологічні фактори, ресурсні, у тому числі фінансові фактори, організаційна структура, кадровий потенціал підприємства, методи та прийоми управління тощо.

Аналіз проблеми щодо вищезазначених чинників дозволяє обрати стратегію змін, виходячи з варіантів, запропонованих сучасною економічною наукою, а саме: еволюційно-організаційні зміни, радикальні (реінжиніринг), проміжні варіанти, при цьому вибір стратегії є одним з вирішальних чинників подальшого розвитку.

Слід виділити основні принципи ефективного здійснення організаційних змін на підприємстві [45]:

комплексний підхід, який дозволяє розробити комплексний організаційний проект, організаційні зміни необхідно здійснювати у взаємодії по всіх ланках управління підприємством, починаючи з вищого керівництва;

розробка організаційного проекту має базуватися на економічній стратегії підприємства;

тісний взаємозв'язок організаційного проекту підприємства з тактичними планами підприємства у сфері виробництва, кадрового забезпечення, інноваційної діяльності тощо;

організаційні зміни не завжди мають позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для персоналу підприємства, тому необхідно приділяти увагу можливості своєчасного передбачення

реакції колективу для розробки заходів щодо її усунення через роз'яснення позитивних результатів для підприємства при їх реалізації;

організаційні зміни супроводжуються необхідністю підвищення кваліфікації управлінських кадрів підприємства для створення умов їх відповідності новим функціям, а також потребою в розробці організаційних документів, що їх підтверджують;

організаційні рішення потребують реалізації в повному обсязі.

Напрями модернізації організаційних структур управління розглядаються різними авторами.

Так, у роботі [24] зазначено, що до напрямів модернізації організаційних структур управління слід віднести: децентралізацію виробничих та збутових операцій, створення напівавтономних і автономних підрозділів підприємства, створення інноваційних фірм у рамках компанії, виокремлення загальнокорпоративного рівня управління та виробничо-господарського рівня, створення спеціальних штабних груп при вищому керівництві підприємства, підрозділів з організаційного розвитку, проектних структур, створених на тимчасовій основі, фінансово-промислових груп, корпорацій та інших типів об'єднання, у разі необхідності злиття підрозділів, скасування нерентабельних виробництв тощо.

Оптимізацію організаційної структури підприємства, на наш погляд, доцільно здійснювати за такими етапами [45]:

1. Вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства.

2. Формування мети організаційних змін на підприємстві.

3. Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства, яка має орієнтуватися на економічну стратегію підприємства та включати заходи щодо змін організаційної структури підприємства, проекти нормативних

документів, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, а також терміни реалізації.

4. Розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності здійснення запропонованих змін.

7. Реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства й оцінка ефективності її реалізації.

Реалізація організаційних перетворень передбачає визначення економічного результату впровадження прийнятих організаційних рішень, а також аналізу їх впливу на результати функціонування підприємства. З урахуванням того, що організаційні рішення не мають прямого впливу та мають опосередкований непрямий характер, оцінити організаційні перетворення можна з використанням таких критеріїв: за ступенем відповідності поставленому завданню (з використанням методу експертних оцінок, формуванням імітаційних моделей тощо); за рентабельністю витрат (за показниками мінімізації витрат при реалізації організаційного рішення в повному обсязі).

Висновки до розділу 1

Дослідження існуючих трактувань дозволяє узагальнити досвід сучасної науки та сформулювати таке визначення поняття «організаційний розвиток»: це процес запланованих послідовних перетворень

довгострокового характеру з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, у результаті якого формується стратегія змін організаційної структури підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу підприємства. Структура підприємства є основним об'єктом довгострокових стратегічних перетворень. Її можна розглядати з різних напрямів, залежно від цього формуються характерні особливості організаційного розвитку як процесу. Організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури: виробничої та невиробничої (об'єкта управління), а також кадрової структури, що пов'язує їх у взаємодії.

Сьогодні важливого значення набуває проблема оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства з метою визначення його рівня. Встановлення рівня ефективності організаційної структури підприємства є проблемою, що пов'язана з істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів і викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників і фахівців-практиків. Найбільшою перешкодою в даному аспекті є труднощі, пов'язані з виділенням організаційної структури підприємства як об'єкта аналізу з цілісної системи підприємства, оскільки організаційна структура традиційно вважається невід'ємною частиною та відповідно не піддається самостійному аналізу.

Встановлено, що в теорії та практиці існує п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, поведінковий, множинний. Уточнено, що останнім часом надається перевага множинному підходу, який має на меті охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності підприємства за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що поєднують різні критерії оцінки ефективності управління вищезазначених підходів, тобто характеризують діяльність підприємства з різних сторін.

Проблема оцінки ефективності організаційної структури управління до цих пір залишається однією з найскладніших як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, що пов'язано, перш за все, з відсутністю чітких критеріїв вимірювання і загальноприйнятої методики оцінки ефективності структури управління. Виявлено, що критеріями ефективності структури управління служать: ступінь досягнення кінцевої мети системи управління; ступінь раціональності структури відносин між елементами; ступінь оптимальності функціонування об'єкта управління; ступінь реагування на сигнали зовнішнього середовища; ступінь впливу на економічні результати діяльності підприємства.

Виходячи із сутності поняття «організаційний розвиток» та на основі аналізу існуючих трактувань визначено, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), що здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства. Управління організаційним розвитком, перш за все, здійснюється у вигляді змін організаційної структури підприємства. Метою управління організаційним розвитком є підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як факторів досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку.

Основними елементами управління організаційним розвитком є: визначення цілей управління організаційним розвитком, оцінка зовнішніх умов функціонування підприємства, діагностика організаційного розвитку підприємства та діючої організаційної структури підприємства, а також оптимізація організаційної структури підприємства.

Діагностика діючої організаційної структури підприємства включає ряд послідовних етапів, до яких слід віднести наступні: формування

експертної групи для оцінки ефективності ОСП; формування системи параметрів ОСП та показників, що їх характеризують; формування системи критеріальних значень обраних показників та визначення граничного їх значення; збір, систематизація та обробка інформації про розвиток системи й окремих підсистем; розрахунок фактичних значень показників; інтерпретація результатів експертної оцінки; розрахунок агрегованого показника ефективності ОСП.

До принципів оптимізації організаційної структури підприємства належать: комплексний підхід, орієнтація на економічну стратегію підприємства, взаємозв'язок організаційної стратегії з тактичними планами підприємства, урахування можливих негативних реакцій з боку персоналу, необхідність підвищення кваліфікації управлінських кадрів, необхідність реалізації в повному обсязі.

Запропоновано оптимізацію організаційної структури підприємства здійснювати за такими етапами: вибір зовнішніх консультантів або формування внутрішньої команди фахівців для розробки та реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства; формування мети організаційних змін на підприємстві; розробка стратегії організаційного розвитку підприємства; розрахунок витрат на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін; вибір та оптимізація джерел фінансового забезпечення реалізації стратегії; аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства; попередня оцінка ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності здійснення запропонованих змін; реалізація стратегії організаційного розвитку підприємства та оцінка ефективності її реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Динаміка розвитку машинобудування України

Машинобудування – це одна з провідних галузей промисловості України. За рахунок її функціонування протягом останніх років створюється в середньому 12-15% ВВП. У 2010 р. на машинобудівних підприємствах працювало 19,7% від кількості працівників в еквіваленті повної зайнятості в промисловості та 6,6% – у цілому по Україні. Машинобудування є матеріальною базою реалізації науково-технічного прогресу, одним з основних центрів генерації, розповсюдження і застосування нових знань, інновацій, високих технологій. Від рівня його розвитку і ступеня досконалості машин значною мірою залежить продуктивність суспільної праці та добробут населення.

Сьогодні до складу машинобудування входить понад 2800 підприємств (без малих), близько 230 організацій, що виконують наукові й науково-технічні роботи галузевого рівня. Протягом 2004-2010 рр. кількість підприємств машинобудівної галузі скоротилася на 8,1%, хоча обсяг реалізованої продукції галузі в цілому збільшився в 1,4 раза. Отже, можна припустити, що відбувається процес укрупнення і концентрації виробництва.

Галузева структура промислового виробництва України до цих пір залишається неефективною. Більше 2/3 загального обсягу промислової продукції припадає на галузі, що виробляють сировину, матеріали та енергетичні ресурси. Галузь машинобудування хоча і додала в темпах розвитку за аналізований період, але її частка в структурі промисловості

зменшилася з 13,9% у 2004 р. до 10,2% у 2010 р. Крім того, це майже у 2-3 рази нижче за рівень, що мають розвинуті країни.

За оцінками аналітиків, перспективи розвитку машинобудівного комплексу дуже песимістичні [51, 62, 152]. Машинобудівні підприємства в останнє десятиліття мають ряд серйозних проблем: недозавантаженість виробничих потужностей, витіснення із внутрішніх ринків вітчизняних виробників машин і устаткування іноземними, слабка (порівняно із зарубіжною) інноваційна діяльність, низький рівень заробітної плати серед кваліфікованих кадрів. Слід відзначити нестійкий характер динаміки розвитку галузі за 2004-2010 рр. (рис. 2.1).

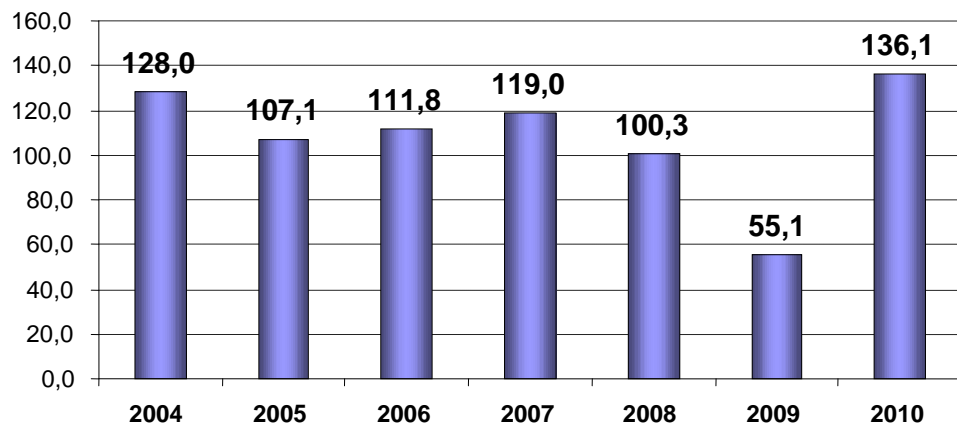


Рис. 2.1. Індеси обсягу продукції машинобудування за 2004-2010 рр., % до попереднього року

Стрімкий розвиток світової фінансово-економічної кризи суттєво погіршив перспективи промислового розвитку економіки України. Цей факт підтверджують розрахунки, виконані на основі даних офіційної статистики (додаток А). За підсумками 2009 р. обсяги реалізації промислової продукції зменшилися на 27,5%, що є найгіршим показником після 1996 р., коли спад промисловості склав 5,4%. Від'ємна динаміка розвитку промисловості у

2009 р. свідчить про значні ризики для перспектив модернізації національної економіки та економічної динаміки в цілому.

Основними негативними чинниками, що визначали низхідні показники в промисловості в період інтенсивного розгортання економічної кризи, є: погіршення умов торгівлі на міжнародних ринках; зниження внутрішнього попиту на продукцію вітчизняної промисловості з боку як населення, так і державного та приватного секторів; падіння платоспроможності підприємств; зростання собівартості продукції. Синергетичний ефект від одночасної дії вказаних деструктивних факторів призвів до кризових темпів падіння промисловості [62].

Машинобудування значною мірою залежить від розвитку економіки України і країн СНД, тому всі негативні явища, спричинені світовою кризою, зумовили падіння обсягів виробництва машинобудівної продукції. Протягом 2008 р. динаміка машинобудівного виробництва демонструвала стійку тенденцію сповільнення (129,8% в січні та 62,8% в грудні до відповідного місяця 2007 р.), яка тривала до серпня 2009 р. Починаючи з вересня 2009 р. спостерігається позитивна динаміка розвитку машинобудування. На рис. 2.2 зображено зміну напрямку динаміки щомісячних обсягів виробництва.

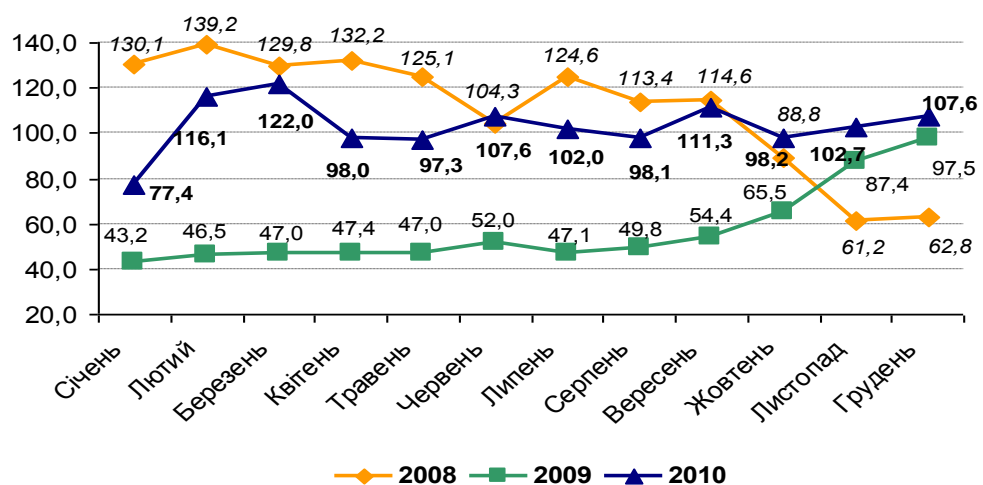


Рис. 2.2. Динаміка щомісячних обсягів продукції машинобудування за 2008-2010 рр., % до попереднього місяця

У грудні 2009 р. обсяги виробництва машинобудування зросли на 24,5% порівняно з серпнем 2008 р. Такі темпи зростання галузі були забезпечені нарощуванням обсягів виробництва як транспортних засобів та устаткування (на 37,7%); електричного, електронного та оптичного устаткування (на 18,9%), так і машин та устаткування (на 15,4%). Дана ситуація свідчить про позитивний комплексний вплив споживчого, інвестиційного та зовнішнього попиту на продукцію галузі. У 2010 р. ця тенденція триває.

У 2010 р. на машинобудівних підприємствах було зайнято 578,3 тис. осіб, що складає 20,3% від кількості працівників промисловості. Найбільша частина з них (19,0%) працювала у відкритих (публічних) акціонерних товариствах [118]. Середньорічна чисельність працівників машинобудування за семирічний період скоротилася на 40,5%. З одного боку, зменшення чисельності може свідчити про впровадження інновацій і модернізацію устаткування, а з іншого – про спад виробництва в натуральному вираженні та його зростання виключно за рахунок підвищення цін. Перше припущення неправильне, оскільки процес оновлення виробничого апарату значною мірою торкнувся галузей машинобудування, в яких протягом 2010 р. оновлено лише 7,6% устаткування. Отже, скорочення чисельності насамперед викликане такими причинами:

об'єднання підприємств (скорочення фахівців однакових спеціальностей, бухгалтерських і економічних служб, складського господарства);

зниження обсягу виробництва в натуральному вираженні;

збільшення продуктивності праці;

збільшення інтенсивності праці;

низький рівень середньомісячної номінальної нарахованої заробітної плати ПВП порівняно з її рівнем на підприємствах інших видів промислової діяльності.

З цього витікає необхідність розподілу кількості найманих працівників за розміром нарахованої їм заробітної плати та видами промислової діяльності. У грудні 2010 р. зі 100% працівників машинобудування 4,9% мали нарахування в межах мінімальної заробітної плати; найвищий відсоток (14,4%) – в межах 2000-2500 грн; 8,7% – понад 5000 грн. Для порівняння: у добувній промисловості працівників із мінімальною заробітною платою нараховується 1,0%; найвищий відсоток (24,0%) – в межах 3500-5000 грн; 23,3% – понад 5000 грн [118]. Природно, незадоволеність працівників рівнем заробітної плати та несвоєчасною її виплатою (заборгованість із виплати заробітної плати на 01.01.2011 р. складає 301,1 млн грн) викликає відплив робочої сили з машинобудівних підприємств. Коефіцієнт вибуття в 2010 р. становив 24,5%, у тому числі 65,7% через причину плинності кадрів.

Кризові явища в національній економіці України найбільш яскраво відобразилися на динаміці заробітної плати. Гальмування її зростання у другій половині 2008 р. призвело до того, що, хоча в цілому за рік темп приросту середньомісячної номінальної заробітної плати склав близько 30%, середня зарплата у грудні 2008 р. була на 0,7% нижчою за показник грудня 2007 р. при рівні інфляції 22,3%. Це засвідчує зниження реальної заробітної плати станом на грудень 2008 р. При цьому в листопаді 2008 р. було зафіксовано найбільше, починаючи з 2001 р., зниження номінальної заробітної плати штатних працівників машинобудування (-18,8%).

У 2009 р. середньомісячна заробітна плата в машинобудівній галузі склала 1709 грн, що на 2,2% нижче, ніж у 2008 р., за рахунок її падіння на підприємствах з виробництва транспортних засобів та устаткування (-11,1%). У 2010 р. заробітна плата зростає на 33,8% до попереднього року і складає 2262 грн, але вона нижча на 12,3% від середньомісячної заробітної плати по промисловості. Зростання заробітної плати зумовлене, з одного боку, збільшенням обсягів виробництва, з іншого – підвищенням тарифних ставок.

За аналізований період заробітна плата зросла більш ніж у 3 рази. У машинобудуванні зростання заробітної плати без підвищення цін на продукцію значно ускладнене, що, у свою чергу, обмежено ємністю внутрішнього ринку і конкуренцією імпортованих товарів.

Продуктивність праці протягом останніх семи років зросла в промисловості на 59,3% і машинобудуванні – на 62,9% в основному за рахунок упровадження високопродуктивних і працевзберігаючих технологій.

У той же час істотним чинником уповільнення зростання продуктивності праці були втрати робочого часу. У 2010 р. вони склали 20,5% від фонду робочого часу (проти 18,3% в 2009 р.), основною причиною чого (близько 40%) були неявки внаслідок переведення через економічні причини на неповний робочий день (тиждень).

Відбувалося поширення застосування адміністрацією підприємств вимушених адміністративних відпусток та скорочення робочого дня. Унаслідок цього невідпрацьований час (у середньому за рік) штатним працівником, який перебував у відпустці з ініціативи адміністрації (за згодою сторін), досяг 32 годин, а який працював у режимі скороченого дня – 127 годин [118].

Аналіз використання трудових ресурсів, рівня продуктивності праці виконується у взаємозв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Виходячи з цього слід зазначити, що за аналізований період мало місце порушення об'єктивного закону випереджаючого зростання продуктивності праці понад зростання заробітної плати, тому що заробітна плата підвищилася на 203,1% більше, ніж продуктивність праці, в промисловості та

на 187,3% – в машинобудуванні. Таке співвідношення призводить до підвищення цін на продукцію або (і) зменшення прибутку, а згодом і до зниження конкурентоспроможності підприємств.

У машинобудівній галузі України зберігаються стійкі диспропорції, які суттєво обмежують перспективи її зростання в довгостроковій перспективі, формуючи значні ризики та обмеження щодо зміцнення конкурентоспроможності. Слід виділити такі ризики:

високий рівень зношеності основних засобів, який становить 50-60%, тоді як існуюча амортизаційна політика закріплює тенденції до зниження інвестиційно-інноваційного потенціалу країни;

повільність поліпшення технологічної структури машинобудівного виробництва, збереження неефективної структури виробництва з переважанням нижчих технологічних укладів;

відсутність суттєвих інновацій та оновлення технологій, які могли б стати рушіями економічного зростання на підґрунті якісного поліпшення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

Матеріально-технічна база багатьох підприємствах машинобудування потребує модернізації. Незважаючи на те що вартість основних фондів має позитивну тенденцію і за 2004-2010 рр. зросла в промисловості на 107,4%, а в машинобудуванні – більш ніж у 2 рази, їх стан залишається незадоволеним. У 2010 р. ступінь зносу основних фондів складає 84,3%. Очевидно, що виробляти конкурентоспроможну продукцію на такій виробничій базі дуже важко. Точніше, можна якось конкурувати за співвідношенням «ціна/якість» при низьких матеріальних витратах, але не в умовах зростання цін природних монополій, що вже розпочалося (і прогнозується на майбутнє) і спричиняє дорожчання сировини та матеріалів.

Природно, існуючі проблеми не можуть бути вирішені при нинішньому рівні технічної оснащеності машинобудування. Тому ключовим питанням переорієнтації останнього на інтенсивний шлях розвитку є прискорення

науково-технічного прогресу в машинобудівному комплексі, що включає широкомасштабне впровадження нових машин і устаткування, ефективних технологічних процесів, використання прогресивних конструкційних матеріалів.

Активізація процесів модернізації обладнання, підвищення попиту на машинобудівну продукцію з високими технічними характеристиками на внутрішньому ринку та посилення конкуренції на світовому ринку машинобудівної продукції визначають такі головні стратегічні напрями розвитку машинобудування, як збільшення випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції на базі застосування технологій і обладнання, із застосуванням яких значно підвищиться ефективність виробництва, створення замкнених технологічних циклів та зміцнення міжгалузевої кооперації.

Результати дослідження свідчать, що обсяги інвестицій в основний капітал у машинобудуванні протягом 2004-2010 рр. становили 0,62-0,59% від ВВП, 2,8-2,6% від обсягу інвестицій в економіці та 8,15-7,5% від обсягу інвестицій у промисловості [146].

Важливим чинником уповільнення промислового розвитку стало зниження динаміки інвестицій. Протягом трьох кварталів 2008 р. спостерігалось падіння темпів інвестування в основний капітал. Темпи зростання інвестицій в основний капітал за підсумками третього кварталу зменшилися вдвічі порівняно з другим та більш ніж утричі порівняно з першим кварталом року. У 2009 р. інвестування промисловості було знижено на 44,5% порівняно з 2008 р. Протягом 2010 р. інвестування в основний капітал зростає на 1,6% до попереднього року.

За видами економічної діяльності машинобудування є основним виробником і постачальником високотехнологічної продукції. У 2010 р. загальні обсяги витрат на інноваційну діяльність склали 8045,5 млн грн, що на 1,2% більше, ніж у 2009 р. Понад 14% від загальної кількості промислових

підприємств впроваджували інновації в свою діяльність: здійснювали комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, впроваджували нові технологічні процеси, освоювали виробництво інноваційних видів продукції. Найбільший обсяг реалізованої інноваційної продукції припадає саме на галузь машинобудування – 17,8 млрд грн, що складає 16,8% від загального обсягу реалізованої промислової продукції.

Нинішній рівень інвестування машинобудування, незважаючи на зростання в 2010 р. відносно попереднього року, не задовольняє потреб структурного оновлення та широкої модернізації виробничої бази галузі.

У напрямі розвитку виробництва високотехнологічної продукції на інноваційній основі постановою Кабінету Міністрів України затверджено державну цільову економічну програму «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 рр., метою якої є створення в Україні інноваційної інфраструктури, здатної забезпечити ефективне використання науково-технічного потенціалу, підвищення рівня інноваційності та конкурентоспроможності національної економіки.

За результатами дослідження виявлено ряд проблем, що впливають на формування конкурентних відносин у машинобудівному комплексі та потребують додаткового опрацювання. Постійне зростання впродовж 2009 р. собівартості продукції, спричинене підвищенням цін на продукцію і послуги суб'єктів природних монополій, а також на металургійну продукцію, як наслідок, призвело до зниження рентабельності виробництва та інвестиційної привабливості машинобудівних підприємств.

У процесі аналізу встановлено чинники, що впливають на динаміку цін, а саме: монополізм виробників первинної сировини, обмеженість внутрішнього і зовнішнього ринку для обробної промисловості, високі світові ціни на енергоносії, занижений валютний курс гривні проти паритету купівельної спроможності.

На рис. 2.3 наведено динаміку цін виробників промислової продукції, яка свідчить, що, незважаючи на уповільнення інфляційних процесів у 2010 р., темпи зростання цін на машинобудівну продукцію значно відстають від цін як основних постачальників, так і по промисловості в цілому. Відношення індексу цін у машинобудуванні до середнього по промисловості в 2010 р. склало 0,945 (у виробництві продуктів нафтопереробки – 1,05; металургії та обробці металу – 1,03).

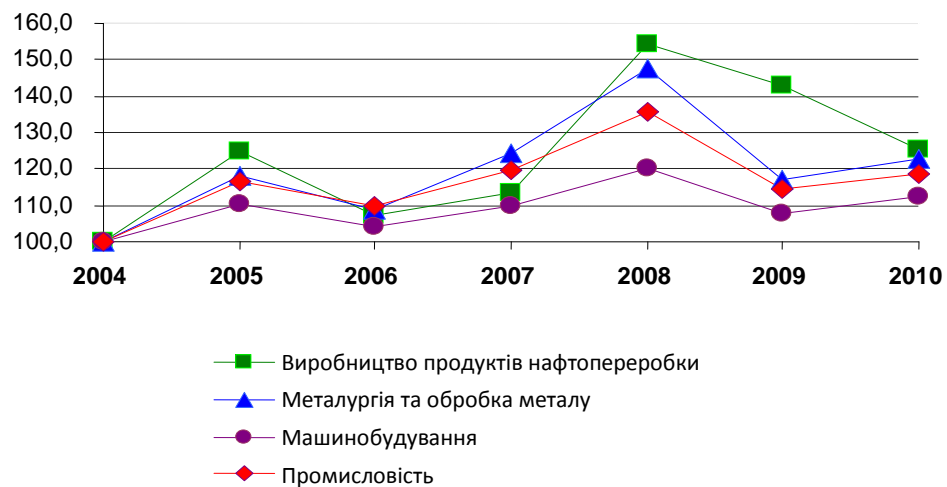


Рис. 2.3. Індеси цін виробників промислової продукції у 2004-2010 рр., % до попереднього року

Показник витрат на одну гривню товарної продукції виражає сукупність матеріало-, трудо- та фондомісткості продукції, характеризує рівень і динаміку витрат на виробництво продукції в цілому по галузі. Чим вище цей показник, тим менше частка прибутку в обсязі реалізованої продукції. Якщо в динаміці цей показник знижується, то діяльність галузі спрямована на скорочення витрат на виробництво (по економії ресурсів) і є ефективною. У машинобудуванні операційні витрати на гривню продукції у 2004-2010 рр. коливаються в межах 91,2-97,3 коп., що забезпечує

рентабельність операційної діяльності на рівні 9,6-2,8%. У зв'язку з цим становить інтерес аналіз структури витрат у динаміці (рис. 2.4).

Зіставлення даних, наведених на рис. 2.4, свідчить про відношення машинобудування до матеріалоемної галузі промисловості. Так, основну частину собівартості продукції машинобудування (понад 70%) складають матеріальні витрати, які в 2010 р. збільшились на 0,6% порівняно з 2004 р.

Витрати на оплату праці (основних і допоміжних виробничих робітників, керівників, спеціалістів і службовців) з нарахуваннями в машинобудуванні зросли на 1,0%.

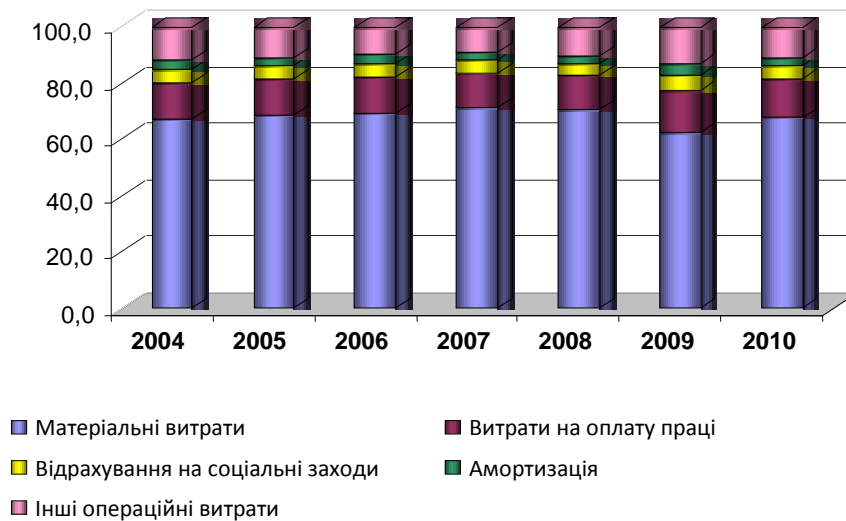


Рис. 2.4. Структура операційних витрат реалізованої продукції машинобудівних підприємств у 2004-2010 рр., %

Слід зазначити, що така тенденція спостерігається майже щорічно. Зниження частки витрат на оплату праці викликане не падінням її в абсолютному вираженні, а більш високими темпами зростання цін на основні матеріали і паливно-енергетичні ресурси. Відносна постійність частки витрат на оплату праці зумовила стабільність частки відрахувань на соціальні заходи.

Витрати на амортизацію знижуються з 3,4 до 2,8% насамперед унаслідок низького коефіцієнта оновлення. Інші операційні витрати коливаються в діапазоні 11,8-9,2%. У 2010 р. питома вага цих витрат складає 11,0%. Найменший рівень інших операційних витрат зафіксовано в 2007 р. (9,2%). Згідно з результатами дослідження суттєвих змін у структурі операційних витрат машинобудування за 2004-2010 рр. не було.

Фінансово-економічна криза суттєво погіршила фінансові результати українських підприємств, що є показовим індикатором масштабу економічної рецесії в країні [62]. На рис. 2.5 проілюстровано динаміку фінансових результатів машинобудівних підприємств України за 2010 р., яка свідчить, що ними одержано загальний прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в сумі 7176,0 млн грн.

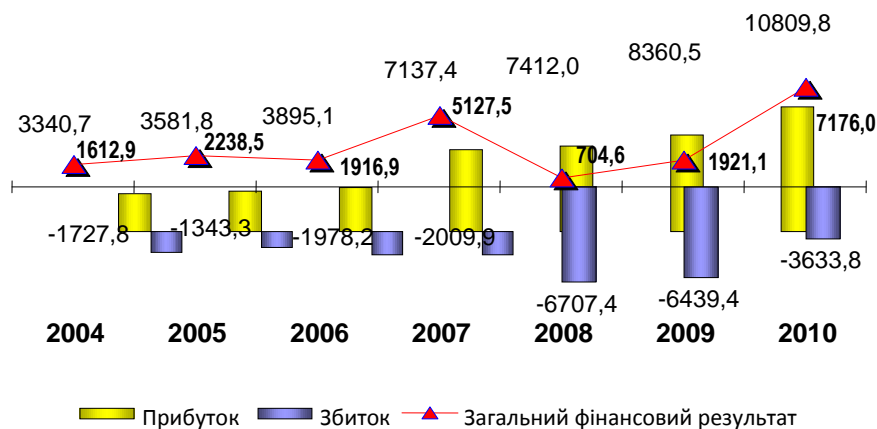


Рис. 2.5. Динаміка фінансових результатів машинобудівних підприємств за 2004-2010 рр., млн грн

Сальдований фінансовий результат зріс у 3,7 раза порівняно з 2009 р. При цьому 60,4% підприємств були прибутковими й отримали 10809,8 млн грн прибутку, що на 29,3% більше, ніж за 2009 р. Збитково працювало 39,6% підприємств, якими отримано збитків на суму 3633,8 млн грн, що на 33,6% нижче порівняно з 2009 р. [145, 146].

Як зазначено вище, рентабельність операційної діяльності в машинобудуванні протягом аналізованого періоду мала додатне значення

(рис. 2.6). У 2010 р. вона складала 6,6% і зросла на 3,5% порівняно з рівнем 2004 р. та на 1,9% відповідно до 2009 р., що стало наслідком цінових диспропорцій, які склалися в підгалузях машинобудування і продовжують зберігатися через неефективну цінову політику, що відображається на рентабельності продукції. Для порівняння: рентабельність операційної діяльності в промисловості в 2010 р. складала 3,6%, що в майже в 2 рази нижче, ніж у машинобудуванні.

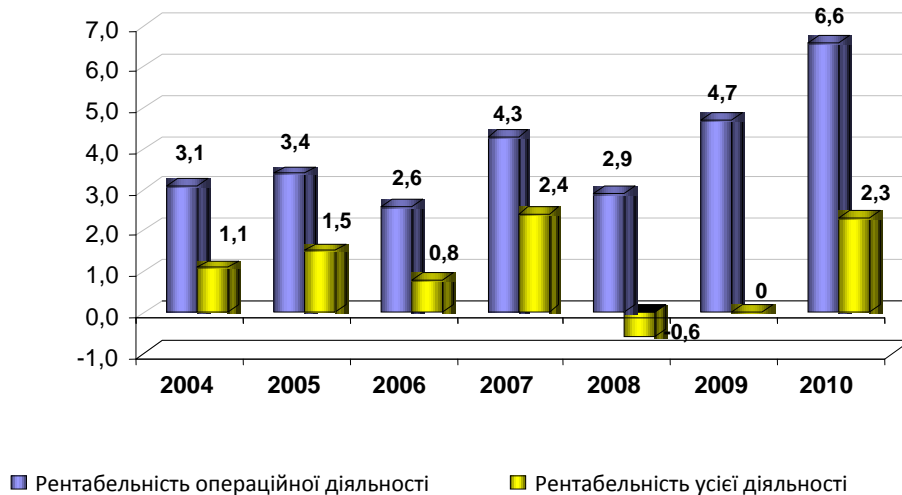


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності діяльності машинобудівних підприємств за 2004-2010 рр., %

Однак рентабельність усієї діяльності машинобудівних підприємств мала нестійку динаміку. У 2008 р. вона мала від'ємне значення (-0,6%), тому що сальдованим фінансовим результатом були збитки в сумі 1089,5 млн грн. Даний показник відображає вплив усіх чинників ефективності галузевого виробництва: впровадження досягнень НТП; підвищення рівня спеціалізації та кооперації; вдосконалення систем і методів організації виробництва, праці й управління; реалізації заходів фінансової діяльності. І саме перевищення фінансових витрат над фінансовими доходами призвело до загальної

збитковості діяльності машинобудівних підприємств. У 2009 р. загальна рентабельність діяльності машинобудівних підприємств дорівнювала нулю.

Важливим чинником, який сприяє зростанню або зниженню рівня мінливості зовнішнього середовища, виступає економічна політика держави, що стимулює або придушує ділову активність. Підйом вітчизняного машинобудування багато в чому визначається масштабами технічного переозброєння. Проте склалася ситуація, коли переоснащення підприємств у багатьох випадках можливе тільки із застосуванням імпортних матеріалів, устаткування тощо.

За останні роки в Україні розроблено ряд програмних документів з розвитку провідних підгалузей машинобудування, частину з яких затверджено урядом України [55, 89, 122]. Ці програмні документи містять заходи щодо підтримки вітчизняного виробництва, стимулювання експорту, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і вдосконалення торгової інфраструктури. Завдання реформування економічної системи, які мали б вивести її на сучасні засади розвитку, не були реалізовані належним чином, що, зрештою, спричинило надмірну чутливість України до явищ світової фінансової кризи 2008-2009 рр. [162].

Заходи, яких вживає держава, лежать у різних площинах і стосуються проблем стабілізації фінансів, державного попиту, стимулювання експорту, обмеження імпорту тощо. Проте вони найчастіше мають загальний, невиборний характер. Тому їх значущість для підприємств і вплив на їх становище не однакові.

Залежно від наявності, рівня і методів підтримки галузі державою, а також від перспектив розвитку галузі можливі два базових сценарії розвитку машинобудування.

Інерційний варіант заснований на відсутності цільових заходів державної підтримки галузі та збереженні поточних тенденцій. При реалізації такого сценарію українське машинобудування найближчими роками

виявиться неспроможним забезпечити вітчизняних і зарубіжних споживачів сучасним устаткуванням у необхідних обсягах через обмеженість виробничих потужностей і неможливість у стислі терміни залучити інвестиційні ресурси для їх нарощування. Це призведе до остаточного згорання присутності українських виробників на зовнішньому ринку і втрати більшої частини ринку внутрішнього, що спричинить виникнення потенційно дуже небезпечної залежності стабільності роботи вітчизняних підприємств від імпортних поставок. Результатом реалізації такого варіанта розвитку подій стане скорочення кількості зайнятих у галузі, згорання програм НДДКР і зростання витрат споживачів машинобудівної продукції.

Помірно-оптимістичний сценарій припускає застосування цільових заходів державної підтримки галузі на додаток до загальних механізмів підтримки промислових виробників, закріплених у чинному законодавстві.

Основними цілями таких заходів може стати стимулювання інвестиційних та інноваційних процесів, що дозволить галузі подолати брак виробничих потужностей, технічне і технологічне відставання продукції галузі, недостатні обсяги інвестицій в оновлення основних фондів і НДДКР. Реалізація заходів, спрямованих на розвиток ринку продукції машинобудування, уможливить поліпшення фінансового стану підприємств галузі, підвищить їх інвестиційну привабливість.

Аналіз функціонування машинобудівних підприємств у сучасних ринкових умовах свідчить, що зовнішні зміни поділяються на два види: безперервні та переривчасті. Безперервні зміни середовища відбуваються поволі та цілком передбачені. При зовнішніх змінах такого роду у підприємства є час для адаптації до нових проблем і реалізації нових можливостей. Однак зміни, що мають переривчастий характер, настають раптово і супроводжуються непередбачуваними ефектами, наприклад, світова фінансово-економічна криза 2008-2009 рр. Такі зміни важко

прогнозовані, й адаптація до них становить певну складність для підприємств.

У табл. 2.1 згруповано чинники макрооточення за визначеними в підрозділі 1.1 компонентами макросередовища.

Таблиця 2.1

Аналіз чинників макросередовища, суттєвих для машинобудівних підприємств

Компоненти макро-середовища	Чинники макрооточення	Тенденція розвитку	Характер впливу на підприємство («-» – негативний; «+» – позитивний)	Можлива реакція підприємства
1	2	3	4	5
1. Політико-правові	1.1. Політична нестабільність	Можлива стабілізація	«-» – політична боротьба вносить нестабільність у діяльність підприємства	Нестабільність партнерських відносин
	1.2. Удосконалення політичної системи	Можлива стабілізація	«-» – тривають вичікування інвесторів (на початку); «+» – приплив інвестицій (пізніше)	Пошук нових партнерів за кордоном
	1.3. Чинні законодавчі акти	Тенденції не визначено	«-» – високі податки, відсутність державної підтримки, повільне стимулювання попиту; «+» – спроби зниження тиску економічної кризи	Здійснення діяльності з урахуванням нормативної і правової бази України
2. Економічні	2.1. Тенденції розвитку економіки України в цілому	Тенденції не визначено	«-» – загальне погіршення економічної ситуації в країні; «+» – пошук інноваційних шляхів розвитку економіки	У період спаду підприємство схильне до зниження рівня виробництва продукції та збільшення рівня витрат
	2.2. Рівень інфляції	Можлива стабілізація	«-» – знецінення коштів; «+» – при виплатах по довгострокових позиках; «+» – можливість отримання оборотних коштів, граючи на різниці курсу долара	Передбачає в договорах індексацію платежів у разі їх прострочення; покупка і продаж валюти
	2.3. Скорочення доходів споживачів	Тенденції не визначено	«-» – знижується купівельна спроможність на товари підприємства, важко збувати свою продукцію, вимушене скорочення обсягів виробництва	Проведення маркетингових досліджень, пошук нових ринків збуту
	2.4. Розвиток виробництва	Можлива стабілізація	«-» – спад виробництва; «+» – можливість розширення асортименту	Модернізація виробництва з метою випуску нових видів продукції
	2.5. Рівень податкових ставок	Різностямованість	«-» – збільшення податкового навантаження; «+» – зниження податкового тиску на інвестиційно-інноваційну діяльність підприємств	Імпорт енергозберігаючого обладнання, що не виробляється в Україні, на який скасовано ПДВ та зменшено податок на прибуток з 25 до 20% в разі, коли він реінвестується в модернізацію основних фондів

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5
	2.6. Структура інвестиційної діяльності	Можлива стабілізація	«-» – динаміка інвестиційних процесів слабо корелює з потребами реального сектору економіки в інноваційних технологіях та матеріалах; «+» – підвищення питомої ваги інвестування в інноваційні підгалузі машинобудування	
3. Науково-технічні	3.1. Нововведення в області товарів	Уповільнення	«+» – розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності; «-» – додаткові витрати на інновації	Розробка і випуск нових видів продукції
	3.2. Нововведення в області технологій	Уповільнення	«+» – підвищення конкурентоспроможності; «-» – додаткові витрати на інновації	Можливість розширення виробництва і виходу на нові ринки
	3.3. Технологічна структура промислового виробництва	Уповільнення	«-» – збереження неефективної структури промислового виробництва з переважанням нижчих технологічних укладів	
4. Екологічні	4.1. Посилення екологічних вимог	Зростання	«-» – зростання витрат на екологію; «+» – можливість отримання державних коштів для реалізації екологічних програм	Розробка та впровадження екологічних програм для зменшення та усунення шкідливих викидів в атмосферу
5. Соціальні	5.1. Соціальні умови життя	Погіршення	«-» – прискорення міграційних процесів, у тому числі кваліфікованих кадрів	Підвищення кваліфікаційного рівня кадрів шляхом перепідготовки
	5.2. Тенденції рівня освіти	Поліпшення	«+» – підвищення рівня професійної підготовки; «-» – нераціональна структура як вищої, так і професійно-технічної освіти	Підвищення рівня оновлення кадрів
	5.3. Тенденції динаміки чисельності та статевовікового складу населення	Погіршення	«-» – погіршення якісних параметрів пропозиції робочої сили	Здійснення політики щодо збереження кадрового потенціалу

Розглянувши основні проблеми макрооточення, необхідно загострити увагу лише на основних чинниках, що суттєво впливають на діяльність машинобудівних підприємств, і виконати їх аналіз.

У результаті аналізу встановлено склад найбільш впливових чинників; тенденції їх розвитку; характер впливу на підприємство; можливі дії підприємства як відповідь на прояв чинників.

Чинники й умови загального зовнішнього оточення не надають прямої дії на оперативну діяльність підприємства, але зумовлюють стратегічно важливі рішення, що приймаються її керівництвом. Вплив цих чинників на підприємство виявляється у вигляді можливостей, використання яких може позитивно вплинути на діяльність підприємства, а також загроз, що характеризують такі чинники, які при їх реалізації становлять небезпеку для підприємства. Результати діагностики розвитку машинобудування України викладено у праці [42]. Незважаючи на існуючі труднощі, у вітчизняного машинобудування є певний потенціал, який дозволить йому посісти високе місце серед інших галузей української промисловості та гідно представляти країну на світовому ринку. Але для цього необхідне:

підвищення технічного рівня та ефективності виробництва шляхом запровадження сучасних високоефективних технологій і новітніх систем управління технологічними процесами;

подальший випереджальний розвиток виробництв наукомісткої продукції, підвищення гнучкості й мобільності виробництва, що забезпечує адекватну реакцію виробників на відповідні зміни ринкової кон'юнктури та інших факторів;

продовження протекціоністської політики щодо вітчизняного товаровиробника; забезпечення пріоритетності розвитку галузі здійсненням державної фінансово-кредитної підтримки машинобудівних підприємств за рахунок розширення видів їх кредитування тощо.

2.2. Комплексна діагностика діяльності машинобудівних підприємств

Визначення проблем організаційного розвитку підприємства потребує проведення комплексної діагностики його фінансово-економічної діяльності. У процесі аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства досліджуються сукупність технологічних, соціально-економічних, правових, екологічних та інших процесів, закономірності формування, побудови і функціонування систем управління; принципи побудови організаційних структур, ефективність вживаних методів; інформаційне, матеріально-технічне і кадрове забезпечення.

Машинобудівний комплекс Донецької області включає 146 підприємств, на яких працює 81,6 тис. чол. (16% від загальної чисельності зайнятих у промисловості області). Підприємства орієнтовані на виробництво машин для металургійної, вугільної, енергетичної, транспортної галузей промисловості. Слід зазначити, що п'ята частина обсягу машинобудівної продукції належить підприємствам вугільного машинобудування. Крім того, широко представлено електротехнічне і хімічне машинобудування, верстат- й машинобудування для агропромислового комплексу. Також на заводах випускається побутова техніка і спецпродукція, в тому числі для оборонно-промислового комплексу.

Провідними підприємствами галузі є: «Новокраматорський машзавод», «Енергомашспецсталь», «Азовобщемаш», «Дружківський машзавод», «Горлівський машинобудівник», «Донецькгірмаш», «Ясинуватський машзавод», «Славтяжмаш», «Старокраматорський машзавод», «Норд» та ін.

Значно уповільнились темпи зростання обсягів виробництва в машинобудівному комплексі Донецької області протягом 2007-2009 рр. Приріст у 2007 р. склав 19,8% до попереднього року, а в 2008 р. – 2,2% (за Програмою економічного і соціального розвитку Донецької області на 2008 р. передбачалось 6,0%) [56]. У 2009 р. спад виробництва триває (-41,6%). Але

в 2010 р. вплив світової фінансово-економічної кризи майже припиняється, відбувається поживлення економіки, і, як наслідок, приріст обсягів виробництва машинобудівної продукції склав +53,7% до попереднього року.

За основною номенклатурою збільшився випуск очисних комбайнів у 2,5 раза, прохідницьких комбайнів – в 1,5, вантажних вагонів – у 2,2, коксового устаткування – в 1,7 раза, металургійного устаткування – на 13%, холодильників побутових – на 19, плит кухонних газових – на 16, машин пральних – на 7%. Металообробних верстатів було виготовлено на 17% менше рівня минулого року.

Обсяг реалізованої машинобудівної продукції в 2010 р. склав 19,6 млрд грн. Більше половини виробленої продукції машинобудівні заводи області експортують. За підсумками 2010 р. обсяг експорту досяг 1,2 млрд дол. США.

Машинобудівні підприємства ПАТ «Горлівський машинобудівний завод», ПрАТ «Горлівський машинобудівник», ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» як об'єкти дослідження обрано не випадково. Ці заводи мають як однакові загальні риси (територіальне розташування, галузева приналежність), так і відмінності (таблиця Б.1 додатка Б).

ПАТ «ГМЗ» було створено 10.06.1994 р. шляхом перетворення державного підприємства «Горлівський машинобудівний завод ім. С.М. Кірова» на ВАТ «Горлівський машинобудівний завод», пізніше – на ПАТ «Горлівський машинобудівний завод». ПАТ «ГМЗ» та ПрАТ «ГМБ» до 2001 р. були одним підприємством, яке випускало вугільні комбайни.

ПрАТ «ГМБ» було створено 01.02.2001 р. відповідно до плану санації ВАТ «ГМЗ» шляхом об'єднання майнових внесків ВАТ «ГМЗ» (49,0%) та ВАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (51,0%). Тепер функції ПАТ «ГМЗ» полягають у постачанні ПрАТ «ГМБ» електроенергії, тепла, води, газу, інструмента, оснащення, а також у перевезенні вантажів, ремонті основних засобів.

ПАТ «НГМЗ» створено в 1947 р. на базі Горлівської станції «Підземгаз» для виробництва бурового і технологічного обладнання для підземної газифікації вугілля. Згідно з наказом Міністерства вугільної промисловості України від 29.06.1996 р. № 314 завод було перетворено на ВАТ «Новогорлівський машинобудівний завод», пізніше – на ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод».

ПрАТ «НГМЗ «БУР» було засновано відповідно до плану санації ВАТ «Новогорлівський машинобудівний завод», затвердженого ухвалою Господарського суду Донецької області від 09.12.2003 р. (справа 15/243Б), шляхом об'єднання внесків засновників ВАТ «НГМЗ» і ТОВ «Бізнес-Інтеграція». ПрАТ «НГМЗ «БУР» випускає близько 90% особливо складної продукції згідно з переліком продукції машинобудування.

Наведена в табл. 2.2 інформація про власників акцій свідчить про те, що власниками відкритих акціонерних товариств майже повністю є органи державної влади, а власники закритих акціонерних товариств – в основному машинобудівні заводи України.

Таблиця 2.2

Інформація про власників акцій

Підприємство	Власник (найменування)	Кількість акцій, шт.	% від загальної кількості акцій
ПАТ «ГМЗ»	Регіональне відділення Фонду державного майна України по Донецькій області	9 360 394	94,9
	ПАТ «Донецькгірмаш»	493 173	5,0
	Фізичні особи	9 863	0,1
ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	3 790	99,7
	ПрАТ «Донгорбанк»	10	0,3
ПАТ «НГМЗ»	Міністерство палива та енергетики України	24 818 460	100,0
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод»	28 900	49,8
	ТОВ «Бізнес-Інтеграція»	29 100	50,2

Машинобудівний комплекс вирізняється широким розвитком між- та внутрішньогалузевих зв'язків, які ґрунтуються на виробничому кооперуванні. Низька рентабельність машинобудівних підприємств і недостатнє фінансування приводять до необхідності пошуку нових форм залучення інвестицій, створення змішаних фінансово-промислових груп, що складаються не тільки з машинобудівних підприємств, але і з підприємств-споживачів продукції машинобудування. Такі вертикально інтегровані холдинги можна вважати запорукою відродження машинобудування України.

Із 2008 р. ПрАТ «ГМБ» входить до фінансово-промислової групи України «Сістем Кепітал Менеджмент» (SCM) – лідера українського ринку гірничошахтного обладнання. Група СКМ об'єднує та координує діяльність провідних заводів вугільного машинобудування, співпрацює з науково-дослідними інститутами вугільного профілю. Машинобудівними заводами групи ведеться динамічне переоснащення виробничого комплексу, розвивається потужна стендова база для проведення випробувань гірничошахтного обладнання в заводських умовах. Усе це створює додаткові умови до підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ГМБ».

Основними постійними постачальниками матеріалів і напівфабрикатів є підприємства України, Росії та зарубіжних країн (таблиця Б.2 додатка Б). Основні ринки збуту продукції цих підприємств – як український, так і світовий ринок гірничошахтного устаткування. Виключення становить лише ПАТ «ГМЗ», тому що його основні функції полягають у постачанні ПрАТ «ГМБ» продукції незавершеного виробництва, електро- і теплової енергії, природного газу, води питної та технічної тощо, з яким воно пов'язане єдиним технологічним процесом і має єдиний промисловий майданчик.

На внутрішньому ринку головними замовниками продукції підприємства є вугледобувні підприємства Донецької та Луганської областей. Серед замовників продукції на світовому ринку – підприємства вугільних галузей Чехії, Російської Федерації, Казахстану та Республіки Білорусь. Через

гостру конкурентну боротьбу із світовими лідерами з виробництва гірничошахтного устаткування, загублені відносини з вугледобувними підприємствами Румунії, Іспанії, Молдови та Ірану [149].

ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» не є прямими експортерами продукції, що виготовляється. Підприємства уклали договір комісії, згідно з яким посередником при реалізації продукції на експорт виступає торгово-промислова компанія ТОВ ТПК «Укруглемаш». Структура «Укруглемаш» у 2006 р. перейменована в науково-виробничу компанію (НВК) «Гірські машини». За допомогою договору комісії машинобудівні підприємства збільшують реалізацію продукції та не витрачають коштів на розвиток збутової мережі. Комісіонер бере участь у міжнародних виставках гірничошахтного устаткування для реклами продукції підприємства. У цілому продаж продукції здійснюється під контролем підприємств та на їх умовах [136].

У галузі машинобудування гірничошахтного устаткування працює незначна кількість великих фірм. Основними їх конкурентами є машинобудівні підприємства України і Росії (таблиця Б.2 додатка Б). ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» конкурують з іншими виробниками шляхом високої якості своєї продукції, створення нових видів продукції та вдосконалення конструкції серійного випуску гірничошахтного устаткування. Оскільки ціна виробленої продукції не сильно відрізняється, то підприємства використовують нецінову конкуренцію. Щодо продукції від інших виробників, то по відношенню до неї встановлюється гнучка цінова політика. Широкий асортимент, конкурентоспроможні ціни, гнучка цінова політика – всі ці чинники дозволяють гідно представляти дані підприємства на ринку близького і далекого зарубіжжя.

Наявність і стан основних фондів значною мірою визначає виробничий потенціал підприємства. За результатами аналізу встановлено різноспрямовану динаміку наявності, руху та стану основних засобів на досліджуваних машинобудівних підприємствах протягом 2004-2010 рр.

Дані табл. Б.4 додатка Б свідчать про від'ємну динаміку темпів зростання вартості основних фондів ПАТ «ГМЗ» і додатну динаміку на інших підприємствах. Загальні темпи приросту основних засобів у ПАТ «ГМЗ», ПрАТ «ГМБ», ПАТ «НГМЗ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» становлять -10,9%; +82,3; +172,6; +348,5% відповідно (в тому числі машин та обладнання – -3,4%; +149,2; -53,8; +687,1%). Але значний приріст вартості основних фондів у ПАТ «НГМЗ» було забезпечено за рахунок переоцінки основних засобів у 2008 р. За її відсутності темпи приросту становитимуть -8,7 і -85,4%.

Протягом 2004-2010 рр. у ПрАТ «ГМБ» оновлено майже половину основних засобів, у результаті чого зменшився знос із 70 до 50% (рис. 2.7), тобто виробничий потенціал на цьому підприємстві зростає.

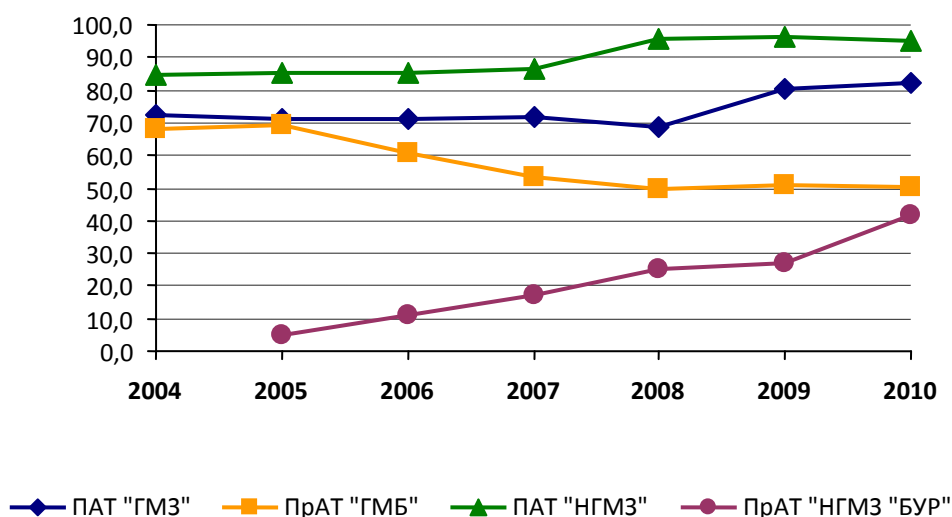


Рис. 2.7. Динаміка зносу основних засобів машинобудівних підприємств на кінець відповідного року, %

Зворотна динаміка спостерігається в ПАТ «ГМЗ» і ПАТ «НГМЗ». На цих підприємствах протягом п'яти років оновлено основних засобів менш ніж 8 і 1% відповідно, внаслідок чого зменшилася їх вартість та погіршився їх стан. Оскільки ПрАТ «НГМЗ «БУР» почало працювати у 2005 р., то знос у цьому році складав лише 4,9%, а протягом останніх років зріс до 25,4%.

Виходячи з вищенаведеного слід відзначити, що стан основних засобів машинобудівних підприємств продовжує залишатися незадовільним.

Одне з головних питань, яке потребує вирішення при дослідженні технологічного комплексу підприємства, – наскільки основні фонди підприємства придатні для виробництва конкурентоспроможної продукції. На практиці воно часто підміняється іншим – наскільки вони зношені, фізично і морально застаріли. При цьому часто користуються даними бухгалтерського балансу підприємства. Немає сумніву в тому, що такі дані корисні, бо дозволяють визначити в середньому ресурс, який ще не вироблений за час експлуатації будівель, споруд, устаткування, проте до бухгалтерських даних потрібно ставитися обережно. Балансова вартість основних засобів не повністю відображає їх корисності для виробництва. Пройшовши через багатократні переоцінки в період високої інфляції, старі основні фонди часто мають переважну питому вагу в балансовій вартості основних засобів. На їх тлі можуть бути випущені з уваги дійсно цінні машини, устаткування, за допомогою яких можна реалізувати сучасні технологічні процеси.

Так, за даними бухгалтерського обліку знос основних засобів ПАТ «ГМЗ» на 01.01.2011 р. становив понад 75%, а машин і обладнання – перевищував 88%.

Більш детальний аналіз свідчить, що будівлі більшості цехів, системи енерго- і водопостачання, промислова каналізація, транспортні засоби, устаткування допоміжних виробництв застаріли та перебувають в аварійному стані. Не діють унаслідок незадовільного технічного стану багато верстатів у цехах основного виробництва. Віковий склад основних видів металообробного обладнання становить більше 20 років. Усе це майно, незважаючи на знос, має переважну питому вагу в балансовій вартості основних засобів підприємства, оскільки має велику переоцінену вартість і тривалі терміни амортизації, а отже, його стан і визначив бухгалтерські показники зносу.

Проте разом із тим у цехах «опинилися» відносно нові верстати з хорошими характеристиками за точністю обробки деталей та іншими показниками. Їх виявилось достатньо для виробництва ряду виробів, які мають попит на ринку. Даний приклад показує, що залишкова вартість основних засобів і бухгалтерські показники їх зносу не завжди достовірно відображають стан устаткування і його придатність для виробництва затребуваної на ринку продукції.

Вищевикладене свідчить про необхідність детальної інвентаризації основних фондів підприємства і роздільної оцінки корисності кожної одиниці для виробництва. При цьому разом із технічними велике значення мають техніко-економічні характеристики устаткування, що визначають витрати виробництва і внутрішню конкурентну перевагу підприємства.

Коефіцієнт використання устаткування в середньому по аналізованих підприємствах складає близько 50-70%, а отже, додаткова внутрішня конкурентна перевага може бути одержана внаслідок консервації або продажу невживаного устаткування. Проте, враховуючи динамічність ринку продукції, слід скорочувати парк устаткування з великою обережністю, оскільки надмірна кількість устаткування створює можливість оперативного маневру – швидкого нарощування виробництва в разі раптової зміни кон'юнктури ринку.

Від формування персоналу, його кількісної та якісної збалансованості залежать ефективність використання всіх інших складових виробничих ресурсів, результати діяльності підприємства, його науково-технічний і соціальний розвиток [90]. За даними табл. 3 додатка Б на рис. 2.8 проілюстровано динаміку середньооблікової чисельності працюючих відповідного року до базового 2004 р. Чисельність персоналу за 2004-2010 рр. у ПАТ «ГМЗ» скоротилася більш ніж наполовину, у ПрАТ «ГМБ» – на 11,1%. Лише 4,3% працюючих залишилося в ПАТ «НГМЗ» у 2010 р. порівняно з 2004 р. Тільки у ПрАТ «НГМЗ «БУР» чисельність персоналу зросла на 31%.

Постійна від'ємна динаміка чисельності робітників ПАТ «ГМЗ» і ПАТ «НГМЗ» спричинена в основному погіршенням фінансово-економічної ситуації в країні. Економічний розвиток ПАТ «ГМЗ», у тому числі і динаміка чисельності персоналу, майже повністю залежить від підприємства-споживача – ПрАТ «ГМБ».

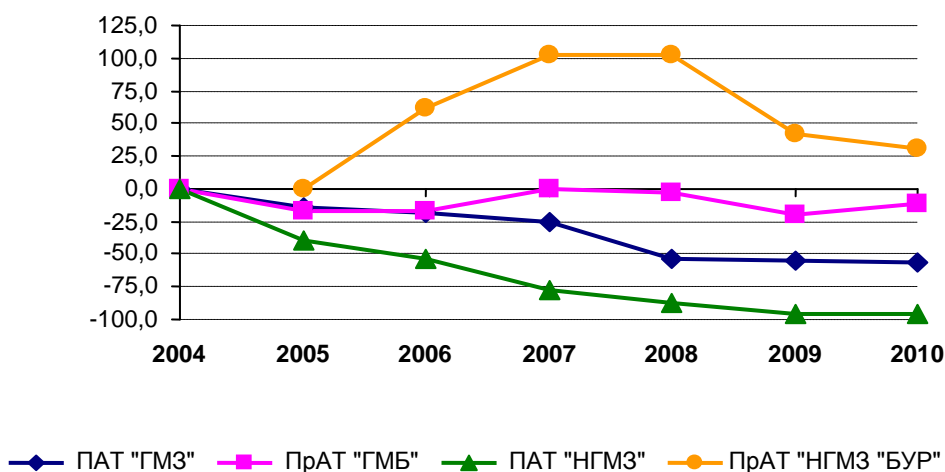


Рис. 2.8. Динаміка базових темпів приросту чисельності працюючих, %

Таким чином, найбільший виробничий потенціал має ПрАТ «НГМЗ «БУР». Найгірші показники виявлено у ПАТ «НГМЗ», який останнім часом перебуває у скрутному становищі, в першу чергу, через невдалу економічну політику керівництва. У 2002 р. Господарський суд Донецької області порушив справу про банкрутство ВАТ й ухвалив рішення щодо його санації. Процедура санації продовжена до 25.06.2009 р. Усе це є головною причиною від'ємних результатів економічної діяльності машинобудівного підприємства.

Використання наявного потенціалу зумовило напрями і темпи економічного розвитку цих машинобудівних підприємств. За результатами досліджень (табл. Б.3 додатка Б) виявлено динаміку зростання основних економічних показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Індекси основних економічних показників машинобудівних підприємств, %

Показник	Підприємство	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010 до 2004
Обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг)	ПАТ «ГМЗ»	71,3	95,8	93,1	99,2	112,5	137,8	103,0
	ПрАТ «ГМБ»	136,0	76,7	171,8	118,4	77,2	159,1	260,4
	ПАТ «НГМЗ»	60,6	35,2	72,5	66,0	15,5	168,9	3,5
	ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	233,5	138,5	114,4	68,7	91,0	225,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ПАТ «ГМЗ»	71,3	95,8	128,8	104,2	107,0	128,1	125,6
	ПрАТ «ГМБ»	143,8	73,2	174,7	116,1	77,6	152,8	253,1
	ПАТ «НГМЗ»	68,2	45,7	51,7	77,7	13,9	189,5	3,3
	ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	243,6	139,1	110,1	69,8	92,4	241,0
Продуктивність праці	ПАТ «ГМЗ»	83,2	100,1	134,4	128,0	116,7	141,2	235,5
	ПрАТ «ГМБ»	126,9	78,7	168,0	122,6	87,9	152,2	292,8
	ПАТ «НГМЗ»	100,3	45,4	150,6	116,4	46,5	168,9	62,6
	ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	144,7	113,1	126,3	97,8	98,8	172,1
Фонд оплати праці	ПАТ «ГМЗ»	122,2	93,0	134,4	128,8	109,6	105,7	239,0
	ПрАТ «ГМБ»	123,4	94,5	143,6	141,4	113,5	105,6	283,0
	ПАТ «НГМЗ»	84,2	74,7	50,8	56,1	35,7	202,9	13,0
	ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	197,2	164,0	142,3	61,9	89,3	254,2
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника	ПАТ «ГМЗ»	142,8	103,4	221,7	135,6	113,6	108,4	546,2
	ПрАТ «ГМБ»	115,1	97,0	168,5	145,8	112,7	116,2	381,9
	ПАТ «НГМЗ»	139,5	96,3	147,6	142,5	53,3	202,9	305,4
	ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	122,2	130,7	142,7	87,9	128,2	259,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	ПАТ «ГМЗ»	113,5	86,5	100,0	103,0	106,3	101,2	108,8
	ПрАТ «ГМБ»	87,6	123,4	99,6	98,2	99,6	98,6	103,9
	ПАТ «НГМЗ»	112,1	101,1	100,2	100,1	288,7	80,6	264,6
	ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	81,8	86,4	97,9	117,2	62,6	50,8

Через нестачу коштів у вугільних підприємств на придбання гірничошахтного обладнання скоротились обсяги виробництва на підприємствах вугільного машинобудування [62]. Однак для не для всіх досліджуваних підприємств це є головною причиною.

Скорочення обсягів виробництва і реалізації ПАТ «ГМБ» є наслідком зменшення потреб ПрАТ «ГМБ» у відповідних послугах і продукції, а ПАТ «НГМЗ» – його кризового стану.

Продукція ПрАТ «НГМЗ «БУР» має деякі переваги перед конкурентами. У 2006-2010 рр. ступінь впливу конкурентів на діяльність підприємства можна вважати середнім. Застосовуючи різні засоби маркетингу, завод розробив заходи щодо протидії кризовим явищам, розширення ринків збуту, що позитивно вплинуло на його виробничо-фінансову діяльність.

Середня заробітна плата на підприємствах машинобудування істотно збільшилася, згідно з показниками останніх п'яти років, але, пам'ятаючи про темпи зростання інфляції, можна сказати, що це збільшення зведене нанівець.

Викликає занепокоєння випереджаючі темпи зростання заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці (рис. 2.9).

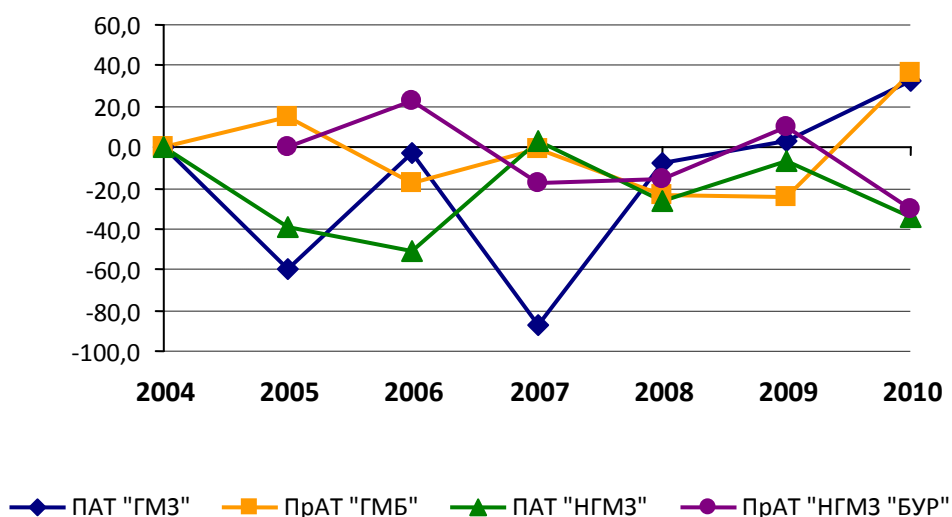


Рис. 2.9. Абсолютне відхилення темпів зростання продуктивності праці від темпів зростання заробітної плати, %

Таке співвідношення приводить, у першу чергу, до підвищення витрат на виробництво і, як наслідок, до погіршення фінансових результатів діяльності підприємств.

Для того щоб оцінка стану підприємств була більш повною, виконано аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності, результати якого відображено в табл. Б.5 додатка Б.

Наведена інформація свідчить про те, що ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств суттєво відрізняється як загальним рівнем, так і напрямом динаміки окремих коефіцієнтів. Слід зазначити, що коефіцієнти, які містять показники прибутку, відповідають нормативному значенню у ПрАТ «НГМЗ «БУР», а ті, до складу яких входять довгострокові зобов'язання, – у ПАТ «ГМЗ».

За результатами дослідження фінансових результатів діяльності машинобудівних підприємств можна зробити загальний висновок, що за останніх три роки їх стан значно погіршився (за винятком ПрАТ «НГМЗ «БУР»), а отже, найбільш логічним буде визначення ймовірності банкрутства цих підприємств.

Серед фахівців, які досліджують проблеми банкрутства підприємств, немає єдиної думки щодо визначення інтегрального показника ймовірності банкрутства, але майже всі рекомендують застосовувати метод дискримінантного аналізу [6, 30, 65, 81, 160]. Найбільш відомим підходом є п'ятифакторна модель Альтмана

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,999 X_5, \quad (2.1)$$

де X_1 – відношення різниці між власним капіталом і необоротними активами до сукупних активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку минулих років до сукупних активів;

X_3 – відношення валового прибутку до сукупних активів;

X_4 – відношення чистого доходу від реалізації до різниці між сукупними активами і власним капіталом;

X_5 – відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної вартості сукупних активів.

Результати розрахунків за цією моделлю наведено в табл. 2.4 [41].

Таблиця 2.4

**Прогнозування ймовірності банкрутства машинобудівних підприємств
за п'ятифакторною моделлю Альтмана**

Рік	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
2004	1,310	0,969	1,290	–
2005	1,545	1,614	-0,062	1,858
2006	0,689	0,597	-1,002	4,176
2007	2,027	1,623	-1,581	2,554
2008	1,562	1,431	-2,231	2,700
2009	1,236	0,818	-2,598	1,773
2010	0,826	1,176	-2,096	2,314

Разом із тим слід урахувувати, що модель Альтмана була розроблена в 1968 р., а після цього суттєво змінилися макро- та мікроекономічні умови функціонування підприємств [81].

Модель Фулмера враховує більше чинників і тому працює стабільніше. Точність прогнозів, виконаних за допомогою даної моделі на рік уперед, становить 98%, на два роки – 81% [6].

Загальний вигляд моделі:

$$H = 5,528 V_1 + 0,212 V_2 + 0,073 V_3 + 1,270 V_4 - 0,120 V_5 + 2,335 V_6 + 0,575 V_7 + 1,083 V_8 + 0,894 V_9 - 6,075, \quad (2.2)$$

де V_1 – відношення нерозподіленого прибутку минулих років до сукупних активів;

V_2 – відношення чистого доходу від реалізації до сукупних активів;

V_3 – відношення прибутку до оподаткування до сукупних активів;
 V_4 – відношення грошового потоку до загальної заборгованості;
 V_5 – відношення довгострокових зобов'язань до сукупних активів;
 V_6 – відношення поточних зобов'язань до сукупних активів;
 V_7 – логарифм матеріальних активів;
 V_8 – відношення оборотного капіталу до загальної заборгованості;
 V_9 – логарифм відношення прибутку до оподаткування до виплачених відсотків.

Згідно з моделлю (2.2) якщо $H < 0$, то крах неминучий.

Розрахунки, наведені в табл. 2.5 [41], виконано з використанням програми Microsoft Excel. При наборі формул моделей виникла необхідність застосування умовної логічної функції «якщо» (IF) з метою уникнення ділення на нуль і обчислення логарифма нуля та від'ємних чисел. У таких випадках критичний параметр брався за одиницю.

Таблиця 2.5

**Прогнозування ймовірності банкрутства машинобудівних підприємств
за моделлю Фулмера**

Рік	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
2004	1,916	2,551	-3,981	–
2005	4,721	1,589	-5,241	0,227
2006	4,072	-0,102	-5,877	-0,257
2007	6,369	0,973	-6,784	1,427
2008	2,828	-0,071	-8,674	1,723
2009	1,602	-1,145	-8,696	8,632
2010	0,657	-0,194	-6,816	1,422

Виходячи з одержаних результатів, необхідно відзначити таке. Обидві моделі вказують на дуже високу ймовірність банкрутства для ПрАТ «ГМБ» і ПАТ «НГМЗ». Однак прогноз ймовірності банкрутства для ПАТ «ГМЗ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» не співпадає. За моделлю Альтмана дуже висока

ймовірність банкрутства для ПАТ «ГМЗ» і вкрай мала – для ПрАТ «НГМЗ «БУР». За моделлю Фулмера ПАТ «ГМЗ» має найкращі позиції. Показовим є 2006 р. для ПрАТ «НГМЗ «БУР», у якому інтегральний показник імовірності банкрутства за моделлю Альтмана найвищий ($Z > 2,99$), тобто підприємство здатне виконувати свої зобов'язання, а за моделлю Фулмера – прогнозується неплатоспроможність ($H < 0$).

Порівнюючи й аналізуючи дані табл. 2.4 і 2.5, можна стверджувати, що ці моделі, як і будь-які інші, слід використовувати лише як допоміжні засоби аналізу підприємств. Повністю покладатися на їх результати безрозсудно і небезпечно.

Логічним продовженням проведеного аналізу є визначення рейтингу підприємств. Результати рейтингів дозволяють визначити позиції підприємств на ринку, ступінь їх конкурентоспроможності, а також потенціал у діловій співпраці.

Точна та об'єктивна оцінка фінансово-економічного стану не може базуватися на довільному наборі показників. Тому їх вибір і обґрунтування мають здійснюватися згідно з досягненням теорії економіки підприємства, виходити з цілей оцінки та потреб суб'єктів управління в аналітичній оцінці.

Безумовно, економічний аналіз, складений тільки на основі обмеженого набору формальних показників, не може дати абсолютно точної відповіді на поставлене питання, а отже, врахування тих або інших чинників, які не піддаються кількісному вираженню, може змінити оцінку в ту або іншу сторону.

Існуючі методики визначення підсумкового рейтингу [74, 168, 179] сформовані відповідно до конкретних потреб суб'єктів управління: визначення кредитоспроможності підприємства; пошук підприємства-партнера; оцінка економіко-фінансового стану потенційних постачальників; залучення уваги потенційних інвесторів тощо. Найбільш суттєвим недоліком рейтингових систем оцінювання є надмірне використання експертних методів. Вибір критеріїв відбору індексів і визначення вагових коефіцієнтів у

цих системах повністю залежить від суб'єкта оцінювання, що суттєво знижує об'єктивність узагальнюючого висновку [168].

Виходячи з вищезазначеного розглянуто рейтинг досліджуваних машинобудівних підприємств [126] на основі окремих 20 коефіцієнтів з урахуванням позиції в галузі (R_i); позиції в регіоні (R_r); позиції по рейтингу в цілому (R_g) за 2004-2009 рр. (табл. 2.6, табл. Б.6 і Б.7 додатка Б).

За даними табл. 2.6 можна зробити такі висновки:

ПАТ «ГМЗ» стабільно утримує лідируючі позиції за показником «середній термін запасів», що характеризує знижені потреби в оборотних коштах порівняно з іншими підприємствами, а за чистим прибутком – рейтинг дуже низький;

у ПрАТ «ГМБ» за чистим прибутком становище зворотне – саме він виводить його в лідери рейтингів;

ПАТ «НГМЗ» є лідером за рівнем зносу основних засобів. Але це свідчить не про його переваги, а навпаки, оскільки при визначенні рейтингу максимальному значенню показника присвоюється мінімальний рейтинг, що є некоректним. При встановленні рейтингових оцінок необхідно враховувати напрям оптимальності показників;

ПрАТ «НГМЗ «БУР» у 2005 р. посідало останні місця за кількістю працівників. Однак при цьому слід урахувати, що це підприємство в даному році тільки було створене і відповідно мало незначну кількість працівників.

З одного боку, визначення рейтингу підприємства за окремими показниками має недолік – відсутність загальної оцінки, але, як зазначено вище, не існує універсальної методики визначення підсумкового рейтингу.

Ефективна діяльність підприємства обумовлюється можливістю підтримки в динаміці відповідності між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем. Найважливішими моментами досягнення такої відповідності є мобільність організації, швидкість реагування на зміни в господарській ситуації.

Таблиця 2.6

Рейтинг машинобудівних підприємств за окремими економічними показниками

Підприємство	min / max	У галузі			У регіоні			У цілому		
		рік	показник	R_i	рік	показник	R_r	рік	показник	R_g
ПАТ «ГМЗ»	min	2008	Середній термін запасів	6* (412)*	2006	Середній термін запасів	5 (649)	2008	Середній термін запасів	108 (7390)
	max	2004	Чистий прибуток (збиток)	541 (555)	2004	Чистий прибуток (збиток)	295 (625)	2007	Чистий прибуток (збиток)	8285 (8645)
ПрАТ «ГМБ»	min	2005	Чистий прибуток (збиток)	4 (597)	2005	Чистий прибуток (збиток)	29 (668)	2005	Чистий прибуток (збиток)	161 (9852)
	max	2005	Частка основних засобів в активах	582 (597)	2004	Грошова ліквідність	613 (625)	2004	Прискорена ліквідність	8364 (8886)
ПАТ «НГМЗ»	min	2008	Рівень зносу основних засобів	2 (412)	2008	Рівень зносу основних засобів	3 (487)	2008	Рівень зносу основних засобів	56 (7390)
	max	2005	Прибуток (збиток) ЕВІТДА*	582 (597)	2005	Прибуток (збиток) ЕВІТДА*	640 (668)	2005	Прибуток (збиток) ЕВІТДА*	9636 (9852)
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	min	2007	Рентабельність активів	20 (487)	2008	Середній темп погашення дебіторської заборгованості	26 (487)	2008	Середній темп погашення дебіторської заборгованості	471 (7390)
	max	2005	Рівень зносу основних засобів	586 (597)	2005	Чисельність працівників	658 (668)	2005	Чисельність працівників	9086 (9852)

Примітки:

6* – рейтинг підприємства.

(412)* – загальна кількість підприємств, включених у рейтинг.

Прибуток (збиток) ЕВІТДА* – це прибуток (збиток) до амортизації, фінансових витрат (доходів) і податку на прибуток.

Тому мобільність підприємства багато в чому залежить від правильності оцінки існуючої економічної ситуації, здібностей керівництва і якості схвалюваних ним рішень щодо перебудови виробничого потенціалу й економічної поведінки відповідно до мінливих обставин.

У результаті аналізу зовнішнього середовища й одержання даних про чинники, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості для підприємств (підрозділ 2.1), встановлено рівень їх впливу на діяльність об'єктів дослідження. Для розрахунків за допомогою експертів визначено значущість кожного з чинників (в частках одиниці від загального впливу групи чинників), потім група експертів виставляла оцінку кожному чиннику (виходячи із ступеня важливості для діяльності підприємства кожного з чинників). Шляхом обчислення сукупного показника ступеня значущості на оцінку кожного чинника визначено ступінь впливу окремого чинника на конкурентні переваги підприємства. У результаті підсумовування одержаних результатів за кожною групою чинників визначено показник сили або слабкості підприємства в конкурентній боротьбі та показник сумарного впливу чинників зовнішнього середовища.

Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємств відображено в табл. 2.7. Встановлено, що найсильніший вплив на діяльність підприємств мають такі чинники, як можливості розширення ринків машинобудівної продукції в Україні та здатність до інноваційного розвитку.

Сумарні оцінки впливу можливостей розвитку досліджуваних підприємств коливаються в межах від 4,49 (ПрАТ «НГМЗ «БУР») до 1,59 (ПАТ «НГМЗ»). Це свідчить про неоднозначні тенденції розвитку підприємств, обумовлені впливом зовнішнього середовища.

Найбільшими серед загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємств, є зростання інфляції, неплатоспроможність споживачів та недостатня підтримка державою національного виробника. Найбільш несприятлива ситуація склалася для ПАТ «НГМЗ», оцінка загроз дорівнює 4,61.

Таблиця 2.7

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств

Показники	Коефіцієнт впливу	ПАТ «ГМЗ»		ПрАТ «ГМБ»		ПАТ «НГМЗ»		ПрАТ «НГМЗ «БУР»	
		Оцінка	Ступінь впливу	Оцінка	Ступінь впливу	Оцінка	Ступінь впливу	Оцінка	Ступінь впливу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Можливості:									
- збільшення обсягів виробництва	0,30	5	1,50	5	1,50	5	1,50	5	1,50
- можливість інноваційного розвитку	0,20	x	x	4	0,80	x	x	5	1,00
- можливість придбання нового устаткування	0,16	1	0,16	3	0,48	x	x	4	0,64
- здатність розширення ринку через порівняно низьку якість продукції конкурентів	0,14	x	x	3	0,42	x	x	4	0,56
- можливість розширення асортименту	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	5	0,35
- можливості виходу на зарубіжні ринки збуту	0,06	x	x	3	0,18	x	x	4	0,24
- можливості застосування нових технологій	0,05	x	x	3	0,15	x	x	4	0,20
- можливість отримання державних коштів для реалізації екологічних програм	0,02	x	x	x	x	1	0,02	x	x
Усього	1,00		1,80		3,67		1,59		4,49
Загрози:									
- зростання інфляції	0,15	5	0,75	4	0,60	5	0,75	3	0,45
- неплатоспроможність споживачів	0,15	2	0,30	4	0,60	5	0,75	3	0,45
- незначна підтримка державою національного виробника	0,15	2	0,30	5	0,75	5	0,75	2	0,30
- зниження сукупного попиту	0,10	2	0,20	4	0,40	5	0,50	4	0,40
- вихід на ринок нових конкурентів із нижчими витратами	0,07	x	x	2	0,14	4	0,28	2	0,14

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
- високе податкове навантаження	0,06	4	0,24	1	0,06	5	0,30	1	0,06
- висока вартість кредитів	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20	1	0,05
- недостатні обсяги інвестицій у галузь	0,05	1	0,05	4	0,20	5	0,25	2	0,10
- недосконале законодавство	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
- освоєння нових провідних технологій конкурентами	0,04	x	x	2	0,08	3	0,12	2	0,08
- підвищення обсягів виробництва конкурентами	0,03	1	0,03	1	0,03	5	0,15	2	0,06
- вузька спрямованість виробництва, що підвищує залежність від споживача	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	1	0,03
- посилення екологічних вимог	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	2	0,06
- високі бар'єри виходу на окремі ринки	0,02	x	x	2	0,04	4	0,08	1	0,02
- залежність від кредиторів, висока вірогідність невиконання вчасно боргових зобов'язань	0,01	2	0,02	2	0,02	5	0,05	1	0,01
- зростаюче підвищення стандартів якості (особливо в європейських країнах)	0,01	x	x	2	0,02	4	0,04	1	0,01
Усього	1,00		2,30		3,30		4,61		2,26

Майже в два рази нижчі загрози зовнішнього середовища для ПрАТ «НГМЗ «БУР» (2,26) і ПАТ «ГМЗ» (2,30).

Сумарний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств є невисоким (6,20-6,97), за винятком ПАТ «ГМЗ». Відносно невисока залежність цього підприємства від зовнішнього середовища пояснюється специфікою його діяльності, результативність якої значною мірою зумовлена ПрАТ «ГМБ».

У подальшому дослідженні ідентифіковано внутрішні зміни підприємств, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони, оцінено їх важливість і встановлено, які з них можуть стати основою конкурентних переваг або знизити ці переваги.

У табл. Б.8-Б.11 додатка Б наведено результати аналізу середовища машинобудівних підприємств.

Сукупний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентні переваги підприємств, свідчить, що ПАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» здатні конкурувати на ринку машинобудівної продукції, але для більш успішного функціонування в довгостроковій перспективі необхідно постійно проводити роботу для підтримки сильних сторін і усунення наявних слабких сторін (або зниження ступеня їх впливу).

У той же час необхідно безперервно відстежувати зміни зовнішнього середовища й адекватно реагувати на появу нових можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємств. Аналіз середовища ПАТ «НГМЗ» (табл. Б.10 додатка Б) вказує на досить сильний вплив зовнішніх загроз і слабких сторін на конкурентоспроможність підприємства.

Розглянувши основні переваги і проблеми досліджуваних підприємств, варто звернути увагу на те, що хоча вони мають багато спільного (галузева приналежність, територіальне розташування, тип виробництва тощо), динаміка їх розвитку кардинально протилежна. Це зумовлено, в першу чергу, їх організаційною структурою, бо саме структура суб'єкта господарювання має забезпечити взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно вирішення основних завдань розвитку підприємства.

2.3. Оцінка результативності організаційних структур машинобудівних підприємств

Важливий резерв подолання наслідків економічної кризи машинобудівного комплексу – вдосконалення організаційної структури останнього, що має здійснюватися одночасно з подальшим поглибленням спеціалізації та розвитком кооперації у виробництві машин і устаткування.

Причин різної будови підприємств однієї і тієї самої галузевої приналежності декілька, основною з них є використовувана технологія. Одна і та сама продукція може вироблятися за допомогою різних технологій, вибір яких залежить від об'єктивних і суб'єктивних причин. Суб'єктивні причини пов'язані з різними когнітивними здібностями, матеріальними можливостями і перевагами підприємств, що діють на даному ринку, з особливостями їх входження на ринок тощо.

Серед об'єктивних причин слід відзначити різноманітність форм, якими в реальній дійсності представлені економічні ресурси. Унаслідок цього ресурси виявляються різними за результативністю і потребують специфіки в організації використання. Слід ураховувати, що технологія, яка використовується підприємством, проходить через ряд стадій життєвого циклу, які змінюють один одного. Унаслідок відмінності інноваційної поведінки керівників підприємств інновації освоюються неодноразово. На ринку завжди присутні підприємства, що використовують одну і ту саму технологічну інновацію в різних її фазових станах.

Комбінація типів координації зовнішніх взаємодій специфічна для окремих підприємств. Це означає, що зовнішнє середовище для кожного із споріднених підприємств, що реалізують різні комбінації, неоднакова. Тому його зміни відбуваються несинхронно і не є повністю ідентичними за змістом. Підприємства мають різну стійкість до зовнішніх дестабілізуючих змін в умовах господарської діяльності. Відповідно конкретні умови, завдання і механізми адаптації підприємницьких організацій до мінливого

зовнішнього середовища неоднакові. Вони виявляються різною мірою пристосованими до внутрішньої трансформації та реорганізації структури взаємодій із зовнішнім середовищем, у результаті чого мають різну архітектуру.

Виходячи зі складу елементів організаційних структур досліджуваних підприємств, наведених у табл. 2.8, можна дійти висновку про те, що всі вони належать до ієрархічного типу структур, однак мають певні відмінності. Найбільш широко представлена організаційна структура підприємства (ОСП) ПАТ «НГМЗ». У той же час ОСП ПрАТ «ГМБ» не містить дільниць, а ПрАТ «НГМЗ «БУР» – невиробничих підрозділів.

Архітектура великих підприємств стала заплутаною через численні зміни. Аналіз підприємства і навколишнього середовища представляє дуже значний обсяг інформації, який необхідно оцінити так, щоб можна було ухвалити рішення про структуру, що є кінцевим етапом аналітичного процесу. Розробка такого рішення є дуже важким і майже повністю емпіричним процесом.

Як зазначено вище (підрозділі 1.1), загальноприйнятої науково обґрунтованої методики оцінки ефективності ОСП поки немає. Ще не склався єдиний підхід до оцінки результатів функціонування та розвитку ОСП. Відповідно немає і єдиного критерію ефективності, а всі пропонувані способи її вимірювання дозволяють урахувати лише результативність окремих елементів системи або одержувати непрямую кількісну оцінку економічного ефекту функціонування системи в цілому, залежного не тільки від якості її управління, але і від багатьох зовнішніх чинників.

У нестабільному середовищі оцінка ОСП має базуватися на таких принципах: розширення меж аналізованого об'єкта; комплексність; безперервність; перспективність; орієнтація на ухвалення рішень щодо структурного вдосконалення.

З урахуванням наведених принципів пропонується такий методичний підхід до аналізу ефективності (результативності) ОСП [28].

Таблиця 2.8

Організаційна структура машинобудівних підприємств

Підрозділи	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
1. Адміністративні підрозділи	Керівництво; бухгалтерія; відділ кадрів; юридичний відділ	Керівництво; бухгалтерія; відділ кадрів; юридичний відділ	Керівництво; бухгалтерія; відділ кадрів; юридичний відділ	Керівництво; бухгалтерія; відділ кадрів; юридичний відділ
2. Виробничі підрозділи:				
2.1. Цехи	Інструментальний; заводського транспорту; ремонтно-будівельний; модельний цех	Механічний; металоконструкцій; ливарний; складальний; ковальський; термічний	Склади (шихтових матеріалів, флюсів, вогнетривких, формувальних матеріалів, готових виробів, моделей); допоміжний підрозділ	Механоскладальний
2.2. Дільниці	Паросилова		Ливарська; підготовки формувальних матеріалів; ремонтно-механічна	Металоконструкцій; ковальська; інструментальна; гальванопокриття
3. Невиробничі підрозділи	Їдальня; бюро життєзабезпечення об'єктів соціальної сфери	Їдальня; бюро життєзабезпечення об'єктів соціальної сфери	Житловий фонд; штаб ГО, дитячий садок	

Виходячи з того, що в дослідженні ОСП аналізується в межах організаційного розвитку підприємства, який може розглядатися тільки в динаміці, треба використовувати відносні показники, а не абсолютні. Будь-які зміни об'єктів вимірювання знаходять відображення в динаміці відповідних показників ефективності (результативності). Саме тому пропонується як ознаку впорядкування показників використовувати ступінь їх динаміки, тобто темпи зростання.

Відповідно до цих вимог для вимірювання результативності ОСП і визначення заходів щодо її поліпшення пропонується використовувати модель індексної оцінки результативності ОСП. У процесі дослідження використано термін «результативність», що згідно із стандартом ISO 9000-2001 означає ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, на відміну від терміна «ефективність» – співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами.

Розглянемо основні положення й етапи реалізації даного підходу стосовно вимірювання та оцінки результативності ОСП.

Згідно із запропонованою методикою вся сукупність ключових показників у рамках ОСП перетвориться з абсолютних значень на відносні, а саме на ланцюгові темпи зростання даних показників. У цьому полягає динамічність компоненту моделі, тобто при вимірюванні результативності ОСП акцент робиться на величині приросту даного показника, а не на його досягнутому абсолютному рівні. Крім того, це дозволяє здійснити «згортання» різнорозмірних показників.

Бажані рівні зміни показників результативності, а отже, і їх пріоритетність встановлюються суб'єктом управління за допомогою ранжування всієї сукупності показників за принципом переваги темпу зростання даного показника в системі. Ранжування дозволяє виразити динаміку показників у їх взаємному відношенні, тобто оцінити властивість системи, яка окремо жодним із показників не може бути оцінена.

Таким чином, вимірювання результативності ОСП набуває формалізованої основи: мірою результативності в даному інтервалі часу виступає ранжований ряд оцінок темпів зростання певного набору найбільш значущих показників із кожного структурного елементу ОСП (підрозділ 1.1). Ранжований ряд темпів зростання показників характеризує нормативно встановлений набір варіантів взаємодії структурних елементів ОСП.

Математично забезпечити вимірювання близькості двох рангових впорядкувань темпів зростання (еталонного і фактичного) дозволяють коефіцієнти рангової кореляції Спірмена (по відхиленнях) і Кендалла (по інверсіях) [80] за такими формулами:

$$\rho = 1 - \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (2.3)$$

де ρ – коефіцієнт рангової кореляції Спірмена;

n – кількість показників;

d_j – відхилення рангу j -го показника;

$$\tau = \frac{2S}{n(n-1)}, \quad (2.4)$$

де τ – коефіцієнт рангової кореляції Кендалла (коефіцієнт конкордації);

$S = P - Q$;

P – сумарна кількість показників, що слідує за поточним із вищим значенням рангу;

Q – сумарна кількість показників, що слідує за поточним із нижчим значенням рангу.

За допомогою цих коефіцієнтів можна оцінити близькість одного рангового ряду до іншого, прийнятого за еталон, на інтервалі від +1 до -1 [32]. Додатні значення оцінок даних коефіцієнтів кореляції характеризують такий режим системи, при якому триває зростання рівня реалізації функції [157]. Від'ємні значення тих самих оцінок відображають ситуацію, коли режим системи починає діяти проти рівня реалізації функції, знижувати його.

Оцінка, побудована на відхиленнях, характеризує об'ємну сторону зміни результативності при даному режимі. Об'ємна сторона функції ОСП виражає якість діяльності як специфічну і самостійну ознаку режиму роботи цілої системи. Оцінка, побудована на інверсіях, визначає структурну динаміку кінцевих результатів ОСП. Оцінка структурної сторони режиму ОСП показує ефективність порівнюваних режимів.

На підставі експертних висновків обрано по п'ять вирішальних показників за кожним з основних підрозділів ОСП, що визначають результативність її функціонування (табл. В.1 додатка В). Еталонна і фактична динаміка показників результативності ОСП та ранжування фактичних показників результативності по темпах зростання розраховано в табл. В.2.1-В.3.4 додатка В.

Узагальнена оцінку результативності одержана на підставі двох оцінок кореляції (по відхиленнях і по інверсіях) та визначається за формулою

$$OP = \frac{OP_{\text{вдх}} + OP_{\text{інв}}}{4}, \quad (2.5)$$

де OP – узагальнена оцінка результативності ОСП.

На основі проведених розрахунків визначено результативність ОСП досліджуваних підприємств (табл. В.4.1-В.4.4 додатка В, табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результативність ОСП машинобудівних підприємств за 2004-2010 рр., %

Підприємство	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ПАТ «ГМЗ»	0,1305	0,0400	0,2375	0,4799	0,3610	0,3157	0,3471
ПрАТ «ГМБ»	0,5979	0,5289	0,0546	0,4842	0,2267	0,2075	0,4300
ПАТ «НГМЗ»	0,2995	0,0420	0,0333	0,0746	0,0815	0,0819	0,2146
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	–	–	0,6408	0,4854	0,2965	0,0707	0,3607

Після того, як одержано підсумкову оцінку результативності, необхідно інтерпретувати її змістовне значення. На перший погляд, це не

повинно викликати ускладнень, якщо зважати на зміну коефіцієнта результативності в діапазоні від 0 до 1. Але коефіцієнт результативності розраховується на основі коефіцієнтів кореляції, діапазон варіації яких від становить від -1 до +1, та характеризує від'ємну і позитивну результативності, відокремлені одна від одної нульовою результативністю.

Так, щоб мати можливість змістовної інтерпретації одержаних даних щодо результативності ОСП, необхідно нормувати позитивну складову підсумкової результативності на інтервалі $[OP_{max}; OP_{min}]$ з використанням формули

$$OP^i = \frac{OP_i - OP_{min}}{OP_{max} - OP_{min}} \quad (2.6)$$

де OP^i – позитивна результативність (вторинне нормування значення OP_i);

OP_i – значення коефіцієнта результативності, що підлягає вторинному нормуванню;

OP_{max} і OP_{min} – максимальне і мінімальне значення коефіцієнта результативності на нормованому інтервалі відповідно.

За даними табл. 2.10 можна зробити висновок, що результативність ОСП досліджуваних підприємств має нестійку динаміку в межах аналізованого періоду.

Таблиця 2.10

**Позитивна результативність ОСП машинобудівних підприємств
за 2004-2010 рр., %**

Підприємство	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ПАТ «ГМЗ»	10,4	1,0	21,4	46,4	34,1	29,5	32,7
ПрАТ «ГМБ»	57,2	49,9	0,6	45,1	17,7	15,7	39,4
ПАТ «НГМЗ»	27,8	1,2	0,3	4,6	5,3	5,4	19,0
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	–	–	49,4	27,5	0,9	4,2	10,0

Одержані значення результативності для наочності оформлено у вигляді графіків (рис. 2.10).

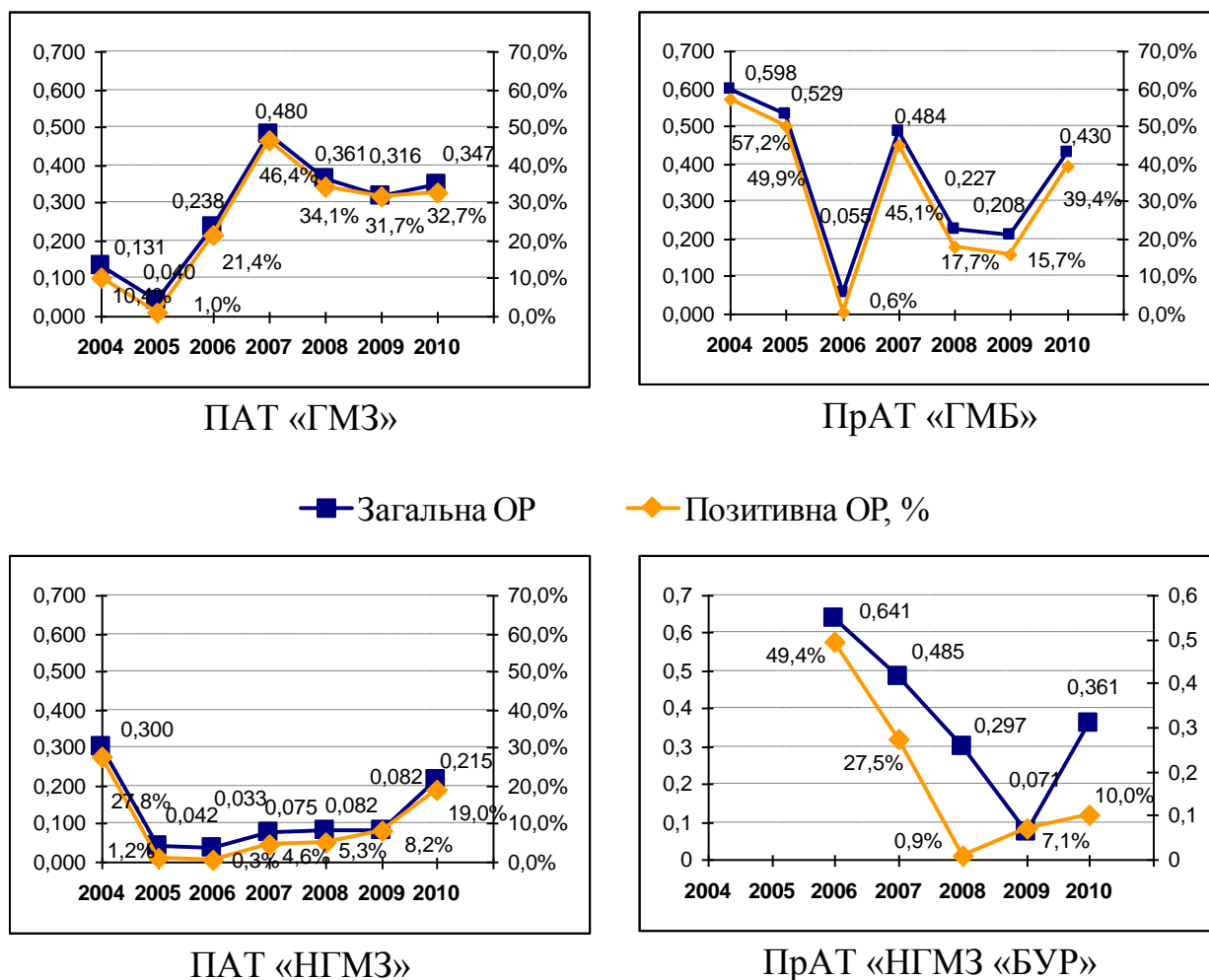


Рис. 2.10. Динаміка загальної та позитивної результативності ОСП машинобудівних підприємств за 2004-2010 рр.

Інформація на рис. 2.10 демонструє як динаміку зміни загальної та позитивної результативності ОСП, так і відмінність за кожним підприємством.

Графічно відобразити рівень результативності ОСП за певний період часу (наприклад рік) можна з використанням гістограми результативності (рис. 2.11). Стовпці на рисунку позначають фактичні ранги відповідних показників результативності, їх висота залежить від значення рангу. Цифри під стовпцями фактичних рангів відображають послідовність, яка відповідає еталонному порядку рангу даного показника результативності. Пряма лінія, що відповідає значенню фактичної результативності, є лінійним трендом,

який апроксимує фактичні значення рангів. Таким чином, чим менше відхилення лінії фактичної результативності від еталонної, тим більше кореляція між ними, а отже, і результативність ОСП. Дана гістограма дозволяє проводити візуальний аналіз результативності ОСП. За допомогою динаміки результативності (рис. 2.10) можна відобразити тільки ступінь наближення поточної діяльності до ідеального режиму, але не чинники, що впливають на фактичний рівень результативності ОСП. А на гістограмі результативності (рис. 2.11) ці чинники відображаються лише візуально, без кількісної оцінки.

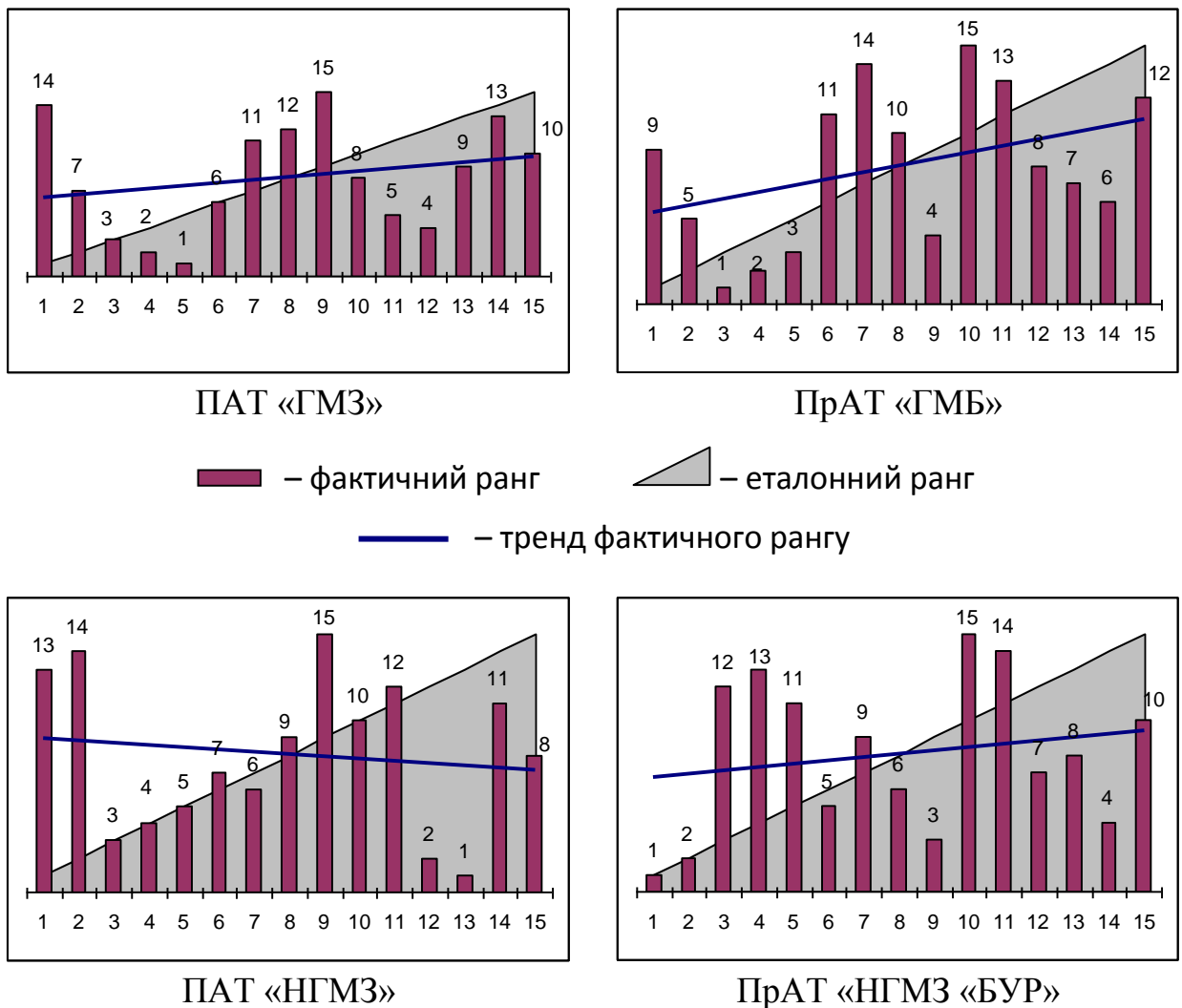


Рис. 2.11. Гістограми результативності ОСП машинобудівних підприємств за 2010 р.

У зв'язку з цим наступним етапом аналізу результативності ОСП є виявлення чинників, що найбільш негативно вплинули на результативність ОСП, за допомогою факторного аналізу відхилень від нормативної результативності ОСП. Для визначення критичних показників використано метод ізольованого впливу чинників на зміну результативного показника.

У моделі вимірювання результативності ОСП передбачається, що динаміка показників-чинників підтримується або на нормативно встановленому рівні, або нижче за нього, тому узагальнена оцінка результативності ОСП ґрунтується на порівнянні не з фактичним (колишнім) станом, а з ідеальним – нормативно встановленим, тобто вона оцінює не пройдений шлях, а той, який залишилося пройти до ідеалу. Отже, вплив чинників оцінюється за тим, на скільки вони знизили оцінку результативності ОСП порівняно з ідеальною.

Іншими словами, за чинниками розкладається не сама фактична оцінка результативності, а різниця між максимальною і фактичною оцінками в такий спосіб:

$$\Delta OP(n_i) = OP(n_i) - OP_{em}, \quad (2.7)$$

де $\Delta OP(n_i)$ – зниження оцінки результативності під впливом i -го показника;

$OP_{em} = 1$ – оцінка еталонної результативності ОСП;

n_i – показник, що займає в динамічному нормативі i -й ранг;

$OP(n_i)$ – оцінка результативності, розрахована тільки на основі порушень, викликаних динамікою i -го показника.

Для більшої наочності та зручності користування розраховується частка впливу кожного показника на загальне зниження рівня результативності ОСП:

$$\delta_i = \frac{\Delta OP(n_i)}{\sum \Delta OP(n_i)} \times 100\% \quad (2.8)$$

Для графічного подання відносної важливості чинників, що викликали відхилення, використано діаграму Парето, яка в даному випадку будується на основі значень відхилень кожного показника річної результативності, розрахованих за формулами (2.7, 2.8). Показники результативності за 2010 р., що мають відхилення від еталонного режиму ОСП, розраховано в табл. В.5.1-В.5.4 додатка В. Ці показники розташовано в порядку зменшення відхилень від еталонного рівня, тобто найменший порядковий номер має показник, який найбільшою мірою знизив результативність ОСП.

На основі даних цих таблиць побудовано діаграми Парето, на яких відображено чинники, що найбільшою мірою викликали зниження результативності ОСП (рис. 2.12).

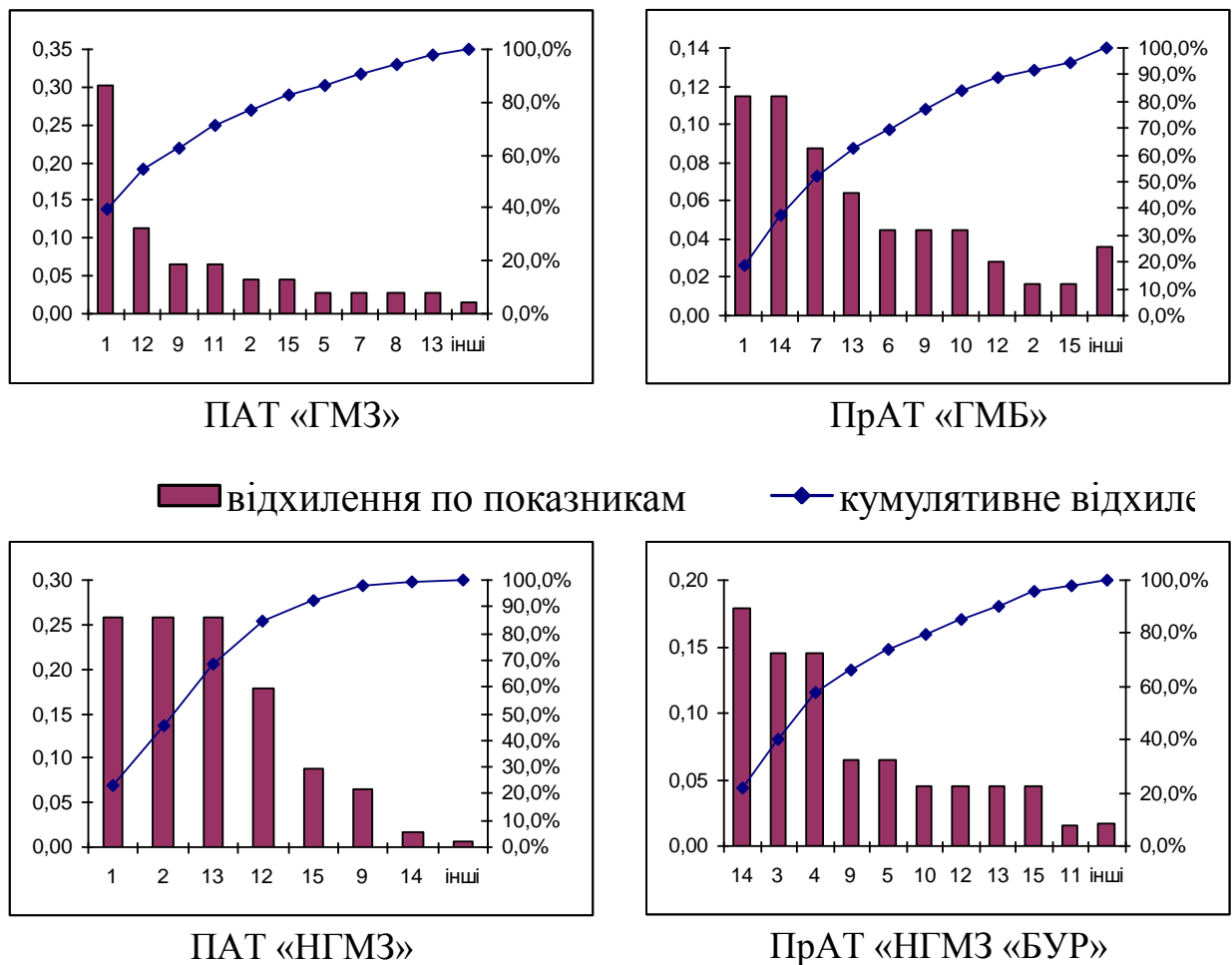


Рис. 2.12. Факторний аналіз відхилень від нормативної результативності ОСП за 2010 р.

При цьому останній стовпчик на рис.2.12 може бути вищий за декілька попередніх, бо він є сумою і характеризує «інші показники», тобто менш значущі за ступенем впливу.

За результатами аналізу встановлено, що найбільшою мірою на зменшення результативності ОСП досліджуваних підприємств вплинуло зниження валового прибутку та рентабельності реалізованої продукції. Слід зазначити, що тільки в ПАТ «ГМЗ» два показники (чистий дохід і коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників) відповідають еталонному значенню.

Наведений факторний аналіз дозволяє впорядкувати показники з урахуванням пріоритетності вживання заходів щодо підвищення результативності ОСП підприємства. Для ефективного аналізу важливо не тільки констатувати відхилення від запланованого результату, але і виявити причини, які призвели до цієї проблеми.

Запропонована модель уможлиблює виявлення критичних сфер діяльності підприємства, що безпосередньо впливають на результативність ОСП і конкурентоспроможність підприємства тощо. Крім того, на рівні таких систем, як холдинги і вертикально інтегровані фінансово-промислові групи, модель може використовуватися для проведення порівняльного управлінського аналізу. Отже, дана модель має всі передумови для застосування на постійній основі в рамках ОСП з метою управлінської оцінки її результативності.

Як свідчать результати аналізу, здатність підприємства до розвитку безпосередньо залежить від оперативності мімікрювання організаційних структур, що дозволяє йому адаптуватися до дії зовнішнього середовища і поліпшити якість роботи. Таким чином, можна дійти висновку про те, що досягнення місії підприємства значною мірою залежить від надійності й адаптивності його організаційних структур.

2.4. Оцінка ефективності системи управління на машинобудівних підприємствах

Згідно з результатами дослідження організаційна структура управління підприємством (ОСУП) є провідною складовою ОСП, тому що поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторони діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки, а також за її допомогою досягається стійка система службових взаємовідносин між структурами та працівниками апарату управління [116]. Від результативності її функціонування залежать стан і розвиток усіх інших складових, тобто організаційний розвиток підприємства в цілому.

На основі аналізу підходів до розуміння категорії «ефективність організаційної структури управління підприємством» виділено критерії її оцінки (підрозділ 1.1). Визначені критерії можна використовувати для формування сукупності показників з метою оцінки і встановлення напрямів удосконалення ОСУП. Надалі розроблено методичний підхід до оцінки ОСУП [29].

З метою вирішення завдання формалізації функції ефективності ОСУП постає необхідність типологізації методів дослідження організаційних структур управління промислових підприємств. Встановлено, що ефективність ОСУП виявляється в непрямому (ефективності управління як такого) і в прямому ефекті (результатах прямої дії системи на об'єкт управління). Непрямий ефект оцінюється групою показників, що характеризують ефективність організації та функціонування системи управління, прямий – групою виробничих і фінансових показників, що відображають результати управління, тобто характеризують ефективність впливу ОСУП на результати діяльності підприємства.

При цьому, дотримуючись принципу системного підходу, для оцінки ефективності організації та функціонування управління машинобудівних підприємств, тобто непрямого ефекту, необхідно і достатньо визначення груп

показників, що характеризують ефективність організаційних структур управління.

Ефективність організаційних структур управління ($E_{ОСУП}$) може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі [29]:

- а) ступінь раціональності структуризації системи управління;
- б) ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками;
- в) ступінь раціональності кадрового потенціалу;
- г) ступінь економічної ефективності апарату управління.

$$E_{ОСУП} = f(E_{стр.у}, E_{ф.е.у}, E_{пер.у}, E_{еф.м.у}), \quad (2.9)$$

де $E_{стр.у}$ – показник ефективності структури системи управління;

$E_{ф.е.у}$ – показник ефективності організаційно-функціональної моделі управління;

$E_{пер.у}$ – показник ефективності персоналу управління;

$E_{еф.м.у}$ – показник ефективності організаційного механізму управління.

Ці показники в сукупності визначають адаптивні можливості організаційної структури управління з урахуванням наявного потенціалу підприємства.

Узагальнюючі показники $E_{стр.у}$, $E_{пер.у}$, $E_{еф.м.у}$ визначаються за частковими показниками відповідного блоку. Розрахунок узагальнюючих показників виконується за середньгеометричною за формулою (2.10). При цьому має дотримуватися умова ($K_{ij} \rightarrow \max$).

$$E_j = \sqrt[m_j]{K_{j1} \times K_{j2} \times \dots \times K_{jn}} \quad (2.10)$$

де m_j – кількість часткових показників, прийнятих для оцінки відповідного j -го узагальнюючого показника.

Першим етапом визначення ефективності ОСУП є аналіз організаційної структури і штатного розкладу, у процесі якого досліджується

раціональність існуючої схеми управління за показниками, методика розрахунку яких наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники оцінки структуризації управління

Показник	Методика розрахунку
Коефіцієнт раціональності структури управління	$K_{стр.у1} = \mathcal{U}_{ун. ф} / \mathcal{U}_{ун. з},$ де $\mathcal{U}_{ун. ф}$ – фактична чисельність управлінців; $\mathcal{U}_{ун. з}$ – запланована чисельність управлінців
Гнучкість організаційної структури управління	$K_{стр.у2} = \sum_{i=1}^n \mathcal{U}_{ун. i. c} / \mathcal{U}_{ун. i},$ де $\mathcal{U}_{ун. i. c}$ – чисельність управлінського персоналу i -го підрозділу, що можуть виконувати не тільки безпосередні функції, але і суміжні; $\mathcal{U}_{ун. i}$ – загальна чисельність управлінського персоналу i -го підрозділу; n – кількість підрозділів організаційної структури
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	$K_{стр.у3} = \mathcal{U}_{ун. I} / \mathcal{U}_{ун. II},$ де $\mathcal{U}_{ун. I}$ – чисельність управлінців первинних ланок; $\mathcal{U}_{ун. II}$ – чисельність управлінців вищої ланки управління
Коефіцієнт контролю	$K_{стр.у4} = \mathcal{U}_i / \mathcal{U}_{ун. i},$ де \mathcal{U}_i – кількість працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі

Показники структуризації управління характеризують рівень забезпеченості підприємства і його окремих підрозділів управлінським персоналом; рівень відносин між елементами структури; здатність ОСУП до трансформації. Помилки в структурі призводять до зниження не тільки ефективності системи управління, але і всієї організаційної системи в цілому; структура слідує за стратегією і має чутливо реагувати на її зміни.

Зазвичай ступінь централізації визначається як концентрація влади на вищому рівні – частка функцій управління, що виконуються на верхньому рівні:

$$k_u = \frac{Ra}{R-Ra} \rightarrow 1, \quad (2.11)$$

де Ra – трудомісткість на верхньому рівні;

R – загальна кількість завдань.

Відповідно, ступінь децентралізації – різниця між одиницею та коефіцієнтом централізації. Але складність визначення загальної кількості завдань на великих підприємствах призвела до іншого підходу до визначення децентралізації ОСУП (табл. 2.11).

Вивчення організаційно-функціональної моделі, результатом якого стають висновки про раціональність розподілу функцій по підрозділах і співробітниках, є наступним кроком дослідження ОСУП. При цьому, як правило, аналізуються положення про підрозділи, посадові інструкції та інша регламентна документація.

Розподіл правомочності в рамках підприємства впливає на процес прийняття і реалізації стратегії та тактики підприємства. При надмірному збільшенні функціональних ланок ефект управління знижується через погіршення централізованого управління (координації).

Визначення інтегральних показників оцінки функціональної ефективності управління на основі використання часткових показників наведено в табл. 2.12.

Коефіцієнт пропускну здатності (спроможності) визначається як добуток коефіцієнтів паралельності й послідовності процесів СУ

$$K_{ф.е.у8} = K_{ф.е.у6} \times K_{ф.е.у7}. \quad (2.12)$$

Коефіцієнт маневреності визначається як добуток коефіцієнтів інновацій і регламентації функцій СУ

$$K_{ф.е.у9} = K_{ф.е.у4} \times K_{ф.е.у2}. \quad (2.13)$$

Коефіцієнт пертурбації визначається як добуток коефіцієнтів повноти охоплення і поєднання функцій СУ

$$K_{ф.е.у10} = K_{ф.е.у5} \times K_{ф.е.у3}. \quad (2.14)$$

Узагальнюючий показник функціональної ефективності управління ($E_{ф.е.у}$) розраховується за формулою (2.15) простої середньоарифметичної одного часткового показника і трьох інтегральних.

Таблиця 2.12

Показники оцінки ефективності організаційно-функціональної моделі управління

Показник	Методика розрахунку
Коефіцієнт дублювання функцій у системі управління (СУ)	$K_{ф.е.у1} = F_{дубл} / F,$ де $F_{дубл}$ – кількість дубльованих функцій у СУ; F – загальна кількість функцій СУ
Коефіцієнт регламентації функцій СУ	$K_{ф.е.у2} = F_{регл} / (F + F_{н.р} \times F_{в.р}),$ де $F_{регл}$ – кількість регламентованих функцій у СУ; $F_{н.р}$ – загальна кількість функцій СУ на нижньому рівні управління; $F_{в.р}$ – середня кількість функцій перед нижнім рівнем управління
Коефіцієнт поєднання функцій СУ	$K_{ф.е.у3} = F_{сум} / F,$ де $F_{сум}$ – кількість функцій СУ, що суміщаються
Коефіцієнт інновацій СУ	$K_{ф.е.у4} = F_{ін} / F,$ де $F_{ін}$ – кількість нових функцій у СУ
Коефіцієнт повноти охоплення функцій СУ	$K_{ф.е.у5} = F_{вид} / F,$ де $F_{вид}$ – кількість виділених функцій у СУ
Коефіцієнт паралельності процесів СУ	$K_{ф.е.у6} = S_{парал_пр} / F,$ де $S_{парал_пр}$ – кількість паралельних процесів у СУ
Коефіцієнт послідовності процесів СУ	$K_{ф.е.у7} = S_{послід_пр} / F,$ де $S_{послід_пр}$ – кількість послідовних процесів у СУ

$$K_{ф.е.у} = \frac{K_{ф.е.у1} + K_{ф.е.у2} + K_{ф.е.у3} + K_{ф.е.у4} + K_{ф.е.у5} + K_{ф.е.у6} + K_{ф.е.у7}}{4} \quad (2.15)$$

Коефіцієнт дублювання функцій СУ в оптимальному значенні $\rightarrow \min$, тобто за своєю спрямованістю не співпадає з узагальнюючим показником. З метою приведення всіх показників до порівнянного вигляду в модель (2.15) включено відхилення коефіцієнта дублювання функцій СУ від одиниці. Таким чином, дотримується умова, поставлена до формули (2.10).

Показники табл. 2.13 відображають ключові компетенції управлінського персоналу: рівень кваліфікації, досвід роботи, якість виконання посадових обов'язків, що відповідають потребам і вимогам підприємства.

Ступінь реалізації зовнішніх і внутрішніх можливостей визначаємо через узагальнюючий показник ефективності організаційного механізму ($K_{еф.м.у}$), який встановлюється на основі часткових показників, наведених у

табл. 2.14. Загальноприйнято цей блок показників називати досягненням економічних цілей або економічністю управлінської діяльності.

Таблиця 2.13

Система показників оцінки персоналу управління

Показник	Методика розрахунку
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	$K_{o.n.y1} = \Sigma T_{m.n} / T_{np}$ де $\Sigma T_{m.n}$ – сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом); T_{np} – тривалість практичного досвіду роботи за даною спеціальністю
Коефіцієнт стабільності кадрів апарату управління	$K_{o.n.y2} = (Ч_{уп.n.p} - Ч_{уп.виб}) / Ч_{уп.c.p}$ де $Ч_{уп.n.p}$ – чисельність управлінського персоналу на початок року; $Ч_{уп.виб}$ – чисельність управлінського персоналу, що вибув протягом року; $Ч_{уп.c.p}$ – середньорічна чисельність управлінського персоналу
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу	$K_{o.n.y3} = 1 - (Ч_{уп} / Ч_{вир})$, де $Ч_{вир}$ – чисельність виробничого персоналу
Коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу	$K_{o.n.y4} = K_{в.уп.ф} / K_{в.уп.н}$ де $K_{в.уп.ф}$, $K_{в.уп.н}$ – середньозважений рівень кваліфікації управлінського персоналу фактичний і нормативний відповідно

Таблиця 2.14

Система показників оцінки ефективності організаційного механізму управління

Показник	Методика розрахунку
Ефективність діяльності управлінського персоналу	$K_{ef.m.y1} = \Pi_ч / Ч_{уп}$, де $\Pi_ч$ – прибуток від звичайної діяльності
Коефіцієнт рентабельності управління	$K_{ef.m.y2} = \Pi_ч / B_{уп}$, де $B_{уп}$ – адміністративні витрати
Продуктивність праці управлінського персоналу	$K_{ef.m.y3} = V / Ч_{уп}$, де V – обсяги виробництва продукції
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	$K_{ef.m.y4} = 1 - (B_{уп} / B)$, де B – загальні витрати
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління	$K_{ef.m.y5} = 1 - (З_{уп} / B)$, де $З_{уп}$ – витрати на оплату праці апарату управління

Запропонований методичний підхід до визначення непрямого ефекту системи управління машинобудівного підприємства спрямований не тільки на загальну оцінку стану ОСУП, але і на виявлення недоліків її окремих складових з метою підвищення результативності управління. Крім того, він дозволяє проаналізувати внесок кожної ланки управління в загальний результат.

Здатність виробничого процесу машинобудівних підприємств до швидких змін визначається складом ресурсів, ступенем їх специфічності, рівнем взаємозалежності та мобільністю. Машинобудування характеризується жорсткими технологічними зв'язками, тобто інертністю виробництва, тому зазнає більших витрат при рекомбінації ресурсів. Відповідно, для одержання успішного результату більшого значення набуває фінансовий чинник. Виходячи з цього пропонується ефект прямої дії управління визначати за методикою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, яка затверджена наказом Міністерства фінансів України від 14 лютого 2006 р. № 170 [100].

Узагальнення оцінки ступеня ефективності управління підприємством здійснюється з метою підбиття підсумків аналізу, виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин збитковості [100]. Показники згруповані у два блоки: оцінка ефективності управління за фінансовими коефіцієнтами ($O_{ф.к}$) і оцінка ефективності управління за ступенем зміни фінансових показників ($O_{ф.п}$). Для кожного фінансового показника встановлено критерій оцінювання (1; 0; -1). За цими критеріями виставляється індивідуальний і виводиться загальний оціночний бал. На останньому етапі визначається узагальнена оцінка ефективності управління підприємством за умови:

$O_{ф.к} > 1, O_{ф.п} > 1$ – високий рівень;

$O_{ф.к} \geq 0, O_{ф.п} \geq 0$ – середній рівень;

$O_{ф.к} < 0, O_{ф.п} < 0$ – незадовільний рівень.

Із використанням даного підходу за показниками прямого ефекту можна визначити, наскільки досконала в організації система управління, та

оперативно ухвалити рішення про її вдосконалення. Показники ж непрямого ефекту допоможуть визначити причини низької ефективності системи управління, а також розробити конкретні рекомендації та заходи.

Оцінки прямого і непрямого ефектів мають виконуватися паралельно, але оскільки останні ґрунтуються на відносно стабільних у часі показниках, то немає сенсу проводити їх з тією ж частотою, що і оцінку прямого ефекту. Достатньо оцінювати непрямий ефект щомісячно або залежно від потреб, що виникли раптово.

Дані табл. 2.15 вказують на ефективність структуризації управління ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» (узагальнюючий коефіцієнт більш ніж 1) за досліджуваний період, а також на зниження ефективності в ПАТ «ГМЗ» і ПАТ «НГМЗ» (узагальнюючий коефіцієнт нижчий за 1).

Таблиця 2.15

Зміна ефективності структуризації управління (2010 р. до 2004 р.)

Показник	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
Коефіцієнт раціональності структури управління	0,933	1,929	0,281	1,088
Гнучкість організаційної структури управління	1,450	1,493	1,055	1,597
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	0,569	1,333	1,675	1,255
Коефіцієнт контролю	1,026	1,358	1,527	0,985
Узагальнюючий ($E_{стр.у}$)	0,943	1,511	0,933	1,211

Зміну ефективності організаційно-функціональної моделі управління аналізованих підприємств наведено в табл. 2.16. Результати розрахунків за даними табл. 2.16 свідчать про зниження ефективності організаційно-функціональної моделі управління всіх чотирьох підприємств. Але погіршення цього показника викликане різними причинами. Найбільший негативний вплив у ПАТ «ГМЗ» і ПАТ «НГМЗ» спричинений суттєвим зниженням інноваційності та маневреності системи управління. У той же час

підприємства мають проблеми з поєднанням функцій системи управління за рахунок збільшення апарату управління.

Таблиця 2.16

**Зміна ефективності організаційно-функціональної моделі управління
(2010 р. до 2004 р.)**

Показник	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
Коефіцієнт дублювання функцій у системі управління (СУ)	0,815	1,045	0,908	1,118
Коефіцієнт регламентації функцій СУ	1,043	1,054	0,972	1,003
Коефіцієнт поєднання функцій СУ	1,357	0,551	1,428	0,654
Коефіцієнт інновацій СУ	0,007	1,562	0,001	1,628
Коефіцієнт повноти охоплення функцій СУ	0,857	1,068	0,914	1,153
Коефіцієнт паралельності процесів СУ	0,021	1,423	0,017	1,368
Коефіцієнт послідовності процесів СУ	1,611	0,924	1,627	0,832
Коефіцієнт пропускну здатності СУ	0,034	0,746	0,028	0,965
Коефіцієнт маневреності СУ	0,007	1,646	0,001	1,633
Коефіцієнт пертурбації СУ	1,162	1,016	1,305	0,984
Узагальнюючий ($E_{ф.е.у}$)	0,547	0,842	0,582	0,866

Спеціалізація праці в апараті управління – це закріплення за працівниками, підрозділами, службами, органами, управліннями певних видів діяльності, робіт, функцій або об'єктів управління. Закріплення функцій здійснюється за допомогою регламентуючих документів (посадові інструкції, штатний розклад, технологічні карти тощо). У результаті проведеного опитування управлінців середньої ланки управління для виявлення стану організаційних комунікацій встановлено, що вони багато зайняті побічною, не властивою їх кваліфікації роботою, і більша частина фахівців висловили побажання звільнити їх від зайвих робіт шляхом передачі цих робіт спеціальному підрозділу. І, що найголовніше, майже всі співробітники вказали на недостатнє забезпечення інформацією.

Зміна ефективності персоналу управління на результативність діяльності підприємства наведено в табл. 2.17.

За даними табл. 2.17 можна констатувати постійне підвищення і, як наслідок, відповідність кваліфікації персоналу управління ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» на відміну від інших двох підприємств.

Таблиця 2.17

Зміна ефективності персоналу управління (2010 р. до 2004 р.)

Показник	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	0,373	1,192	0,283	0,982
Коефіцієнт стабільності кадрів апарату управління	0,989	1,386	1,113	1,059
Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу	0,581	0,972	0,164	1,214
Коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу	0,580	1,181	0,954	1,186
Узагальнюючий ($E_{пер.у}$)	0,594	1,174	0,471	1,106

Різкі зрушення в зовнішньому середовищі, притаманні сучасному макроекономічному стану, набувають форми кризового падіння ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Виникає необхідність в оперативному реагуванні підприємства на негативні події, що, як правило, є непередбачуваними.

У разі ухвалення керівництвом неоптимального стратегічного рішення, довготривалу неадекватність якого неможливо встановити в поточному періоді, це рішення закріплюється в неефективній структурі та рутині підприємства, системі його зовнішніх зв'язків. Чим довше відбувається розвиток неоптимальним шляхом, тим за інших рівних умов усе важче з нього зійти і відмовитися від зробленого вибору, навіть якщо він веде в безвихідь.

У зв'язку з цим особливу увагу слід звернути на невідповідність компетентностей, що утворюються у вертикалі управління, як тільки на відповідну посаду потрапляє людина, яка поки не досягла необхідного рівня компетентності.

Ефективність організаційного механізму управління (табл. 2.18) у 2010 р. по відношенню до її значення на початку аналізованого періоду зросла лише у ПрАТ «НГМЗ «БУР», що обумовлено отриманням прибутку протягом усіх цих років. Відсутність додатного фінансового результату на інших трьох підприємствах спричинила зниження цього показника.

Таблиця 2.18

**Зміна ефективності організаційного механізму управління
(2010 р. до 2004 р.)**

Показник	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
Ефективність діяльності управлінського персоналу	0,000	0,000	0,000	1,145
Коефіцієнт рентабельності управління	0,000	0,000	0,000	1,579
Продуктивність праці управлінського персоналу	0,959	1,062	0,024	1,136
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	0,963	1,018	0,889	1,487
Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління	1,005	0,886	1,218	1,516
Узагальнюючий ($E_{ef.m.y}$)	0,985	0,991	0,482	1,359

Ефективність організаційних структур управління підприємством ($E_{ОСУП}$) досліджуваних машинобудівних підприємств, розраховану за формулою (2.9), наведено в табл. 2.19.

Виходячи з даних табл. 2.19 слід визначити, що, незважаючи на деякі проблеми, ефективність організаційної структури управління за непрямим ефектом у ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» протягом 2004-2010 рр. зросла в межах 50%. У ПАТ «ГМЗ» у 2010 р. по відношенню до 2004 р. загальна ефективність ОСУП складає 30,2%, а в ПАТ «НГМЗ» – лише 12,3%.

За розрахунками динаміки зміни фінансових коефіцієнтів і показників (табл. Д.1.1-Д.4.2 додатка Д) встановлено рівень ефективності управління підприємствами (прямий ефект) й узагальнено в табл. 2.20.

Незадовільний рівень прямого ефекту управління на фінансово-економічні результати має місце в ПАТ «ГМЗ» і ПАТ «НГМЗ». У ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР» ефективність управління в основному має протилежний напрям (за винятком 2009 р., що є наслідком світової фінансово-економічної кризи). У зв'язку з цим можна дійти висновку про наявність залежності результативності підприємств від типу акціонерної форми.

Таблиця 2.19

**Відхилення загальної ефективності ОСУП (непрямий ефект),
2010 р. до 2004 р.**

Підприємство	Зміна ефективності структуризації управління ($E_{стр.у}$)	Зміна ефективності організаційно-функціональної моделі управління ($E_{ф.е.у}$)	Зміна ефективності персоналу управління ($E_{пер.у}$)	Зміна ефективності організаційного механізму управління ($E_{эф.м.у}$)	Зміна загальної ефективності ($E_{ОСУП}$)
ПАТ «ГМЗ»	0,943	0,547	0,594	0,985	0,302
ПрАТ «ГМБ»	1,511	0,842	1,174	0,991	1,480
ПАТ «НГМЗ»	0,933	0,582	0,471	0,482	0,123
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	1,211	0,866	1,106	1,359	1,576

Таблиця 2.20

**Загальна оцінка ефективності управління підприємством
(прямий ефект) за 2004-2010 рр.**

Підприємство	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	$O_{фк}$	$O_{фп}$	$O_{фк}$	$O_{фп}$	$O_{фк}$	$O_{фп}$	$O_{фк}$	$O_{фп}$	$O_{фк}$	$O_{фп}$	$O_{фк}$	$O_{фп}$	$O_{фк}$	$O_{фп}$
ПАТ «ГМЗ»	-10	-7	1	3	-1	-3	-3	-1	-9	-7	-9	-5	-9	-3
	незадов.		високий		незадов.		незадов.		незадов.		незадов.		незадов.	
ПрАТ «ГМБ»	13	7	8	11	-9	-7	9	5	-2	-5	-5	-5	5	5
	високий		високий		незадов.		високий		незадов.		незадов.		високий	
ПАТ «НГМЗ»	-9	-7	-11	-7	-12	-9	-7	-7	-15	-11	-3	-1	-3	-5
	незадов.		незадов.		незадов.		незадов.		незадов.		незадов.		незадов.	
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	-	-	3	1	-3	-3	3	5	5	3	-3	-5	7	3
	-		високий		незадов.		високий		високий		незадов.		високий	

На основі результатів дослідження визначено, що машинобудівні підприємства характеризуються глибоким функціональним розподілом та вузькою спеціалізацією праці, обмеженою самостійністю структурних одиниць підприємства й окремого працівника. Має місце високий рівень централізації управління, авторитарна система повноважень і незначне їх делегування на нижчі рівні, дублювання функцій, недостатнє розмежування повноважень і відповідальності між керівниками різних ланок управління.

Дослідження стану систем управління підприємствами свідчить, що багато проблем, які виникають при їх функціонуванні, породжуються недосконалістю структур. Ринкова економіка в сукупності з вимогами сучасного етапу розвитку виробництва формує перед організаційною структурою підприємства нові умови з позицій гнучкості, динамічності, відповідності ринковій кон'юнктурі. Дотримання зазначених умов дозволить підприємствам підвищити загальну ефективність функціонування і досягти поставлених цілей.

Висновки до розділу 2

Машинобудування є важливою ланкою промислового комплексу. Темпи розвитку галузі мають перевищувати загальні темпи зростання промислового виробництва, створюючи умови для структурно-інноваційної перебудови і технічного переоснащення всіх галузей економіки. Вугільне машинобудування суттєво залежить від форм і методів державної підтримки вітчизняного вуглевидобутку. У свою чергу, прогрес власного галузевого машинобудування є найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності вугільної промисловості України.

Негативні явища в розвитку галузі машинобудування спричинені скороченням поставок сировини, вузьким асортиментом продукції, відсутністю сучасних технологій, дефіцитом висококваліфікованих кадрів, складним фінансовим станом підприємств, а також впливом зовнішнього

економічного середовища, зокрема всесвітньою фінансово-економічною кризою, та іншими чинниками.

Систематизовано чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що певною мірою обумовлюють організаційний розвиток підприємства. Дані чинники за визначеними компонентами макросередовища об'єднані в такі групи: політико-правові, економічні, науково-технічні, екологічні та соціальні. Правильне використання керівництвом інформації про наявність цих чинників, тенденції їх розвитку; можливий характер впливу на підприємство знизить вірогідність ризиків функціонування підприємства.

Об'єктами дослідження обрано чотири машинобудівних підприємства Донецької області, що мають як однакові загальні риси (територіальне розташування, галузева приналежність), так і відмінності. Виявлено, що ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваних підприємств суттєво відрізняється і за загальним рівнем, і за напрямом динаміки окремих коефіцієнтів. У процесі дослідження їх розвитку встановлено, що найбільший виробничий потенціал мають ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР». Найгірший стан виявлено у ПАТ «НГМЗ», яке останнім часом перебуває у скрутному становищі, в першу чергу, через невдалу економічну політику керівництва. Встановлено високу вірогідність банкрутства ПАТ «НГМЗ».

За результатами аналізу зовнішнього середовища одержано дані про чинники, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості для підприємств; визначено рівень їх впливу на діяльність об'єктів дослідження. Шляхом обчислення сукупного показника ступеня значущості на оцінку кожного чинника виявлено ступінь впливу окремого чинника на конкурентні переваги підприємства. Через підсумовування одержаних результатів за кожною групою чинників визначено показники, що уможливають подальший розвиток підприємства або є загрозами в конкурентній боротьбі. Сукупний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на конкурентні переваги підприємств, засвідчив, що лише два підприємства із

чотирьох (ПрАТ «ГМБ» і ПрАТ «НГМЗ «БУР»)) мають конкурентні переваги на ринку машинобудівної продукції.

Виявлено, що до цих пір відсутній загальноприйнятий критерій ефективності організаційного розвитку. Унаслідок цього при плануванні та реалізації проектів з організаційного розвитку неможливо зіставити кількісні результати оцінки з будь-якими показниками, які б могли вважатися об'єктивними. Виходячи з того, що в дослідженні ОСП аналізується в межах організаційного розвитку підприємства, який може розглядатися тільки в динаміці, доцільно застосовувати відносні показники, а не абсолютні. Саме тому запропоновано як ознаку впорядкування показників використовувати ступінь їх динаміки, тобто темпи зростання.

З урахуванням вищевикладених принципів запропоновано методичний підхід до аналізу ефективності ОСП на основі моделі індексної оцінки результативності, згідно з яким вся сукупність ключових показників у рамках ОСП перетворюється з абсолютних значень на відносні, а саме на ланцюгові темпи зростання даних показників. У цьому полягає динамічність компоненту моделі, тобто при вимірюванні результативності ОСП акцент робиться на величині приросту даного показника, а не на його досягнутому абсолютному рівні. Крім того, це дозволяє виконати «згортання» різнорозмірних показників. Дана модель надає можливість виявити критичні сфери діяльності підприємства, що безпосередньо впливають на результативність ОСП і конкурентоспроможність підприємства. Аналіз свідчить, що для ПрАТ «ГМБ» найбільш вагомими чинниками впливу є чистий дохід, рівень централізації управління, рівень постійності складу персоналу, рівень гнучкості ОСУП.

У результаті аналізу й узагальнення існуючих підходів до оцінки ефективності ОСУП доведено, що вона має ґрунтуватися на такій сукупності оцінок: непрямого ефекту (оцінка ефективності організації системи управління машинобудівним виробництвом); прямого ефекту (оцінка

ефективності управлінської праці, що визначається напрямом і ступенем впливу на процес виробництва і результати діяльності підприємства).

Ефективність організаційних структур управління може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі: ступінь раціональності структуризації системи управління; ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками; ступінь раціональності кадрового потенціалу; ступінь економічної ефективності апарату управління. Ці показники в сукупності визначають адаптивні можливості організаційної структури управління з урахуванням наявного потенціалу підприємства. Ефективність ОСУП за непрямим ефектом у ПрАТ «ГМБ», а також ПрАТ «НГМЗ «БУР» протягом аналізованого періоду зросла, що позитивно характеризує політику управління на цих підприємствах. Незадовільний рівень прямого впливу на фінансово-економічні результати діяльності визначено в ПАТ «ГМЗ» і ПАТ «НГМЗ». У ПрАТ «ГМБ» згідно з аналізом виявлено незадовільний рівень у кризові роки (2006, 2008-2009 рр.) та підвищення показника у 2010 р. Це засвідчило необхідність підвищення гнучкості структури з метою її адаптації до сучасних умов.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

3.1. Удосконалення організаційної системи управління як етап організаційного розвитку

У ринкових умовах господарювання перед підприємствами постає важливе завдання визначення шляхів підвищення ефективності основних напрямів діяльності. Машинобудівне підприємство є складною, внутрішньо неоднорідною системою, яка об'єднує підсистеми різного характеру. Це обумовлює множинність цілей її діяльності та певне їх поєднання. Оскільки кожна мета має свій оптимум організаційної та технологічної будови організації, така множинність вносить невизначеність до процедури стратегічного вибору і додає йому суперечливого характеру. Фактично виникає ситуація, коли єдине правильне рішення, що однаковою мірою відповідає всім значущим цілям організації, відсутнє. У цих умовах встановити неадекватність здійсненого вибору дуже складно.

Важливою проблемою функціонування машинобудівних підприємств є здібність гнучко, з високим ступенем маневреності та мінімальними витратами ресурсів швидко пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища з урахуванням технологічних, економічних, соціальних критеріїв і обмежень. Вирішення цього завдання можливе з використанням адаптивних методів управління організаційними структурами промислового підприємства. ОСУП має постійно аналізуватися на предмет відповідності завданням зміни зовнішності підприємства, включаючи зміну чисельності працюючих, напрями діяльності, ситуацію на ринку тощо.

У результаті аналітичного дослідження виявлено загальні недоліки організаційних структур управління машинобудівними підприємствами, діяльність яких проаналізовано (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Загальні недоліки організаційних структур управління
машинобудівних підприємств**

Недоліки	Причини	Шляхи усунення
Дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності	Розподіл функцій лінійних і функціональних фахівців ніколи не може бути здійснений на 100%	Чітке розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками
Повільне ухвалення рішень	Недостатнє розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками	
Виникнення внутрішньовиробничих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості функціональних підрозділів в ефективному розвитку виробництва	Слабке вище керівництво. Відсутність процесуального підходу. Відсутність системи бюджетування. Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства	Посилення вищого керівництва. Використання процесного підходу. Упровадження системи бюджетування і мотивації
Розбіжності між лінійними і функціональними службами	Слабке вище керівництво. Відсутність процесного підходу. Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства	Посилення вищого керівництва. Використання процесного підходу. Упровадження системи бюджетування і мотивації
Протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців	Слабке вище керівництво. Відсутність процесного підходу. Відсутність системи бюджетування. Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства	Посилення вищого керівництва. Використання процесного підходу. Упровадження системи бюджетування і мотивації
Неправильне тлумачення інформації, яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами	Недостатня кваліфікація персоналу, відсутність чітких регламентів	Підвищення кваліфікації, чітка регламентація

На підставі опитування, проведеного серед управлінського персоналу аналізованих підприємств, і власного дослідження встановлено причини, що перешкоджають розвитку ОСУП (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Причини, які перешкоджають розвитку ОСУП

Причини	Рейтингова оцінка (max = 5)
<i>Організаційні</i>	
Інертність складних організаційних структур	5
Неможливість оцінити ефект від впровадження проекту	4
Брак часу	4
Відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні даної роботи	4
Дана проблема вважається другорядною	4
Опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні	3
Брак коштів	3
Взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що одна «не синхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту	2
Колишній негативний досвід, пов'язаний із проектами змін	2
Відсутність уявлення про напрям розвитку	2
<i>Особисті</i>	
Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному	5
Загроза соціальним відносинам, що склалися на робочому місці	5
Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат	4
Потреба в гарантіях, коли під загрозою виявляється власне робоче місце	4
Незалученість до перетворення осіб, яких зачіпають зміни	3

Розглянувши основні проблеми розвитку ОСУП, слід загострити увагу на причини з максимальним рейтингом і спрямувати всі зусилля на їх усунення. Як свідчать дані табл. 3.2, основними причинами, що перешкоджають розвитку ОСУП, керівництво вважає інертність складних

організаційних структур, неможливість оцінити ефект від упровадження проекту, брак часу, відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні такої роботи, ставлення проблеми як до другорядної. Посилюють негативний вплив організаційних причин і причини особистого характеру, насамперед, переважання звичайних традиційних схем, заперечення необхідності змін і додаткових витрат на них.

Не можна погодитися з позицією керівництва, заснованою на твердженні, згідно з яким проблема ОСП вважається другорядною, і якщо необхідно розвивати якусь систему підприємства, то перш за все – виробничу.

Традиційність мислення керівництва, яке схильне концентрувати увагу передусім на вирішенні проблем виробництва (застосувати нові інноваційні технології у виробництві продукції, здійснювати модернізацію обладнання тощо), та недостатня увага до проблеми розвитку ОСП згубно впливають на процес розвитку підприємства в цілому як системи. Не зменшуючи необхідності використання нових виробничих можливостей підприємства, слід зазначити, що відповідно до стратегії оновлення виробничих технологій підприємство продовжить стратегічний розвиток на ринку. У свою чергу, обтяження стратегії підприємства, яке неефективно використовує наявний потенціал, постійними перебудовами ОСП призведе до нездатності реалізувати цю стратегію.

В умовах мінливих стереотипів управлінських критеріїв, пов'язаних із розвитком ринкових відносин, першорядного значення варто надавати не питанням завантаження виробничого устаткування, а питанням віддачі від усіх видів ресурсів підприємства. Сьогодні все більш помітну роль починають відігравати узагальнюючі показники ефективності як виробництва, так і управління, які розглядають рівень використання всіх ресурсів з урахуванням їх взаємозалежності.

Визначення відповідності організаційної структури підприємства, в тому числі ОСУП, вимогам чинників внутрішнього і зовнішнього середовища

є достатньо складною проблемою, до вирішення якої необхідно підходити з використанням різних методів.

Схема організаційної структури управління підприємством відображає статичне становище підрозділів, посад і характер зв'язків між ними (формальна організація) [116]. Кількість вертикальних рядів підрозділів структури вказує на кількість лінійних рівнів управління підприємством, а горизонтальних – на кількість функціональних рівнів. Виходячи зі схем організаційних структур досліджуваних підприємств, можна дійти висновку про те, що всі вони належать до ієрархічного типу структур із лінійно-функціональною структурою управління.

При такій організації управління підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Становище посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. У результаті ускладнюється й уповільнюється передача інформації, що не може не відобразитися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність узгодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника підприємства і його заступників, тобто вищого ешелону управління.

Розвиток підприємства відбувається безперервно, але зміни різного характеру здійснюються повільно. Кожний подальший стан узгоджується з попереднім. Початкові умови і колишня динаміка підприємства закріплюється в його організаційно-технологічній моделі, яка служить обмежувачем при виборі подальшої динаміки з безлічі шляхів. Переважними є шляхи, адекватні цій моделі.

Усі чотири машинобудівних підприємства, обрані як об'єкт дослідження, за формою власності є акціонерними. Згідно з теоретичними концепціями в умовах акціонерного підприємства відбувається злиття

особистих і колективних інтересів працівників. З одного боку, тут реалізується колективна форма власності та кожен зацікавлений у найвищих кінцевих результатах своєї праці, з іншого – акціонерна форма господарювання розкриває широкі можливості участі кожного працівника в управлінні справами підприємства.

Однак з такою точкою зору не можна погодитися повною мірою, оскільки головний аргумент при обґрунтуванні доцільності й переважності акціонерної форми полягає в такому: кожен робітник відчуває себе справжнім господарем виробництва, тому проявляє творчу активність і господарську заповзятливість, що сприяє підвищенню ефективності виробництва і реалізації продукції. Ці визначення були актуальними на етапі формування ринкових відносин, при масовій приватизації державної власності. На сучасному етапі розвитку акціонерних відносин в управлінні акціонерним підприємством реально беруть участь лише власники і працівники вищого рівня апарату управління. Але це жодною мірою не означає відсутності переваг акціонерної форми організації підприємства.

Слід зазначити, що на машинобудівних підприємствах, організаційну структуру яких проаналізовано, у 2004-2010 рр. вживали заходів щодо змін в ОСУП (табл. 3.3).

У результаті дослідження виявлено, що три з чотирьох обстежених підприємств (ПАТ «ГМЗ», ПрАТ «ГМБ» і ПАТ «НГМЗ») здійснили скорочення чисельності працівників і подальше зниження витрат на управління (табл. 3.3). Усі розглянуті підприємства відреагували на зміну умов функціонування організацією або реорганізацією окремих відділів апарату управління.

Скорочення чисельності управлінського апарату рідко базувалося на вдосконаленні управлінських процесів і не завжди супроводжувалося грамотним об'єднанням або виділенням підрозділів, що призвело до невиправданого «розмиття» ефективного діапазону керованості для керівників, а отже, збільшення витрат і часу на управління.

Таблиця 3.3

Напрями змін в ОСУП аналізованих підприємств за 2004-2010 рр.

Напрями змін	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ «БУР»
Скорочення чисельності управлінського персоналу	+	+	+	
Об'єднання (розукрупнення) відділів (служб)	+(+)		(+)	
Перепідпорядкування підрозділів	+		+	+
Створення принципово нових підрозділів:				
комітетів на рівні вищого керівництва		+		+
відділу маркетингу				+
зовнішньоекономічного відділу (фірми)				+
інше		+		+
Часткові зміни положень про відділи і посадових інструкцій	+	+	+	+
Зміна структури органів управління	+	+	+	+
Виділення самостійних структурних підрозділів		+		+
Інше	+			+

Проблеми слід також шукати в координуючих відділах, які завантажують виконавців завданнями, контролюють терміни, збирають результати і комплектують зведені звіти. Така робота потрібна, але тільки за однієї умови: координуючий відділ повинен вносити «додану цінність», а саме доводити, що витрачені ресурси адекватні отриманій користі.

Зазвичай нові відділи створюються при прояві проблем, які постійно повторюються, при цьому необхідні функції або децентралізовані, або відсутні. Тут зустрічаються два види змін: централізація розосереджених фахівців в один підрозділ або створення додаткової групи, що координує дії цих фахівців. Разом з тим перестановка кадрів не збільшує кількості компетентностей. Переведення спеціаліста (централізація) створює проблеми на його старому місці у вигляді дефіциту компетентності, сам же він взамін отримує дефіцит інформації та зворотного зв'язку.

Інша проблема – застосування нормативів, які до ситуації не мають жодного відношення.

Рідкісна реорганізація зачіпає виробничі служби, в основному видозмінюється апарат управління. Ця сфера працює в принципово інших умовах, ніж були раніше, обсяг і характер завдань персоналу апарату управління здебільшого не відповідає вимогам Єдиного тарифно-кваліфікаційного довідника та галузевими нормативами.

На великому машинобудівному підприємстві вертикаль документів з оргструктури включає загальний стандарт щодо розподілу сфер діяльності між керівниками. Аналіз наявності та змісту внутрішніх нормативних документів, таких як положення про підрозділи і посадові інструкції, дозволив дійти таких висновків. На аналізованих підприємствах існує близько 20 взаємно суперечливих документів, що описують відносини керівників, рангом не нижче за заступника начальника підрозділу.

Друге джерело помилок – нерозуміння сенсу створення документів такого класу. Зазвичай вказані документи створюють працівники апарату управління різного рівня, і, природно, акцент робиться на апаратну

діяльність. Тобто положення практично не охоплюють тієї сфери, в якій безпосередньо формується додана вартість і можливість реалізації головної мети підприємства – отримання прибутку.

У даний час оцінка ефективності систем управління проводиться, як правило, в кінці року за підсумками виконання програми робіт. Такий порядок затягує вживання заходів щодо їх удосконалення, негативно впливає на ефективність виробництва і призводить до значних економічних втрат.

Згідно з дослідженнями В. Грайкунаса збільшення в арифметичній прогресії кількості підлеглих призводить до зростання в геометричній прогресії кількості потенційних міжособових контактів, що мають контролюватися керівником [177].

Із зростанням кількості осіб апарату управління збільшується інерція підприємницької діяльності, погіршується реакція суб'єкта господарювання на зрушення в зовнішньому середовищі. Стратегія підприємства опиняється при цьому більшою мірою схильною до впливу приватних мотивів. Це знижує вірогідність прийняття адекватних рішень і надає дестабілізуючий вплив. Реалізація послідовної стратегії, націленої на оптимальне пристосування підприємства до невизначеності зовнішнього середовища в довгостроковому плані, стає менш вірогідною.

Гнучка структура дозволяє більш ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і здійснювати внутрішні трансформації [57].

Кількість рівнів управління має бути мінімальною, тобто ОСУП має бути якомога «плоскішою», оскільки кожна додаткова ланка знижує цінність повідомлення, збільшує перешкоди, а отже, зменшує ефективність усієї діяльності підприємства.

Координація поведінки власників ресурсів, прийняття адекватних обставинам рішень у міру зниження ступеня централізації ускладнюються. Зокрема, зростає вірогідність інформаційних викривлень і посилюється асиметричність розподілу інформації. Це знижує можливості управлінців правильно оцінювати обстановку і приймати оптимальні рішення для

функціональних підсистем підприємства. Стає важче доводити ухвалені рішення у невикривленому вигляді до виконавців.

У процесі аналізу результатів обстеження структурних змін досліджуваних підприємств машинобудування за 2004-2010 рр. виявлено, що з метою забезпечення вирішення нових завдань на всіх підприємствах внесено зміни і доповнення в «Положення про відділи» і «Посадові інструкції». У той же час таким актуальним у ринкових умовах проблемам, як підвищення гнучкості структури та інформаційної забезпеченості управлінських рішень, приділяється недостатня увага.

Спостерігається тенденція до децентралізації ОСУП, що дозволяє поліпшити взаємодію між менеджерами різних рівнів, підвищити ефективність ухвалення рішень і розвантажити вищу ланку від оперативних проблем.

Таким чином, проблема організаційного розвитку сучасних підприємств обумовлює необхідність удосконалення організаційної системи управління підприємством.

На думку О. Маслак, системність підходу до формування структури управління полягає в такому [95]:

не випускати з уваги жодне з управлінських завдань, без вирішення яких реалізація цілей виявиться неповною;

виявити і взаємопов'язати щодо цих завдань усю систему функцій, прав і відповідальності по вертикалі управління – від генерального директора підприємства до майстра ділянки;

досліджувати й організаційно оформити всі зв'язки і відносини по горизонталі управління;

забезпечити органічне поєднання вертикалі та горизонталі управління.

На думку А. Воронкової та Н. Калюжної, вдосконалення організаційної системи управління підприємством має базуватися на використанні комплексного критерію ефективності ОСУП, при цьому автором надано ряд вимог до його формування [24, 25], а саме:

1. Критерій повинен мати узагальнюючий характер, тобто узагальнювати окремі підсистеми ОСУП.

2. Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури має бути можливість найбільш повного і стійкого досягнення цілей розвитку системи управління при відносно низьких витратах на її функціонування.

3. Критерієм ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури має бути можливість більш повного та стабільного досягнення встановлених цілей або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких повинен перевищити виробничі витрати.

4. Критерій ефективності має характеризувати саме організаційну структуру управління підприємством.

5. Критерій має дозволяти кількісно оцінювати ефективність функціонування ОСУ та бути відносно простим в обчисленні.

6. Критерій повинен мати фізичний зміст і зменшувати можливість помилок при його застосуванні.

7. Критерій повинен мати базу порівняння.

8. Вартість одержання, накопичення й обробки управлінської інформації, необхідної для розрахунку та аналізу критерію, не повинна перевищувати вартість ефекту, що може бути отриманий у результаті реалізації відповідного управлінського рішення.

У сучасних умовах ряд авторів пропонує виокремлювати етапи вдосконалення ОСУП. Так, О. Маслак [95] наводить такі етапи оптимізації процесу проектування організаційних структур управління підприємством:

Етап 1. Виявлення та опис елементів зовнішнього середовища – вхід, вихід, технології, знання.

Етап 2. Виявлення основних взаємозв'язків між організаційною та управлінською структурою об'єкта проектування.

Етап 3. Визначення ступеня різноманітності елементів організаційної структури.

Етап 4. Проектування кожного елемента організаційної структури з урахуванням зовнішнього середовища, в якому цей елемент функціонуватиме.

Етап 5. Формування механізму управління з урахуванням специфіки елементів організаційної структури та її зовнішнього середовища.

При цьому кінцевим критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури автор вважає найповніше і стійке досягнення цілей [95], що включає набір нормативних характеристик апарату управління: його продуктивність при переробці інформації; оперативність прийняття управлінських рішень; надійність апарату управління; адаптивність і гнучкість.

На окрему увагу заслуговує методика вдосконалення організаційної системи управління, запропонована А. Воронковою та Н. Калюжною [24, 25]. Ця методика базується на функціональному підході, що інтерпретується відповідно до вищерозглянутого критерію вдосконалення побудови ОСУП. Підхід до вдосконалення побудови ОСУ представлено як послідовність взаємопов'язаних етапів (Додаток Д, табл. Д5).

Зробити об'єктивну комплексну оцінку ефективності функціонування організаційної структури управління підприємства досить складно, тому що необхідно врахувати велику кількість різних аспектів, що мають свою особливу специфіку на кожному підприємстві. Але, проте, можна виділити два підходи до рішення даної проблеми:

1. Фінансовий підхід до оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління суб'єкта підприємницької діяльності - тобто оцінка того, наскільки ефективні витрати на функціонування оргструктури організації (управлінські витрати).

2. Системний підхід до оцінки ефективності діяльності суб'єкта підприємницької діяльності - тобто оцінка якості функціонування організації, як системи або їхніх сукупностей, що важко чітко формалізувати, але можна виділити наступні найбільш важливі аспекти:

– оцінка функціонування інформаційних потоків, що характеризуються за наступними позиціями [31]: загальний час реагування; інтенсивність; надмірність; дублювання; нестабільність; погрішність; форма подання;

– оцінка якості рішення поставлених завдань, яку можна реалізувати через аналіз наступних позицій: дотримання, встановлених для виконання різних завдань і досягнення конкретних цілей, часових і кількісних характеристик; наявність «вузьких місць» і ефективність їхньої нейтралізації; відповідність виконуваних співробітниками функцій їхнім посадовим інструкціям.

Для оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління промисловим підприємством в даному дослідженні рекомендуємо, базуючись на сформованій аналітичній базі оцінки прямого та непрямого ефекту (економічні показники, які здатні більш чітко показати загальну картину діяльності підприємства) на систему управління, запропонувати конкретні напрями вдосконалення організаційної системи у відповідності до рівнів організаційного розвитку та динамічних характеристик цього процесу.

Розмаїтість цілей організації в умовах ринкової економіки призводить до того, що ефективність організації (процесу управління змінами та напрямками розвитку) необхідно розглядати як величину комплексну, «яка охоплює всі напрями діяльності і сфери впливу» [13, с. 62], а й відповідає за критеріальними характеристиками етапам життєвого циклу [24, 25], зовнішнім обмеженням [95] та динаміці розвитку організації за відповідними рівнями (авторська позиція).

Таким чином, певною мірою поєднуючи характеристики та етапи окремих методів з'ясуємо принциповий характер елементів, що формують основу оцінки ефективності процесу організаційного розвитку.

Таблиця 3.4

Елементарна базова структура характеристик процесу організаційного розвитку

Етапи організаційного розвитку	Етапи універсальної схеми «життєвого циклу»	Характер рішень, що признаються					
		Зовнішньо орієнтовані			Внутрішньо орієнтовані		
		стратегічні	тактичні	оперативні	стратегічні	тактичні	оперативні
		D ₁₁	D ₁₂	D ₁₃	D ₂₁	D ₂₂	D ₂₃
<i>Об'єкти функціонального управління, які обрано на основі оцінки прямого ефекту</i>							
A ₁	Визначення потреби	A ₁ D ₁₁	A ₁ D ₁₂	A ₁ D ₁₃	A ₁ D ₂₁	A ₁ D ₂₂	A ₁ D ₂₃
A ₂	Розробка та інновації	A ₂ D ₁₁	A ₂ D ₁₂	A ₂ D ₁₃	A ₂ D ₂₁	A ₂ D ₂₂	A ₂ D ₂₃
A ₃	Оцінка вектору розвитку	A ₃ D ₁₁	A ₃ D ₁₂	A ₃ D ₁₃	A ₃ D ₂₁	A ₃ D ₂₂	A ₃ D ₂₃
<i>Об'єкти функціонального управління, які обрано на основі оцінки непрямого ефекту</i>							
B ₁	Ресурсне забезпечення	B ₁ D ₁₁	B ₁ D ₁₂	B ₁ D ₁₃	B ₁ D ₂₁	B ₁ D ₂₂	B ₁ D ₂₃
B ₂	Експлуатація	B ₂ D ₁₁	B ₂ D ₁₂	B ₂ D ₁₃	B ₂ D ₂₁	B ₂ D ₂₂	B ₂ D ₂₃
B ₃	Контроль якості	B ₃ D ₁₁	B ₃ D ₁₂	B ₃ D ₁₃	B ₃ D ₂₁	B ₃ D ₂₂	B ₃ D ₂₃
<i>Об'єкти функціонального управління, які обрано на основі комплексної оцінки</i>							
C ₁	Відповідність динаміки розвитку ресурсним обмеженням	C ₁ D ₁₁	C ₁ D ₁₂	C ₁ D ₁₃	C ₁ D ₂₁	C ₁ D ₂₂	C ₁ D ₂₃
C ₂	Глибина інноваційних змін	C ₂ D ₁₁	C ₂ D ₁₂	C ₂ D ₁₃	C ₂ D ₂₁	C ₂ D ₂₂	C ₂ D ₂₃
C ₃	Вдосконалення організаційної системи	C ₃ D ₁₁	C ₃ D ₁₂	C ₃ D ₁₃	C ₃ D ₂₁	C ₃ D ₂₂	C ₃ D ₂₃

Таким чином сформовано просторово-часовий контент прийняття рішень щодо організаційного розвитку, в якому знайшли відображення елементи різних моделей оцінки ефективності функціонування організаційної системи управління сучасним машинобудівним підприємством. За характером отриманих результатів сформована базова

структура це основа методичних та практичних розробок за обраним напрямом дослідження, ключові характеристики якої впроваджено в практику роботи машинобудівних підприємств Донецького регіону.

За результатами аналітичних та методичних обґрунтувань, ми дійшли висновку, що комплексним повинен бути підхід до вибору методів рішення завдань організаційного розвитку – раціональне сполучення розрахунково-теоретичних і дослідно-експериментальних методів, точних розрахунків і оцінок і т.п. дозволяє одержати бажані результати при мінімальних витратах коштів і часу.

Ієрархія в межах запропонованого просторового та часового розрізів елементів системи організаційного розвитку вводить концептуальні рамки для побудови складних організаційних систем із простих (композиція) і розкладання складних систем на прості складові частини (декомпозиція). Ієрархічні структури цілей, елементів системи, моделей організаційного розвитку дозволяють класифікувати, упорядкувати й ефективно переробляти інформацію щодо динамічної складової процесу розвитку на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

В. Бобровник вважає, що вдосконалення ОСУП має базуватися на якісних показниках, до яких відносить [14]: підвищення науково-технічного рівня процесів управління, комплексне застосування наукових методів та організаційно-обчислювальної техніки, підвищення рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, надійність системи управління, підвищення кваліфікації працівників апарату управління, вірогідність і повноту управлінської інформації, підвищення культури управління, якість виконуваних управлінських робіт.

Результати дослідження етапів і напрямів удосконалення ОСУП дозволяють запропонувати заходи щодо вдосконалення організаційної системи управління за окремими напрямами та сформувати матрицю відповідальності за реалізацію заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Матриця відповідальності за окремими напрямками
вдосконалення ОСУП**

Структурні одиниці підприємства	Напрями вдосконалення ОСУП				
	Структуризація системи управління	Удосконалення організаційно-функціональної моделі управління	Підвищення ефективності персоналу управління	Удосконалення організаційного механізму управління	Прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення ОСУП
Генеральний директор	<i>S*</i>	<i>S</i>		<i>S</i>	<i>S</i>
Заступник генерального директора з економіки, фінансів та кадрів		<i>P**</i>	<i>S</i>	<i>P</i>	<i>P</i>
Начальник відділу підготовки та перепідготовки кадрів			<i>P</i>		
Начальник бюро корпоративного управління	<i>P</i>	<i>P</i>		<i>P</i>	<i>P</i>
Начальник відділу праці та заробітної плати			<i>P</i>		
Начальник служби безпеки		<i>P</i>			

**S* – вторинна відповідальність.

***P* – первинна відповідальність.

Поєднуючи власну авторську аналітичну базу та виокремлені напрями вдосконалення ОСУП, представимо розрахунок ефективності системи організаційного розвитку, застосовуючи елементи нечіткої логіки та кластеризації показників.

У зв'язку з тим, що рівні організаційного розвитку підприємства досить складно оцінити з використанням кількісних показників, пропонуються такі їх характеристики (табл. 3.6). До кожного рівня організаційного розвитку запропоновано відповідний рівень рентабельності підприємств, визначений на підставі опитування управлінського персоналу аналізованих підприємств.

Таблиця 3.6

Характеристика рівнів організаційного розвитку підприємства

Рівень організаційного розвитку	Позначення	Рівень рентабельності	Коротка характеристика
Високий	А	Більше 5%	Показує стан підприємства, для якого характерна абсолютна рівновага по всіх складових організаційного розвитку відповідно до встановлених критеріїв оцінки
Середній	В	2-5%	Показує стан підприємства, для якого характерний у цілому стійкий стан та наявність механізмів адаптації, але мають місце певні труднощі за окремими складовими
Низький	С	Менше 2%	Показує стан підприємства, для якого характерна наявність проблем по більшості складових організаційного розвитку

Шкалу віднесення досліджуваних об'єктів до груп (А.В.С.) за рівнем організаційного розвитку та напрямками вдосконалення ОСУ наведено в табл. 3.7.

Побудова загальної ієрархічної структури організаційного розвитку та оцінки ефективності рішень, що приймаються в системі управління, а також побудова часткових ієрархічних структурних завдань інноваційного типу та їх окремих фрагментів дозволяє наблизити поставлені завдання до категорії добре структурованих - тобто вони можуть бути описані в просторі термінів і змінних, що мають не тільки числове, а й лінгвістичне значення, мають чіткі цільові функції, можуть бути отримані алгоритми кількісних рішень.

Розрахунок ефективності організаційного розвитку ПАТ «ГМБ» з відхиленням у рівні рентабельності підприємства в існуючій та запропонованій системах організаційного розвитку наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.7

Шкала віднесення досліджуваних об'єктів до груп (А.В.С.) за рівнем організаційного розвитку та напрямками вдосконалення ОСУП

Рівень організаційного розвитку	Напрями вдосконалення ОСУП				
	Структуризація системи управління	Організаційно-функціональна модель управління	Підвищення ефективності персоналу управління	Удосконалення організаційного механізму управління	Прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення ОСУП
Високий рівень (А) Рентабельність – більше 5%	A.A.A.A	A.A.A.A	A.A.A.A	A.A.A.A	A.A.A.A
	A.A.A.B	A.A.B.B	B.A.A.B	A.A.B.B	A.A.A.B
	A.A.A.C	B.A.A.B	A.B.A.B	B.A.A.B	B.A.A.A
	A.A.B.B	A.A.C.A	A.C.A.A	A.B.A.B	A.A.C.B
	A.A.B.C	B.A.C.A	B.B.A.A	B.B.A.A	B.B.A.B
	A.C.A.B	C.A.A.B	B.C.A.A	B.C.A.C	B.C.A.B
	A.C.B.A	C.A.B.B	C.A.A.B	C.A.A.C	C.A.A.A
	A.B.A.B	B.A.B.B	C.B.A.C	C.B.A.C	C.B.A.B
Середній рівень (В) Рентабельність – 2-5%	A.C.C.B	C.A.C.A	C.C.A.C	A.A.C.A	A.A.C.A
	B.A.A.B	A.B.A.B	A.A.B.B	A.B.B.B	A.B.V.B
	B.V.B.V	A.B.V.B	A.B.V.B	A.B.C.C	A.B.C.C
	B.V.A.B	A.B.C.A	A.C.V.C	A.C.B.A	A.C.V.A
	B.A.B.B	B.V.B.V	B.V.B.V	A.C.A.B	A.C.A.B
	B.A.C.B	B.V.A.B	C.A.V.C	B.B.V.B	C.A.V.C
	B.C.A.B	C.V.A.C	B.A.V.A	B.B.A.C	B.A.A.B
	B.V.C.A	B.V.C.A	B.C.V.B	B.A.C.C	B.C.V.A
	B.C.B.B	C.B.C.C	C.C.V.C	B.C.A.B	C.C.V.C
B.C.C.B	C.B.V.C	C.B.V.C	C.A.A.B	C.B.V.A	
Низький рівень (С) Рентабельність – менше 2 %	C.A.A.C	A.C.B.A	A.A.C.A	A.C.C.A	A.A.C.C
	C.A.B.B	A.C.A.B	A.B.C.C	B.A.B.B	A.B.C.C
	C.B.A.B	B.C.A.C	B.A.C.B	B.B.C.C	B.A.C.B
	C.C.C.C	A.C.C.C	A.C.C.B	B.C.V.A	A.C.C.B
	C.C.A.B	B.C.B.B	B.V.C.C	B.C.C.B	B.V.C.A
	C.A.C.A	B.C.C.A	B.C.C.C	C.A.C.C	C.A.C.C
	C.C.B.B	C.C.C.C	C.A.C.A	C.B.C.C	C.B.C.B
	C.V.B.A	C.C.A.A	C.V.C.B	C.C.C.C	C.C.C.C

Таблиця 3.8

Результат оцінки ефективності організаційного розвитку ПрАТ «ГМБ»

Найменування показників за блоками	Значення групового показника	Інтервальна оцінка за шкалою фактичного рівня	Інтервальна оцінка за шкалою прогнозного рівня
Ефективність структури системи управління	0,25	6 (В)	9(А)
Ефективність організаційно-функціональної моделі управління	0,54	10 (А)	10(А)
Ефективність персоналу управління	0,24	10 (А)	10(А)
Ефективність організаційного механізму управління	0,65	6 (В)	7(В)
Підсумкова оцінка	-	32(В)	36(А)

Аналіз даних табл. 3.8 дозволяє дійти висновку про те, що перехід системи зі стану В (середній рівень ефективності організаційного розвитку підприємства) у стан А (високий рівень) надасть можливість збільшити рівень рентабельності на 1,1% (з 4,1 до 5,2%) та отримати економічний ефект у розмірі 82 тис. грн за рахунок оптимізації структури системи управління підприємством, підвищення ефективності організаційного механізму управління, оптимізації витрат на управління підприємством.

3.2. Метод системної динаміки в оцінці процесів організаційного розвитку

У сучасній управлінській практиці дуже широко використовується науковий метод системно-динамічного моделювання. Системно-динамічне моделювання розглядається, передусім, як спосіб навчання, розвитку, розуміння поведінки складних систем, а також як інструмент формування альтернатив вирішення складних проблем і оцінки довгострокових наслідків їх реалізації.

Ухвалення управлінських рішень, вибір стратегічних напрямів діяльності підприємства необхідно здійснювати з урахуванням особливостей господарського, адміністративного і нормативно-правового середовища, в якому воно діє. У той же час об'єктивним є техніко-економічне обґрунтування управлінських рішень, які приймаються, щодо підвищення ефективності використання виробничих потужностей і досягнення збалансованості між робочими місцями і трудовими ресурсами на основі аналізу локального рівня управління виробництвом. Тільки синтез усіх основних показників, а також особливостей індивідуального розвитку підприємства, його адміністрації, колективу, розвитку господарського оточення з урахуванням географічного розташування та багатьох інших макро- і мікроекономічних чинників дозволяє відповісти на складне питання про вибір найбільш правильного шляху розвитку підприємства в сучасних умовах.

Нині існує широкий спектр робіт, у яких досліджено і розкрито сутність проблем управління внутрішньофірмовими змінами в різних економічних системах. Проте розробка рекомендацій щодо управління процесами організаційного розвитку на базі системного моделювання, як і раніше, є необхідною складовою процесу економічного оздоровлення промислового виробництва.

Значний внесок у дослідження проблем, пов'язаних з ефективним розвитком підприємств за рахунок підвищення ефективності організаційного розвитку, зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, у роботах яких розглянуто окремі теоретичні та практичні питання організаційного розвитку, процеси, елементи й особливості організації та управління окремих типів виробництв. Проте безпосередньо питанням інтегральної оцінки ефективності використання сукупних організаційних можливостей економічних систем і їх місця в розвитку підприємств присвячено незначну кількість робіт, у яких вказана проблема досліджується недостатньо повно і комплексно. У цих умовах актуальною є розробка оптимізаційних підходів і методів системної

динаміки для вирішення проблеми організаційного розвитку за рахунок повнішої реалізації можливостей організаційних систем. Потрібне також комплексне дослідження і діагностика варіантів організаційного зростання з урахуванням специфіки галузей, виробництва, ринків.

Метою подальшого вивчення проблематики організаційного розвитку є використання методу системної динаміки для інтегральної оцінки результативності процесів організаційного розвитку підприємства в умовах машинобудівної галузі.

При використанні теорії системної динаміки діяльність компанії описується у вигляді математичної моделі, в якій усі завдання і процеси представляються як система взаємопов'язаних обчислюваних показників. Створення подібної візуалізованої моделі дозволяє виявляти й аналізувати можливі напрями розвитку тих або інших процесів у компанії.

Цінність математичної моделі багато в чому пов'язана з її «точністю», а не з її «правильністю». Модель, передусім, повинна мати структуру, тобто певний порядок внутрішніх взаємозв'язків. Допущення відносно структури мають бути здійснені раніше, ніж початок пошуку даних про реальну структуру.

Одне з важливих застосувань моделі полягає в дослідженні поведінки системи поза нормальними історичними межами її функціонування. Ці межі лежать поза площиною будь-яких даних, які б могли бути накопичені за попередній період.

Оскільки завдання полягає в тому, щоб включити в модель чинники, що впливають на шукану відповідь, не можна обмежувати базу побудови моделі будь-якою вузькою науковою дисципліною. Необхідно мати в розпорядженні можливість включати в модель технічні, правові, організаційні, економічні, психологічні, трудові, грошові та історичні чинники. Усі вони мають знайти належне місце при визначенні взаємодій складових частин системи.

Побудові моделі передують виявлення питань, на які необхідно отримати відповіді. Модель має відображати замкнутий контур, властивий структурі системи. Економічна і промислово-збутова діяльність є замкнутою інформаційною системою зі зворотним зв'язком. Моделі таких систем мають зберігати замкнутий контур, в умовах якого створюється багато цікавих моментів у поведінці системи. В інформаційній системі зі зворотним зв'язком ті або інші явища породжують інформацію, яка служить основою для рішення керівників щодо дій, направлених на зміну цих явищ. Тобто маємо безперервний цикл. Це замкнутий контур. Дане загальне визначення охоплює більшість дій окремих індивідів, а також проявів громадської та технічної діяльності. Економічний цикл – це один із проявів взаємодій, що змінюються в часі та відбуваються в контурах систем із зворотним зв'язком.

Мають бути правильно представлені запізнення, посилення і викривлення інформації. Поведінка інформаційних систем із зворотним зв'язком тісно пов'язана з часовою послідовністю у відносинах між різними діями в системі. Запізнення виникають на кожній стадії діяльності системи – при ухваленні рішень, транспортуванні, усередненні даних, а також у формі різного роду запасів і залишків матеріальних цінностей. Змінні величини такого виду накопичень мають бути ретельно зафіксовані та представлені в моделі, якщо відповідні інтервали часу є істотними.

При правильній побудові динамічної імітуючої моделі її змінні мають відповідати змінним відображеної системи. Змінні в моделі мають вимірюватися в тих самих одиницях, що і реальні змінні.

При складанні рівнянь особливу увагу слід приділяти правильній розмірності для кожного з членів рівнянь. Несумісність одиниць виміру часто свідчить про неправильне складання рівняння. Розмірність усіх змінних і констант слід точно встановлювати і перевіряти на сумісність у кожному застосованому рівнянні [23, с.54].

Переважно розпочинати з побудови моделі з детермінованою (нестохастичною) структурою розв'язку, а потім включати в неї елементи

випадковості та періодичні коливання. Також при побудові моделі не слід припускати, що система є свідомо лінійною і стійкою.

Розглянемо базову структуру моделі. Форма моделі має дозволити вирішувати декілька завдань, тому вона повинна мати такі характерні риси (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Характеристика динамічної моделі за базовими елементами

При використанні методу системної динаміки модельований об'єкт відображається у вигляді динамічної системи, що складається з резервуарів (накопичувачів), пов'язаних між собою керованими потоками. Кількісно кожен резервуар описується рівнем його змісту, а кожен потік – темпом (швидкістю) переміщення. Темпи переміщення обчислюються на основі інформації про рівні змісту резервуарів. Таким чином, модельований об'єкт представляється у вигляді інформаційної системи зі зворотним зв'язком.

В економічних системах резервуари (рівні) є аналогами різного роду матеріальних накопичувачів (запаси сировини, обсяги виробленої продукції,

розміри фондів, отриманий прибуток, кількість працюючих, кількість устаткування тощо). Рівні, як правило, описують величини, які є безперервними за діапазоном своїх значень і дискретними в часі – їх можна визначити як мінливі стани системи, значення яких формуються за рахунок накопичення різниць між потоками, що входять і виходять.

Потоки – аналоги процесів перетворення накопичень у системі. Вони переміщують зміст рівнів і відображають або матеріальні, або інформаційні процеси. Їх інтенсивність (темп) визначається управлінськими рішеннями, які формуються на підставі інформації про стан рівнів.

Функції рішень (чи рівняння темпів) є формалізацією правил, що визначають, яким чином інформація про рівні приводить до вибору поточних значень темпів потоків. У зв'язку з цим моделі потокового типу відносять до динамічних моделей із зворотними зв'язками. Оскільки реальні системи мають інерційність, у їх структурі є елементи, що визначають запізнення передачі зміни по контуру зворотного зв'язку.

Крім того, необхідними елементами динамічної моделі є допоміжні змінні та константи, які виділяються як незалежні поняття функції рішень, оскільки мають самостійне розв'язання. Вони розташовуються між рівнями і функціями рішень, які регулюють темпи, і можуть бути підставлені в рівнянні темпів.

У кожній моделі системної динаміки присутня особлива дискретна змінна – час, вибір одиниці виміру якої (тимчасового кроку моделювання), як і інтервалу моделювання, здійснюється розробником моделі.

Модель системної динаміки в математичному розумінні є системою кінцево-різницевого рівняння, що розв'язується на основі чисельного алгоритму інтеграції за схемою Ейлера або Рунге-Кутта із заданими початковими значеннями рівнів [130, с. 69].

Основні принципи системної динаміки полягають у такому:

поведінка системи – це наслідок прояву її структури та взаємодії елементів;

структура системи і характер взаємозв'язків між елементами системи, що визначають її поведінку, важливіші для розуміння поведінки системи, ніж кількісні оцінки;

стан системи та її структура є причиною змін, а не їх результатом;

проблеми виникають усередині системи, а не поза нею;

вивчити систему означає визначити її структуру і встановити відносини між її елементами;

визначальне значення в поведінці системи має взаємодія контурів зворотного зв'язку в її структурі;

рівні й темпи є необхідними і достатніми змінними для опису будь-якої динамічної системи;

при побудові системно-динамічних моделей слід спиратися на принцип «безпосередньої верифікації» або придатності даних;

при вивченні системи важливо концентрувати увагу на аналізі дієвості політик, а не на одержанні точних кількісних оцінок.

Розглянута структура моделі відповідає простій системі рівнянь, достатній для опису інформаційних систем із зворотним зв'язком. Ці рівняння показують, яким чином можна визначити умови в системі в черговий момент часу, якщо відомі умови для попереднього моменту. У результаті обчислень одержуємо систему послідовних рішень, рівномірно розподілених у часі.

Для кожного моменту часу може існувати специфічна послідовність обчислень, визначена характером системи рівнянь. Дану послідовність зображено на рис. 3.2, де по осі абсцис відкладено час. Цей час розділений на невеликі інтервали рівної довжини ΔT . Інтервали часу мають бути досить короткими, щоб можна було прийняти припущення про постійність темпу потоку впродовж інтервалу, отримавши при цьому задовільне наближення до темпів реальної системи, що безперервно змінюються. Це означає, що на рішення, прийняті в початковій точці інтервалу, не впливатимуть зміни, які відбуваються впродовж того самого інтервалу. Нові значення рівнів

розраховуються на кінець інтервалу, і за ними визначаються нові темпи (рішення) для наступного інтервалу.

Зрозуміло, що відрізки прямих, проведених у межах кожного інтервалу, скільки завгодно близько наближатимуться до будь-якої кривої.

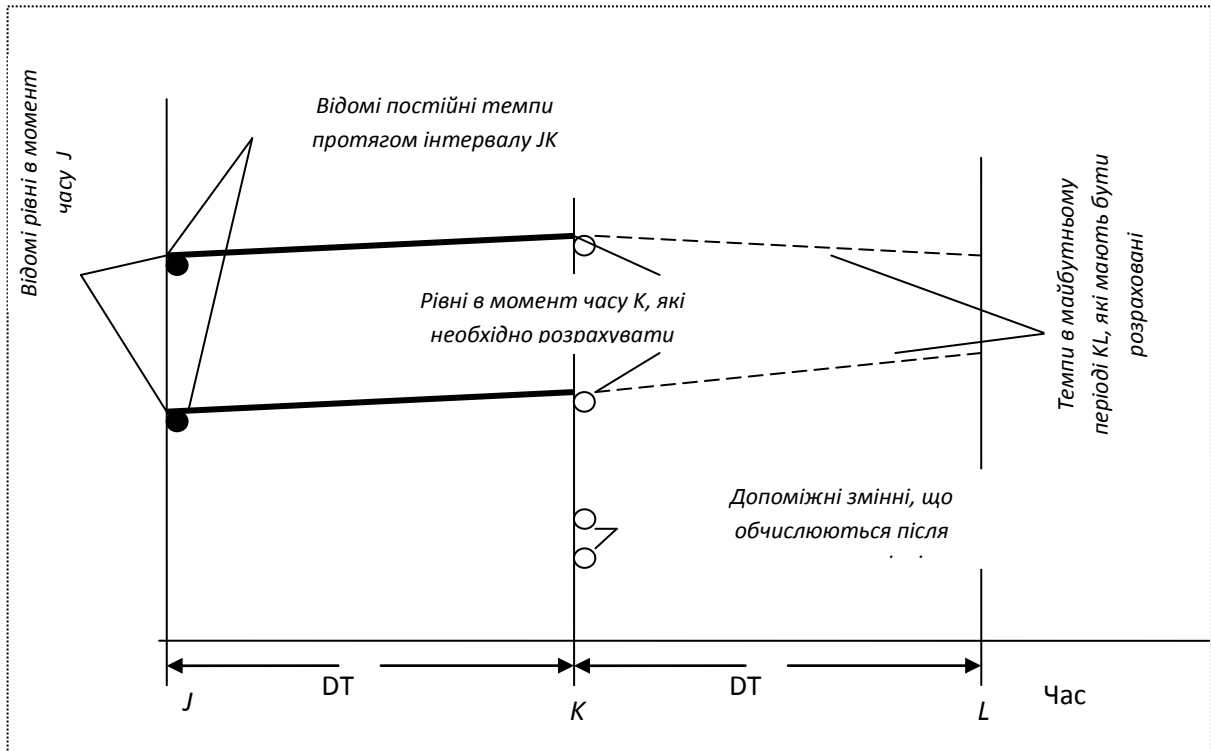


Рис. 3.2. Обчислення за принципами системно-динамічної моделі для моменту часу K

Чим коротшими і численнішими будуть інтервали, тим більш повним буде наближення до кривої. Інтервал рішень має бути досить коротким, щоб його величина не впливала на результати обчислень. Практично є можливість вибрати інтервал такий короткий, наскільки це необхідно; проте він має бути таким, щоб обсяг обчислень не перевищував можливостей сучасних обчислювальних машин. Інтервал обов'язково має бути менше тривалості будь-якого запізнення першого порядку, бажано, щоб він був менше його половини. Також інтервал рішень має бути досить коротким, щоб сумарний потік, який входить або виходить, не викликав значних змін у змісті рівня за один інтервал рішень.

На рис. 3.2 послідовні моменти часу позначено J , K і L . Момент K використовується для позначення «даного моменту часу». Інтервал JK тільки що вийшов, і інформація про нього, як про попередні періоди, може бути використана при розв'язку рівнянь. Інформація про рівні й темпи в подальший час взагалі недоступна при розв'язку рівнянь у наступний момент часу K .

Для чисельного розв'язку основні рівняння моделі розділені на дві групи: рівняння рівнів і рівняння темпів. При розгляді будь-якого інтервалу часу в першу чергу розв'язуються рівняння рівнів, а потім одержані результати використовуються в рівняннях темпів.

Рівняння мають розв'язуватися для моментів часу, розділених інтервалом DT . Рівняння кожного разу належать до умовних моментів часу J , K і L , причому довільно приймається, що K представляє «даний» момент часу. Іншими словами, приймається припущення, що в процесі розв'язку досягнутий момент часу K , але поки ще не розв'язано ні рівняння рівнів у момент K , ні рівняння темпів в інтервалі KL .

Рівняння рівнів показують, яким чином можна визначити рівні в момент KJ , ґрунтуючись на знанні рівнів у момент j і темпів упродовж інтервалу JK . У момент часу K , коли розв'язуються рівняння рівнів, уся необхідна інформація може бути отримана і виходить із попереднього інтервалу часу. Рівняння темпів розв'язуються в наступний момент часу K після того, як розв'язані рівняння рівнів. Тому значення рівнів у момент K можуть служити даними для рівнянь темпів. Величини, що визначаються з рівнянь темпів (рішень), належать до темпів потоків, на які необхідно впливати впродовж майбутнього інтервалу KL .

Після визначення рівнів у момент K і темпів для інтервалу KL час «індексується». Положення точок J , K і L на рис. 3.2 зрушуються на один інтервал часу праворуч. Рівні, тільки що обчислені для моменту часу K , вважаються тепер рівнями у момент J . Темпи для інтервалу KL стають темпами для інтервалу JK . «Даний момент часу» K зрушується таким чином

на один інтервал часу тривалістю DT . Усю послідовність обчислень можна тепер повторити для визначення нового стану системи в момент часу пізніший, ніж для попереднього стану, на величину DT .

Метод моделювання включає основне припущення: модель є дуже спрощеним відображенням дійсності. Багато важливих процесів, що мають місце в компанії, в моделі не відображаються. Проте вона досить добре висвітлює ті аспекти, які є об'єктом дослідження [10, с. 94].

Розроблена модель фактично є моделлю динаміки системи, що включає виділені підсистеми організаційного розвитку, а саме:

- а) ступінь раціональності структуризації системи управління;
- б) ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними одиницями;
- в) ступінь раціональності кадрового потенціалу;
- г) ступінь економічної ефективності апарату управління [37].

Поведінка модельованої системи відстежується та аналізується в розрізі аналізованого періоду 2006-2010 рр.

Основні припущення моделі включають:

І група. Показники оцінки структуризації управління

Зростання кількості управлінців, які можуть виконувати не лише безпосередні функції, але і суміжні ($U_{m.c}$), приведе до збільшення значення групового показника. Але машинобудівне підприємство можна охарактеризувати як специфічне підприємство зі складним, багатоетапним виробничим процесом, для ефективного управління яким потрібні висококласні фахівці (як правило, вузького профілю). Тому можливості використання управлінців-фахівців широкого профілю дуже обмежені, особливо для безпосереднього управління виробництвом (тобто у виробничих цехах).

Виходячи з визначення коефіцієнта контролю (що також входить до першої групи показників) слід зазначити, що зменшення частки управляючого персоналу в загальній кількості працівників підприємства

позитивно відобразиться на значенні групового показника, але скорочення управлінського персоналу слід здійснювати в розумних межах.

Орієнтиром при цьому можуть служити норми чисельності управляючого персоналу, які, до речі, використовуються при визначенні коефіцієнта раціональності структури управління (цей коефіцієнт також належить до першої групи показників). Можна аналогічно проаналізувати третій показник третьої групи – коефіцієнт співвідношення управлінського і виробничого персоналу.

IV група. Система показників оцінки ефективності організаційного механізму управління

Загальна характеристика показників цієї групи полягає в такому: чим менше чисельність і фонду оплати праці управляючого персоналу, тим вище рівень результуючого показника, але з урахуванням впливу параметрів інших підсистем (I-III групи) визначається баланс ключових змінних цього блоку, що включає різкі стрибки даних і змінних.

Усі вищезазначені основні припущення є результатом абстрагування від несуттєвих явищ при вибраному аспекті розгляду об'єкта.

Визначення змінних моделі

Дотримуючись технології системно-динамічного дослідження, необхідно, передусім, виділити на основі словесного опису склад змінних (залежних від часу), істотних для вирішення поставленого завдання.

Рівнями в Powersim-моделі є накопичення в модельованій системі. Вони можуть представляти як фізичні накопичення, так і невідчутні.

Рівням треба задати початкове значення, яке може бути номером або значенням іншої змінної (константи або допоміжної). Powersim змінює рівні, додаючи припливи до початкових значень і віднімаючи відтоки з них.

Ці обчислення здійснюються на кожному кроці часу так, щоб значення рівня в будь-якій точці часу дорівнювало значенню від попереднього кроку плюс будь-які припливи і мінус будь-які відтоки на поточному кроці часу.


Значення, які задано змінним моделі, наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Визначення змінних моделі

Ім'я змінної	Опис змінної	Методика розрахунку
1	2	3
<i>Показники оцінки структуризації управління</i>		
N_{up_f}	$Ч_{yn. \phi}$ – фактична чисельність управлінців	
N_{up_n}	$Ч_{yn. n}$ – нормативна чисельність управлінців	
K_{str_up1}	Коефіцієнт раціональності структури управління	$K_{стр.у1} = Ч_{yn. \phi} / Ч_{yn. n}$
K_{str_u2}	Коефіцієнт гнучкості організаційної структури управління	$K_{стр.у2} = Ч_{yn. c} / Ч_{yn. \phi}$
N_{up_s}	$Ч_{yn. c}$ – чисельність управлінського персоналу підприємства, який може виконувати не тільки безпосередні функції, але і суміжні	
N_{up_1}	$Ч_{yn. 1}$ – чисельність управлінців первинних ланок	
N_{up_2}	$Ч_{yn. II}$ – чисельність управлінців вищої ланки управління	
K_{str_u3}	Коефіцієнт децентралізації ОСУП	$K_{стр.у3} = Ч_{yn. 1} / Ч_{yn. II}$
N_p	$Ч_i$ – кількість працівників, що працюють на підприємстві	
K_{str_u4}	Коефіцієнт контролю	$K_{стр.у4} = Ч_i / Ч_{yn. \phi}$
E_{str_u}	Показник ефективності структури системи управління	$E_{стр.у} = (K_{стр.у1} \times K_{стр.у2} \times K_{стр.у3} \times K_{стр.у4})^{1/4}$
<i>Показники оцінки ефективності організаційно-функціональної моделі управління</i>		
F_{dubl}	$F_{дубл}$ – кількість дубльованих функцій у СУ, шт.	
F	F – загальна кількість функцій СУ, шт.	
$K_{f_e_u1}$	Коефіцієнт дублювання функцій у системі управління	$K_{ф.е.у1} = F_{дубл} / F$
F_{regL}	$F_{регл}$ – кількість регламентованих функцій у СУ, шт.	
F_{n_r}	$F_{н.р}$ – загальна кількість функцій СУ на нижньому рівні декомпозиції, шт.	
F_{v_r}	$F_{в.р}$ – середня кількість функцій перед нижнім рівнем декомпозиції, шт.	
$K_{f_e_u2}$	Коефіцієнт регламентації функцій СУ	$K_{ф.е.у2} = F_{регл} / (F + F_{н.р} \times F_{в.р})$

Продовж. табл. 3.9

1	2	3
F_{sum}	F_{sum} – кількість функцій СУ, що суміщаються, шт.	
$K_{f_e_u3}$	Коефіцієнт поєднання функцій СУ	$K_{ф.е.у3} = F_{sum} / F$
F_{in}	F_{in} – кількість нових функцій у СУ	
$K_{f_e_u4}$	Коефіцієнт інновацій СУ	$K_{ф.е.у4} = F_{in} / F$
F_{vid}	F_{vid} – кількість виділених функцій у СУ, шт.	
$K_{f_e_u5}$	Коефіцієнт повноти охоплення функцій СУ	$K_{ф.е.у5} = / F$
S_{paraL}	S_{paraL} – кількість паралельних процесів у СУ, шт.	
$K_{f_e_u6}$	Коефіцієнт паралельності процесів СУ	$K_{ф.е.у6} = S_{paraL} / F$
S_{poslid}	S_{poslid} – кількість послідовних процесів у СУ, шт.	
$K_{f_e_u7}$	Коефіцієнт послідовності процесів СУ	$K_{ф.е.у7} = S_{poslid} / F$
$K_{f_e_u8}$	Коефіцієнт пропускнуої здатності (спроможності)	$K_{ф.е.у8} = K_{ф.е.у6} \times K_{ф.е.у7}$
$K_{f_e_u9}$	Коефіцієнт маневреності	$K_{ф.е.у9} = K_{ф.е.у4} \times K_{ф.е.у2}$
$K_{f_e_u10}$	Коефіцієнт пертурбації	$K_{ф.е.у10} = K_{ф.е.у5} \times K_{ф.е.у3}$
$E_{f_e_u}$	$E_{ф.е.у}$ – показник ефективності організаційно-функціональної моделі управління	
<i>Показники оцінки персоналу управління</i>		
T_{t_p}	$T_{m.n}$ – тривалість загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю, фахом, років	
T_{pR}	T_{np} – тривалість практичного досвіду роботи за даною спеціальністю, років	
$K_{o_p_u1}$	Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	$K_{o.n.y1} = \Sigma T_{m.n} / T_{np}$
$N_{up_p_R}$	$Ч_{уп.п.p}$ – чисельність управлінського персоналу на початок року	
N_{up_vib}	$Ч_{уп.виб}$ – чисельність управлінського персоналу, що вибула протягом року	
N_{up_sR}	$Ч_{уп.с.p}$ – середньорічна чисельність управлінського персоналу	
$K_{o_p_u2}$	Коефіцієнт стабільності кадрів апарату управління	$K_{o.n.y2} = (Ч_{уп.п.p} - Ч_{уп.виб}) / Ч_{уп.с.p}$
N_{viR}	$Ч_{вир}$ – чисельність виробничого персоналу	

Продовж. табл. 3.9

1	2	3
$K_{o_p_u3}$	Коефіцієнт співвідношення управлінського та виробничого персоналу	$K_{o.n.y3} = \mathcal{U}_{yn} / \mathcal{U}_{вир}$
KV_{up_f}	$K_{в_{упр.ф}}$ – середньозважена кваліфікація управлінського персоналу фактична	
KV_{upR_n}	$K_{в_{упр.н}}$ – середньозважена кваліфікація управлінського персоналу нормативна	
$K_{o_p_u4}$	Коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу	$K_{o.n.y4} = K_{в_{упр.ф}} / K_{в_{упр.н}}$
E_{per_u}	$E_{пер.у}$ – показник ефективності персоналу управління	$E_{пер.у} = (K_{o.n.y1} \times K_{o.n.y2} \times K_{o.n.y3} \times K_{o.n.y4})^{1/4}$
<i>Показники оцінки ефективності організаційного механізму управління</i>		
P	Π – прибуток від звичайної діяльності	
$K_{ef_m_u1}$	Ефективність діяльності управлінського персоналу	$K_{ef.m.y1} = \Pi / \mathcal{U}_{yn}$
B_{up}	B_{yn} – адміністративні витрати	
$K_{ef_m_u2}$	Коефіцієнт рентабельності управління	$K_{ef.m.y2} = \Pi / B_{yn}$
V	V – обсяги виробництва продукції	
$K_{ef_m_u3}$	Продуктивність праці управлінського персоналу	$K_{ef.m.y3} = V / \mathcal{U}_{yn}$
B	B – загальні витрати	
$K_{ef_m_u4}$	Коефіцієнт ефективності витрат на управління	$K_{ef.m.y4} = 1 - (B_{yn} / B)$
FOT_{up}	Z_{yn} – витрати на оплату праці апарату управління	
$K_{ef_m_u5}$	Коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління	$K_{ef.m.y5} = 1 - (Z_{yn} / B)$
$E_{ef_m_u}$	$E_{ef.m.y}$ – показник ефективності організаційного механізму управління	$E_{ef.m.y} = (K_{ef.m.y1} \times K_{ef.m.y2} \times K_{ef.m.y3} \times K_{ef.m.y4} \times K_{ef.m.y5})^{1/5}$
<i>Інтегральний показник</i>		
E_{osup}	Ефективність організаційних структур управління ($E_{осуп}$)	$E_{осуп} = E_{стр.у} + E_{ф.е.у} + E_{пер.у} + E_{ef.m.y}$

Потоками в Powersim-моделі є компоненти, що передають кількісні показники за такими напрямками: до рівня, від рівня і між рівнями. Тоді як рівні – це стани модельованої системи, потоки – це дії. Потоки – єдині змінні, які можуть змінювати рівні шляхом додавання до них або віднімання

від них. Контроль за величиною потоку реалізований через норму (ставку), яка є змінною будь-якого типу, пов'язаною з потоком через так званий «клапан». Зазвичай ставка реалізується через допоміжну змінну. Визначення змінних передбачає процес завдання їх формул обчислення значень, одиниць виміру, а також створення документації на цей структурний елемент моделі, тобто інформації про його призначення, яке визначається предметною сферою. Змінним моделі були задані значення.

Константи використовуються за необхідності реалізації елементів системи, значення яких не змінюється впродовж усього процесу моделювання.

Таким чином, у результаті розгляду математичного запису структурних співвідношень моделі та встановлення початкових умов рівнів і значень констант одержано єдину виробничо-економічну модель підприємства.

Сутність розробки моделі:

1. Складається імітаційна модель (у Powersim), в якій закладено всі розрахунки від часткових показників до інтегрального.

2. За кожним із чотирьох підприємств (за п'ять останніх років вводимо всі значення часткових показників) запускається модель і одержуються розрахункові значення інтегрального показника (4 підприємства \times 5 років = 20 «ітерацій» моделі = 20 значень інтегрального показника).

3. Будується графік отриманих результатів (одна крива на одно підприємство) в середовищі Excel.

4. Аналізується графік, виявляючи тенденції зростання або різких змін показників.

5. На основі аналізу розробляються рекомендації для кожного підприємства.

Примітки:

1) змінений розрахунок $K_{стр\cdot y2}$: виключено деталізацію за підрозділами, таким чином з формули виключено знак \sum .

У моделі формула має вигляд $Ч_{уп.с} / Ч_{уп.ф}$, де $Ч_{уп.с}$ – чисельність управлінського персоналу підприємства, який може виконувати не тільки безпосередні функції, але і суміжні, $Ч_{уп.ф}$ – загальна фактична чисельність управлінців;

- 2) змінений розрахунок $K_{стр.у4}$: виключено деталізацію за підрозділами;
- 3) змінений розрахунок $K_{о.н.у1}$: виключено з формули знак \sum ;
- 4) розрахунок $K_{о.н.у2}$: чисельність управлінського персоналу на початок року ($Ч_{уп.п.р}$) дорівнює фактичній чисельності управлінців (у будь-який момент можна видалити цю рівність).

Одержаний інтегральний показник E_{osup} інтерпретується таким чином: теоретично можливі значення показника – $[0; +\infty]$, а реально можливі – $[1; 10]$, хоча деякі значення можуть і виходити за цей інтервал.

Чим більше значення показника, тим краще, тобто вище ефективність організації та управління машинобудівним підприємством.

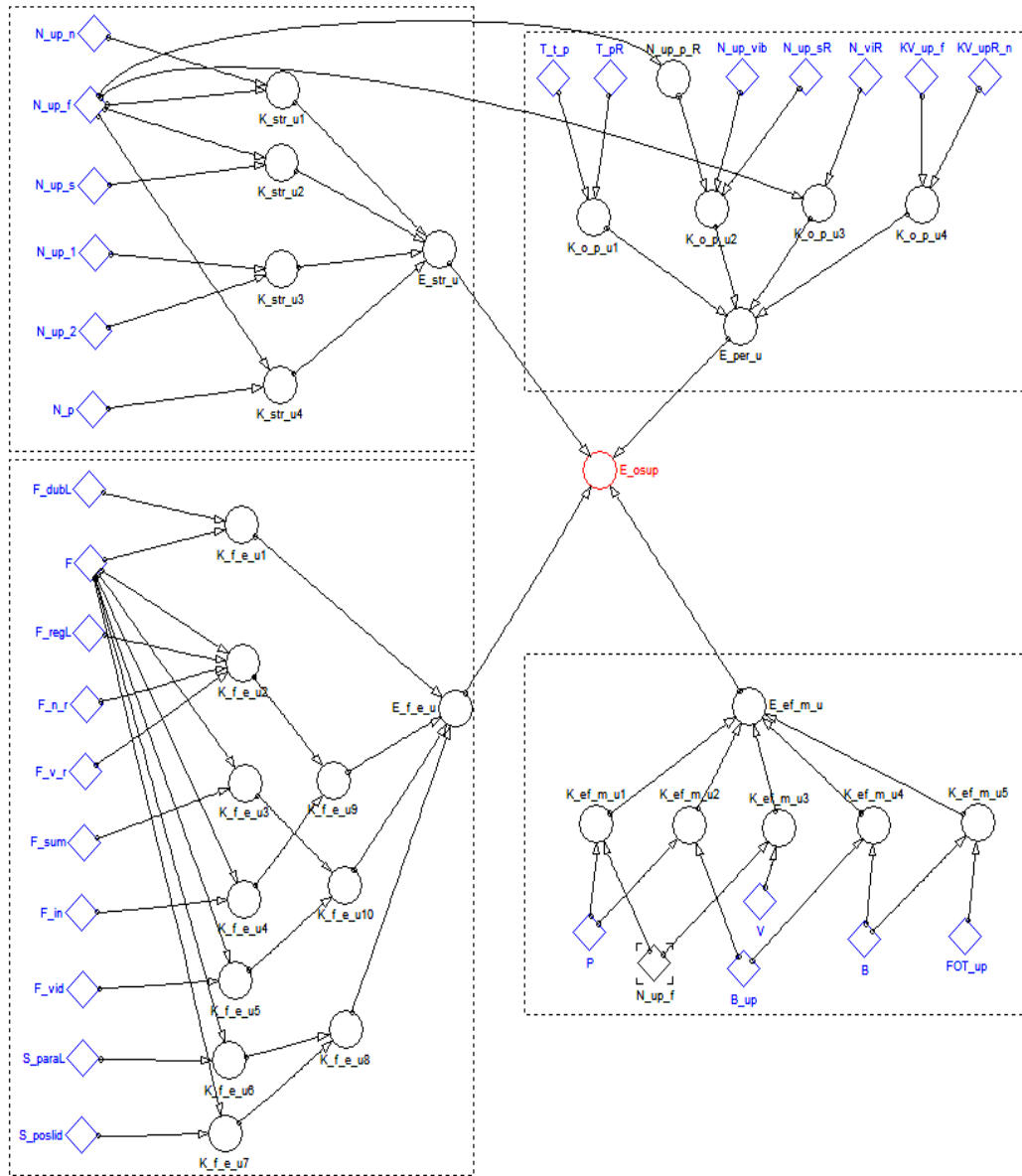
Інтегральний показник при поточних (тестових) значеннях часткових показників складає 4,69. При цьому за результатами моделювання значень показника (тобто при яких значеннях оргструктура є ефективною, а при яких – ні) здійснюється тільки порівняльний аналіз: де інтегральний показник більше, там і оргструктура краща й ефективніша (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Результати розрахунку інтегрального показника ефективності
ОСУ аналізованих підприємств у динаміці**

Підприємства	2006	2007	2008	2009	2010
ПАТ «ГМЗ»	3,25	3,45	3,02	4,12	4,56
ПрАТ «ГМБ»	2,93	2,18	3,49	4,12	4,98
ПАТ «НГМЗ»	3,56	4,56	5,23	4,56	4,59
ПрАТ «НГМЗ «БУР»	2,59	4,06	2,98	3,45	4,69

Вид моделі, реалізованої в Powersim, зображено на рис. 3.3 і 3.4.



Величини, що є початковими даними, виділено синім кольором, інтегральний показник – червоним.

Рис. 3.3. Вид моделі, реалізованої в середовищі програмного пакета Powersim

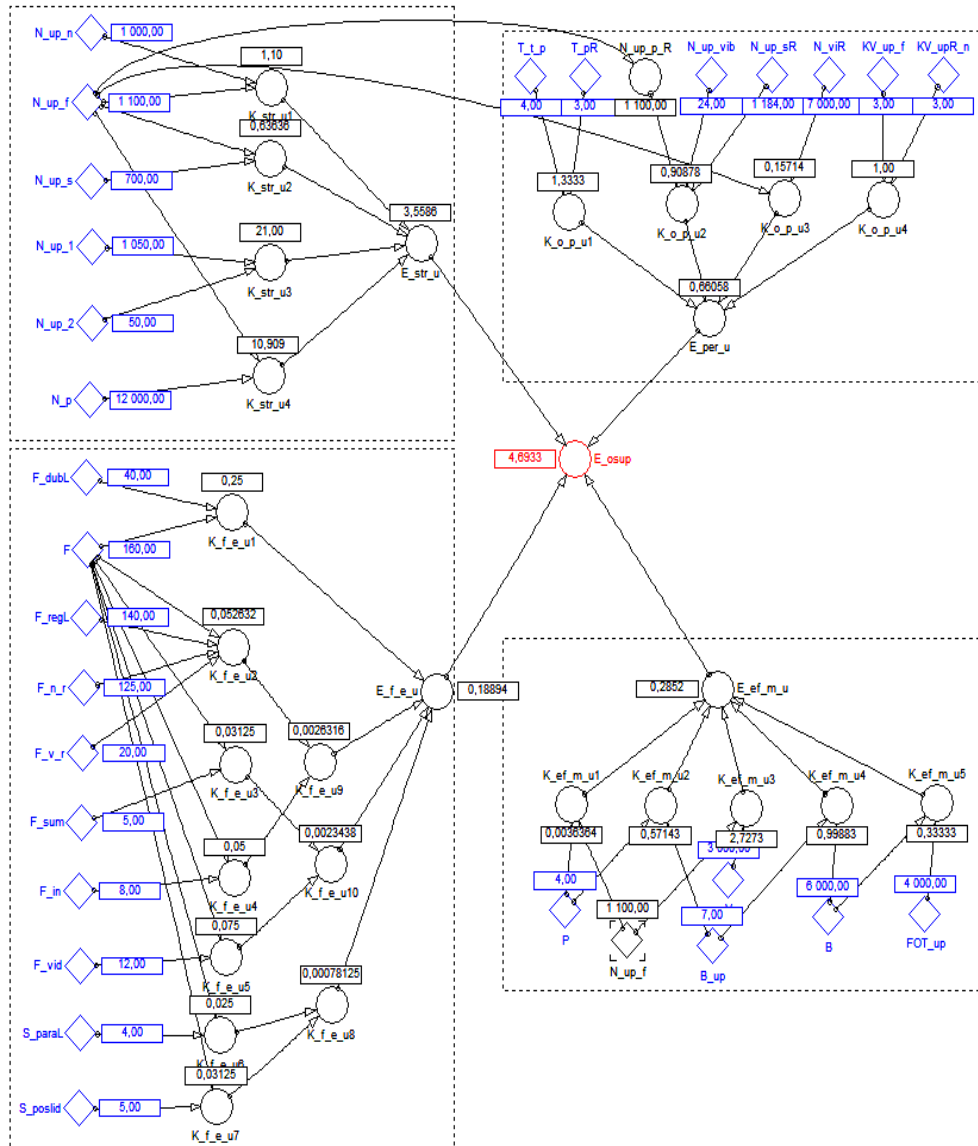


Рис. 3.4. Вид моделі після прорахунку даних у середовищі програмного пакета Powersim (20 ітерація)

Аналіз результатів моделювання свідчить, що розроблена і програмно реалізована модель дозволяє визначити зміну рівня організаційного розвитку для машинобудівного підприємства з урахуванням специфіки його діяльності та особливостей поведінки виділених підсистем організаційного розвитку.

Модель відображає такі важливі моменти, як взаємодія одиничних і групових показників, комплексний вплив на рівень інтегрального показника,

діагностика інтегрального показника та вибору оптимального значення з урахуванням внутрішньої структури змінних моделі.

У цілому розроблена модель може бути налагоджена під характеристики функціонування об'єкта, організаційна діяльність якого припускає підвищення рівня ефективності використання управлінського потенціалу з урахуванням динаміки розвитку окремих підсистем підприємства (рис. 3.5).

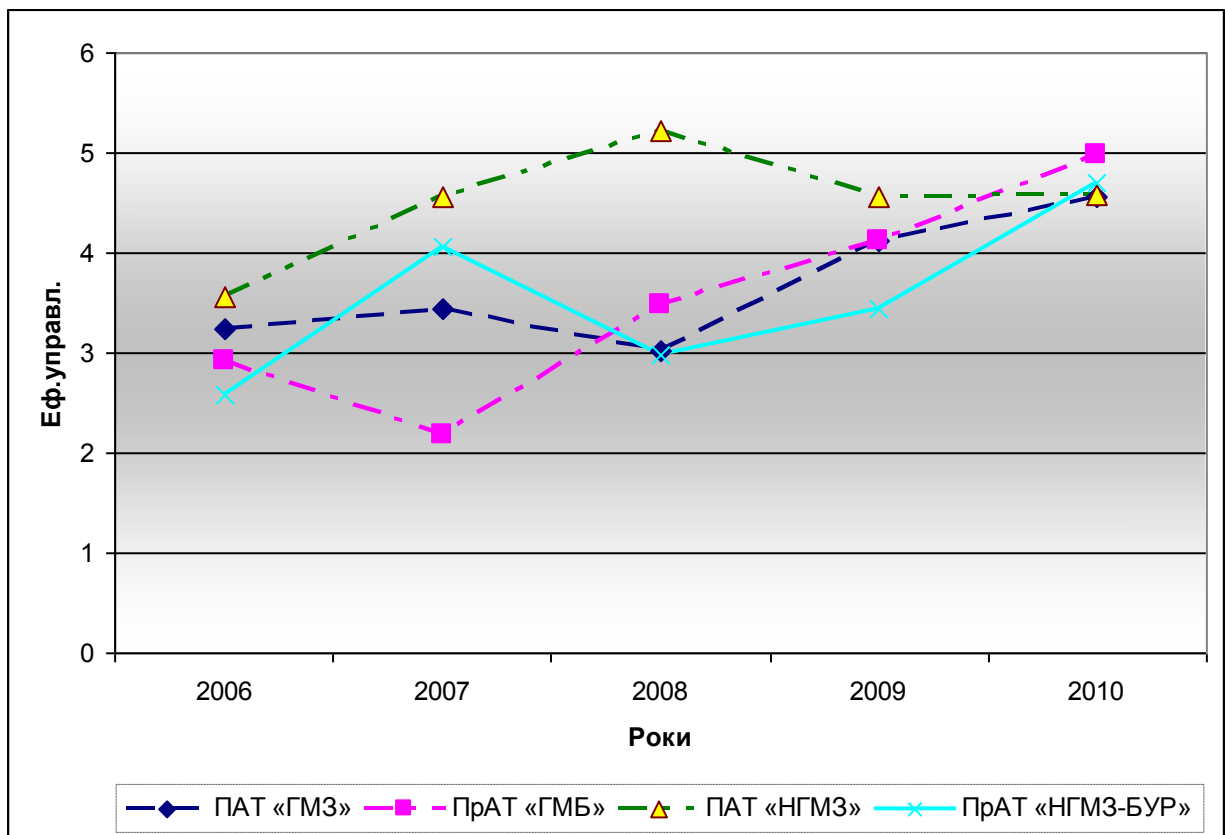


Рис. 3.5. Графічна інтерпретація результатів моделювання інтегрального показника ефективності організаційної структури управління

Таким чином, ітераційний механізм запропонованої моделі дає комплексне уявлення про вплив окремих чинників і показників на результативність організаційного розвитку в цілому. В умовах розглянутих машинобудівних підприємств формуються всі підстави для пошуку нових

форм і моделей організаційного розвитку, розробки стратегії та тактики організаційного розвитку, вдосконалення системи прийняття управлінських рішень.

3.3. Формування системи організаційного розвитку: стратегія побудови та інституціоналізація

Організаційний розвиток становить основу ефективного функціонування промислового підприємства в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим удосконалення системи організаційного розвитку є важливим напрямом підвищення адаптивних можливостей підприємства. Основою аналізу системи організаційного розвитку стало дослідження еволюційного руху від впливу ОСП на функціональні підсистеми підприємства (ресурсне забезпечення та забезпечення нормальних режимів роботи) до управління процесами розвитку.

Специфіка формування організаційних структур машинобудівних підприємств (об'єкт управління, суб'єкт управління та методи управління структурами), а також її діагностика є частиною більш широкої тенденції – еволюції системи управління машинобудівного підприємства, що обумовлено важливістю організаційного розвитку в умовах динамічного розвитку середовища як можливості забезпечення адаптації та конкурентоспроможності підприємства. Отже, система організаційного розвитку може бути розглянута як основа та джерело стійкої конкурентної переваги підприємства, а також передумова адаптивного функціонування та розвитку організації в цілому.

Саме побудова гнучкої, цілісної та адекватної сучасним потребам підприємства концепції організаційного розвитку і формування на її основі організаційної системи управління підприємством (ОСУ) потребує формування нових підходів до вдосконалення форм оцінки організаційних

структур управління. Вибір нових джерел і напрямів стійкого розвитку підприємства обумовлює необхідність дослідження ОСУ в контексті вирішення проблеми забезпечення стійкого розвитку організації та її підсистем.

Проаналізовано сутність організаційного розвитку та управління організаційним розвитком і виявлено, що цей процес здійснюється, перш за все, у вигляді змін ОСП (підрозділ 1.3), що підкреслює роль організаційних структур підприємства в забезпеченні його ефективності.

Згідно з положеннями сучасної науки методологія організаційного розвитку тісно пов'язана з розвитком стратегічного менеджменту, але на сьогодні має певні проблеми у сфері відповідності сучасним потребам організацій, викликаним інноваційним розвитком. У зв'язку з цим виникли нові концепції, такі як менеджмент знань [79], саморозвиваюча організація [102, 103], організація, що навчається [5], теорія динамічних здібностей [176], інституційна теорія [108] тощо. При цьому організаційна система розглядається як вирішальний чинник організаційних перетворень по окремих предметних сферах та організації в цілому.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення функціонування підприємства є поєднання результатів дослідження стану ОСУП та рівня організаційного розвитку з позицій стратегічного менеджменту, що обумовлено спрямованістю управління організаційним розвитком на досягнення довгострокових цілей організації. Слід зазначити, що організаційний розвиток, націлений на ОСП та ОСУП, а також стратегічний менеджмент, спрямований на досягнення цілей організації в цілому, як наукові концепції поєднують ресурсні та структурні фактори, що дозволяє пов'язати в єдину систему функціонування окремих підсистем організації.

Відповідно до теорії здібностей організаційний розвиток має розглядатися з функціональної, формуючої та динамічної позицій [176]. Як функціональна здібність управління організаційним розвитком виражається в тому, що забезпечує формування ресурсів, структур і можливостей, які

обумовлені потребами організації. Як формуюча здібність управління організаційним розвитком забезпечує формування та підтримку механізмів створення ресурсів, структур і можливостей. Як динамічна здібність управління організаційним розвитком показує, що система управління підприємством підтримує організаційне навчання з метою підвищення адаптивності організації до змін.

Систему управління організаційним розвитком підприємства можна представити як системне формування процесів розвитку, при цьому розглянутих в їх інституціолізованих формах. Елементами даної системи є компоненти різного типу, функціонування яких здійснюється як особливий процес у рамках законів, правил, процедур формального та неформального характеру, але при цьому всі елементи пов'язані між собою в єдину системну цілісність. Система організаційного розвитку є складною та неоднорідною, з розвинутою структурою, що поєднує різноманітні різночасові процеси, інституціалізовані в організації.

Важливо виділити і розкрити основні характеристики й особливості функціонування системи організаційного розвитку як складної адаптивної системи на різних рівнях (рис. 3.6).

Наведені характеристики дозволяють розглядати систему організаційного розвитку підприємства як складну, динамічну, нелінійну, багаторівневу систему, яка містить мережу процесів, що взагалі обумовлює її можливості щодо зміни своєї структури відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме таке подання організаційного розвитку підприємства з використанням системного підходу надає можливість дослідження процесів розвитку, їх механізмів, а також формування та зміни системи на інституційному рівні. Системна концепція організаційного розвитку підприємства дозволяє виокремити можливі форми та методи управління організаційним розвитком.

Таким чином, розвиток організації є результатом механізму природного руху (на основі теорії «життєвих циклів») та управлінського впливу з боку

суб'єктів управління організаційним розвитком. Виходячи з цього можна стверджувати, що результат розвитку – це сукупний результат саморозвитку системи та управлінських впливів.

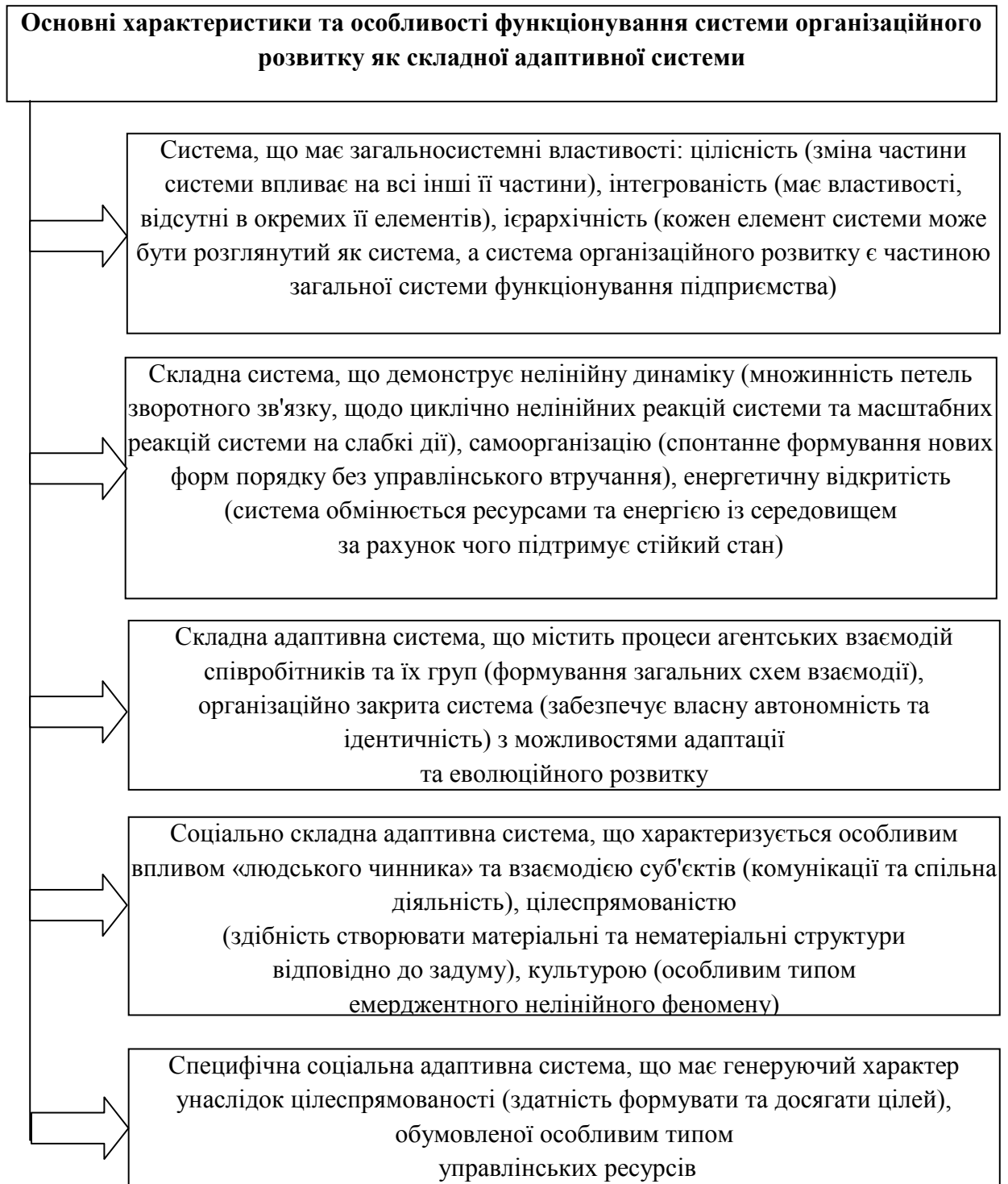


Рис. 3.6. Характеристики функціонування системи організаційного розвитку як складної адаптивної системи (складено на основі джерела [76])

З позиції системного підходу організація розглядається як система, в якій виділяються процеси розвитку двох типів: природні перетворення організації та штучно-технічні перетворення, що здійснюються суб'єктом управління організаційним розвитком, які можуть досліджуватися на трьох рівнях цілеполягання: доцільність, цілеспрямованість та цілеполягання [76, 78, 101]. У зв'язку з цим в організаційній системі в цілому та в системі організаційного розвитку зокрема різноспрямовані процеси відбуваються на трьох зазначених рівнях, при цьому результат розвитку полягає у сполученні відповідних процесів.

Можна виокремити основні чинники, що стримують активність суб'єкта управління організаційним розвитком підприємства, тобто обмежують управлінський вплив на розвиток системи: по-перше, це еволюційний характер розвитку організації, обумовлений циклічністю процесів розвитку, тобто з цієї точки зору рівень керованості організації обмежений; по-друге, організація в цілому та окремі її підсистеми схильні до протидії змінам різного характеру, що обумовлено традиційністю системи (це взагалі стримує процес адаптації).

Із встановлених обмежень випливає: по-перше, те, що основним методом управління організаційним розвитком підприємства є забезпечення відповідних умов саморозвитку організації; по-друге, необхідність активізації ролі суб'єкта управління; по-третє, можливість розглядати організаційну систему управління як мережу послідовних процесів, об'єднаних в організаційний розвиток.

Побудова системи організаційного розвитку підприємства має базуватися на принципах:

дуальності системи й інституціональної обумовленості (даний принцип визначає можливість повторення ситуацій у процесі розвитку, обумовлену залежністю структури та суб'єкта управління, а також впливом інституціонального середовища);

динамічної відповідності цілям і потребам організації (реалізація даного принципу визначає багаторівневу структуру організаційного розвитку, що припускає взаємодію структур, які забезпечують розвиток організації, та соціальних структур (інститутів), що походять із системи організаційного розвитку);

системного комплексу (реалізація даного принципу передбачає спрямованість на формування структури системи організаційного розвитку при забезпеченні єдності її елементів та взаємної дії ресурсів і комунікацій у системі);

життєздатності (реалізація принципу передбачає визначення умов нормального функціонування та розвитку системи, а також форми її взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища).

Зазначені принципи дозволяють підкреслити стратегічне значення системи організаційного розвитку підприємства, яка постійно змінюється під впливом еволюційних факторів, інституціоналізації та управлінських впливів суб'єкта розвитку, при цьому кожен новий цикл розвитку призводить до виникнення організаційних інновацій як механізмів адаптації та розвитку.

Динамічна відповідність системи організаційного розвитку за окремими її типами за методикою І. Катуніної [76, 78], виокремлює характеристики даних типів, а саме за призначенням, змістом, стратегічною роллю системи організаційного розвитку, основою формування, реалізацією відповідності, цільовим об'єктом організаційного розвитку (табл. 3.11). Реалізація динамічної відповідності системи може бути представлена за допомогою інституційного підходу до системи організаційного розвитку шляхом виокремлення структур організації (інститутів) (рис. 3.7).

Таким чином, розуміння системи організаційного розвитку підприємства як доцільно та раціонально створеної системи, що має на меті вирішення управлінських завдань з організаційного розвитку, може дістати подальшого розвитку шляхом використання інституціонального підходу,

згідно з яким формування системи організаційного розвитку є інституціональною інновацією.

Таблиця 3.11

Характеристика динамічної відповідності системи організаційного розвитку цілям і потребам організації¹

Характеристики динамічної відповідності системи	Типи динамічної відповідності системи		
	Функціональна	Компетентнісна	Генерична
Призначення	Формування і забезпечення досягнення цілей розвитку підприємства	Формування конкурентних переваг підприємства	Забезпечення розвитку та формування «подвійної петлі навчання»
Зміст	Формування суб'єкта управління, визначення ролі суб'єкта управління в забезпеченні організаційного розвитку	Створення механізмів формування корпоративних структур, ресурсів, ключових компетенцій	Створення механізмів оновлення та саморозвитку, інтеграції ключових компетенцій організації в систему організаційного розвитку
Стратегічна роль системи організаційного розвитку	Функціональна здібність організації	Ключова здібність організації	Динамічна здібність організації
Основа формування	Узгодженість системи	Унікальність системи	Гнучкість системи
Реалізація відповідності	Засоби організаційного розвитку	Організаційні структури, орієнтовані на розвиток	Генеричні системи і структури
Цільовий об'єкт організаційного розвитку	Організаційні структури підприємства	Організаційна тактика	Організаційна стратегія

¹ Складено на основі джерела [76].

Стратегія побудови системи організаційного розвитку як інституціональна інновація містить такі етапи:

формування напрямів побудови системи організаційного розвитку з використанням принципів побудови системи організаційного розвитку;

виокремлення інституціональних підстав формування системи як динамічної системи соціально-економічних процесів, законів, норм, правил і формалізованих структур, які в сукупності визначають обмеження суб'єкта в прийнятті та реалізації управлінських рішень щодо організаційного розвитку та встановлюють форми взаємодії;

визначення ролі та завдань суб'єкта управління в процесі побудови системи організаційного розвитку з урахуванням обмежень, встановлених інституціональними підставами.

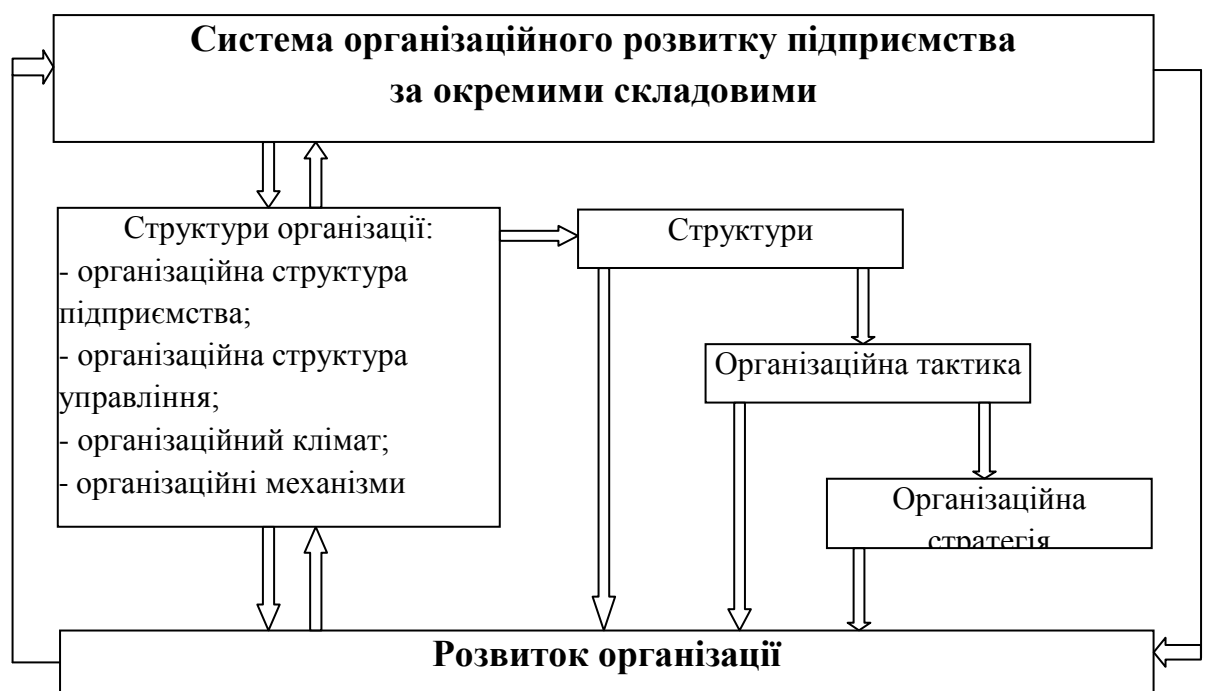


Рис. 3.7. Система організаційного розвитку підприємства за окремими складовими

Напрями побудови системи організаційного розвитку підприємства можна відображено на рис. 3.8.

Самооновлення організації як системи містить стратегію підприємства як безперервний процес організаційних перетворень, які обумовлені організаційним навчанням, тобто розглядається організація, яка самонавчається. Така організація має здібність оперативно та якісно

реагувати на зміни зовнішнього середовища, тобто організація – це динамічна система, елементи якої під впливом зовнішніх факторів переходять у новий якісний стан. Джерелом змін та самооновлення такої організації є постійна критична рефлексія власної поведінки, норм і правил, що насамперед обумовлено якісними професійними характеристиками суб'єкта управління.

Структурний рефреймінг системи організаційного розвитку спрямований на організаційне проектування структури підприємства та структури управління підприємством.



Рис. 3.8. Напрями побудови системи організаційного розвитку підприємства (на основі джерела [75])

У сучасних умовах рефреймінг базується на таких положеннях [16]: організації функціонують для досягнення своєї мети та завдань; організації підвищують результативність діяльності за рахунок спеціалізації та чіткого розподілу праці; відповідні форми координації та управління забезпечують узгодженість зусиль окремих суб'єктів і підсистем підприємства; раціональність становить основу прийняття управлінських рішень; організаційні структури необхідно формувати відповідно до специфіки функціонування організації (ресурси, технології, можливості, зовнішнє середовище).

Зазначенні положення дозволяють розглядати рефреймінг системи організаційного розвитку підприємства як напрям забезпечення умов створення нових процедур переосмислення суб'єктом управління цілей та перспектив розвитку організації, вдосконалення методів розробки стратегії та управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Напрямок «подвійна петля навчання» підкреслює самообучаємість організації як основу її розвитку.

Реструктуризація системи як напрям побудови системи організаційного розвитку підприємства – це формування та реформування організаційної структури підприємства з урахуванням багатоваріантності розвитку, а також складності архітекtonіки організаційних структур. Реструктуризація здійснюється як процес вибору типу організаційної структури підприємства, який найбільшою мірою відповідає умовам адекватності, динамічності та гнучкості.

Життєздатність системи забезпечується взаємодією системи із зовнішнім середовищем, що обумовлює процеси саморозвитку та розвитку за допомогою впливів суб'єктів управління. Саме це положення дозволяє виокремити інституціональний рівень організаційного розвитку, який разом з тактикою та стратегією організаційного розвитку підприємства забезпечує функціонування системи організаційного розвитку, визнання її дієвості.

I. Катуніна обґрунтовує необхідність дослідження інституціонального рівня в системі організаційного розвитку з позиції формування його підстав, що дозволяє дослідити природу інституціональних змін. Так, у роботі [75, 76] виділено і розкрито регулятивні, нормативні та культурно-когнітивні підстави системи управління в організації, орієнтованій на розвиток, аналіз яких дозволяє сформувати модель інституціоналізації управління організаційним розвитком у рамках організаційної системи управління.

В аналітичному розділі роботи проаналізовано фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, при яких формується система організаційного розвитку машинобудівних підприємств і форми прояву яких дозволяють розглядати цю систему як інституціональну.

Процес інституціоналізації системи організаційного розвитку на підприємстві (рис. 3.9) дозволяє розкрити внутрішню її динаміку як центрального інституту, зовнішню динаміку інституціоналізації з точки зору впливу зовнішніх чинників процесу інституціоналізації, а також характеризувати ступінь інституціоналізації системи організаційного розвитку.

Система організаційного розвитку як організаційний інститут обмежує форми і зміст можливих організаційних взаємодій через встановлення норм, правил і процедур, які використовуються суб'єктом управління організаційним розвитком при реалізації тактики та стратегії організаційного розвитку. Одночасно встановлені норми, правила та процедури формують моделі сценаріїв розвитку організації та поведінки суб'єкта управління, тобто є «входом» для здійснення стратегії організаційного розвитку.

Динаміку реалізації розглянутого рекурентного циклу відображено у вигляді потрійної спіралі, яка включає регулятивну (P1, P2, P3, P4), нормативну (N1, N2, N3, N4), а також культурно-когнітивну (K1, K2, K3, K4) підстави [76]. З кожним новим циклом в інституціональному просторі формується інституціональна структура системи організаційного розвитку, підвищується узгодженість її цілей, рівень її організаційної легітимності,

формуються та організаційно закріплюються види і форми взаємодії суб'єктів управління в процесі реалізації тактики та стратегії розвитку.

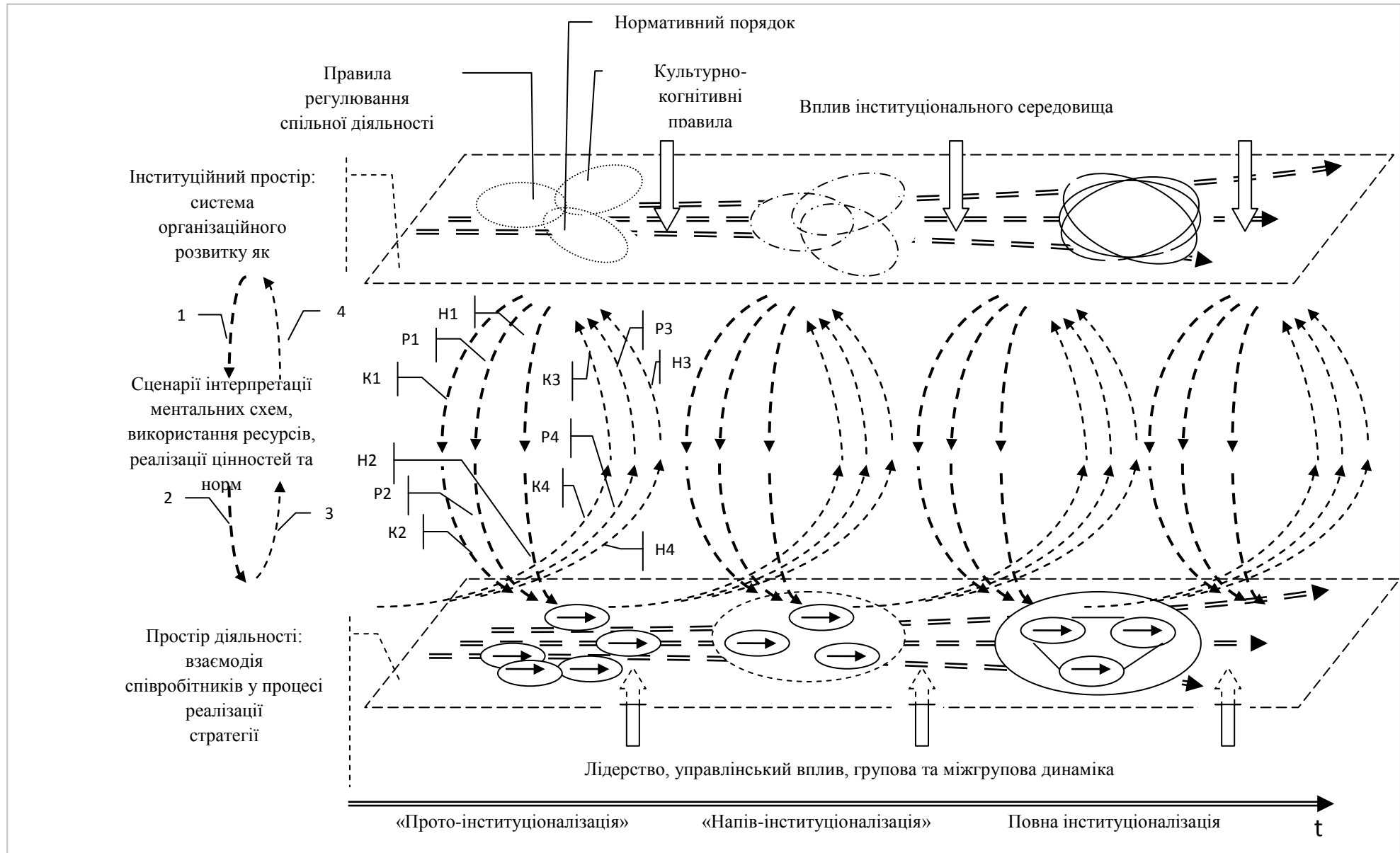


Рис. 3.9. Процес інституціоналізації системи організаційного розвитку на підприємстві (на основі джерела [75])

Розглянута модель доповнена характеристикою ступеня інституціоналізації системи організаційного розвитку за трьома стадіями, що відображають ступінь поширення і вкорінення процесів організаційного розвитку в організації: «прото-інституціоналізація» «напів-інституціоналізація» і «повна інституціоналізація» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Етапи процесу інституціоналізації системи організаційного розвитку¹

Параметри	Етап		
	«Прото-інституціоналізація»	«Напів-інституціоналізація»	«Повна інституціоналізація»
Сприйняття системи організаційного розвитку персоналом підприємства	Конструкція суб'єкта	Фрагментоване сприйняття	Об'єктивна реальність
Легітимність системи організаційного розвитку	Низька	Помірна	Висока
Стійкість впроваджуваної системи організаційного розвитку	Низька	Помірна	Висока
Інституціональний вплив середовища	Високий	Помірний	Низький
Сприйняття ОР-стратегій персоналом підприємства	Втручання	Рутинна	Рутинна
Формалізація ОР-тактики	Частково формалізовані	Формалізовані базові ОР-стратегії	Повністю формалізовані
Варіація здійснення ОР-тактики	Висока	Помірна	Низька
Інтереси суб'єктів управління організаційним розвитком	Протиріччя, конфлікт	Конвергенція	Консенсус
Позиція суб'єкта управління організаційним розвитком у структурі влади	Невизначена	Сильна	Домінуюча
Роль суб'єкта управління організаційним розвитком	Інституціональний підприємець	Інституціональний лідер	Інституціональний адміністратор
Характер інституціональної активності суб'єкта управління організаційним розвитком	Підприємницькі, інноваційні дії	Розвиваючі, раціональні дії	Консервуючі, вимушені дії

¹ Складено на основі джерела [75].

Таким чином, за результатами аналізу даної моделі [75] можна дійти висновку про те, що система організаційного розвитку як організаційний інститут перебуває в процесі динамічних змін і безперервного становлення у зв'язку з її організаційно-структурною природою, що з'являються в системі організаційного розвитку, при цьому такі зміни піддаються внутрішньому організаційному відбору, можуть бути зафіксовані та закріплені.

В сучасних умовах формування системи організаційного розвитку здійснюється в таких умовах інституціоналізації, для яких характерним є значний вплив на систему з одного боку - інституціонального середовища, а з іншого – внутрішніх факторів, у тому числі організаційної структури підприємства. Вищезазначене свідчить про необхідність використання таких методів і прийомів управління, які в сукупності забезпечують розширення впливу системи організаційного розвитку на інші складові розвитку підприємства, а також захист системи від впливу потенційних загроз. Згідно з таблицею 3.12, необхідність розробки управлінських рішень щодо реалізації захисних дій особливо проявляється в умовах повної інституціоналізації системи організаційного розвитку. При цьому відсутність інституціональної підтримки та пасивність суб'єкта управління організаційним розвитком можуть виступити фактором появи нових пріоритетів у діючій системі організаційного розвитку підприємства або інших інститутах (наприклад, в економічній моделі підприємства – відносно зміни критеріїв оцінки гнучкості, ефективності й адаптивності організаційної структури), які призведуть до деінституціоналізації системи організаційного розвитку.

Підвищення активності суб'єкта управління в процесі організаційного розвитку підприємства обумовлене залежністю результатів розвитку організації від професіоналізму та компетенції суб'єктів управління організаційним розвитком, що визначає умови формування такого суб'єкта, який забезпечує реалізацію функції управління розвитком організації (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Формування системи управління організаційним розвитком підприємства

Таким чином, формування системи управління організаційним розвитком підприємства представлено як безперервний процес змін і становлення системи організаційного розвитку в рамках інституціоналізації, а напрями дозволяють побудувати систему організаційного розвитку здатності організації до змін у динаміці [44]. При цьому виявлені труднощі безпосереднього застосування перспектив розвитку в управлінні зумовили

необхідність поглибленого дослідження ОСУП на базі організаційного розвитку, що представлено на рис. 3.11.

Наведена на рис. 3.11 схема дослідження ОСУП дозволила, по-перше, поглибити теорію і методи дослідження організаційних структур управління підприємством на базі організаційного розвитку. Організаційний розвиток розглянуто як основну мету та цінність, що дозволяє формувати методи оцінки ефективності ОСУП, здійснювати аналіз та оцінку для вдосконалення і підвищення рівня відповідності організаційних структур потребам організації. По-друге, дана схема надає можливість побудувати організаційну систему управління, яка буде орієнтована на забезпечення постійного розвитку організації.

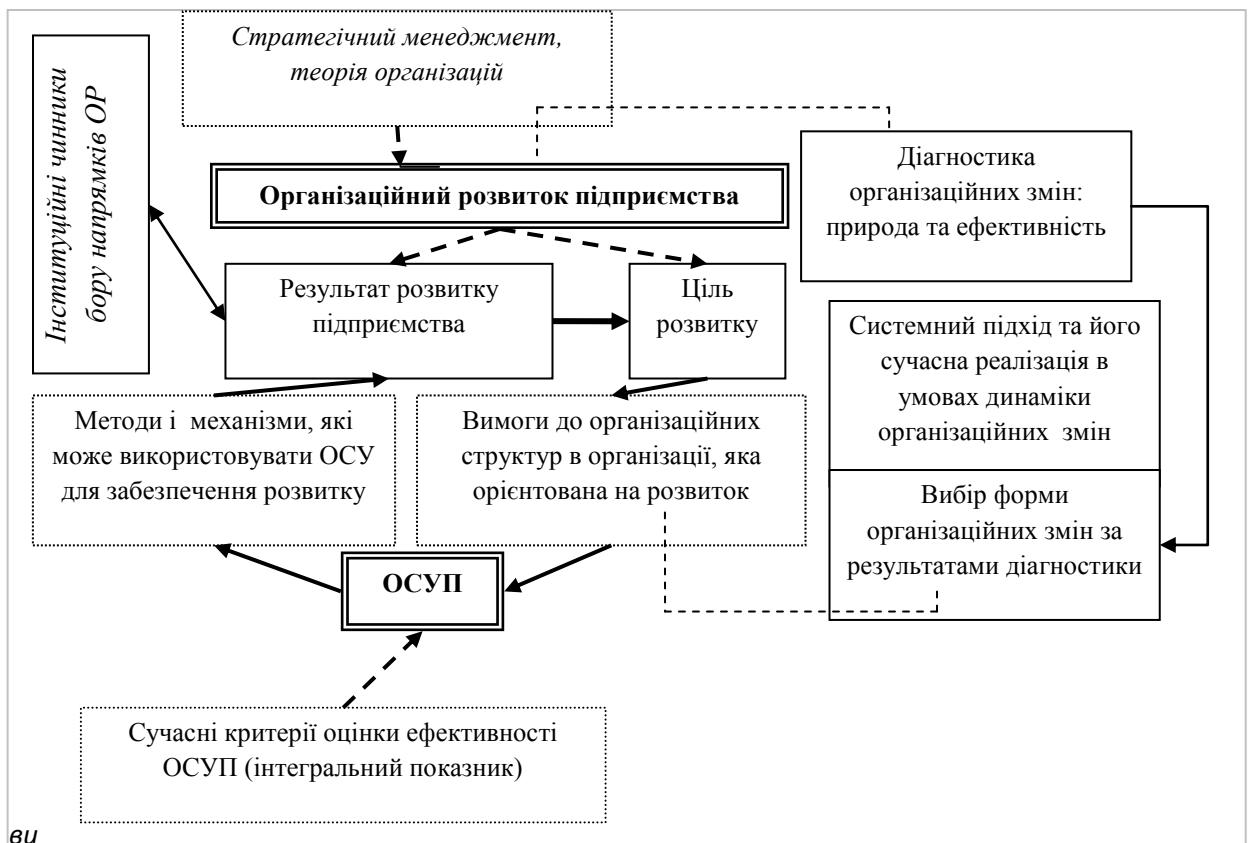


Рис. 3.11. Схема поглибленого дослідження ОСУП на базі організаційного розвитку

При цьому запропоновані етапи управління організаційним розвитком – визначення цілей управління організаційним розвитком, оцінка зовнішніх умов функціонування підприємства, діагностика діючої ОСП, оптимізація ОСП (підрозділ 1.3) – відображають функції управління організаційним розвитком.

Такий підхід дозволяє розглядати систему управління організаційним розвитком підприємства як таку, що відображає зміни, які відбуваються в об'єкті як наслідок еволюційного руху організації та управлінського впливу суб'єкта управління з метою адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У результаті дослідження виявлено загальні недоліки ОСУП машинобудівних підприємств, до яких віднесено: дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності, повільне ухвалення рішень, виникнення внутрішньовиробничих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості виробничих підрозділів в ефективному розвитку виробництва, розбіжності між лінійними і функціональними службами, протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців, неправильне тлумачення інформації, яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами. Встановлено причини, що перешкоджають розвитку ОСУП, а також напрями усунення недоліків.

Розглянуто методику вдосконалення ОСУП на основі використання функціонального підходу, що інтерпретується відповідно до запропонованого критерію вдосконалення побудови ОСУП. Сформовано матрицю відповідальності за окремими напрямами вдосконалення ОСУП: структуризація системи управління, вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління, підвищення ефективності персоналу

управління, вдосконалення організаційного механізму управління, прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення ОСУП.

Наведено розрахунок ефективності системи організаційного розвитку підприємства із застосуванням елементів нечіткої логіки та кластеризації показників із використанням шкали віднесення досліджуваних об'єктів до груп за рівнем організаційного розвитку та напрямками вдосконалення ОСУП.

Певною мірою поєднуючи характеристики та етапи окремих методів вдосконалення організаційної структури управління підприємством, з'ясовано принциповий характер елементів, що формують основу оцінки ефективності процесу організаційного розвитку, а саме об'єктів функціонального управління, які обрано на основі оцінки прямого ефекту, об'єктів функціонального управління, які обрано на основі оцінки непрямого ефекту, об'єктів функціонального управління, які обрано на основі комплексної оцінки.

Розроблено модель оцінки ефективності процесів організаційного розвитку на основі методу системної динаміки та імітаційного моделювання, що дозволило шляхом ітераційного пошуку встановити результативність управління організаційною системою за окремими складовими. Ключові параметри моделі базуються на результатах, одержаних у межах аналітичного розділу дослідження, які частково вказують на результативність організаційної системи управління, але не дають повної картини. Саме цим обумовлено необхідність ітераційного пошуку інтегрально розрахованих показників, їх співставлення з аналогічними показниками інших досліджуваних підприємств. Інтегральний показник при поточних (тестових) значеннях часткових показників складає 4,69. При цьому за результатами моделювання значень показника (тобто при яких значеннях оргструктура є ефективною, а при яких – ні) здійснюється тільки порівняльний аналіз: де інтегральний показник більше, там і оргструктура краща й ефективніша.

У цілому розроблена і програмно реалізована модель надає можливість інтегрально оцінити характеристики досліджуваних об'єктів, організаційна

діяльність яких припускає підвищення рівня ефективності використання управлінського потенціалу з урахуванням динаміки розвитку окремих підсистем підприємства.

Специфіка формування та оцінки організаційних структур машинобудівних підприємств (об'єкт управління, суб'єкт управління та методи управління структурами) є частиною більш широкої системи – системи управління машинобудівним підприємством. Отже, система організаційного розвитку може бути розглянута як основа та джерело конкурентних переваг підприємства, а також передумова адаптивного функціонування та розвитку організації в цілому. Виділено основні характеристики організаційного розвитку як складної адаптивної системи на різних рівнях. Визначено основні складові системи організаційного розвитку: організаційні структури, тактика організаційного розвитку, стратегія організаційного розвитку, які в сукупності відображають результат функції планування організаційного розвитку підприємства.

Характеристику ОСУП як сформованої системи розробки та реалізації управлінських завдань і досягнення поставлених цілей доповнено інституційним підходом, що припускає формування ОСУП відповідно до завдань зростання та розвитку організації. При цьому побудова зазначеної системи припускає необхідність дослідження інституційного рівня в системі як основи формування його підстав, що дозволило виявити напрями формування системи управління організаційним розвитком підприємства (забезпечення високого рівня професіоналізму та компетенції суб'єкта управління організаційним розвитком; формування та оптимізація організаційної структури підприємства). Сформовано схему поглибленого дослідження ОСУП на базі організаційного розвитку, що представляє організаційний розвиток як основну мету організації та включає наряду з діагностикою внутрішнього середовища, також інституційні чинники розвитку, що надає можливість поглиблення теоретичних аспектів дослідження організаційних структур управління та дозволяє формувати

методи оцінки ефективності ОСУП, здійснювати аналіз та оцінку для вдосконалення і підвищення рівня відповідності організаційних структур потребам організації, будувати організаційну систему управління, яка буде орієнтована на забезпечення постійного розвитку організації.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі на підставі результатів дослідження вдосконалено теоретичні та науково-методичні основи управління організаційним розвитком промислових підприємств.

Результати дослідження дозволили дійти таких висновків:

– Уточнення поняття «організаційний розвиток» як процесу запланованих послідовних перетворень довгострокового характеру, в результаті якого формується стратегія змін організаційної структури підприємства з урахуванням зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу підприємства, уможлиблює здійснення системної оцінки організаційного розвитку підприємств. Встановлено, що організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління (суб'єкта управління) та господарської структури (об'єкта управління).

– Систематизація підходів до оцінки ефективності управління й ефективності організаційної структури управління дозволила встановити, що в сучасних умовах відсутній комплексний підхід із використанням інтегрального показника оцінки.

– У процесі дослідження підходів до визначення сутності управління організаційним розвитком підприємства визначено, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, що відбуваються з підприємством (системою) та окремими його функціональними підрозділами (підсистемами), який здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних та кадрових складових діяльності підприємства.

– Систематизовано чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що певною мірою визначають організаційний розвиток підприємства, за групами: політико-правові, економічні, науково-технічні, екологічні та соціальні, що дозволить зменшити вірогідність ризиків функціонування підприємства.

– Комплексна діагностика діяльності машинобудівних підприємств та аналіз впливу внутрішніх чинників і зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств уможливили одержання даних про чинники, які становлять небезпеку або відкривають нові можливості для підприємств; встановлено рівень їх впливу на діяльність об'єктів дослідження.

– Запропоновано методичний підхід до оцінки результативності ОСП на основі індексної оцінки відносних показників, згідно з яким уся сукупність ключових показників у рамках ОСП перетворюється з абсолютних значень на відносні, а саме – на ланцюгові темпи зростання даних показників, використання якого дозволило виявити критичні сфери діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на результативність ОСП і конкурентоспроможність підприємства тощо.

– Із використанням запропонованого методичного підходу до оцінки ефективності ОСУП, який ґрунтується на сукупності оцінок непрямого та прямого впливу на результати діяльності підприємства, виявлено загальні недоліки організаційних структур управління машинобудівними підприємствами, їх причини та шляхи усунення.

– Сформовано напрями вдосконалення організаційної системи управління як етапу організаційного розвитку, що дозволило збільшити рівень рентабельності ПрАТ «ГМБ» на 1,1 %, економічний ефект становить 82 тис. грн. за рахунок оптимізації структури системи управління підприємством, підвищення ефективності організаційного механізму управління, оптимізації витрат на управління підприємством.

– Запропоновано підхід до оцінки організаційних структур підприємства, заснований на використанні методу системної динаміки та імітаційного моделювання, що надало можливість шляхом ітераційного пошуку встановити результативність управління організаційною системою за окремими складовими (оцінка структуризації управління, оцінка ефективності організаційно-функціональної моделі управління, оцінка

персоналу управління, оцінка ефективності організаційного механізму управління).

– Досліджено формування системи організаційного розвитку підприємства з використанням інституційного підходу. При цьому ОСУП представлено як мережу послідовних організаційних процесів, які в сукупності інтегровані в загальний процес розвитку організації, що визначає напрями управлінських впливів суб'єкта організаційного розвитку, а також основні складові формування системи.

Список використаних джерел

1. Аглицкий И. Многоконтурное управление в социально-экономических системах / И.Аглицкий // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 6. – С. 27-35.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. / Р.Акофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И.Ансофф. – СПб.: ПитерПресс, 2009. – 344 с.
4. Антипов А.Н. Инвестиционный процесс на промышленных предприятиях: состояние и перспективы: монография / А.Н. Антипов, А.В. Козаченко, Г.И. Дибнис. – Луганск: Изд-во СУДУ, 1999. – 220 с.
5. Арджирис К. Организационное научение / К.Арджирис; пер. с.англ. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
6. Арутюнян А.Б. Опыт применения моделей Фулмера и Спрингейта в оценке венгерских предприятий / А.Б.Арутюнян [Электронный ресурс] // Вэб-сайт: Корпоративный менеджмент – дата публикации 24.01.2002. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/finanalysis/fulmer.shtml> – Заголовок с экрана.
7. Базилевич Л.А. Опыт совершенствования организационных структур объединений / Л.А. Базилевич, П.А. Роганов. – Л.: ЛДНТД, 1982. – 23 с.
8. Базилевич Л.А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных систем управления: учеб. пособие / Л.А. Базилевич, Д.В. Соколов, Л.К. Франева. – Л.: Изд-во ЛФЭИ, 1991. – 80 с.
9. Бармаков Б. Эволюция оргструктур [Электронный ресурс] / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2006. – № 5.– Режим доступа: <http://cfin.ru/press/zhuk/2006-5/4.shtml/>
10. Бергстром А. Построение и применение экономических моделей / А. Бергстром; пер. с англ. – М.: Прогрес, 1970. – 176 с.

11. 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.
12. Берсуцкий Я.Г. Поточне управління виробництвом у машинобудівній промисловості / Я.Г. Берсуцький. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 197 с.
13. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: підручник / За ред. Л.Г. Мельника, С.М. Ілляшенка та І.М. Сотник. – Суми: ВТФ «Університетська книга», 2008. – 896 с.
14. Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами / В.М.Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 173-178.
15. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В.М.Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – Т.2. – С. 115-119.
16. Болмен Ли Дж., Терренс Е. Дил. Рейрейтинг организации / Л.Болмен, Е. Терренс; пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005. – 496 с.
17. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101-103.
18. Бородин В. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты / В.Бородин, О.Бородина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 6. – С.107-111.
19. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент / А.В.Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
20. Вергелес Ю.В. Критерии оценки эффективности организационной структуры управления / Ю.В. Вергелес // Коммунальное хозяйство городов :

Науч.-техн. сб. – К.: Техника, 2005. – Вып. 65. – С. 321-326. – (Сер.: Экономические науки).

21. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М.: ИНФА - М, 1996. – 288 с.

22. Виханский О.С. Менеджмент: изд. 3-е, доп. и перераб. / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарики, 2002. – 526 с.

23. Вітлінський В.В. Моделювання економіки: навч. посіб. / В.В.Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.

24. Воронкова А.Е. Модернізація організаційної структури як чинник удосконалення управлінського потенціалу підприємств машинобудівного комплексу України / А.Е.Воронкова, Н.Г.Калюжна // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – № 7. – С. 21-24.

25. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е.Воронкова, Н.Г.Калюжна, В.І.Отенко. – Харків: Інжек, 2009. – 512 с.

26. Гагарский В. Оптимизация оргструктуры [Электронный ресурс] / В.Гагарский // Управление компанией. – 2006. – № 11. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm072.html>

27. Галка В. Метод организационного развития: [Электронный ресурс] / В.Галка [Из материалов конференции "Менеджмент сегодня"]. – Издательский дом Гребенникова. – Режим доступа: <http://www.grebennikov.ru>

28. Герасименко І.М. Діагностика організаційних структур машинобудівних підприємств / І.М.Герасименко, Н.В.Горбатовська // Ефективна економіка. – 2010. – № 10. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>

29. Герасименко І.М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку / І.М.Герасименко, Н.В.Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011. – № 4 – Режим доступу до журналу: <http://www.nbuv.gov.ua/e->

journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm

30. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / М.М. Глазов. – СПб. : Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.

31. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный, МО: ТОО НПЦ КРЫЛЬЯ, 1997. – 398 с.

32. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика : учеб. пособие для вузов / В.Е. Гмурман. – М. : Высшая школа, 2004. – 479 с.

33. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент / Г.Я.Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. – 93 с.

34. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе. Маркетинговое консультирование: изд. 2-е, доп. и перераб. / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2001. – 294 с.

35. Горбатовская Н.В. Особенности использования адаптивных структур управления предприятием / Н.В.Горбатовская // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: матер. І міжнар. наук.-практ. конф. (22-24 квіт. 2009 р.): [тези] : у 3 т. / ред.рада : В.І. Веретенников [голова та ін.]. Секція 3. Економічні проблеми сталого розвитку підприємств. – Макіївка: МЕРІ, 2009. – т. 2. – С. 86-89.

36. Горбатовская Н.В. Инвестиционное обеспечение развития предприятия в современных экономических условиях / Н.В.Горбатовская // І Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування нової економіки ХХІ століття»: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – т. 5. – С. 11-13.

37. Горбатовская Н.В. Метод системной динамики в оценке организационного развития / Н.В.Горбатовская // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 4. – С. 276-280.

38. Горбатовская Н.В. Организационные аспекты инновационного развития промышленных предприятий / Н.В.Горбатовская // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6, т. 2. – С. 129-131.

39. Горбатовская Н.В. Ресурсное обеспечение организационного развития предприятий / Н.В.Горбатовская // Економіка і управління в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук. – практ. конф.(1-7 груд. 2010 р.) / МОН України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – т. 3. – С. 58-61.

40. Горбатовская Н.В. Организационное развитие как элемент системы обеспечения экономической безопасности предприятия / Н.В.Горбатовская, Ф.А.Шаповалов // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: сб.науч.тр.: в 3 т. / НАН Украины. Ин-т економіки пром.-сти. – Донецк: ІЭП НАН України, 2007. – т. 3. – С. 94-98.

41. Горбатовська Н.В. Діагностика банкрутства машинобудівних підприємств / Н.В.Горбатовська // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.(21-23 квітня 2010 р.) : [тези] : у 3 т. / ред. рада: В.І.Веретенников [голова та ін.]. – Макіївка: МЕГІ, 2010. – С. 37-39.

42. Горбатовська Н.В. Діагностика розвитку машинобудування України / Н.В.Горбатовська, І.З.Должанський // Прометей: регіон. зб. наук. праць з економіки / Донецький економіко-гуманітарний ін.-т МОН України; Ін.-т економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк: ДЕГІ, 2010. – Вип. 1 (31). – С. 162-166.

43. Горбатовська Н.В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві / Н.В.Горбатовська, О.О.Удалих // Бизнес–Информ. – 2011. – № 3. – С. 135-137.

44. Горбатовська Н.В. Проблематика формування системи організаційного розвитку підприємства / Н.В.Горбатовська // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за заг. ред. М.Ф.Кропивка. – Мелітополь: Мелітопольська типогр. «Люкс», 2011. – № 2 (14). – С. 75-81.

45. Горбатовська Н.В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства [Електронний ресурс] / Н.В.Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці, 2011. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_2/Gorbatovska_211.htm – Заголовок з екрану.

46. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – Ст. 462.

47. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / М.Г. Грещак. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

48. Грузинов В.П. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П.Грузинов, В.Д.Грибов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

49. Грушенко В.И. Разработка организационной структуры управления предприятием в условиях экономического кризиса [Электронный ресурс] / В.И. Грушенко, Л.В. Фомиченкова, В.Т. Халдеев. – Режим доступу: <http://www.dis.ru/manag/arhiv/1999/1/4.html>

50. Губко М.В. Управление организационными системами с коалиционным взаимодействием участников / М.В.Губко. – М.: ИПУ РАН. – 2003. – 140 с.

51. Данилишин Б. Шлях до подолання кризових явищ – макроекономічна стабільність і скоординованість дій [Електронний ресурс] / Б.Данилишин // Дзеркало тижня. – 2008. – 13-19 груд. (№47). – Режим доступу : <http://www.dt.ua/1000/1550/64981>. – Заголовок з екрану.

52. Дафт Р. Организации: учеб. для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2002. – 352 с.

53. Дежкина И.П. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева // ИнВестРегион. – 2008. – № 2. – С. 43-47.

54. Дежкина И.П. Оценка эффективности организационных структур управления / И.П.Дежкина, Г.А.Поташева // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 8. – С. 80-85.

55. Державна програма розвитку промисловості на 2003-2011 роки [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 липня 2003 р. № 1174. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1174-2003-EF&pass=4>. – Заголовок з екрану.

56. Довідка про виконання Програми економічного і соціального розвитку Донецької області на 2008 рік [Електронний ресурс] // Веб-сайт Донецької обласної державної адміністрації. – Режим доступу: http://www.donoda.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/1650/spravka_2008.doc. – Заголовок з екрану.

57. Долятовский В.А. Исследование систем управления: учеб.-практ. пособие / В.А. Дятловский, В.Н. Дятловская. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издат. мир «МарТ», 2003. – 256 с. – (Серия «Новые технологии»).

58. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке / П.Друкер; пер. с англ. учеб. Пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.

59. Дудорин В.И. Моделирование в задачах управления производством / В.И. Дудорин. – М.: Статистика, 1980. – 232 с.

60. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США (теория и практика формирования) / Л.И. Евенко. – М.: Наука, 1983. – 350 с.

61. Економіка підприємства: Підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2006. – 608 с.

62. Економічна криза в Україні: виміри, ризики, перспективи / Я.А.Жаліло, О.С.Бабанін, Я.В.Белінська та ін. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К.: НІСД, 2009. – 142 с.

63. Ефимова М.Р. Общая теория статистики / М.Р.Ефимова, Е.В.Петрова, В.Н.Румянцев. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 478с.
64. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С.Ефремов. –М.: Финпресс, 2001. – 238 с.
65. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. – К. : КНЕУ, 2005. – 110 с.
66. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. №514-VI // Відомості Верховної Ради України. 2008. – № 50-51. – Ст. 384.
67. Заложнев А. Методы оценки качества технологии внутрифирменного управления / А.Заложнев, Е.Шуремов, А.Бородулин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С.58-62.
68. Иванов В.Л. Оценка эффективности совершенствования организационных структур управления предприятий / В.Л.Иванов, С.В.Бурлаков // Регіональні перспективи. – 2004. – №3-5 (40-42). – С. 47-49.
69. Игнатьева А.В. Исследование систем управления: учеб. пособ. для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2000. – 157 с.
70. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: Університетська книга, 2005. – 324 с.
71. Казарновский А.С. Совершенствование организационных структур промышленных предприятий (Вопросы методологии) / А.С. Казарновский, П.А. Перлов, В.Т. Радченко. – К.: Наукова думка, 1981. – 187 с.
72. Калюжная Н.Г. Экономическая информация как основа для принятия управленческих решений / Н.Г.Калюжная // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Університет і регіон»: Науковці – підприємствам і установам регіону; зб. наук. праць. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2002. – Ч. II. – С.219 - 220.
73. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию.

Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С Роберт. Каплан, П. Дейвид Нортон; пер.англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.

74. Карминский А. Модели рейтингов промышленных компаний / А. Карминский // Управление финансовыми рисками. – 2009. – № 3. – С. 25-40.

75. Катунина И.В. Институциональные основания системы управления человеческими ресурсами / И.В.Катунина // Экономика и управление. Экономические науки. – 2010. – № 5. – С. 84-87.

76. Катунина И.В. Исследование организационного развития в управлении человеческими ресурсами / И.В Катунина // Экономические исследования: анализ состояния и перспективы развития: монография; под общ. ред. О. И. Кирикова. – Воронеж: Воронежский гос. педагогический ун-т, 2009.

77. Катунина И.В. Модель организации системы субъекта управления человеческими ресурсами / И.В.Катунина // Вестник Омского Университета. Серия «Экономика». – Омск: Омск. гос. ун-т, 2010. – № 3. – С. 18-26.

78. Катунина И.В. Системно-синергетическая концепция организационного развития / И.В.Катунина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 5. – С. 9-15.

79. Катъкало В.С. Управление знаниями как концепция и как функция / В.С.Катъкало // Российский журнал менеджмента, 2004. – т. 2. – № 2.

80. Кобзарь А.И. Прикладная математическая статистика / А.И. Кобзарь. – М. : Физматлит, 2006. – 816 с.

81. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К.: Знання, 2005. – 485 с.

82. Коверга С. В. Об'єктивна необхідність організаційно-економічних змін на вітчизняних промислових підприємствах / С.В. Коверга // Формування організаційно – економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств регіону: монографія / В.М.Гончаров,

Ю.Н.Деречинський, В.Ю.Припотень та ін. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2009. – С. 141-194.

83. Коверга С.В. Особливості управління розвитком промислового виробництва / С.В.Коверга, І.С.Грозний // Наукові праці. Серія «Економіка». – Вип. 177. – т. 189. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. – С. 73-77.

84. Коротков Э. Генезис менеджмента / Э .Коротков, Е.Кузьмина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 40-47.

85. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

86. Кравченко В.М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В.М.Кравченко / Веб-сайт: Моделирование экономических систем. – Режим доступу: <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>. – Заголовок з екрану.

87. Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий / А. Курочкин // Проблемы теории и практики управления. – 1988. – № 1. – С. 90-96.

88. Лагоша Б.А. Методы и модели совершенствования организационных структур / Б.А. Лагоша, В.Г. Шаркович, Т.Г. Дегтярева. – К.: Наукова думка, 2003. – 364 с.

89. Ландик В.И. Инновационная стратегия предприятия: проблемы и опыт их решения / В.И.Ландик. – К.: Наукова думка, 2003. – 364 с.

90. Литвин Б. М. Економіко-аналітична діяльність в організації : підручник / Б.М. Литвин. – К. : «Хай-Тек Прес», 2009. – 423 с.

91. Макаров А.А. Методы и модели согласования иерархических решений / А.А.Макаров. – Новосибирск: Наука, 1979. –237 с.

92. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. – К. : МАУП, 2003. – 304 с.

93. Маслак О.І. Оптимізація управлінських рішень в системі менеджменту сучасного підприємства / О.І.Маслак, Л.А.Квятковська //

Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць ДонДУУ. – Донецьк, ДонДУУ, 2011. – Т. XII. – С. 202–209. (Серія «Економіка»; вип. 214).

94. Маслак О.І. Проблеми ефективного управління машинобудівними підприємствами Полтавського регіону / О.І.Маслак, Л.А.Квятковська, О.О.Безручко // Економічний аналіз: зб. наук. Праць; Тернопільський нац. екон. ун.-т. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – Вип. 9. – Ч. 1. – С. 60–63.

95. Маслак О.І. Формування новітніх організаційних структур у промисловості / О.І.Маслак // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2010. – № 683. – С. 105-112.

96. Мацибора В.І. Економіка підприємства: навч. посібник / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К. : Каравела, 2008. – 312с.

97. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 1990. – 136 с.

98. Менеджмент на промышленном предприятии / Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов, 2000. Электронная версия, "Эколайн", 2000. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cci.glasnet.ru/mc/7>.

99. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, Хедоури; пер.англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

100. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: Наказ Міністерства фінансів України від 14 лютого 2006 р. № 170 // Офіційний вісник України. – 2006. – Ст. 933.

101. Методологические основы формирования управленческих компетенций в управлении человеческими ресурсами // Методологические основы формирования управленческих компетенций: монография / И. В. Катунина, Е. Р. Беляева, Г. Е. Чернобаева, Г. Г. Левкин; Омский гос. ун-т путей сообщения. – Омск, 2009.

102. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б.З.Мильнер // Проблемы теории и практики

управления. – 2006. – № 1. – С.27-29.

103. Мильнер Б.З. Теория организаций. Изд. 2-е перераб.и доп. / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 336 с.

104. Мироненко Ю.Д. Организационное развитие компании [Электроний ресурс] // Корпоративный менеджмент. – 2008 / Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. – Режим доступа до журн.: http://cfin.ru/managment/strategy/change/for_org_dev.shtml/

105. Мишин С.П. Оптимальные иерархии управления в экономических системах / С.П. Мишин. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 190 с.

106. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В.Назарова. – Харків: Інжек, 2004. – 420 с.

107. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.

108. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики: монографія / Д.Норт; пер. з англ. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

109. Одинцова Г.С. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы / Г.С.Одинцова, В.И.Горошко, Л.А.Лимонова / под ред. Г.С. Одинцовой. – К: Наукова думка, 1989. – 200 с.

110. Организация и планирование машиностроительного производства / под ред. М.И. Ипатова, В.И. Постникова и М.К. Захаровой. – М.: Высшая школа, 1988. – 367 с.

111. Организация производства: учеб. для вузов / под ред. О.Г. Туровца. – Воронеж, 1993. – 384 с.

112. Организация, планирование и управление промышленным предприятием: учеб. для экон. вузов / под ред. Д.М. Крука. – М.: Экономика, 1982. – 376 с.

113. Основи стійкого розвитку: навч. посібник / за заг ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.

114. Панок Д.Г. Сравнительный анализ классических организационных

структур управления промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Д.Г. Панок. – Режим доступа: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/14.shtml>

115. Пилипенко А.А. Менеджмент: навч. посіб. / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, В.І. Отенко. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 208 с.

116. Писаревський І.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / І.М. Писаревський, Л.А. Нохріна, О.В. Познякова. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133 с.

117. Попова Е.П. Проблемы структурной инерции и ориентиры развития организации / Е.П.Попова // Весник Московского университета. Серия 18. Соціологія і політологія. – 1995. – № 2.

118. Праця України 2010 : Статистичний збірник / відпов. за випуск І.В. Сенік. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 325 с.

119. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И.Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

120. Примірний план реструктуризації та досудової санації. [Електронний ресурс] : Наказ Мінпромполітики від 29 серпня 2008 р. № 549 // Веб-сайт: НАУ. Законодавство України. – Режим доступа: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1153.285.0>. – Заголовок з екрану.

121. Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. № 1181 // Офіційний вісник України. – 2007. – № 74. – Ст. 2758.

122. Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2006 р. № 516 // Офіційний вісник України. – 2006. – № 16. – Ст. 1184.

123. Про затвердження Концепції Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури на 2008-2013 роки»: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 травня 2008 р. № 447 // Офіційний вісник України. – 2008. – № 36. – Ст. 1201.

124. Про затвердження Концепції Державної цільової економічної програми розвитку внутрішнього ринку на період до 2012 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. № 1249-р. // Офіційний вісник України, 2008. – № 72. – Ст. 2430.

125. Про затвердження Концепції проекту Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 липня 2008 р. № 947-р. // Офіційний вісник України, 2008. – № 53. – Ст. 1781.

126. Проект «Рейтинг» [Електронний ресурс] // Веб-сайт : ALT educating business. – Режим доступу : <http://alt.com.ua>

127. Проноза П.В. Оценка эффективности организационной структуры управления / П.В. Проноза, Ю.В. Вергелес // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – К.: Техніка, 2007. – С. 94-100. (Сер.: Экономические науки, вып. 71).

128. Пузыревский Л.С. Основы организационного проектирования / Л.С. Пузыревский. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1975. – 128 с.

129. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М.Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президентіві України. – 1998. – № 2. – С. 262-271.

130. Рейтинговое управление экономическими системами / О.И.Богатов, Ю.Г. Лысенко, В.Л.Петренко, В.Г.Скобелев. – Донецк: Юго-Восток, 1999. – 110 с.

131. Розвиток інноваційної сфери України у 2008 році // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2009. – № 2. – С. 2-3.

132. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

133. Румянцева З.П. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства [Електронний ресурс] // Веб.сайт: Studentam.in.ua. – Режим доступу: <http://www.studentam.in.ua/> – Заголовок з екрану.

134. Саенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саенко. –

Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.

135. Саликов Ю.А. Анализ терминологических особенностей организационного развития [Электроний ресурс] / Ю.А.Саликов, Е.В. Тюленева / ЦИРЭ: Центр исследований региональной экономики. – Режим доступа: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=3&page=18>

136. Свиридов А.И. Украина: угольное машиностроение / А.И. Свиридов // Машиностроение Украины. – 2008. – № 7. – С. 17-24.

137. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П.Сенге., пер.с англ. – М.: Олимп- Бизнес, 2003. – 408 с.

138. Соболев М.С. Менеджмент: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М.С. Соболев, В.М. Багацький. – К.: КНЕУ, 2002. – 251 с.

139. Совершенствование организационных структур управления предприятий и производственных объединений [Межотраслевые методические рекомендации]. – М.: Экономика, 1991. – 110 с.

140. Соколенко Т. Організаційна структура менеджменту як інструмент подолання економічної кризи / Т.Соколенко // Схід. – 2008. – № 4. – С.60-63.

141. Соловьёв В.С. Организационное проектирование систем управления: учеб. пособ. / под ред. В.Ю. Пашкуса. – СПб.: ИД «Сентябрь», 2002. – 136 с.

142. Статистика: підручник / С.С. Герасименко, А.В. Головач, А.М. Єріна та ін.; за наук. ред. С.С. Герасименка. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 467 с.

143. Статистичний щорічник України за 2009 рік / Державний комітет статистики України / за ред. О.Г. Осауленка. – К.: Консультант, 2010. – 567 с.

144. Статистичний щорічник України за 2010 рік / Державна служба статистики України / за ред. О.Г. Осауленка. – К.: Август-Трейд, 2011. – 560 с.

145. Статистичний збірник «Діяльність підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності» 2009 / Державний комітет статистики України / за ред. І.М. Жук. – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. – 424 с.

146. Статистичній збірник «Діяльність підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності» 2010 / Державна служба статистики України / за ред. І.М. Жук. – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2011. – 454 с.

147. Статистичній збірник «Промисловість України у 2007-2010 роках» / Державна служба статистики України / за ред. Л.М. Овденко. – К. : Август-Трейд, 2011. – 307 с.

148. Статистичній збірник «Україна у цифрах у 2009 році» / Державний комітет статистики України / за ред. О.Г. Осауленка. – К. : Інформаційно-аналітичне агентство, 2010. – 258 с.

149. Степанов Л.П. Горношахтное и горнорудное машиностроение / Л.П. Степанов // Машиностроение Украины. – 2008. – № 3. – С. 5-19.

150. Столповский А.И. Управление организационным развитием на кризисных предприятиях химической промышленности [Електроний ресурс] / А.И. Столповский. – Режим доступу: http://www.cis2000.ru/publish/books/book_54/intro.shtml?no

151. Сумилин В.А. Методика оценки эффективности функционирования организационной структуры управления по составляющим ее элементам. / В.А. Сумилин // Научные труды Донецкого национального технического ун-та. Серия : экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2004. – Вып. 69. – С. 78-85.

152. Тактичні пріоритети та стратегічні орієнтири економіки України / Я. А Жаліло [та ін.]; за ред. В.Є. Воротіна. – К. : НІСД, 2008. – 88 с.

153. Тельнов Ю. Разработка обучающейся организации с применением интеллектуальных технологий / Ю.Тельнов // Проблемы теории и практики управления.. – 2005. – № 6. – С.85-88.

154. Темчишина К.М. Моделі факторного аналізу ефективності діяльності підприємств харчової промисловості / К.М. Темчишина, Ю.Л. Темчишина // Бухгалтерський облік та аудит : проблеми теорії, методології, організації : зб. наук. пр., 2008. – № 1. – С. 78-81.

155. Теоретичні основи дослідження організаційних структур

підприємства [Електронний ресурс] // Веб.сайт: studentam.in.ua. – Режим доступу: <http://www.studentam.in.ua/> – Заголовок з екрану.

156. Теория и методология эффективного развития промышленных предприятий в конкурентных условиях: монография / В.В. Жариков, С.Е. Белова, В.Г. Туркин и др. – М.: Машиностроение-1, 2002. – 94 с.

157. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. В.Н. Волковой, А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 848 с.

158. Терещенко Н.В. Модель комплексной оценки результативности СМК. Методы оценки и расчета / Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин // Методы менеджмента качества, 2006. – № 4. – С. 43-54.

159. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

160. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К: КНЕУ, 2004. – 311 с.

161. Туровец О.Г. Организация машиностроительного производства: теория и практика / О.Г.Туровец, В.А.Летенко. – М.: Высшая школа, 1982. – 322 с.

162. Україна в 2005-2009 рр. : стратегічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку : монографія / за заг. ред. Ю.Г. Рубана. – К. : НІСД, 2009. – 655 с.

163. Україна в 2008 році: щорічні оцінки суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку: монографія / за заг. ред. Ю.Г. Рубана. – К. : НІСД, 2008. – 744 с.

164. Управление организационными изменениями [Електронний ресурс] / Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства. – Режим доступу: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section1.html/>

165. Управління соціально-економічними системами: проблеми і рішення: монографія / під заг. ред. О.В.Мартякової. – Донецьк: ДонНТУ,

2009. – 669 с.

166. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – Режим доступа: <http://ageofbook.com/study-materials/management/2972-strategicheskiy-menedzhment-fathutdinov-r-a.html>

167. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2002. – 467 с.

168. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.

169. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд. – М.: Интел-Синтез, 1999. – 416 с.

170. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О.С.Федонін, І.М.Репіна, О.І.Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

171. Федулова Л.І. Ринки високотехнологічних товарів та послуг: особливості та умови формування / Л.І.Федулова // Інвестиції та інноваційний розвиток. – 2008. – № 3. – С. 20-25.

172. Филонович С.Р. Теория жизненных циклов И.Адизеса и российская действительность / С.Р.Филонович, Е.И.Кушелевич // Социологические исследования. – 1996. – № 10. – С. 63-71.

173. Хентце Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям [Электронный ресурс] / Й.Хентце, А.Каммель // Проблемы теории и практики управления. – № 3. – 1997. – Режим доступа: <http://management.com.ua/ct/ct022.html>

174. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку крізь призму синергетики / О.В.Хитра // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2008. – Т. 2. – С. 188-195.

175. Цвиркун А.Д. Структура многоуровневых крупномасштабных систем / А.Д. Цвиркун, В.К.Акинфиев. – М.: Наука, 1993. – 142 с.

176. Чуйкин А.М. Концепция динамических способностей и анализ

стратегического потенциала обучающейся организации / А.М.Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета имени И. Канта, 2011. – Вып. 9. – С. 147-162.

177. Шегда А.В. Менеджмент. навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.

178. Щербина О. Еволюція організаційних структур [Електронний ресурс] / О.Щербіна // Веб-сайт: Проект для інноваційних менеджерів. – Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua/uk/articles/4/20/244>. – Заголовок з екрану.

179. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К.В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 38-54.

180. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / под общей ред. О.Ф.Балацкого. – Сумы: «Университетская книга», 2006. – 973 с.

181. Beckhard, R. A model for the executive management of transformational change: Developing Human Resources, university Associates, 1989.

182. Bowman C., Asch, D. Strategic Management, Macmillan, 1987.

183. Donald W. Cole. A History of the Organization Development Institute. – Organization Development Journal, V.11. – № 2.

184. French, W.L., Bell, C.H. Organizational Development (4th edition), New Jersey, Prentice Hall, Inc. Hammer, M. and Champney, J. “Re-engineering the Corporation”, Nicholas, Brealey Publishing, 1993.

185. Rowlandson P. The oddity of OD / I.P. Rowlandson // Management Today. –1984. – November. – P. 91 –93.

186. Sheppard M. Primary health care worker? Views about social work / M. Sheppard // British Journal of Social Work. – 1986. – Vol.15. – P. 459–468.

187. Wendell L. French., Cecil H.Bell, Jr., Robert A. Zawacki (Eds.) – Organization development: theory, practice and research. – 3-rd edition, BPI. –

Irwin: Homewood, Illinois, 1989.

188. Lucey T. Management information systems. – 7th edition. IT Iucey. – London: DP Publications Ltd, 1995. – 303 p.

Додаток А

Аналіз основних показників діяльності
машинобудівних підприємств України

Таблиця А.1

Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) за видами економічної діяльності

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та установка	виробництво електричного, електронного та оптичного установка	виробництво транспортних засобів та установка
2004	всього, млн. грн	400757,1	344737,8	55712,5	18414,7	14811,4	22486,4
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	у % до підсумку	100,0	86,0	13,9	4,6	3,7	5,6
2005	всього, млн. грн	468562,6	355079,9	59668,1	20762,3	13530,5	25375,3
	ланцюговий темп зросту, %	116,9	103,0	107,1	112,7	91,4	112,8
	базовий темп зросту, %	116,9	103,0	107,1	112,7	91,4	112,8
	у % до підсумку	100,0	75,8	12,7	4,4	2,9	5,4
2006	всього, млн. грн	551729,0	405466,3	68730,6	22423,2	15510,3	30797,1
	ланцюговий темп зросту, %	117,7	114,2	115,2	108,0	114,6	121,4
	базовий темп зросту, %	137,7	117,6	123,4	121,8	104,7	137,0
	у % до підсумку	100,0	73,5	12,5	4,1	2,8	5,6
2007	всього, млн. грн	717076,7	530162,7	98339,9	30100,4	21216,5	47023,0
	ланцюговий темп зросту, %	130,0	130,8	143,1	134,2	136,8	152,7
	базовий темп зросту, %	178,9	153,8	176,5	163,5	143,2	209,1
	у % до підсумку	100,0	73,9	13,7	4,2	3,0	6,6
2008	всього, млн. грн	917035,5	668466,4	121780,4	37271,5	25580,5	58928,4
	ланцюговий темп зросту, %	127,9	126,1	123,8	123,8	120,6	125,3
	базовий темп зросту, %	228,8	193,9	218,6	202,4	172,7	262,1
	у % до підсумку	100,0	72,9	13,3	4,1	2,8	6,4
2009	всього, млн. грн	806550,6	559266,5	85833,0	34245,7	24504,7	27082,6
	ланцюговий темп зросту, %	88,0	83,7	70,5	91,9	95,8	46,0
	базовий темп зросту, %	201,3	162,2	154,1	186,0	165,4	120,4
	у % до підсумку	100,0	69,3	10,6	4,2	3,0	3,4
2010	всього, млн. грн	1065108,2	730544,1	116348,5	39778,4	27708,9	48861,2
	ланцюговий темп зросту, %	132,1	130,6	135,6	116,2	113,1	180,4
	базовий темп зросту, %	227,3	205,7	195,0	191,6	204,8	192,6
	у % до підсумку	100,0	68,6	10,9	3,7	2,6	4,6

Таблиця А.2

Кількість найманих працівників за видами промислової діяльності

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, тис. осіб	3941,2	2786,9	879,0	393,4	212,9	272,7
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	у % до підсумку	100,0	70,7	22,3	10,0	5,4	6,9
2005	всього, тис. осіб	3913,3	2775,5	853,7	377,4	210,5	265,8
	ланцюговий темп зросту, %	99,3	99,6	97,1	95,9	98,9	97,5
	базовий темп зросту, %	99,3	99,6	97,1	95,9	98,9	97,5
	у % до підсумку	100,0	70,9	21,8	9,6	5,4	6,8
2006	всього, тис. осіб	3851,9	2741,0	795,5	350,1	198,2	244,2
	ланцюговий темп зросту, %	98,4	98,8	93,2	92,8	94,2	91,9
	базовий темп зросту, %	97,7	98,4	90,5	89,0	93,1	89,5
	у % до підсумку	100,0	71,2	20,7	9,1	5,1	6,3
2007	всього, тис. осіб	3287,0	2268,0	710,0	310,0	168,0	232,0
	ланцюговий темп зросту, %	85,3	82,7	89,3	88,5	84,8	95,0
	базовий темп зросту, %	83,4	81,4	80,8	78,8	78,9	85,1
	у % до підсумку	100,0	69,0	21,6	9,4	5,1	7,1
2008	всього, тис. осіб	3188,0	2192,0	687,0	293,0	165,0	229,0
	ланцюговий темп зросту, %	97,0	96,6	96,8	94,5	98,2	98,7
	базовий темп зросту, %	80,9	78,7	78,2	74,5	77,5	84,0
	у % до підсумку	100,0	68,8	21,5	9,2	5,2	7,2
2009	всього, тис. осіб	2851,0	1886,0	579,0	241,0	147,0	190,0
	ланцюговий темп зросту, %	89,4	86,0	84,3	82,3	89,1	83,0
	базовий темп зросту, %	72,3	67,7	65,9	61,3	69,0	69,7
	у % до підсумку	100,0	66,2	20,3	8,5	5,2	6,7
2010	всього, тис. осіб	2842,0	1884,0	578,0	253,0	149,0	176,0
	ланцюговий темп зросту, %	99,7	99,9	99,8	105,0	101,4	92,6
	базовий темп зросту, %	72,6	67,9	67,7	67,0	70,8	66,2
	у % до підсумку	100,0	66,3	20,3	8,9	5,2	6,2

Таблиця А.3

Фонд оплати праці найманих працівників за видами промислової діяльності

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, млн. грн	32983,9	21611,9	6508,0	2863,3	1387,7	2257,0
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	у % до підсумку	100,0	65,5	19,7	8,7	4,2	6,8
2005	всього, млн. грн	42866,4	28037,0	8103,7	3598,0	1810,4	2695,3
	ланцюговий темп зросту, %	130,0	129,7	124,5	125,7	130,5	119,4
	базовий темп зросту, %	130,0	129,7	124,5	125,7	130,5	119,4
	у % до підсумку	100,0	65,4	18,9	8,4	4,2	6,3
2006	всього, млн. грн	52905,4	35060,7	9741,7	4276,7	2208,3	3256,7
	ланцюговий темп зросту, %	123,4	125,1	120,2	118,9	122,0	120,8
	базовий темп зросту, %	160,4	162,2	149,7	149,4	159,1	144,3
	у % до підсумку	100,0	66,3	18,4	8,1	4,2	6,2
2007	всього, млн. грн	65620,8	43221,9	12313,5	5275,3	2839,6	4198,6
	ланцюговий темп зросту, %	124,0	123,3	126,4	123,3	128,6	128,9
	базовий темп зросту, %	198,9	200,0	189,2	184,2	204,6	186,0
	у % до підсумку	100,0	65,9	18,8	8,0	4,3	6,4
2008	всього, млн. грн	81981,3	51563,7	15388,5	6800,2	3489,2	5099,1
	ланцюговий темп зросту, %	124,9	119,3	125,0	128,9	122,9	121,4
	базовий темп зросту, %	248,5	238,6	236,5	237,5	251,4	225,9
	у % до підсумку	100,0	62,9	18,8	8,3	4,3	6,2
2009	всього, млн. грн	77724,4	44839,7	12471,1	5520,3	3099,1	3851,7
	ланцюговий темп зросту, %	94,8	87,0	81,0	81,2	88,8	75,5
	базовий темп зросту, %	235,6	207,5	191,6	192,8	223,3	170,7
	у % до підсумку	100,0	57,7	16,0	7,1	4,0	5,0
2010	всього, млн. грн	91926,6	52934,4	15462,0	6592,8	3877,9	4991,3
	ланцюговий темп зросту, %	118,3	118,1	124,0	119,4	125,1	129,6
	базовий темп зросту, %	214,4	188,8	190,8	183,2	214,2	185,2
	у % до підсумку	100,0	57,6	16,8	7,2	4,2	5,4

Таблиця А.4

**Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами
промислової діяльності**

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, грн	697,42	646,25	616,98	606,54	543,28	689,55
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2005	всього, грн	912,83	841,78	791,05	794,49	716,68	845,06
	ланцюговий темп зросту, %	130,9	130,3	128,2	131,0	131,9	122,6
	базовий темп зросту, %	130,9	130,3	128,2	131,0	131,9	122,6
2006	всього, грн	1144,59	1065,95	1024,42	1017,94	928,49	1111,59
	ланцюговий темп зросту, %	125,4	126,6	129,5	128,1	129,6	131,5
	базовий темп зросту, %	164,1	164,9	166,0	167,8	170,9	161,2
2007	всього, грн	1481,96	1381,13	1343,66	1337,62	1199,72	1471,39
	ланцюговий темп зросту, %	129,5	129,6	131,2	131,4	129,2	132,4
	базовий темп зросту, %	212,5	213,7	217,8	220,5	220,8	213,4
2008	всього, грн	1935,93	1755,33	1748,32	1738,96	1563,89	1916,76
	ланцюговий темп зросту, %	130,6	127,1	130,1	130,0	130,4	130,3
	базовий темп зросту, %	277,6	271,6	283,4	286,7	287,9	278,0
2009	всього, грн	2117,32	1856,11	1709,04	1744,49	1658,61	1704,08
	ланцюговий темп зросту, %	109,4	105,7	97,8	100,3	106,1	88,9
	базовий темп зросту, %	303,6	287,2	277,0	287,6	305,3	247,1
2010	всього, грн	2580,0	2281,0	2262,0	2253,0	2098,0	2411,0
	ланцюговий темп зросту, %	121,9	122,9	132,4	129,1	126,5	141,5
	базовий темп зросту, %	282,6	271,0	285,9	283,6	292,7	285,3

Таблиця А.5

Операційні витрати на 1 гривню реалізованої продукції

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, коп./грн	95,3	95,0	97,1	98,2	98,0	95,7
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2005	всього, коп./грн	93,4	92,7	96,3	96,4	97,3	95,8
	ланцюговий темп зросту, %	98,0	97,6	99,2	98,2	99,3	100,1
	базовий темп зросту, %	98,0	97,6	99,2	98,2	99,3	100,1
2006	всього, коп./грн	94,3	93,8	97,3	97,4	96,5	97,7
	ланцюговий темп зросту, %	101,0	101,2	101,0	101,0	99,2	102,0
	базовий темп зросту, %	99,0	98,7	100,2	99,2	98,5	102,1
2007	всього, коп./грн	93,7	93,1	93,8	96,5	94,4	91,9
	ланцюговий темп зросту, %	99,4	99,3	96,4	99,1	97,8	94,1
	базовий темп зросту, %	98,3	98,0	96,6	98,3	96,3	96,0
2008	всього, коп./грн	93,4	94,0	96,2	94,4	93,6	98,5
	ланцюговий темп зросту, %	99,7	101,0	102,6	97,8	99,2	107,2
	базовий темп зросту, %	98,0	98,9	99,1	96,1	95,5	102,9
2009	всього, коп./грн	98,2	98,6	93,3	91,1	90,8	98,3
	ланцюговий темп зросту, %	105,1	104,9	97,0	96,5	97,0	99,8
	базовий темп зросту, %	103,0	103,8	96,1	92,8	92,7	102,7
2010	всього, коп./грн	97,5	96,9	91,2	93,4	93,1	88,4
	ланцюговий темп зросту, %	99,3	98,3	97,7	102,5	102,5	89,9
	базовий темп зросту, %	104,4	104,5	94,7	96,9	95,7	92,3

Таблиця А.6

**Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування за
видами промислової діяльності**

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, млн. грн	18936,9	17180,1	1612,9	332,4	305,5	975,0
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	у % до підсумку	100,0	90,7	8,5	1,8	1,6	5,1
2005	всього, млн. грн	28264,3	20887,1	2238,5	680,6	660,9	891,0
	ланцюговий темп зросту, %	149,3	121,6	138,8	204,8	216,3	91,4
	базовий темп зросту, %	149,3	121,6	138,8	204,8	216,3	91,4
	у % до підсумку	100,0	73,9	7,9	2,4	2,3	3,2
2006	всього, млн. грн	34699,6	23853,0	1916,9	734,2	587,9	594,8
	ланцюговий темп зросту, %	122,8	114,2	85,6	107,9	89,0	66,8
	базовий темп зросту, %	183,2	138,8	118,8	220,9	192,4	61,0
	у % до підсумку	100,0	68,7	5,5	2,1	1,7	1,7
2007	всього, млн. грн	43700,9	32712,2	5127,5	1434,2	1347,9	2345,4
	ланцюговий темп зросту, %	125,9	137,1	267,5	195,3	229,3	394,3
	базовий темп зросту, %	230,8	190,4	317,9	431,5	441,2	240,6
	у % до підсумку	100,0	74,9	11,7	3,3	3,1	5,4
2008	всього, млн. грн	20243,2	-3167,0	704,6	918,8	224,5	-438,7
	ланцюговий темп зросту, %	46,3	-9,7	13,7	64,1	16,7	-18,7
	базовий темп зросту, %	106,9	-18,4	43,7	276,4	73,5	-45,0
	у % до підсумку	100,0	-15,6	3,5	4,5	1,1	-2,2
2009	всього, млн.грн	-4788,1	-8989,4	1921,1	1405,8	2001,8	-1486,5
	ланцюговий темп зросту, %	-23,7	283,8	272,7	153,0	891,7	338,8
	базовий темп зросту, %	-25,3	-52,3	119,1	422,9	655,3	-152,5
	у % до підсумку	100,0	187,7	-40,1	-29,4	-41,8	31,0
2010	всього, млн.грн	26845,9	5399,8	7176,0	1823,5	1137,5	4215,0
	ланцюговий темп зросту, %	680,0	168,4	373,5	129,7	56,8	-283,6
	базовий темп зросту, %	95,0	25,9	320,6	267,9	172,1	473,1
	у % до підсумку	100,0	20,1	26,7	6,8	4,2	15,7

Таблиця А.7

Чистий прибуток (збиток) за видами промислової діяльності

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, млн. грн	10721,0	10931,5	889,5	52,7	110,3	726,5
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	у % до підсумку	100,0	102,0	8,3	0,5	1,0	6,8
2005	всього, млн. грн	17502,9	13774,8	1258,4	312,6	392,0	553,8
	ланцюговий темп зросту, %	163,3	126,0	141,5	593,2	355,4	76,2
	базовий темп зросту, %	163,3	126,0	141,5	593,2	355,4	76,2
	у % до підсумку	100,0	78,7	7,2	1,8	2,2	3,2
2006	всього, млн. грн	22630,1	15503,2	825,0	315,9	295,9	213,2
	ланцюговий темп зросту, %	129,3	112,5	65,6	101,1	75,5	38,5
	базовий темп зросту, %	211,1	141,8	92,7	599,4	268,3	29,3
	у % до підсумку	100,0	68,5	3,6	1,4	1,3	0,9
2007	всього, млн. грн	29286,9	22035,0	3485,5	873,6	876,1	1735,8
	ланцюговий темп зросту, %	129,4	142,1	422,5	276,5	296,1	814,2
	базовий темп зросту, %	273,2	201,6	391,8	1657,7	794,3	238,9
	у % до підсумку	100,0	75,2	11,9	3,0	3,0	5,9
2008	всього, млн. грн	5542,5	-10989,1	-1089,5	102,6	-190,8	-1001,3
	ланцюговий темп зросту, %	18,9	-49,9	-31,3	11,7	-21,8	-57,7
	базовий темп зросту, %	51,7	-100,5	-122,5	194,7	-173,0	-137,8
	у % до підсумку	100,0	-198,3	-19,7	1,9	-3,4	-18,1
2009	всього, млн. грн	-14192,5	-14113,9	37,3	516,1	1399,6	-1878,4
	ланцюговий темп зросту, %	-256,1	128,4	-3,4	503,0	-733,5	187,6
	базовий темп зросту, %	-132,4	-129,1	4,2	979,3	1268,9	-258,6
	у % до підсумку	100,0	99,4	-0,3	-3,6	-9,9	1,3
2010	всього, млн. грн	11889,6	-3177,6	4235,5	778,1	614,2	2843,2
	ланцюговий темп зросту, %	183,8	22,5	11355,2	150,8	43,9	251,4
	базовий темп зросту, %	67,9	-23,1	336,6	248,9	156,7	513,4
	у % до підсумку	100,0	-26,7	35,6	6,5	5,2	2,4

Таблиця А.8

**Інвестиції в основний капітал за видами промислової діяльності
(у фактичних цінах)**

Рік	Показник	Промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування, в тому числі:	виробництво машин та устаткування	виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	виробництво транспортних засобів та устаткування
2004	всього, млн. грн	28191	16663	2268	829	660	779
	ланцюговий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	базовий темп зросту, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	у % до підсумку	100,0	59,1	8,0	2,9	2,3	2,8
2005	всього, млн. грн	35031	22399	2251	831	696	724
	ланцюговий темп зросту, %	124,3	134,4	99,3	100,2	105,5	92,9
	базовий темп зросту, %	124,3	134,4	99,3	100,2	105,5	92,9
	у % до підсумку	100,0	63,9	6,4	2,4	2,0	2,1
2006	всього, млн. грн	44804	30113	3653	1274	1031	1348
	ланцюговий темп зросту, %	127,9	134,4	162,3	153,3	148,1	186,2
	базовий темп зросту, %	158,9	180,7	161,1	153,7	156,2	173,0
	у % до підсумку	100,0	67,2	8,2	2,8	2,3	3,0
2007	всього, млн. грн	64341	44823	5340	1714	1295	2331
	ланцюговий темп зросту, %	143,6	148,8	146,2	134,5	125,6	172,9
	базовий темп зросту, %	228,2	269,0	235,4	206,8	196,2	299,2
	у % до підсумку	100,0	69,7	8,3	2,7	2,0	3,6
2008	всього, млн. грн	76618	48976	6189	1786	1924	2479
	ланцюговий темп зросту, %	119,1	109,3	115,9	104,2	148,6	106,3
	базовий темп зросту, %	271,8	293,9	272,9	215,5	291,6	318,2
	у % до підсумку	100,0	63,9	8,1	2,3	2,5	3,2
2009	всього, млн.грн	57658	35322	3564	1399	1165	1000
	ланцюговий темп зросту, %	75,3	72,1	57,6	78,3	60,5	40,3
	базовий темп зросту, %	204,5	212,0	157,1	168,8	176,5	128,4
	у % до підсумку	100,0	61,3	6,2	2,4	2,0	1,7
2010	всього, млн.грн	58558	34231	4400	1370	1471	1559
	ланцюговий темп зросту, %	101,6	96,9	123,5	97,9	126,3	155,9
	базовий темп зросту, %	167,2	152,8	195,5	164,9	211,4	215,3
	у % до підсумку	100,0	58,5	7,5	2,3	2,5	2,7

Додаток Б

Аналіз діяльності машинобудівних підприємств

Таблиця Б.1

Загальна характеристика машинобудівних підприємств

Показник	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ-БУР»
1	2	3	4	5
Підприємство створено	10.06.94 р. № 301 шляхом перетворення Державного підприємства «Горлівський машинобудівний завод імені С. М. Кірова» в ВАТ «Горлівський машинобудівний завод», пізніше – у ПАТ «ГМЗ»	01.02.2001р. відповідно до плану санації ВАТ «Горлівський машинобудівний завод», шляхом об'єднання майнових внесків ВАТ "Горлівський машинобудівний завод» (49,0%) та ВАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (51,0%), пізніше – ПрАТ «ГМБ»	в 1947 році на базі Горлівської станції «Підземгаз» для виробництва обладнання для підземної газифікації вугілля. Згідно з наказом Міністерства вугільної промисловості України від 29.06.96 р.№314 завод було перетворено у ВАТ «Новогорлівський машинобудівний завод», пізніше – ПАТ «НГМЗ»	09.12.2003р. відповідно плану санації ВАТ «Новогорлівський машинобудівний завод», шляхом об'єднання внесків засновників ВАТ «НГМЗ» (49,9%) та ТОВ «Бізнес-Інтеграція» (50,1%), пізніше – ПрАТ «НГМЗ-БУР»
Засновники підприємства	Держава в особі Донецької облдержадміністрації	ПАТ «Горлівський машинобудівний завод» (внесок – частина свого майна) та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод» (внесок - кошти).	Міністерство палива та енергетики України	ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод» (внесок – частина свого майна) та ТОВ «Бізнес-Інтеграція» (внесок - кошти).
Власники підприємства	Держава в особі Регіонального відділення Фонду державного майна України по Донецькій області володіє 94,9% акцій товариства; ПАТ «Донецькгірмаш» – 5,0% акцій товариства; фізичні особи – 0,1% акцій	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод» володіє 99,7% акцій товариства.	100% акцій знаходяться у власності держави	ПАТ «Новогорлівський машинобудівний завод» володіє 49,8% та ТОВ «Бізнес-Інтеграція» володіє 50,2% акцій товариства.

продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Органи управління	Загальні збори акціонерів, Правління, Наглядова рада, Ревізійна комісія.	Загальні збори акціонерів, Правління, Наглядова рада, Ревізійна комісія.	Загальні збори акціонерів, Правління, Спостережна рада, Ревізійна комісія. Ухвалою Господарського суду Донецької області від 09.12.2003р. затверджено план санації ПАТ "Новогорлівський машинобудівний завод" та призначено керуючий санацією. Повноваження органів управління припинені	Загальні збори акціонерів, Спостережна Рада, Генеральний директор та Ревізійна комісія.
Статутний фонд	10 356 601,5 грн., який поділено на 9 863 430 простих іменних акцій номінальною вартістю 1,05 грн. кожна.	38 000 000 грн., який поділено на 3800 простих іменних акцій номінальною вартістю 10000 грн. кожна.	6 204 615 грн., який поділено на 24 818 460 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. кожна.	5 800 000 грн., який поділено на 5 800 простих іменних акцій номінальною вартістю 100 грн. кожна.
Основні види діяльності	29.52.1 Виробництво (без ремонту) машин і обладнання для добувної промисловості. 51.9 Інші види оптової торгівлі. 29.52.3 Ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва.	29.52.1 Виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва 29.52.3 Ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва 52.12.0 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту	29.52.1 Виробництво (без ремонту) машин і обладнання для добувної промисловості. 28.73.0 Виробництво виробів з дроту. 51.70.0 Інші види оптової торгівлі.	29.52.1 Виробництво (без ремонту) машин і обладнання для добувної промисловості. 80.42.0 Навчання дорослих та інші види освіти 29.52.4 Монтаж та установлення машин для добувної промисловості та будівництва

продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5
Основні види продукції (робіт, послуг)	Надає ПрАТ «ГМБ» послуги інструментального виробництва, паросилові, будівельні, транспортні, по виготовленню модельної оснастки ПрАТ «ГМБ»	Виготовляє очисні і прохідницькі комбайни, бурові машини, стругові установки, лебідки, насосні установки, гідроустаткування.	Виготовляє деталі для гірничошахтного обладнання - кришки, скоби, ролики, державки, планшайби, корпуси, вусики, втулки, стакани, кулаки, башмаки, плити, кронштейни, фланці, колеса, балки та інші.	Виготовляє бурове і гірничошахтне обладнання - бурові верстати, бурильні установки, породонавантажувальні машини, агрегати ланцюговані, грейфери, маневрові пристрої і маятникові пробовідбирателі, запасні частини до гірничошахтного обладнання та іншу продукцію для задоволення потреб вугільної промисловості.
Тип виробництва	Переважно дрібносерійне виробництво	Переважно дрібносерійне виробництво по випуску особливо складної продукції	Дрібносерійний тип виробництва	Дрібносерійний тип виробництва
Ступінь зносу основних засобів на 01.01.2010 р.	Загальна - 73%, у т.ч.: - будинки, споруди та передавальні пристрої - 62%; - машини та обладнання - 88%.; - транспорт - 88%; - інші основні засоби - 87%. - інструменти, прилади та інвентар - 89%.	Загальна - 50%, у т.ч.: - будинки, споруди та передавальні пристрої - 60%; - машини та обладнання - 47%.; - транспорт - 29%; - інші основні засоби - 53%. - інструменти, прилади та інвентар - 62%.	Виробничого призначення: будівлі та споруди – 97%, машини та обладнання – 84%, малоцінні необоротні матеріальні активи – 100%. Невиробничого призначення: будівлі та споруди – 69%, машини та обладнання – 69%.	Загальна - 25%, у т.ч.: - будинки, споруди та передавальні пристрої - 14%; - машини та обладнання - 30%; - транспорт - 47%; - інструменти, прилади та інвентар – 39%.

Таблиця Б.2

Загальна характеристика мікросередовища машинобудівних підприємств

Показник	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ-БУР»
Основні постачальники	ПАТ «Донецькгірмаш», ПАТ ПЕМ «Енерговугілля», ПрАТ ТПК «Горні машини», ПАТ «Дружківський машзавод»	ПАТ «ГМЗ», ПАТ Донецькгірмаш, ТОВ Метилен, DAMEL, ПАТ Свердловський машзавод GLEASON-PFAUTER, ТОВ Прайд.	ПАТ «Часовярьський вогнетривкий комбінат», ТОВ «Алькор Техпропоставка», ТОВ «ІнтерБрокСервіс», ТОВ «Карбонмет».	Харківський тракторний завод; ПАТ «Гідропривід»; ТД «Новокаховський електромеханічний завод»; ПрАТ «Спецметалпрокат»; ТОВ «Такт».
Основні ринки збуту	Обсяг послуг та поставки ТМЦ повністю залежить від замовлень та прибутковості роботи основного клієнта ПрАТ «ГМБ»	Український і світовий ринки машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва	Підприємства гірнично-видобувальної галузі Донецької області	Вугледобувні підприємства України і країн СНД.
Основні споживачі	ПрАТ «ГМБ», ПРПП ДХК Донбасантрацит, ДХК Орджонікідзевугілля, ДХК Лисичанськвугілля, ДХК Макіїввугілля шахта «Холодна балка».	ПАТ «Дружківський машзавод», ПАТ «Донецьгормаш», ПрАТ «Гірничі машини», ПАТ Свердловський МБЗ, Підприємства Росії, Білорусі, Чехії, Казахстану.	ТОВ «Авістапромторг»	ОП «Шахта ім.Засядько»; ПАТ «Воркутауголь» (Росія); ДП «Свердловантрацит»; ДП «Добропілляуголь»; ш. Березовська; ТОВ «ТД НГМЗ-БУР»
Основні конкуренти	Продукція та послуги ПАТ «ГМЗ» є особливими та придатними ПрАТ «ГМБ», тому конкурентів товариство немає	Юргинський машинобудівний завод (Росія), Eiskoff (Німеччина), Anderson (Англія), ПрАТ «Ясинуватський машзавод», ПАТ «Новокраматорський машзавод»	Копійський машзавод (Росія), ПАТ «Горлівський реммаш», ПАТ «Горлівський машзавод», ПАТ «Дружківський машзавод»	Новокузнецький машзавод, (Росія); ПАТ «Буран»; ПАТ «Ясинуватський машзавод»; Копійський машзавод, (Росія); Новокраматорський машзавод.

Таблиця Б.3

Аналіз основних економічних показників діяльності машинобудівних підприємств за 2004-2010 рр.

Показник / рік	ПАТ «ГМЗ»			ПрАТ «ГМБ»			ПАТ «НГМЗ»			ПрАТ «НГМЗ-БУР»		
	абсол. знач.	ланцюговий темп росту, %	базовий темп росту, %	абсол. знач.	ланцюговий темп росту, %	базовий темп росту, %	абсол. знач.	ланцюговий темп росту, %	базовий темп росту, %	абсол. знач.	ланцюговий темп росту, %	базовий темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн												
2004	13021	100,0	100,0	115009	100,0	100,0	12367	100,0	100,0	-	-	-
2005	9278	71,3	71,3	156358	136,0	136,0	9851	79,7	60,6	16512	100,0	100,0
2006	8889	95,8	68,3	119894	76,7	104,2	3469	35,2	21,3	38549	233,5	233,5
2007	8278	93,1	63,6	205986	171,8	179,1	2514	72,5	72,5	53398	138,5	323,4
2008	8657	99,2	63,1	243897	118,4	212,1	1658	66,0	10,2	59465	111,4	360,1
2009	9740	112,5	74,8	188257	77,2	163,7	257	15,5	2,1	40873	68,7	247,5
2010	13417	137,8	103,0	299452	159,1	260,4	434	168,9	3,5	37199	91,0	225,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн												
2004	10851	100,0	100,0	114363	100,0	100,0	14267	100,0	100,0	-	-	-
2005	7732	71,3	71,3	164424	143,8	143,8	9726	68,2	68,2	15773	100,0	100,0
2006	7407	95,8	68,3	120342	73,2	105,2	4441	45,7	31,1	38422	243,6	243,6
2007	9540	128,8	87,9	210209	174,7	183,8	2297	51,7	16,1	53449	139,1	338,9
2008	9942	104,2	91,6	244101	116,1	213,4	1785	77,7	12,5	58874	110,1	373,3
2009	10642	107,0	98,1	189420	77,6	165,6	248	13,9	1,7	41119	69,8	260,7
2010	13630	128,1	125,6	289505	152,8	253,1	470	189,5	3,3	38007	92,4	241,0

продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн												
2004	9563	100,0	100,0	94294	100,0	100,0	12551	100,0	100,0	-	-	-
2005	7732	80,9	80,9	118779	126,0	126,0	9591	76,4	76,4	16931	100,0	100,0
2006	6405	82,8	67,0	107281	90,3	113,8	4426	46,1	35,3	33725	199,2	199,2
2007	8253	128,9	86,3	186735	174,1	198,0	2294	51,8	18,3	40527	120,2	239,4
2008	8860	107,4	92,6	213030	114,1	225,9	1785	77,8	14,2	43720	107,9	258,2
2009	10080	113,8	105,4	164619	77,3	174,6	716	40,1	5,7	35796	81,9	211,4
2010	13070	129,7	136,7	248058	150,7	263,1	1094	152,8	8,7	20721	57,9	122,4
Валовий прибуток (збиток), тис.грн												
2004	1289	100,0	100,0	20069	100,0	100,0	1716	100,0	100,0	-	-	-
2005	1014	78,7	78,7	45645	227,4	227,4	135	7,9	7,9	-1154	100,0	100,0
2006	1003	98,9	77,8	13062	28,6	65,1	15	11,1	0,9	4697	407,0	407,0
2007	1287	128,3	99,8	23474	179,7	179,7	3	20,0	0,2	12922	275,1	1119,8
2008	1082	84,1	83,9	31071	132,4	154,8	0	0,0	0,0	15154	117,3	1313,2
2009	562	51,9	43,6	23975	77,2	119,5	-468	-	-	5323	35,1	461,3
2010	560	99,6	43,4	41447	172,9	206,5	-624	133,3	-375,0	17286	324,7	1497,7
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції,%												
2004	13,5	100,0	100,0	21,3	100,0	100,0	13,7	100,0	100,0	-	-	-
2005	13,1	-0,4	-0,4	38,4	17,1	17,1	1,4	-12,3	-12,3	-6,8	100,0	100,0
2006	15,7	2,5	2,2	12,2	-26,3	-9,1	0,3	-1,1	-13,3	13,9	20,7	20,7
2007	15,6	-0,1	2,1	12,6	0,4	-8,7	0,1	-0,2	-13,5	31,9	18,0	38,7
2008	12,2	-3,4	-1,3	14,6	2,0	-6,7	0,0	-0,1	-13,7	34,7	2,8	41,5
2009	5,6	-6,6	-7,9	14,6	0,0	-6,7	-65,4	-65,4	-79,0	14,9	-19,8	21,7
2010	4,3	-1,3	-9,2	16,7	2,1	-4,6	-57,0	8,3	-70,7	83,4	68,6	90,2

продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.												
2004	88,1	100,0	100,0	82,5	100,0	100,0	88,0	100,0	100,0	-	-	-
2005	100,0	113,5	113,5	72,2	87,6	87,6	98,6	112,1	112,1	107,3	100,0	100,0
2006	86,5	86,5	98,1	89,1	123,4	108,1	99,7	101,1	113,3	87,8	81,8	81,8
2007	86,5	100,0	98,2	88,8	99,6	107,7	99,9	100,2	113,5	75,8	86,4	70,7
2008	89,1	103,0	101,1	87,3	98,2	105,8	100,0	100,1	113,7	74,3	97,9	69,2
2009	94,7	106,3	107,5	86,9	99,6	105,4	288,7	288,7	328,2	87,1	117,2	81,1
2010	95,9	101,2	108,8	85,7	98,6	103,9	232,8	80,6	264,6	54,5	62,6	50,8
Чистий прибуток (збиток), тис.грн												
2004	-3943	100,0	100,0	10335	100,0	100,0	-2315	100,0	100,0	-	-	-
2005	202	-5,1	-5,1	23523	227,6	227,6	-3182	137,5	137,5	583	100,0	100,0
2006	101	50,0	-2,6	950	4,0	9,2	-2081	65,4	89,9	99	17,0	17,0
2007	-5060	-5009,9	128,3	7075	744,7	68,5	-1900	91,3	82,1	5176	5228,3	887,4
2008	-1313	25,9	33,3	-37461	-529,5	-362,5	-4715	248,2	203,7	6003	116,0	1029,1
2009	-1347	102,6	34,2	-1953	5,2	-18,9	-1188	25,2	51,3	503	8,4	86,2
2010	-3824	283,9	97,0	18520	948,3	179,2	-1122	94,4	48,5	9941	1976,3	1704,3
Основні засоби (середньорічна залишкова вартість), тис.грн												
2004	123096	100,0	100,0	80412	100,0	100,0	45936	100,0	100,0	-	-	-
2005	110403	89,7	89,7	83871	104,3	104,3	45013	98,0	98,0	3351	100,0	100,0
2006	105504	95,6	85,7	93182	111,1	115,9	44798	99,5	97,5	4722	140,9	140,9
2007	106516	101,0	86,5	112259	120,5	139,6	43665	97,5	95,1	9370	198,4	279,6
2008	99968	93,9	81,2	129943	115,8	161,6	43235	99,0	94,1	14270	152,3	425,9
2009	101721	101,8	82,6	134243	103,3	166,9	123225	285,0	268,3	14727	103,2	439,5
2010	109689	107,8	89,1	146560	109,2	182,3	125210	101,6	272,6	15029	102,1	448,5

продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чисельність працюючих, осіб												
2004	905	100,0	100,0	1941	100,0	100,0	399	100,0	100,0	-	-	-
2005	775	85,6	85,6	1614	83,2	83,2	241	60,4	60,4	233	100,0	100,0
2006	742	95,7	82,0	1622	100,5	83,6	187	77,6	46,9	376	161,4	161,4
2007	679	91,5	75,0	1949	120,2	100,4	90	48,1	22,6	472	125,5	202,6
2008	421	62,0	46,5	1548	79,4	79,8	51	56,7	12,8	471	99,8	202,1
2009	406	96,4	44,9	1652	106,7	85,1	17	33,3	4,3	331	70,3	142,1
2010	396	97,5	43,8	1726	104,5	88,9	17	100,0	4,3	305	92,1	130,9
Продуктивність праці, тис.грн												
2004	14,4	100,0	100,0	59,3	100,0	100,0	40,8	100,0	100,0	-	-	-
2005	12,0	83,2	83,2	96,9	163,5	163,5	40,9	100,3	100,3	70,9	100,0	100,0
2006	12,0	100,1	83,3	73,9	76,3	124,7	18,6	45,4	45,5	102,5	144,7	144,7
2007	16,1	134,4	111,9	105,7	143,0	178,4	27,9	150,6	68,5	113,1	110,3	159,6
2008	20,6	128,0	143,2	129,6	122,6	218,7	32,5	116,4	79,8	126,3	111,6	178,2
2009	24,0	116,7	166,7	114,0	87,9	192,3	15,1	46,5	37,1	123,5	97,8	174,2
2010	33,9	141,2	235,5	173,5	152,2	292,8	25,5	168,9	62,6	122,0	98,8	172,1
Фонд оплати праці, тис.грн												
2004	4859	100,0	100,0	14215	100,0	100,0	2728	100,0	100,0	-	-	-
2005	5940	122,2	122,2	17535	123,4	123,4	2298	84,2	84,2	2586	100,0	100,0
2006	5878	99,0	99,0	16570	94,5	116,6	1717	74,7	62,9	5102	197,2	197,2
2007	7780	132,4	160,1	23788	143,6	167,3	873	50,8	32,0	8368	164,0	323,5
2008	10023	128,8	206,3	33575	141,1	236,2	490	56,1	18,0	11905	142,3	460,3
2009	10982	109,6	226,0	38094	113,5	268,0	175	35,7	6,4	7365	61,9	284,8
2010	11612	105,7	239,0	40231	105,6	283,0	355	202,9	13,0	6574	89,3	254,2

продовження таблиці Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Середньомісячна зарплата 1 працівника, грн.												
2004	447,42	100,0	100,0	610,30	100,0	100,0	569,76	100,0	100,0	-	-	-
2005	638,71	142,8	142,8	905,36	148,3	148,3	794,61	139,5	139,5	925,04	100,0	100,0
2006	660,15	103,4	147,5	851,32	94,0	139,5	765,15	96,3	134,3	1130,65	122,2	122,2
2007	1463,51	221,7	327,1	1220,52	143,4	200,0	1129,20	147,6	198,2	1477,31	130,7	159,7
2008	1983,97	135,6	443,4	1779,28	145,8	291,5	1608,70	142,5	282,3	2108,56	142,7	227,9
2009	2254,11	113,6	503,8	2005,93	112,7	328,7	857,84	53,3	150,6	1854,28	87,9	200,5
2010	2443,60	108,4	546,2	2330,88	116,2	381,9	1740,20	202,9	305,4	2396,17	129,2	259,0

Таблиця Б.4

Темпи росту вартості основних фондів машинобудівних підприємств

Підприємство	Група матеріальних активів	Показник	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011
ПАТ "ГМЗ"	Всього	сума, тис.грн	129809,0	116383,0	104423,4	106584,6	106448,1	93487,0	109955,0	109660,0
		темп росту, %	100,0	89,7	89,7	102,1	99,9	87,8	117,6	99,9
	в т.ч. машини та обладнання	сума, тис.грн	36984,6	37044,9	25988,8	36109,8	35133,2	35256,0	35706,0	35721,0
		темп росту, %	100,0	100,2	70,2	138,9	97,3	100,3	101,3	110,4
	їх питома вага	частка, %	28,5	31,8	24,9	33,9	33,0	37,7	32,5	32,6
		зміна (+,-), %	-	3,3	-6,9	9,0	-0,9	4,7	-5,2	3,1
ПрАТ "ГМБ"	Всього	сума, тис.грн	77585,7	83237,2	84505,6	101858,1	122659,3	137227,0	131259,5	161860,0
		темп росту, %	100,0	107,3	101,5	120,5	120,4	111,9	95,7	123,3
	в т.ч. машини та обладнання	сума, тис.грн	48413,5	55602,4	57041,3	71206,7	91110,7	101145,0	97301,4	120625,0
		темп росту, %	100,0	114,8	102,6	124,8	128,0	111,0	96,2	124,0
	їх питома вага	частка, %	62,4	66,8	67,5	69,9	74,3	73,7	74,1	74,5
		зміна (+,-), %	-	4,4	0,7	2,4	4,4	-0,6	0,4	0,4
ПАТ "НГМЗ"	Всього	сума, тис.грн	46900,0	44971,0	45055,0	44540,5	42789,6	123349,0	123100,0	127319,0
		темп росту, %	100,0	95,9	100,2	98,9	96,1	288,3	99,8	103,4
	в т.ч. машини та обладнання	сума, тис.грн	5104,0	3163,0	3092,0	2342,3	768,2	2826,0	2715,3	2360,0
		темп росту, %	100,0	62,0	97,8	75,8	32,8	367,9	96,1	86,9
	їх питома вага	частка, %	10,9	7,0	6,9	5,3	1,8	2,3	2,2	1,9
		зміна (+,-), %	-	-3,8	-0,2	-1,6	-3,5	0,5	-0,1	-0,4
ПрАТ "НГМЗ-БУР"	Всього	сума, тис.грн	-	2924,4	3777,1	5665,7	13073,6	15467,1	13987,5	16071,0
		темп росту, %	-	100,0	129,2	150,0	230,7	118,3	90,4	114,9
	в т.ч. машини та обладнання	сума, тис.грн	-	1110,9	1633,1	3098,8	6820,7	8199,2	7564,5	8744,0
		темп росту, %	-	100,0	147,0	189,7	220,1	120,2	92,3	115,6
	їх питома вага	частка, %	-	38,0	43,2	54,7	52,2	53,0	54,1	54,4
		зміна (+,-), %	-	-	5,2	11,5	-2,5	0,8	1,1	0,3

Таблиця Б.5

**Аналіз ефективності
фінансово-господарської діяльності підприємств**

№	Показники	Формула для розрахунку	Оптимальне значення показника	Рік	ПАТ «ГМЗ»	ПрАТ «ГМБ»	ПАТ «НГМЗ»	ПрАТ «НГМЗ-БУР»
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт рентабельності	$Kp_a = Pr / (B_{b_0} + B_{b_1}) / 2,$ Пр – чистий прибуток; Вб ₀ – валюта балансу на початок періоду; Вб ₁ – валюта балансу на кінець періоду	> 0 Збільшення	2004	-0,028	0,043	-0,124	-
				2005	0,002	0,096	-0,186	0,050
				2006	0,001	0,003	-0,159	0,005
				2007	-0,049	0,022	-0,125	0,133
				2008	-0,013	-0,128	-0,323	0,097
				2009	-0,012	-0,008	-0,079	0,008
				2010	-0,026	0,041	-0,067	0,138
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$Kp_{вк} = Pr / (B_{к_0} + B_{к_1}) / 2,$ Пр – чистий прибуток; Вк ₀ – сума власного капіталу на початок періоду; Вк ₁ – сума власного капіталу на кінець періоду	> 0 Збільшення (≈ 0,13 – 0,24)	2004	-0,039	0,199	-0,248	-
				2005	0,002	0,348	-0,499	0,096
				2006	0,001	0,012	-0,469	0,015
				2007	-0,057	0,083	-0,703	0,571
				2008	-0,016	-0,536	-3,909	0,409
				2009	-0,017	-0,053	-14,667	0,028
				2010	-0,049	0,340	-1,040	0,430
3	Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	$Kp_{од} = \Phi_o / (B_{b_0} + B_{b_1}) / 2,$ Фо – фінансовий результат від операційної діяльності (до оподаткування); Вб ₀ – валюта балансу на початок періоду; Вб ₁ – валюта балансу на кінець періоду	> 0 Збільшення (≈ 0,12 – 0,18)	2004	-0,032	0,047	-0,009	-
				2005	0,003	0,099	-0,013	0,038
				2006	0,005	0,003	-0,006	0,027
				2007	-0,043	0,042	-0,006	0,406
				2008	-0,002	-	-0,015	0,455
				2009	-0,009	-0,006	-0,069	0,063
				2010	-0,025	0,047	-0,003	0,609

продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності	$Kp p = Pr / ЧД$, Пр – чистий прибуток; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	> 0 Збільшення	2004	-0,363	0,090	-0,162	-
				2005	0,026	0,143	-0,327	0,037
				2006	0,014	0,008	-0,469	0,003
				2007	-0,530	0,034	-0,827	0,097
				2008	-0,132	-0,153	-2,641	0,102
				2009	-0,127	-0,012	-4,790	0,012
				2010	-0,281	0,064	-1,387	0,262
5	Коефіцієнт зносу основних фондів	$Kz oz = З / Oz$, З – сума зносу; Oz – первісна вартість основних засобів	Зменшення	2004	0,726	0,682	0,844	-
				2005	0,712	0,696	0,851	0,049
				2006	0,712	0,605	0,855	0,112
				2007	0,720	0,531	0,863	0,174
				2008	0,688	0,499	0,959	0,254
				2009	0,802	0,508	0,961	0,271
				2010	0,824	0,506	0,948	0,418
6	Коефіцієнт поновлення основних засобів	$Kп оз = НOз / Oz$, НOз – сума основних засобів, що надійдуть у плановому періоді; Oz – основні засоби за первісною вартістю на початок періоду	Збільшення	2004	0,007	0,075	0,001	-
				2005	0,008	0,020	-	0,226
				2006	0,026	0,172	-	0,343
				2007	0,013	0,172	-	0,568
				2008	0,016	0,122	-	0,193
				2009	0,007	0,184	-	0,020
				2010	0,003	0,066	-	0,033
7	Коефіцієнт оборотності активів	$Ko a = ЧД / (Вб_0 + Вб_1) / 2$, ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); Вб ₀ – валюта балансу на початок періоду; Вб ₁ – валюта балансу на кінець періоду	Збільшення	2004	0,076	0,520	0,060	-
				2005	0,060	0,610	0,040	0,922
				2006	0,065	0,328	0,014	2,927
				2007	0,093	0,763	0,007	3,519
				2008	0,099	0,790	0,006	4,037
				2009	0,093	0,637	0,017	2,719
				2010	0,091	0,560	0,001	2,278

продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	$\text{Кф.с.} = \text{Вк} / (\text{Дз} + \text{Кз}),$ Вк – власний капітал; Дз – довгострокові зобов'язання; Кз – короткострокові зобов'язання	Збільшення	2004	2,169	0,350	0,907	-
				2005	4,075	0,426	0,594	0,604
				2006	4,977	0,285	0,379	0,437
				2007	7,850	0,474	0,216	0,260
				2008	3,484	0,198	0,090	0,361
				2009	1,868	0,143	0,005	0,398
				2010	0,777	0,132	0,069	0,550
9	Коефіцієнт покриття	$\text{Кп} = \text{ОбЗ} / \text{ПЗ},$ ОбЗ – оборотні засоби; ПЗ – поточні зобов'язання	> 1 Збільшення	2004	2,486	0,059	0,941	-
				2005	3,804	0,665	0,679	1,279
				2006	4,411	0,745	0,561	1,091
				2007	6,456	0,610	0,536	1,009
				2008	3,381	0,709	0,516	1,137
				2009	2,258	1,589	0,521	1,145
				2010	1,524	0,403	0,484	5,164
10	Коефіцієнт загальної ліквідності	$\text{Кз.л.} = \text{ОбЗ} / \text{ДЗ} + \text{ПЗ},$ ОбЗ – оборотні засоби; Дз – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання	Збільшення	2004	2,425	0,559	0,900	-
				2005	3,720	0,660	0,663	1,279
				2006	4,272	0,722	0,549	1,053
				2007	5,989	0,581	0,487	1,009
				2008	3,205	0,692	0,466	1,105
				2009	2,197	0,768	0,470	1,118
				2010	1,507	0,913	0,440	1,354
11	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{Каб.л.} = \text{Гк} / \text{ПЗ},$ Гк – грошові кошти; ПЗ – поточні зобов'язання	0,2 – 0,35	2004	0,016	0,003	0,036	-
				2005	0,006	0,007	0,015	0,138
				2006	0,003	0,019	0,011	0,038
				2007	0,004	0,013	0,008	0,065
				2008	0,012	0,053	0,003	0,043
				2009	0,001	0,029	0,001	0,023
				2010	0,004	0,008	0,007	0,071

продовження таблиці Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Коефіцієнт заборгованості	$K_z = Z_k / B_k$, Z_k – залучений капітал; B_k – власний капітал	0,5 – 0,7	2004	0,011	-	0,007	-
				2005	0,005	0,013	0,003	-
				2006	0,006	0,096	0,003	0,006
				2007	0,009	0,102	0,013	-
				2008	0,015	0,075	0,025	0,020
				2009	0,535	0,693	18,025	0,021
				2010	0,014	2,027	0,024	0,693
13	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$K_k z_k = (Z_a + D_z + P_z + D_m) / B_b$, Z_a – забезпечення наступних витрат і платежів; D_z – довгострокові зобов'язання; P_z – поточні зобов'язання; D_m – доходи майбутніх періодів; B_b – валюта балансу	< 1 Зменшення	2004	0,316	0,142	0,501	-
				2005	0,197	0,475	0,627	0,043
				2006	0,167	0,499	0,725	0,047
				2007	0,113	0,818	0,822	0,140
				2008	0,223	0,567	0,917	0,167
				2009	0,349	0,875	0,995	0,131
				2010	0,563	3,049	0,030	0,113
14	Прибутковість інвестицій (за методом участі в капіталі)	$P_i c = (P_r / I_c) \times 100$, P_r – чистий прибуток; I_c – сума інвестицій	≈ 11,5%	2004	-	-	-80,1	-
				2005	-	10,9	-110,1	-
				2006	-	156,7	-72,0	-
				2007	-	6,3	-65,7	-
				2008	-	-	-163,1	-
				2009	-	-0,135	-0,411	-
				2010	-	1,153	-0,388	17,461

Таблиця Б.6

Кількість підприємств, що включено до рейтингу [42]

Рік	В галузі (виробництво машин та устаткування)	В регіоні (Донецька область)	В цілому
2004	555	625	8886
2005	597	668	9852
2006	566	649	9526
2007	487	590	8645
2008	412	492	7390
2009	233	220	3268

Таблиця Б.7

Рейтинг машинобудівних підприємств [42]

Ri – Позиція в галузі; Rr – Позиція у регіоні; Rg – Позиція по рейтингу в цілому.

№ з/п	Показник	Рік	ПАТ «ГМЗ»			ПрАТ «ГМБ»			ПАТ «НГМЗ»			ПрАТ «НГМБ-БУР»		
			Ri	Rr	Rg	Ri	Rr	Rg	Ri	Rr	Rg	Ri	Rr	Rg
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Баланс													
	Необоротні активи	2004	58	98	755	11	41	238	149	186	1846	–	–	–
		2005	69	114	978	9	42	266	168	211	2237	284	371	4264
		2006	70	120	1144	11	45	309	179	245	2604	236	317	3574
		2007	70	141	1379	11	47	377	185	269	2955	157	236	2573
		2008	71	150	1509	20	65	548	189	272	3099	153	223	2504
		2009	49	77	751	д/н	д/н	д/н	121	126	1518	д/н	д/н	д/н
	Оборотні активи	2004	12	43	256	14	47	289	155	204	1892	–	–	–
		2005	20	67	404	12	50	297	194	254	2598	117	185	1708
		2006	29	82	594	8	42	244	227	294	3241	124	199	1955
		2007	39	112	939	27	76	616	240	314	3657	49	134	1197
		2008	44	117	961	22	66	490	234	301	3625	53	131	1169
		2009	22	53	414	д/н	д/н	д/н	131	134	1545	д/н	д/н	д/н
	Активи разом	2004	20	59	388	8	46	263	159	213	1949	–	–	–
		2005	29	81	580	9	48	275	180	254	2530	183	257	2550
		2006	36	102	807	7	49	266	202	283	3087	173	242	2617
		2007	49	127	1173	16	64	498	217	309	3551	78	171	1653
		2008	54	132	1215	22	63	543	223	297	3618	75	166	1623
		2009	31	60	556	д/н	д/н	д/н	137	136	1673	д/н	д/н	д/н

продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Власний капітал	2004	21	46	294	35	66	442	171	183	1944	–	–	–
		2005	23	60	371	26	67	422	217	260	2949	215	259	2946
		2006	23	65	466	27	72	511	277	315	3907	231	266	3200
		2007	24	77	574	23	75	551	320	383	4915	173	205	2377
		2008	33	82	612	47	101	901	355	402	5436	122	169	1878
		2009	24	46	352	д/н	д/н	д/н	223	191	2891	д/н	д/н	д/н
2	Фінансові результати													
	Чистий дохід	2004	145	265	2332	21	68	431	114	230	1959	–	–	–
		2005	217	341	3292	16	57	286	191	304	2923	132	242	2189
		2006	244	360	3765	27	86	614	303	436	4783	76	172	1422
		2007	222	351	3626	18	70	501	363	505	6061	68	163	1352
		2008	225	335	3576	22	64	524	349	447	5867	69	160	1367
		2009	108	138	1409	д/н	д/н	д/н	218	212	2912	д/н	д/н	д/н
	Валовий прибуток (збиток)	2004	168	256	2553	22	53	350	137	218	2146	–	–	–
		2005	216	324	3502	12	38	228	374	504	6448	135	209	2135
		2006	221	345	3881	39	104	796	428	536	7437	89	167	1667
		2007	210	331	3751	32	83	637	390	501	7059	44	124	1021
		2008	242	339	3962	32	76	591	366	424	6355	52	113	987
		2009	134	141	1744	д/н	д/н	д/н	213	186	2942	д/н	д/н	д/н
	Прибуток (збиток) EBITDA *	2004	539	603	8641	17	50	353	531	598	8589	–	–	–
		2005	71	141	1325	9	39	231	582	640	9636	126	208	2312
		2006	81	161	1592	25	84	640	530	611	9091	139	230	2703
		2007	462	549	8252	13	66	482	452	542	8122	45	119	1065
		2008	115	174	1947	404	458	7105	388	435	6754	45	96	799
		2009	75	83	1091	д/н	д/н	д/н	189	173	2699	д/н	д/н	д/н
	Чистий прибуток (збиток)	2004	541	595	8634	13	37	239	520	583	8490	–	–	–
		2005	140	218	2725	4	29	161	567	635	9531	79	164	1760
		2006	178	269	3461	64	152	1553	507	594	8874	180	270	3482

продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		2007	471	555	8285	27	76	625	440	522	7893	32	89	761
		2008	332	366	5871	404	460	7152	373	415	6526	27	65	556
		2009	183	154	2555	д/н	д/н	д/н	179	153	2521	д/н	д/н	д/н
3	Працівники	2004	44	49	359	404	326	7497	101	90	815	–	–	–
		2005	66	85	605	28	44	264	178	216	1841	579	658	9089
		2006	65	86	610	28	44	270	212	258	2256	129	150	1192
		2007	50	72	540	12	39	234	173	195	1965	67	93	706
		2008	46	67	511	15	33	234	156	166	1904	302	300	6980
		2009	41	53	436	д/н	д/н	д/н	95	92	1032	д/н	д/н	д/н
	Середньомісячна заробітна плата	2004	149	189	1974	532	613	7459	92	129	1304	–	–	–
		2005	179	339	3227	81	204	1871	123	265	2428	545	631	9019
		2006	273	430	4652	198	347	3485	234	388	4111	89	198	2104
		2007	33	80	865	312	397	3777	208	287	4554	388	482	3959
		2008	148	176	2754	85	126	1842	283	265	5110	368	414	6964
		2009	68	78	1256	д/н	д/н	д/н	188	143	2523	д/н	д/н	д/н
4	Коефіцієнти													
	Ліквідність	2004	221	141	2598	524	528	7660	434	392	6043	–	–	–
		2005	140	97	1853	531	533	7933	528	532	7879	359	307	5076
		2006	90	67	1545	467	484	7252	503	543	8003	364	363	5554
		2007	46	44	1045	427	469	7128	439	495	7377	324	343	5479
		2008	68	68	1464	340	361	5694	377	408	6323	249	238	4125
		2009	64	45	949	д/н	д/н	д/н	220	171	2668	д/н	д/н	д/н
	Прискорена ліквідність	2004	104	105	2017	523	591	8364	464	510	7312	–	–	–
		2005	102	108	2108	387	476	7053	530	595	8712	203	284	4136
		2006	76	99	1948	358	470	6776	497	589	8522	218	313	4815
		2007	91	145	2728	370	463	6894	413	510	7550	173	254	4128
		2008	190	281	4403	236	329	5020	342	426	6356	122	190	3249
		2009	108	112	1847	д/н	д/н	д/н	181	175	2686	д/н	д/н	д/н
	Грошова ліквідність	2004	317	401	5913	535	613	8110	235	327	5059	–	–	–

продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		2005	376	471	6426	342	433	6766	359	450	6461	132	184	2963
		2006	506	596	7816	268	374	5086	327	424	5944	198	288	4338
		2007	368	465	7252	308	394	5582	284	371	5706	144	206	3349
		2008	224	308	4729	119	190	3069	402	483	6775	137	220	3448
		2009	220	208	2774	д/н	д/н	д/н	219	211	2427	д/н	д/н	д/н
	Цикл погашення дебіторської заборгованості	2004	523	584	8109	164	196	2712	285	332	4464	–	–	–
		2005	554	619	8807	416	468	6701	238	262	3875	459	509	7270
		2006	528	601	8449	454	514	7272	406	469	6611	394	454	6451
		2007	430	521	7191	283	344	4821	434	527	7268	420	511	7032
		2008	372	442	6259	331	377	5376	383	447	6398	367	433	6159
		2009	214	203	2830	д/н	д/н	д/н	223	209	2899	д/н	д/н	д/н
	Середній термін погашення заборгованості	2004	10	13	119	369	401	5516	248	264	3764	–	–	–
		2005	13	15	188	151	165	2294	329	372	5118	108	125	1726
		2006	12	17	173	86	104	1347	135	149	2008	146	164	2169
		2007	33	36	524	180	213	2893	29	30	448	43	46	683
		2008	27	17	366	68	82	1250	16	12	229	32	26	471
		2009	11	8	101	д/н	д/н	д/н	2	2	33	д/н	д/н	д/н
	Цикл оновлення запасів	2004	513	478	6204	359	430	5334	264	383	4647	–	–	–
		2005	570	513	6804	273	400	4819	325	431	5262	175	324	3914
		2006	535	494	6455	409	453	5650	438	467	5829	73	202	2524
		2007	460	502	6848	177	344	4511	423	490	6551	89	263	3375
		2008	392	438	6043	154	296	3940	377	430	5852	129	266	3522
		2009	216	177	2286	д/н	д/н	д/н	215	176	2281	д/н	д/н	д/н
	Середній термін (вік) запасів	2004	30	11	193	184	59	1060	279	106	1754	–	–	–
		2005	10	5	129	308	118	2120	254	87	1671	405	194	3022
		2006	14	5	119	144	47	926	110	31	736	476	297	4049
		2007	6	8	131	289	166	2466	43	20	430	377	248	3605
		2008	6	5	108	244	147	2211	21	13	298	269	177	2630

продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		2009	8	4	70	д/н	д/н	д/н	9	5	77	д/н	д/н	д/н
	Доля позиченого капіталу в активах	2004	198	374	4410	42	150	1653	113	275	3050	–	–	–
		2005	349	500	6446	71	189	2326	100	224	2740	103	230	2831
		2006	407	530	6961	64	164	2021	76	193	2343	88	206	2516
		2007	415	523	7137	110	219	2697	58	139	1854	68	160	2024
		2008	314	406	5414	54	119	1683	34	81	1231	87	168	2272
		2009	132	164	1936	д/н	д/н	д/н	11	31	374	д/н	д/н	д/н
	Співвідношення позиченого та	2004	190	321	3919	28	92	1105	101	219	2516	–	–	–
	власного капіталу	2005	328	440	5784	51	127	1634	82	166	2100	84	168	2118
		2006	392	473	6308	43	105	1359	59	136	1694	69	147	1849
		2007	399	470	6424	95	166	2049	43	88	1183	51	106	1347
		2008	299	358	4623	37	70	918	20	34	487	71	120	1479
		2009	122	134	1577	д/н	д/н	д/н	1	2	15	д/н	д/н	д/н
	Доля основних засобів в активах	2004	478	457	6811	532	535	7583	367	340	5427	–	–	–
		2005	486	443	6887	570	564	8265	370	334	5468	520	499	7556
		2006	425	401	6065	534	537	7550	306	300	4718	467	456	6691
		2007	400	421	5940	389	410	5744	249	276	3938	406	427	5925
		2008	347	368	5140	305	317	4644	223	251	3522	342	359	5089
		2009	190	150	2232	д/н	д/н	д/н	153	134	1913	д/н	д/н	д/н
	Рівень зносу основних засобів	2004	79	74	1108	149	119	1771	17	14	282	–	–	–
		2005	131	93	1489	136	105	1680	15	21	297	586	609	9005
		2006	112	101	1458	276	217	2887	18	18	281	540	561	8244
		2007	36	52	696	306	271	3776	10	17	234	468	530	7629
		2008	26	43	488	289	249	3648	2	3	56	383	418	6187
		2009	67	60	678	д/н	д/н	д/н	2	3	22	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність реалізації	2004	276	321	4625	194	226	3396	271	319	4632	–	–	–
		2005	301	353	5010	85	118	2250	454	559	7796	237	283	4405
		2006	268	304	4634	323	376	5259	456	552	7686	298	337	5043
		2007	259	297	4559	291	347	4969	394	502	7248	110	128	2587

продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		2008	259	286	4371	240	250	3982	367	424	6359	92	98	2098
		2009	169	141	2138	д/н	д/н	д/н	233	218	3235	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність ЕВІТДА*	2004	466	567	7875	140	171	2714	437	543	7549	–	–	–
		2005	16	40	747	70	97	1834	510	617	8893	219	258	4165
		2006	22	40	705	185	223	3189	505	606	8718	296	364	5292
		2007	431	541	7839	157	180	2875	465	566	8165	93	133	2186
		2008	45	63	1133	332	403	5926	404	478	7180	73	95	1631
		2009	70	62	928	д/н	д/н	д/н	228	217	3176	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність ЕВІТ*	2004	474	576	7989	82	115	1682	387	520	7110	–	–	–
		2005	146	216	2887	34	59	1090	484	607	8560	155	226	3344
		2006	103	149	2139	228	312	4017	497	597	8592	234	332	4552
		2007	449	551	7939	140	170	2606	462	565	8136	61	100	1571
		2008	270	325	4859	321	394	5777	404	475	7161	55	74	1245
		2009	161	161	2350	д/н	д/н	д/н	227	217	3177	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність ЕВТ*	2004	472	577	7960	76	104	1545	385	520	7105	–	–	–
		2005	126	189	2531	31	64	1088	484	607	8575	134	200	2934
		2006	81	128	1853	235	345	3965	495	596	8573	202	298	3997
		2007	445	549	7908	133	160	2463	459	564	8124	52	87	1391
		2008	258	316	4709	321	388	5765	404	474	7153	51	76	1195
		2009	148	156	2253	д/н	д/н	д/н	226	217	3172	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність за чистим прибутком	2004	462	568	7851	51	81	1283	392	526	7155	–	–	–
		2005	140	203	2728	28	57	1005	484	604	8580	111	162	2492
		2006	195	269	3815	209	289	3494	498	595	8593	231	330	4386
		2007	448	554	7959	137	182	2655	460	564	8131	49	81	1330
		2008	324	395	5797	330	400	5909	404	476	7160	40	66	1070
		2009	158	166	2361	д/н	д/н	д/н	227	217	3181	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність активів	2004	187	249	3313	490	595	5880	53	108	3533	–	–	–
		2005	228	339	4458	50	95	1253	555	618	9124	265	378	5104

продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		2006	231	337	4689	207	302	4256	501	564	8386	187	284	4000
		2007	360	435	6588	162	230	3357	431	507	7581	20	37	672
		2008	242	281	4406	363	403	6448	401	458	6896	58	92	1281
		2009	121	117	1755	д/н	д/н	д/н	180	169	2453	д/н	д/н	д/н
	Рентабельність інвестованого капіталу	2004	187	249	3313	490	592	5880	53	108	3533	–	–	–
		2005	236	375	4640	23	77	810	566	612	9051	272	407	5239
		2006	238	369	4936	193	319	4161	527	585	8608	183	306	4002
		2007	338	424	6418	111	217	2826	461	537	7905	115	37	592
		2008	243	302	4538	381	420	6407	407	468	7074	124	56	793
		2009	114	128	1868	д/н	д/н	д/н	230	214	3119	д/н	д/н	д/н
	Чистий дохід на одного працівника	2004	257	253	3538	532	613	7404	93	151	1815	–	–	–
		2005	423	564	7343	44	183	2064	167	368	4183	542	627	8879
		2006	441	561	7477	108	256	3253	323	501	6207	63	196	2517
		2007	78	117	1519	311	394	3730	205	284	4516	387	480	3913
		2008	268	258	4808	50	108	1895	277	261	4874	367	413	6926
		2009	155	124	2062	д/н	д/н	д/н	188	141	2453	д/н	д/н	д/н

Примітки до таблиці Б.7

Методика розрахунку показників

1. EBITDA – це прибуток (збиток) до амортизації, фінансових витрат (доходів) та податку.
2. EBIT – це прибуток (збиток) до фінансових витрат (доходів) та податку.
3. EBT – це прибуток (збиток) до податку.
4. Ліквідність = поточні активи / поточні зобов'язання, %.
5. Прискорена ліквідність, % = (поточні активи – запаси) / поточні зобов'язання.
6. Грошова ліквідність, % = грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання.
7. Цикл погашення дебіторської заборгованості, рази = чистий дохід від реалізації / дебіторська заборгованість.
8. Середній термін погашення дебіторської заборгованості, дні = дебіторська заборгованість / (дохід від реалізації / 365).
9. Цикл оновлення запасів, рази = собівартість реалізованої продукції (товарів) / запаси.
10. Середній термін (вік) запасів, дні = запаси / (собівартість реалізованої продукції (товарів) / 365).
11. Доля позиченого капіталу в активах, % = довгострокові та поточні зобов'язання / активи.
12. Співвідношення позиченого та власного капіталу, % = довгострокові та поточні зобов'язання / власний капітал.
13. Доля основних засобів в активах, % = основні засоби / активи.
14. Рівень зносу основних засобів, % = знос / первісна вартість основних засобів.
15. Рентабельність реалізації, % = (чистий дохід від реалізації – собівартість реалізованої продукції (товарів)) / чистий дохід.
16. Рентабельність EBITDA, % = EBITDA / чистий дохід від реалізації
17. Рентабельність EBIT, % = EBIT / чистий дохід від реалізації.
18. Рентабельність EBT, % = EBT / чистий дохід від реалізації.
19. Рентабельність за чистим прибутком, % = чистий прибуток / чистий дохід від реалізації.
20. Рентабельність активів, % = чистий прибуток / активи на початок періоду.
21. Рентабельність інвестованого капіталу, % = чистий прибуток / власний капітал на початок періоду.
22. Чистий дохід на одного працівника, тис. грн. = чистий дохід від реалізації / кількість працівників.

Таблиця Б.8

Результати аналізу середовища ПАТ «ГМЗ»

Сильні сторони (<i>S</i>)	Слабкі сторони (<i>W</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - довгострокові відносини з основним споживачем; - відсутність значного тиску з боку конкурентів; - географічна близькість споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня кількість кваліфікованих молодих фахівців; - невисокий рівень заробітної плати працівників заводу; - перевищення кошторису витрат; - недостатній рівень взаємозв'язків підрозділів; - недолік фінансування; - пов'язані з людським фактором.
Можливості (<i>O</i>)	Загрози (<i>T</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів виробництва; - можливість придбання нового устаткування; - можливість розширення асортименту продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання інфляції; - неплатоспроможність основного споживача – ЗАТ «ГМБ»; - зниження сукупного попиту; - незначна підтримка державою національного виробника; - податкове навантаження; - значний відсоток кредитування; - вузька спрямованість виробництва підвищує залежність від споживача; - відсутність фінансування для розробки та реалізації екологічних програм задля зменшення та усунення шкідливих викидів в атмосферу.

Таблиця Б.9

Результати аналізу середовища ПрАТ «ГМБ»

Сильні сторони (<i>S</i>)	Слабкі сторони (<i>W</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - великий досвід роботи в галузі; - лідируючі позиції на ринку; - сильна збутова мережа; - розвинена мережа постачальників; - надання послуг з ремонту техніки; - потужний виробничий потенціал; - потужний інтелектуальний потенціал. 	<ul style="list-style-type: none"> - застарілість частини обладнання; - недосконала система інформації; - висока частка непрямих витрат в собівартості; - недостатньо активне просування (особливо на зовнішній ринок); - недостатня фінансова стійкість.
Можливості (<i>O</i>)	Загрози (<i>T</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів виробництва; - здатність до інноваційного розвитку; - придбання нового устаткування; - здатність розширення ринку через порівняно низьку якість продукції конкурентів; - здатність виходу на нові ринки; - застосування нових технологій; - можливість розширення асортименту. 	<ul style="list-style-type: none"> - незначна підтримка державою вітчизняного виробника; - зростання інфляції; - неплатоспроможність споживачів; - зниження сукупного попиту; - недостатні обсяги інвестицій в галузь; - вузька спрямованість виробництва підвищує залежність від споживача; - вихід на ринок нових конкурентів з нижчими витратами; - висока вартість кредитів; - освоєння нових передових технологій конкурентами; - податкове навантаження.

Таблиця Б.10

Результати аналізу середовища ПАТ «НГМЗ»

Сильні сторони (<i>S</i>)	Слабкі сторони (<i>W</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - міцні зв'язки з постачальниками; - великий досвід роботи в галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> - значний знос обладнання; - відсутність можливості впровадження нових енергозберезувальних технологій з причин нежиттєздатності системи кредитування; - низька оплата праці на заводі впливає на якість продукції і стимулює витік кваліфікованих кадрів; - нестача оборотних коштів; - високий рівень витрат на виробництво в порівнянні з конкурентами; - незадовільна організація маркетингової діяльності; - втрата положення на ринку
Можливості (<i>O</i>)	Загрози (<i>T</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів виробництва; - можливість розширення асортименту; - можливість отримання державних коштів задля реалізації екологічних програм. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання інфляції; - недостатнє фінансування вугільних підприємств України з боку уряду; - неплатоспроможність споживачів; - зниження сукупного попиту; - вихід на ринок нових конкурентів з нижчими витратами; - недостатні обсяги інвестицій в галузь; - висока вартість кредитів; - зростання податків; - недосконале законодавство; - освоєння нових передових технологій конкурентами; - вузька спрямованість виробництва підвищує залежність від споживача; - відсутність фінансування для розробки та реалізації екологічних програм задля зменшення та усунення шкідливих викидів в атмосферу.

Таблиця Б.11

Результати аналізу середовища ПрАТ «НГМЗ-БУР»

Сильні сторони (<i>S</i>)	Слабкі сторони (<i>W</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - багаторічний досвід роботи на ринку вугільного машинобудування; - професіоналізм, знання і досвід працівників; - високотехнологічне устаткування вигідно поєднується з прогресивними технологіями і інноваціями; - широка номенклатура продукції; - сервіс європейського рівня; - гарантійне обслуговування; - післягарантійне обслуговування (по окремому контракту); - надійне партнерство. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку підприємства;
Можливості (<i>O</i>)	Загрози (<i>T</i>)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів виробництва; - здатність до інноваційного розвитку і застосування нових технологій; - можливість придбання нового устаткування; - здатність розширення ринку через порівняно низьку якість продукції конкурентів; - можливість розширення асортименту; - можливість виходу на ринки збуту інших країн. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання інфляції; - неплатоспроможність споживачів; - зниження сукупного попиту; - недостатнє фінансування вугільних підприємств України з боку уряду; - недостатні обсяги інвестицій в галузь.

Додаток В

Розрахунки результативності організаційних структур
машинобудівних підприємств (непрямий ефект)

Таблиця В.1

Система показників оцінки ефективності організаційної структури підприємства

№ з/п	Показник	Алгоритм розрахунку	Характеристика
1	2	3	4
I Господарська структура підприємства			
1	Чистий дохід	Ф.2, р. 35	Показує обсяг реалізованої продукції без урахування ПДВ і акцизного збору
2	Валовий прибуток	Ф.2, р. 50	Інформує про фінансовий результат виробничої діяльності підприємства
3	Авансований капітал	Ф.1, р. 280	Показує суму вкладеного в бізнес капіталу
4	Рентабельність операційної діяльності	$\text{Ф.2, } \frac{p.50}{p.40} \times 100$	Відображає фінансову ефективність операційної діяльності підприємства
5	Рентабельність підприємства	$\frac{\text{Ф.2, } p.50}{\text{Ф.1, } p.260} \times 100$	Відображає фінансову ефективність загальної діяльності підприємства
II Кадрова структура підприємства			
6	Питома вага основних робочих	$K_{o.p.} = \frac{Ч_{o.p.}}{Ч_p},$ де $Ч_{o.p.}$ – чисельність основних робочих; $Ч_p$ – загальна чисельність робочих	Характеризує якість трудового потенціалу підприємства
7	Коефіцієнт постійності складу	$K_{n.c.} = \frac{Ч_{n.p.}}{Ч},$ де $Ч_{n.p.}$ – чисельність працівників, що працювали протягом всього року; $Ч_p$ – загальна чисельність.	Вказує на стабільність складу персоналу
8	Продуктивність праці	$ПП = \frac{ТП}{Ч},$ де $ТП$ – обсяг товарної продукції.	Відображає ефективність праці
9	Кваліфікаційний рівень працівників	$K_{к.р.} = \frac{Ч^1}{Ч},$ де $Ч^1$ – чисельність працівників, що мають відповідну кваліфікацію.	Вказує на здатність працівників виконувати свої професійні функції
10	Середньомісячна заробітна плата	$\overline{З/n} = \text{ФОП} : Ч : 12,$ де ФОП – фонд оплати праці.	Демонструє середньомісячний дохід одного працівника

продовження таблиці В.1

1	2	3	4
III Організаційна структура управління підприємством (ОСУП)			
11	Коефіцієнт ефективності діяльності управлінського персоналу	$K_{ef.OCYII} = \frac{\Pi_q}{\mathcal{C}_{yn}}$ <p>де Π_q – чистий прибуток; \mathcal{C}_{yn} – чисельність управлінського персоналу.</p>	Внесок управлінського персоналу в прибуток підприємства
12	Коефіцієнт раціональності ОСУП	$K_{rac} = \frac{\mathcal{C}_{yn.\phi}}{\mathcal{C}_{yn.n}}$ <p>де $\mathcal{C}_{yn.\phi}$, $\mathcal{C}_{yn.n}$ – фактична і нормативна чисельність управлінського персоналу відповідно.</p>	Відображає рівень забезпеченості підприємства управлінським персоналом
13	Коефіцієнт гнучкості ОСУП	$K_{gn} = \sum_{i=1}^n \frac{\mathcal{C}_{yn.i.c}^1}{\mathcal{C}_{yn.i}}$ <p>де $\mathcal{C}_{yn.i.c}$, $\mathcal{C}_{yn.i}$ – чисельність управлінського персоналу, що можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні і загальної чисельність управлінського персоналу певного підрозділу організаційної структури відповідно; n – кількість підрозділів організаційної структури.</p>	Відображає здатність працівників організаційної системи - замінювати в разі необхідності один одного.
14	Коефіцієнт децентралізації ОСУП	$K_{ctz} = \mathcal{C}_{yn.I} / \mathcal{C}_{yn.II}$ <p>де $\mathcal{C}_{yn.I}$ – чисельність управлінців первинних ланок; $\mathcal{C}_{yn.II}$ – чисельність управлінців вищої ланки управління.</p>	Відображає рівень децентралізації структури управління.
15	Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	$K_{o.n.y1} = \Sigma T_{т.п} / T_{пр}$ <p>де $\Sigma T_{т.п}$ – сума тривалості загальнотеоретичної підготовки, спеціального навчання за даною спеціальністю (фахом); $T_{пр}$ – тривалість практичного досвіду роботи за даною спеціальністю.</p>	Відображає реальну тривалість підготовки одного працівника для виконання певних функцій

Таблиця В.2.1

Рангова кореляція за Спірменом ПАТ «ГМЗ»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²
1	14	13	169	7	6	36	2	1	1	6	5	25	10	9	81	13	12	144	14	13	169
2	13	11	121	12	10	100	6	4	16	4	2	4	7	5	25	12	10	100	7	5	25
3	2	-1	1	15	12	144	14	11	121	3	0	0	4	1	1	3	0	0	3	0	0
4	10	6	36	13	9	81	12	8	64	9	5	25	6	2	4	2	-2	4	2	-2	4
5	8	3	9	11	6	36	5	0	0	2	-3	9	2	-3	9	1	-4	16	1	-4	16
6	6	0	0	10	4	16	11	5	25	10	4	16	12	6	36	9	3	9	6	0	0
7	9	2	4	9	2	4	10	3	9	7	0	0	8	1	1	6	-1	1	11	4	16
8	3	-5	25	2	-6	36	7	-1	1	13	5	25	9	1	1	10	2	4	12	4	16
9	15	6	36	14	5	25	15	6	36	15	6	36	15	6	36	15	6	36	15	6	36
10	7	-3	9	8	-2	4	1	-9	81	5	-5	25	3	-7	49	4	-6	36	8	-2	4
11	12	1	1	5	-6	36	4	-7	49	8	-3	9	5	-6	36	7	-4	16	5	-6	36
12	1	-11	121	1	-11	121	3	-9	81	1	-11	121	1	-11	121	11	-1	1	4	-8	64
13	11	-2	4	6	-7	49	9	-4	16	11	-2	4	13	0	0	5	-8	64	9	-4	16
14	4	-10	100	4	-10	100	13	-1	1	14	0	0	14	0	0	14	0	0	13	-1	1
15	5	-10	100	3	-12	144	8	-7	49	12	-3	9	11	-4	16	8	-7	49	10	-5	25
Разом			736			932			550			308			416			480			428
ρ	-0,3143			-0,6643			0,0179			0,4500			0,2571			0,1429			0,2357		

Таблиця В.2.2

Рангова кореляція за Спірменом ПрАТ «ГМБ»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²
1	1	0	0	3	2	4	13	12	144	11	10	100	8	7	49	1	0	0	9	8	64
2	2	0	0	1	-1	1	14	12	144	1	-1	1	4	2	4	7	5	25	5	3	9
3	6	3	9	4	1	1	12	9	81	2	-1	1	7	4	16	13	10	100	1	-2	4
4	7	3	9	5	1	1	11	7	49	3	-1	1	6	2	4	14	10	100	2	-2	4
5	8	3	9	6	1	1	9	4	16	5	0	0	5	0	0	10	5	25	3	-2	4
6	14	8	64	15	9	81	10	4	16	15	9	81	14	8	64	12	6	36	11	5	25
7	9	2	4	14	7	49	4	-3	9	7	0	0	13	6	36	2	-5	25	14	7	49
8	5	-3	9	8	0	0	3	-5	25	8	0	0	12	4	16	9	1	1	10	2	4
9	3	-6	36	2	-7	49	15	6	36	6	-3	9	15	6	36	15	6	36	4	-5	25
10	11	1	1	12	2	4	2	-8	64	13	3	9	10	0	0	4	-6	36	15	5	25
11	12	1	1	7	-4	16	5	-6	36	12	1	1	3	-8	64	3	-8	64	13	2	4
12	4	-8	64	10	-2	4	7	-5	25	4	-8	64	1	-11	121	8	-4	16	8	-4	16
13	15	2	4	11	-2	4	1	-12	144	14	1	1	2	-11	121	6	-7	49	7	-6	36
14	10	-4	16	9	-5	25	8	-6	36	9	-5	25	11	-3	9	11	-3	9	6	-8	64
15	13	-2	4	13	-2	4	6	-9	81	10	-5	25	9	-6	36	5	-10	100	12	-3	9
Разом			230			244			906			318			576			622			342
ρ	0,5893			0,5643			-0,6179			0,4321			-0,0286			-0,1107			0,3893		

Таблиця В.2.3

Рангова кореляція за Спірменом ПАТ «НГМЗ»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²
1	14	13	169	13	12	144	13	12	144	13	12	144	14	13	169	14	13	169	13	12	144
2	2	0	0	14	12	144	14	12	144	14	12	144	13	11	121	13	11	121	14	12	144
3	1	-2	4	11	8	64	10	7	49	11	8	64	7	4	16	11	8	64	3	0	0
4	8	4	16	10	6	36	12	8	64	8	4	16	9	5	25	10	6	36	4	0	0
5	5	0	0	5	0	0	11	6	36	1	-4	16	4	-1	1	8	3	9	5	0	0
6	12	6	36	12	6	36	8	2	4	12	6	36	12	6	36	4	-2	4	7	1	1
7	10	3	9	7	0	0	7	0	0	9	2	4	11	4	16	3	-4	16	6	-1	1
8	6	-2	4	6	-2	4	5	-3	9	7	-1	1	6	-2	4	9	1	1	9	1	1
9	15	6	36	15	6	36	15	6	36	15	6	36	15	6	36	15	6	36	15	6	36
10	9	-1	1	4	-6	36	1	-9	81	4	-6	36	1	-9	81	1	-9	81	10	0	0
11	11	0	0	9	-2	4	6	-5	25	6	-5	25	8	-3	9	5	-6	36	12	1	1
12	3	-9	81	1	-11	121	4	-8	64	2	-10	100	2	-10	100	6	-6	36	2	-10	100
13	4	-9	81	3	-10	100	3	-10	100	5	-8	64	5	-8	64	12	-1	1	1	-12	144
14	13	-1	1	8	-6	36	9	-5	25	10	-4	16	10	-4	16	7	-7	49	11	-3	9
15	7	-8	64	2	-13	169	2	-13	169	3	-12	144	3	-12	144	2	-13	169	8	-7	49
Разом			502			930			950			846			838			828			630
ρ	0,1036			-0,6607			-0,6964			-0,5107			-0,4964			-0,4786			-0,1250		

Таблиця В.2.4

Рангова кореляція за Спірменом ПрАТ «НГМЗ-БУР»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²	ранг	dj	dj ²
1							5	4	16	2	1	1	8	7	49	14	13	169	1	0	0
2							1	-1	1	1	-1	1	4	2	4	15	13	169	2	0	0
3							3	0	0	5	2	4	7	4	16	12	9	81	12	9	81
4							4	0	0	6	2	4	6	2	4	13	9	81	13	9	81
5							7	2	4	11	6	36	5	0	0	7	2	4	11	6	36
6							6	0	0	8	2	4	12	6	36	1	-5	25	5	-1	1
7							15	8	64	15	8	64	15	8	64	3	-4	16	9	2	4
8							10	2	4	13	5	25	3	-5	25	10	2	4	6	-2	4
9							2	-7	49	3	-6	36	11	2	4	11	2	4	3	-6	36
10							8	-2	4	9	-1	1	10	0	0	4	-6	36	15	5	25
11							14	3	9	14	3	9	13	2	4	2	-9	81	14	3	9
12							9	-3	9	7	-5	25	2	-10	100	9	-3	9	7	-5	25
13							12	-1	1	4	-9	81	1	-12	144	5	-8	64	8	-5	25
14							13	-1	1	10	-4	16	14	0	0	8	-6	36	4	-10	100
15							11	-4	16	12	-3	9	9	-6	36	6	-9	81	10	-5	25
Разом									178			316			486			860			452
ρ							0,6821			0,4357			0,1321			-0,5357			0,1929		

Таблиця В.3.1

Рангова кореляція за Кендаллом ПАТ «ГМЗ»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q
1	14	1	13	7	8	6	2	13	1	6	9	5	10	5	9	13	2	12	14	1	13
2	13	1	12	12	3	10	6	9	4	4	10	3	7	7	6	12	2	11	7	7	6
3	2	11	1	15	0	12	14	1	11	3	10	2	4	9	3	3	10	2	3	10	2
4	10	3	8	13	1	10	12	2	9	9	6	5	6	7	4	2	10	1	2	10	1
5	8	4	6	11	1	9	5	7	3	2	9	1	2	9	1	1	10	0	1	10	0
6	6	5	4	10	1	8	11	2	7	10	5	4	12	3	6	9	4	5	6	7	6
7	9	3	5	9	1	7	10	2	6	7	6	2	8	5	3	6	6	2	11	3	5
8	3	6	1	2	6	1	7	4	3	13	2	4	9	4	3	10	3	4	12	2	5
9	15	0	6	14	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6
10	7	2	3	8	0	5	1	5	0	5	4	1	3	4	1	4	5	0	8	3	2
11	12	0	4	5	1	3	4	3	1	8	3	1	5	3	1	7	3	1	5	3	1
12	1	3	0	1	3	0	3	0	3	1	3	0	1	3	0	11	1	2	4	3	0
13	11	0	2	6	0	2	9	1	1	11	2	0	13	1	1	5	2	0	9	2	0
14	4	1	0	4	0	1	13	0	1	14	0	1	14	0	1	14	0	1	13	0	1
15	5	0	0	3	0	0	8	0	0	12	0	0	11	0	0	8	0	0	10	0	0
Разом		40	65		25	80		49	56		69	35		60	45		58	47		61	48
τ	-0,2381			-0,5238			-0,0667			0,3238			0,1429			0,1048			0,1238		

Таблиця В.3.2

Рангова кореляція за Кендаллом ПрАТ «ГМБ»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q
1	1	14	0	3	12	2	13	2	12	11	4	10	8	7	7	1	14	0	9	6	8
2	2	13	0	1	13	0	14	1	12	1	13	0	4	10	3	7	8	5	5	9	4
3	6	8	4	4	11	1	12	1	11	2	12	0	7	7	5	13	2	10	1	12	0
4	7	7	4	5	10	1	11	1	10	3	11	0	6	7	4	14	1	10	2	11	0
5	8	6	4	6	9	1	9	1	9	5	9	1	5	7	3	10	3	7	3	10	0
6	14	6	3	15	0	9	10	3	6	15	0	9	14	1	8	12	1	8	11	4	5
7	9	5	3	14	0	8	4	5	3	7	6	2	13	1	7	2	8	0	14	1	7
8	5	5	2	8	4	3	3	5	2	8	5	2	12	1	6	9	2	5	10	3	4
9	3	6	0	2	0	0	15	0	6	6	5	1	15	0	6	15	0	6	4	6	0
10	11	3	2	12	1	4	2	5	0	13	1	4	10	1	4	4	4	1	15	0	5
11	12	2	2	7	4	0	5	3	1	12	1	3	3	2	2	3	4	0	13	0	4
12	4	3	0	10	2	1	8	1	2	4	3	0	1	3	0	8	1	2	8	1	2
13	15	0	2	11	1	1	1	2	0	14	0	2	2	2	0	6	1	1	7	1	1
14	10	1	0	9	1	0	8	0	1	9	1	0	11	0	1	11	0	1	6	1	0
15	13	0	0	13	0	0	6	0	0	10	0	0	9	0	0	5	0	0	12	0	0
Разом		79	26		68	31		30	75		71	34		49	56		49	56		65	40
τ	0,5048			0,3524			-0,4286			0,3524			-0,0667			-0,0667			0,2381		

Таблиця В.3.3

Рангова кореляція за Кендаллом ПАТ «НГМЗ»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q
1	14	1	13	13	2	12	13	2	12	13	2	12	14	1	13	14	1	13	13	2	12
2	2	12	1	14	1	12	14	1	12	14	1	12	13	1	12	13	1	12	14	1	12
3	1	12	0	11	2	10	10	3	9	11	2	10	7	6	6	11	2	10	3	10	2
4	8	6	5	10	2	9	12	1	10	8	4	7	9	4	7	10	2	9	4	9	2
5	5	8	2	5	6	4	11	1	9	1	10	0	4	7	3	8	3	7	5	8	5
6	12	2	7	12	1	8	8	2	7	12	1	8	12	1	8	4	6	3	7	7	2
7	10	3	5	7	3	5	7	2	6	9	2	6	11	1	7	3	6	2	6	6	2
8	6	5	2	6	3	4	5	3	4	7	2	5	6	3	4	9	2	5	9	4	3
9	15	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6	15	0	6
10	9	2	3	4	2	3	1	5	0	4	3	2	1	5	0	1	5	0	10	2	3
11	11	1	3	9	0	4	6	1	3	6	1	3	8	1	3	5	3	1	12	0	4
12	3	3	0	1	3	0	4	1	2	2	3	0	2	3	0	6	2	1	2	2	1
13	4	2	0	3	1	1	3	1	1	5	1	1	5	1	1	12	0	2	1	2	0
14	13	0	1	8	0	1	9	0	1	10	0	1	10	0	1	7	0	1	11	0	1
15	7	0	0	2	0	0	2	0	0	3	0	0	3	0	0	2	0	0	8	0	0
Разом		57	48		26	79		23	82		32	73		34	71		33	72		53	55
τ	0,0857			-0,5048			-0,5619			-0,3905			-0,3524			-0,3714			-0,0190		

Таблиця В.3.4

Рангова кореляція за Кендаллом ПрАТ «НГМЗ-БУР»

Еталон	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010		
	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q	ранг	P	Q
1							5	10	4	2	13	1	8	7	7	14	1	13	1	14	0
2							1	13	0	1	13	0	4	10	3	15	0	14	2	13	0
3							3	11	1	5	11	1	7	7	5	12	1	11	12	3	9
4							4	10	1	6	9	2	6	7	4	13	0	11	13	2	9
5							7	8	2	11	4	6	5	7	3	7	4	6	11	2	-1
6							6	8	1	8	6	3	12	3	6	1	9	0	5	7	2
7							15	0	8	15	0	8	15	0	8	3	7	1	9	3	5
8							10	4	3	13	1	6	3	5	2	10	1	6	6	5	2
9							2	6	0	3	6	0	11	2	4	11	0	6	3	6	0
10							8	5	0	9	3	2	10	2	3	4	4	1	15	0	5
11							14	0	4	14	0	4	13	1	3	2	4	0	14	0	4
12							9	3	0	7	2	1	2	2	1	9	0	3	7	2	1
13							12	1	1	4	2	0	1	2	0	5	2	1	8	1	1
14							13	1	0	10	1	0	14	0	1	8	0	1	4	1	0
15							11	0	0	12	0	0	9	0	0	6	0	0	10	0	0
Разом								80	25		71	34		55	50		33	74		59	37
τ							0,5238			0,3524			0,0476			-0,3905			0,2095		

Таблиця В.4.1

Результативність ОСП ПАТ «ГМЗ»

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ	-0,3149	-0,6643	0,0179	0,4500	0,2571	0,1429	0,2353
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ	-0,2381	-0,5238	-0,0667	0,3238	0,1486	0,1048	0,1238
Результативність ОСП, ОР	0,1305	0,0400	0,2375	0,4799	0,3610	0,3157	0,3471

Таблиця В.4.2

Результативність ОСП ПрАТ «ГМБ»

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ	0,5893	0,5643	-0,6179	0,4321	-0,0286	-0,111	0,3893
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ	0,5048	0,3524	-0,4286	0,3524	-0,0667	-0,067	0,2381
Результативність ОСП, ОР	0,5979	0,5289	0,0546	0,4842	0,2267	0,2075	0,4300

Таблиця В.4.3

Результативність ОСП ПАТ «НГМЗ»

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ	0,1036	-0,6607	-0,6964	-0,5107	-	-0,479	-
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ	0,0857	-0,5048	-0,5619	-0,3905	-	-0,371	-
Результативність ОСП, ОР	0,2995	0,0420	0,0333	0,0746	0,0815	0,0819	0,2146

Таблиця В.4.4

Результативність ОСП ПрАТ «НГМЗ-БУР»

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ			0,6821	0,4357	0,1321	-0,536	0,1929
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ			0,5238	0,3524	0,0476	-0,391	0,2095
Результативність ОСП, ОР			0,6408	0,4854	0,2965	0,0707	0,3607

Таблиця В.5.1

Визначення результативності ОСП ПАТ «ГМЗ» за 2004-2010 рр.

Показник	Еталон	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг
Рентабельність реалізованої продукції	1	0,692	14	0,973	7	1,094	2	0,996	6	0,783	10	0,457	13	0,768	14
Валовий прибуток	2	0,838	13	0,787	12	0,989	6	1,283	4	0,841	7	0,519	12	0,996	7
Чистий дохід	3	1,155	2	0,713	15	0,951	14	1,288	3	1,042	4	1,070	3	1,281	3
Обсяг виробництва	4	0,909	10	0,731	13	0,958	12	0,931	9	0,992	6	1,125	2	1,378	2
Продуктивність праці	5	0,925	8	0,832	11	1,001	5	1,311	2	1,280	2	1,167	1	1,412	1
Питома вага основних робочих	6	0,992	6	0,867	10	0,963	11	0,921	10	0,754	12	0,854	9	1,003	6
Коефіцієнт постійності складу	7	0,924	9	0,887	9	0,977	10	0,986	7	0,817	8	0,936	6	0,918	11
Кваліфікаційний рівень працівників	8	1,071	3	1,058	2	0,985	7	0,764	13	0,815	9	0,834	10	0,898	12
Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	0,000	15	0,715	14	0,894	15	0,000	15	0,000	15	0,000	15	0,000	15
Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	0,987	7	0,912	8	1,125	1	1,208	5	1,164	3	1,005	4	0,981	8
Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	0,879	12	1,002	5	1,015	4	0,985	8	1,008	5	0,924	7	1,008	5
Середньомісячна заробітна плата	12	1,195	1	1,428	1	1,034	3	2,217	1	1,356	1	0,632	11	1,084	4
Власний капітал	13	0,892	11	0,991	6	0,983	9	0,908	11	0,579	13	0,985	5	0,951	9
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	1,093	4	1,105	4	0,954	13	0,629	14	0,514	14	0,416	14	0,843	13
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	1,024	5	1,006	3	0,984	8	0,882	12	0,761	11	0,857	8	0,947	10
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ		-0,3149		-0,6643		0,0179		0,4500		0,2571		0,1429		0,2353	
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ		-0,2381		-0,5238		-0,0667		0,3238		0,1486		0,1048		0,1238	
Результативність ОСП, OP		0,1305		0,0400		0,2375		0,4799		0,3610		0,3157		0,3471	

Таблиця В.5.2

Визначення результативності ОСП ПрАТ «ГМБ» за 2004-2010 рр.

Показник	Еталон	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг
Рентабельність реалізованої продукції	1	2,218	1	1,806	3	0,317	13	1,032	11	1,160	8	1,075	1	1,144	9
Валовий прибуток	2	2,216	2	2,274	1	0,286	14	1,797	1	1,324	4	0,918	7	1,454	5
Чистий дохід	3	1,106	6	1,438	4	0,732	12	1,747	2	1,161	7	0,745	13	1,593	1
Обсяг виробництва	4	1,067	7	1,360	5	0,767	11	1,718	3	1,184	6	0,731	14	1,591	2
Продуктивність праці	5	1,047	8	1,269	6	0,787	9	1,680	5	1,226	5	0,888	10	1,522	3
Питома вага основних робочих	6	0,808	14	0,794	15	0,782	10	0,754	15	0,801	14	0,789	12	1,015	11
Коефіцієнт постійності складу	7	1,009	9	0,987	14	1,128	4	1,253	7	0,962	13	1,024	2	0,983	14
Кваліфікаційний рівень працівників	8	1,116	5	1,245	8	1,194	3	1,229	8	0,983	12	0,904	9	1,027	10
Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	1,956	3	1,844	2	0,187	15	1,429	6	0,000	15	0,00	15	1,514	4
Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	0,986	11	1,008	12	1,354	2	0,978	13	1,113	10	1,005	4	0,967	15
Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	0,954	12	1,246	7	1,119	5	1,006	12	1,351	3	1,018	3	0,993	13
Середньомісячна заробітна плата	12	1,445	4	1,151	10	0,970	7	1,685	4	1,458	1	0,913	8	1,162	8
Власний капітал	13	0,782	15	1,147	11	1,466	1	0,643	14	1,413	2	0,948	6	1,244	7
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	1,008	10	1,187	9	0,897	8	1,211	9	1,106	11	0,829	11	1,247	6
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	0,878	13	0,995	13	1,114	6	1,090	10	1,118	9	0,987	5	1,006	12
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ		0,5893		0,5643		-0,6179		0,4321		-0,0286		-0,1107		0,3893	
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ		0,5048		0,3524		-0,4286		0,3524		-0,0667		-0,0667		0,2381	
Результативність ОСП, OP		0,5979		0,5289		0,0546		0,4842		0,2267		0,2075		0,4300	

Таблиця В.5.3

Визначення результативності ОСП ПАТ «НГМЗ» за 2004-2010 рр.

Показник	Еталон	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг
Рентабельність реалізованої продукції	1	0,842	14	0,103	13	0,241	13	0,386	13	-	-	-	-	-	-
Валовий прибуток	2	2,016	2	0,079	14	0,111	14	0,200	14	-	-	-	-	-	-
Чистий дохід	3	2,342	1	0,682	11	0,457	10	0,517	11	0,777	7	0,139	11	1,895	3
Обсяг виробництва	4	1,033	8	0,797	10	0,352	12	0,725	8	0,660	9	0,155	10	1,689	4
Продуктивність праці	5	1,416	5	1,003	5	0,454	11	1,506	1	1,164	4	0,465	8	1,689	5
Питома вага основних робочих	6	0,924	12	0,598	12	0,721	8	0,418	12	0,527	12	0,684	4	1,187	7
Коефіцієнт постійності складу	7	0,985	10	0,883	7	0,759	7	0,612	9	0,605	11	0,927	3	1,226	6
Кваліфікаційний рівень працівників	8	1,157	6	0,954	6	0,859	5	0,754	7	0,904	6	0,416	9	0,953	9
Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	0,000	15	0,000	15	0,000	15	0,000	15	0,000	-	0,000	-	0,000	-
Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	1,011	9	1,068	4	1,264	1	1,343	4	1,807	1	1,543	1	0,854	10
Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	0,955	11	0,812	9	0,809	6	0,904	6	0,756	8	0,627	5	0,669	12
Середньомісячна заробітна плата	12	1,629	3	1,395	1	0,963	4	1,476	2	1,425	2	0,533	6	2,029	2
Власний капітал	13	1,451	4	1,168	3	1,092	3	0,986	5	1,059	5	0,067	12	13,321	1
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	0,915	13	0,843	8	0,614	9	0,597	10	0,643	10	0,473	7	0,799	11
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	1,124	7	1,309	2	1,228	2	1,368	3	1,286	3	0,946	2	1,027	8
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ		0,1036		-0,6607		-0,6964		-0,5107		-0,4964		-0,4786		-0,1250	
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ		0,0857		-0,5048		-0,5619		-0,3905		-0,3524		-0,3714		-0,0190	
Результативність ОСП, OP		0,2995		0,0420		0,0333		0,0746		0,0815		0,0819		0,2146	

Таблиця В.5.4

Визначення результативності ОСП ПрАТ «НГМЗ-БУР» за 2004-2010 рр.

Показник	Еталон	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг	темп росту	ранг
Рентабельність реалізованої продукції	1	-	-	-	-	2,048	5	2,289	2	1,087	8	0,429	14	5,597	1
Валовий прибуток	2	-	-	-	-	4,070	1	2,751	1	1,173	4	0,351	15	3,247	2
Чистий дохід	3	-	-	-	-	2,436	3	1,391	5	1,101	7	0,698	12	0,924	12
Обсяг виробництва	4	-	-	-	-	2,335	4	1,385	6	1,114	6	0,687	13	0,910	13
Продуктивність праці	5	-	-	-	-	1,447	7	1,103	11	1,116	5	0,978	7	0,988	11
Питома вага основних робочих	6	-	-	-	-	1,685	6	1,291	8	1,002	12	1,107	1	1,358	5
Коефіцієнт постійності складу	7	-	-	-	-	0,357	15	0,521	15	0,814	15	1,084	3	1,116	9
Кваліфікаційний рівень працівників	8	-	-	-	-	1,124	10	1,045	13	1,206	3	0,837	10	1,341	6
Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	-	-	-	-	3,758	2	1,982	3	1,005	11	0,815	11	1,855	3
Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	-	-	-	-	1,258	8	1,187	9	1,015	10	1,054	4	0,833	15
Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	-	-	-	-	0,985	14	1,006	14	0,997	13	1,101	2	0,870	14
Середньомісячна заробітна плата	12	-	-	-	-	1,222	9	1,307	7	1,427	2	0,879	9	1,292	7
Власний капітал	13	-	-	-	-	1,056	12	1,410	4	1,616	1	1,028	5	1,292	8
Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	-	-	-	-	1,012	13	1,143	10	0,982	14	0,916	8	1,364	4
Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	-	-	-	-	1,116	11	1,058	12	1,068	9	0,995	6	1,002	10
Коефіцієнт рангової кореляції по відхиленням, ρ		-		-		0,6821		0,4357		0,1321		-0,5357		0,1929	
Коефіцієнт рангової кореляції по інверсіям, τ		-		-		0,5238		0,3524		0,0476		-0,3905		0,2095	
Результативність ОСП, OP		-		-		0,6408		0,4854		0,2965		0,0707		0,3607	

Таблиця В.6.1

Факторний аналіз ОСП ПАТ «ГМЗ» за 2010 р.

№ з/п	Показник	Еталон	Ранг	dj	dj ²	ρj	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідності	Кумулятивний відсоток невідповідності
1	Рентабельність реалізованої продукції	1	14	13	169	0,6982	0,3018	0,3018	39,5	39,5
2	Валовий прибуток	2	7	5	25	0,9554	0,0446	0,3464	5,8	45,3
3	Чистий дохід	3	3	0	0	1,0000	0,0000	0,3464	0,0	45,3
4	Обсяг виробництва	4	2	-2	4	0,9929	0,0071	0,3536	0,9	46,3
5	Продуктивність праці	5	1	-4	16	0,9714	0,0286	0,3821	3,7	50,0
6	Питома вага основних робочих	6	6	0	0	1,0000	0,0000	0,3821	0,0	50,0
7	Коефіцієнт постійності складу	7	11	4	16	0,9714	0,0286	0,4107	3,7	53,7
8	Кваліфікаційний рівень працівників	8	12	4	16	0,9714	0,0286	0,4393	3,7	57,5
9	Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	15	6	36	0,9357	0,0643	0,5036	8,4	65,9
10	Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	8	-2	4	0,9929	0,0071	0,5107	0,9	66,8
11	Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	5	-6	36	0,9357	0,0643	0,5750	8,4	75,2
12	Середньомісячна заробітна плата	12	4	-8	64	0,8857	0,1143	0,6893	15,0	90,2
13	Власний капітал	13	9	-4	16	0,9714	0,0286	0,7179	3,7	93,9
14	Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	13	-1	1	0,9982	0,0018	0,7196	0,2	94,2
15	Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	10	-5	25	0,9554	0,0446	0,7643	5,8	100,0
							0,7643		100,0	

Таблиця В.6.2

Факторний аналіз ОСП ПрАТ «ГМБ» за 2010 р.

№ з/п	Показник	Еталон	Ранг	dj	dj ²	ρj	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідності	Кумулятивний відсоток невідповідності
1	Рентабельність реалізованої продукції	1	9	8	64	0,8857	0,1143	0,1143	18,7	18,7
2	Валовий прибуток	2	5	3	9	0,9839	0,0161	0,1304	2,6	21,3
3	Чистий дохід	3	1	-2	4	0,9929	0,0071	0,1375	1,2	22,5
4	Обсяг виробництва	4	2	-2	4	0,9929	0,0071	0,1446	1,2	23,7
5	Продуктивність праці	5	3	-2	4	0,9929	0,0071	0,1518	1,2	24,9
6	Питома вага основних робочих	6	11	5	25	0,9554	0,0446	0,1964	7,3	32,2
7	Коефіцієнт постійності складу	7	14	7	49	0,9125	0,0875	0,2839	14,3	46,5
8	Кваліфікаційний рівень працівників	8	10	2	4	0,9929	0,0071	0,2911	1,2	47,7
9	Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	4	-5	25	0,9554	0,0446	0,3357	7,3	55,0
10	Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	15	5	25	0,9554	0,0446	0,3804	7,3	62,3
11	Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	13	2	4	0,9929	0,0071	0,3875	1,2	63,5
12	Середньомісячна заробітна плата	12	8	-4	16	0,9714	0,0286	0,4161	4,7	68,1
13	Власний капітал	13	7	-6	36	0,9357	0,0643	0,4804	10,5	78,7
14	Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	6	-8	64	0,8857	0,1143	0,5946	18,7	97,4
15	Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	12	-3	9	0,9839	0,0161	0,6107	2,6	100,0
							0,6107		100,0	

Таблиця В.6.3

Факторний аналіз ОСП ПАТ «НГМЗ» за 2010 р.

№ з/п	Показник	Еталон	Ранг	dj	dj ²	ρj	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідності	Кумулятивний відсоток невідповідності
1	Рентабельність реалізованої продукції	1	13	12	144	0,7429	0,2571	0,2571	22,9	22,9
2	Валовий прибуток	2	14	12	144	0,7429	0,2571	0,5143	22,9	45,7
3	Чистий дохід	3	3	0	0	1,0000	0,0000	0,5143	0,0	45,7
4	Обсяг виробництва	4	4	0	0	1,0000	0,0000	0,5143	0,0	45,7
5	Продуктивність праці	5	5	0	0	1,0000	0,0000	0,5143	0,0	45,7
6	Питома вага основних робочих	6	7	1	1	0,9982	0,0018	0,5161	0,2	45,9
7	Коефіцієнт постійності складу	7	6	-1	1	0,9982	0,0018	0,5179	0,2	46,0
8	Кваліфікаційний рівень працівників	8	9	1	1	0,9982	0,0018	0,5196	0,2	46,2
9	Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	15	6	36	0,9357	0,0643	0,5839	5,7	51,9
10	Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	10	0	0	1,0000	0,0000	0,5839	0,0	51,9
11	Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	12	1	1	0,9982	0,0018	0,5857	0,2	52,1
12	Середньомісячна заробітна плата	12	2	-10	100	0,8214	0,1786	0,7643	15,9	67,9
13	Власний капітал	13	1	-12	144	0,7429	0,2571	1,0214	22,9	90,8
14	Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	11	-3	9	0,9839	0,0161	1,0375	1,4	92,2
15	Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	8	-7	49	0,9125	0,0875	1,1250	7,8	100,0
							1,1250		100,0	

Таблиця В.6.4

Факторний аналіз ОСП ПрАТ «НГМЗ-БУР» за 2010 р.

№ з/п	Показник	Еталон	Ранг	dj	dj ²	ρj	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідності	Кумулятивний відсоток невідповідності
1	Рентабельність реалізованої продукції	1	1	0	0	1,0000	0,0000	0,0000	0,0	0,0
2	Валовий прибуток	2	2	0	0	1,0000	0,0000	0,0000	0,0	0,0
3	Чистий дохід	3	12	9	81	0,8554	0,1446	0,1446	17,9	17,9
4	Обсяг виробництва	4	13	9	81	0,8554	0,1446	0,2893	17,9	35,8
5	Продуктивність праці	5	11	6	36	0,9357	0,0643	0,3536	8,0	43,8
6	Питома вага основних робочих	6	5	-1	1	0,9982	0,0018	0,3554	0,2	44,0
7	Коефіцієнт постійності складу	7	9	2	4	0,9929	0,0071	0,3625	0,9	44,9
8	Кваліфікаційний рівень працівників	8	6	-2	4	0,9929	0,0071	0,3696	0,9	45,8
9	Коефіцієнт ефективності діяльності апарата управління	9	3	-6	36	0,9357	0,0643	0,4339	8,0	53,8
10	Коефіцієнт гнучкості ОСУП	10	15	5	25	0,9554	0,0446	0,4786	5,5	59,3
11	Коефіцієнт раціональності ОСУП	11	14	3	9	0,9839	0,0161	0,4946	2,0	61,3
12	Середньомісячна заробітна плата	12	7	-5	25	0,9554	0,0446	0,5393	5,5	66,8
13	Власний капітал	13	8	-5	25	0,9554	0,0446	0,5839	5,5	72,3
14	Коефіцієнт підвищення кваліфікації керівників	14	4	-10	100	0,8214	0,1786	0,7625	22,1	94,5
15	Коефіцієнт децентралізації ОСУП	15	10	-5	25	0,9554	0,0446	0,8071	5,5	100,0
							0,8071		100,0	

Додаток Д
Розрахунки результативності організаційних структур
машинобудівних підприємств (прямий ефект)

Таблиця Д.1.1

Оцінка ефективності управління на ПАТ «ГМЗ» за фінансовими коефіцієнтами

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Вартість активів	0,95	-1	0,85	-1	0,94	-1	0,86	-1	1,11	1	1,14	1	1,42	1
2	Основні засоби	0,78	-1	0,94	-1	1,02	1	0,60	-1	0,92	-1	0,97	-1	0,89	-1
3	Власний капітал	0,89	-1	0,99	-1	0,98	-1	0,91	-1	0,97	-1	0,99	-1	0,95	-1
4	Поточні зобов'язання	1,15	-1	0,53	1	0,79	1	0,56	1	2,24	-1	1,89	-1	2,32	-1
5	Заборгованість з оплати праці	0,00	0	2,30	-1	0,91	1	1,45	-1	0,72	1	1,35	-1	1,47	-1
6	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	0,84	-1	0,79	-1	0,99	-1	1,28	1	0,84	-1	0,52	-1	1,00	1
7	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)		-1	1,05	1	0,50	-1		-1		-1		-1		-1
8	Сукупні доходи	2,49	1	0,51	-1	0,53	-1	1,29	1	1,49	1	0,87	-1	2,55	1
9	Сукупні витрати	2,16	-1	0,49	1	0,53	1	1,49	-1	1,32	-1	0,89	1	2,56	-1
10	Коефіцієнт доходності активів	1,22	1	0,84	-1	1,02	1	1,50	1	0,94	-1	0,91	-1	0,90	-1
11	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,50	-1	1,06	1	0,56	-1	-55,54	-1	0,27	-1	0,89	-1	-2,18	-1
12	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,52	-1	1,05	1	0,51	-1	-52,92	-1	0,28	-1	1,05	1	-2,94	-1
13	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,43	-1	1,07	1	0,52	-1	-38,90	-1	0,25	-1	0,96	-1	-2,22	-1
14	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	-1	1,88	1	1,22	1	1,58	1	0,44	-1	0,54	-1	0,42	-1
15	Коефіцієнт покриття	0,88	-1	1,53	1	1,16	1	1,46	1	0,52	-1	0,67	-1	0,68	-1
16	Загальний оціночний бал		-10		1		-1		-3		-9		-9		-9

Таблиця Д.1.2

Оцінка ефективності управління на ПАТ «ГМЗ» за ступенем зміни фінансових показників

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Сукупні доходи	2,49	1	0,51	-1	0,53	-1	1,29	1	1,49	1	0,87	-1	2,55	1
2	Сукупні витрати	2,16	-1	0,49	1	0,53	1	1,49	-1	1,32	-1	0,89	1	2,56	-1
3	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	0,84	-1	0,79	-1	0,99	-1	1,28	1	0,84	-1	0,52	-1	1	1
4	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)		-1	1,05	1	0,50	-1		-1		-1		-1		-1
5	Надходження фінансових ресурсів	2,49	1	0,51	-1	0,53	-1	1,29	1	1,49	1	0,87	-1	2,55	1
6	Приріст необоротних активів	-2,41	-1	0,14	-1	1,21	1	-3,33	-1	0,80	-1	1,61	1	2,12	1
7	Приріст оборотних активів	1,12	1	-15,22	-1	0,34	-1	-2,15	-1	1,74	1	1,78	1	2,76	1
8	Приріст поточних зобов'язань	5,90	-1	-3,59	1	0,23	1	-1,71	1	1,54	-1	1,89	-1	2,81	-1
9	Коефіцієнт рентабельності активів	-0,50	-1	1,06	1	0,56	-1	-55,54	-1	0,27	-1	0,89	-1	-2,18	-1
10	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,52	-1	1,05	1	0,51	-1	-52,92	-1	0,28	-1	1,05	1	-2,94	-1
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,43	-1	1,07	1	0,52	-1	-38,90	-1	0,25	-1	0,96	-1	-2,22	-1
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	-1	1,88	1	1,22	1	1,58	1	0,44	-1	0,54	-1	0,42	-1
13	Коефіцієнт покриття	0,88	-1	1,53	1	1,16	1	1,46	1	0,52	-1	0,67	-1	0,68	-1
14	Загальний оціночний бал		-7		3		-3		-1		-7		-5		-3

Таблиця Д.2.1

Оцінка ефективності управління на ПрАТ «ГМБ» за фінансовими коефіцієнтами

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Вартість активів	0,86	-1	1,23	1	1,36	1	0,75	-1	1,12	1	1,19	1	1,33	1
2	Основні засоби	1,16	1	0,35	-1	0,91	-1	6,80	1	1,20	1	0,96	-1	1,21	1
3	Власний капітал	1,22	1	1,41		1,01		1,09	1	0,58	-1	0,95	-1	1,24	1
4	Поточні зобов'язання	0,78	1	1,15	-1	1,47	-1	0,64	1	1,41	-1	0,65	1	1,81	-1
5	Заборгованість з оплати праці	0,46	1	1,53	-1	1,24	-1	1,35	-1	1,00	0	0,85	1	3,65	-1
6	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	2,22	1	2,27	1	0,29	-1	1,80	1	1,32	1	0,92	-1	1,45	1
7	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	3,20	1	2,28	1	0,04	-1	7,45	1		-1		-1	7,03	1
8	Сукупні доходи	1,11	1	1,41	1	0,75	-1	2,29	1	0,88	-1	0,82	-1	2,07	1
9	Сукупні витрати	1,06	1	1,33	-1	0,83	1	2,31	-1	0,99	1	0,76	1	1,95	-1
10	Коефіцієнт доходності активів	1,29	1	1,17	1	0,54	-1	2,33	1	1,04	1	0,59	-1	1,84	1
11	Коефіцієнт рентабельності активів	3,45	1	2,21	1	0,03	-1	7,38	1	-5,82	-1	0,06	-1	5,41	1
12	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,88	1	1,72	1	0,03	-1	7,10	1	-6,45	-1	0,10	-1	6,43	1
13	Коефіцієнт рентабельності діяльності	2,90	1	1,58	1	0,06	-1	4,26	1	-4,56	-1	0,09	-1	4,41	1
14	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,57	1	1,22	1	0,67	-1	1,66	1	0,42	-1	0,72	-1	0,92	-1
15	Коефіцієнт покриття	1,09	1	1,19	1	1,12	1	0,82	-1	1,16	1	2,24	1	0,88	-1
16	Загальний оціночний бал		13		6		-8		7		-2		-5		5

Таблиця Д.2.2

Оцінка ефективності управління на ПрАТ «ГМБ» за ступенем зміни фінансових показників

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Сукупні доходи	1,11	1	1,41	1	0,75	-1	2,29	1	0,88	-1	0,82	-1	2,07	1
2	Сукупні витрати	1,06	-1	1,33	-1	0,83	1	2,31	-1	0,99	1	0,76	1	1,95	-1
3	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	2,22	1	2,27	1	0,29	-1	1,80	1	1,32	1	0,20	-1	1,45	1
4	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	3,20	1	2,28	1	0,04	-1	7,45	1		-1		-1	7,03	1
5	Надходження фінансових ресурсів	1,11	1	1,41	1	0,75	-1	2,29	1	0,88	-1	0,82	-1	2,07	1
6	Приріст необоротних активів	-93,50	-1	16,81	1	0,99	-1	0,36	-1	-6,34	-1	0,08	-1	11,10	1
7	Приріст оборотних активів	-13,33	-1	33,03	1	2,39	1	-1,20	-1	69,80	1	1,18	1	1,90	1
8	Приріст поточних зобов'язань	-46,33	1	0,54	1	3,53	-1	-1,11	1	73,44	-1	0,65	1	15,21	-1
9	Коефіцієнт рентабельності активів	3,45	1	2,21	1	0,03	-1	7,38	1	-5,82	-1	0,06	-1	5,41	1
10	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,88	1	1,72	1	0,03	-1	7,10	1	-6,45	-1	0,10	-1	6,43	1
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	2,90	1	1,58	1	0,06	-1	4,26	1	-4,56	-1	0,09	-1	4,41	1
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,57	1	1,22	1	0,67	-1	1,66	1	0,42	-1	0,72	-1	0,92	-1
13	Коефіцієнт покриття	1,09	1	1,19	1	1,12	1	0,82	-1	1,16	1	2,24	1	0,88	-1
14	Загальний оціночний бал		7		11		-7		5		-5		-5		5

Таблиця Д.3.1

Оцінка ефективності управління на ПАТ «НГМЗ» за фінансовими коефіцієнтами

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Вартість активів	1,01	1	0,91	-1	0,77	-1	1,16	1	0,96	-1	1,04	1	1,10	1
2	Основні засоби	0,91	-1	0,96	-1	0,96	-1	0,91	-1	0,87	-1	0,94	-1	1,34	1
3	Власний капітал	0,80	-1	0,68	-1	0,70	-1	0,61	-1	0,45	-1	0,07	-1	13,32	1
4	Поточні зобов'язання	1,45	-1	1,17	-1	1,09	-1	0,99	1	1,06	-1	1,12	-1	1,04	-1
5	Заборгованість з оплати праці	1,60	-1	0,47	1	1,00	0	0,19	1	1,19	-1	0,60	1	1,40	-1
6	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	2,02	1	0,08	-1	0,11	-1	0,20	-1	0,00	-1		-1		-1
7	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)		-1		-1		-1		-1		-1		-1		-1
8	Сукупні доходи	0,93	-1	3,88	1	0,39	-1	0,67	-1	0,51	-1	2,33	1	0,73	-1
9	Сукупні витрати	1,96	-1	1,01	-1	0,47	1	0,50	1	1,30	-1	0,35	1	0,90	1
10	Коефіцієнт доходності активів	2,31	1	0,75	-1	0,60	-1	0,45	-1	0,81	-1	0,13	-1	1,72	1
11	Коефіцієнт рентабельності активів	1,46	-1	1,50	-1	0,85	-1	0,79	-1	2,58	-1	0,24	-1	0,86	-1
12	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,84	-1	2,02	-1	0,94	-1	-1,50	-1	-5,56	-1	-3,75	-1	0,07	-1
13	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,63	-1	2,02	-1	1,43	-1	1,77	-1	3,19	-1	0,81	-1	0,50	-1
14	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	-1	0,60	-1	0,64	-1	0,57	-1	0,42	-1	0,06	-1	12,84	1
15	Коефіцієнт покриття	0,77	-1	0,72	-1	0,83	-1	0,96	-1	0,96	-1	1,01	1	0,93	-1
16	Загальний оціночний бал		-9		-11		-12		-7		-15		-5		-3

Таблиця Д.3.2

Оцінка ефективності управління на ПАТ «НГМЗ» за ступенем зміни фінансових показників

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Сукупні доходи	0,93	-1	3,88	1	0,39	-1	0,67	-1	0,51	-1	2,33	1	0,73	-1
2	Сукупні витрати	1,96	-1	1,01	-1	0,47	1	0,50	1	1,30	-1	0,35	1	0,90	1
3	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)	2,02	1	0,08	-1	0,11	-1	0,20	-1		-1		-1		-1
4	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)		-1		-1		-1		-1		-1		-1		-1
5	Надходження фінансових ресурсів	0,93	-1	3,88	1	0,39	-1	0,67	-1	0,51	-1	2,33	1	0,73	-1
6	Приріст необоротних активів	1,60	1	0,44	-1	0,95	-1	2,13	1	1,24	1	0,41	-1	5,81	1
7	Приріст оборотних активів	8,89	1	-1,49	-1	0,53	-1	0,48	-1	-0,43	-1	5,88	1	-0,25	-1
8	Приріст поточних зобов'язань	164,06	-1	0,54	1	0,63	1	0,10	1	7,65	-1	1,12	-1	0,40	1
9	Коефіцієнт рентабельності активів	1,46	-1	1,50	-1	0,85	-1	0,79	-1	2,58	-1	0,24	-1	0,86	-1
10	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,84	-1	2,02	-1	0,94	-1	1,50	-1	5,56	-1	3,75	1	0,07	-1
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,63	-1	2,02	-1	1,43	-1	1,77	-1	3,19	-1	0,81	-1	0,50	-1
12	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,59	-1	0,60	-1	0,64	-1	0,57	-1	0,42	-1	0,06	-1	12,84	1
13	Коефіцієнт покриття	0,77	-1	0,72	-1	0,83	-1	0,96	-1	0,96	-1	1,01	1	0,93	-1
14	Загальний оціночний бал		-7		-7		-9		-7		-11		-1		-5

Таблиця Д.4.1

Оцінка ефективності управління на ПрАТ «НГМЗ-БУР» за фінансовими коефіцієнтами

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Вартість активів			2,71	1	1,26	1	2,66	1	1,17	1	0,98	-1	1,22	1
2	Основні засоби			1,16	1	1,39	1	2,42	1	1,07	1	0,87	-1	0,92	-1
3	Власний капітал			2,10	1	1,06	1	1,41	1	1,62	1	1,03	1	1,29	1
4	Поточні зобов'язання			23,30	-1	1,35	-1	3,14	-1	1,06	-1	0,09	1	0,30	1
5	Заборгованість з оплати праці			34,75	-1	1,32	-1	1,86	-1	0,67	1	0,21	1	3,53	-1
6	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)				-1	5,72	1	2,75	1	1,17	1	0,35	-1	3,25	1
7	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)			583,00	1	0,17	-1	52,28	1	1,16	1	0,08	-1	19,76	1
8	Сукупні доходи			10,68	1	2,39	1	1,36	1	1,13	1	0,69	-1	0,95	-1
9	Сукупні витрати			10,32	-1	2,47	-1	1,24	-1	1,12	-1	0,74	1	0,73	1
10	Коефіцієнт доходності активів			1,05	1	1,94	1	0,52	-1	0,94	-1	0,72	-1	0,76	-1
11	Коефіцієнт рентабельності активів			1,50	1	0,10	-1	25,63	1	0,73	-1	0,08	-1	18,03	1
12	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			1,50	1	0,16	-1	37,08	1	0,72	-1	0,07	-1	15,30	1
13	Коефіцієнт рентабельності діяльності			1,50	1	0,07	-1	37,58	1	1,05	1	0,12	-1	21,38	1
14	Коефіцієнт фінансової стійкості			0,05	-1	0,72	-1	0,59	-1	1,39	1	8,95	1	1,38	1
15	Коефіцієнт покриття			0,17	-1	0,85	-1	0,93	-1	1,13	1	9,84	1	4,51	1
16	Загальний оціночний бал				3		-3		3		5		-3		7

Таблиця Д.4.2

Оцінка ефективності управління на ПрАТ «НГМЗ-БУР» за ступенем зміни фінансових показників

№ з/п	Показник	2004 р.		2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		2010 р.	
		К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал	К _{зр}	Бал
1	Сукупні доходи			10,68	1	2,39	1	1,36	1	1,13	1	0,69	-1	0,95	-1
2	Сукупні витрати			10,32	-1	2,47	-1	1,24	-1	1,12	-1	0,74	1	0,73	1
3	Валовий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)				-1	5,72	1	2,75	1	1,17	1	0,35	-1	3,25	1
4	Чистий прибуток, за наявності збитків – оціночний бал (-1)			583,00	1	0,17	-1	52,28	1	1,16	1	0,08	-1	19,76	1
5	Надходження фінансових ресурсів			10,68	1	2,39	1	1,36	1	1,13	1	0,69	-1	0,95	-1
6	Приріст необоротних активів			0,23	-1	3,49	1	2,54	1	0,18	-1	0,87	-1	-2,69	-1
7	Приріст оборотних активів			2,89	1	0,21	-1	14,29	1	0,30	-1	0,35	-1	-5,95	-1
8	Приріст поточних зобов'язань			22,30	-1	0,37	1	8,20	-1	0,09	1	0,10	1	10,45	-1
9	Коефіцієнт рентабельності активів			1,50	1	0,10	-1	25,63	1	0,73	-1	0,08	-1	18,00	1
10	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			1,50	1	0,16	-1	37,08	1	0,72	-1	0,07	-1	15,30	1
11	Коефіцієнт рентабельності діяльності			1,50	1	0,07	-1	37,58	1	1,05	1	0,20	-1	21,40	1
12	Коефіцієнт фінансової стійкості			0,05	-1	0,72	-1	0,59	-1	1,39	1	8,95	1	1,38	1
13	Коефіцієнт покриття			0,17	-1	0,85	-1	0,93	-1	1,13	1	9,84	1	4,51	1
14	Загальний оціночний бал				1		-3		5		3		-5		3

Таблиця Д 5

Методика оцінки ефективності організаційної системи управління за Н.Г. Калюжною

Найменування етапу	Зміст управлінських дій та рішень	Коментарі
1. Структуризація управлінської діяльності на рівні завдань.	а) визначення набору основних (загальних) функцій управління. б) визначення об'єктів функціонального управління. в) визначення етапів «життєвих циклів» об'єктів функціонального управління.	- найбільш прийнятним в даному випадку вважається набір функцій, який запропоновано В.С.Соловйовим [131]; - функціональні підсистеми управління підприємством визначаються структурою виробничої діяльності підприємства; - об'єкти функціонального управління: продукція, персонал, техніка, матеріали, фінанси, інформація, інфраструктура [4]. - орієнтація на міжнародні стандарти ІСО серії 9000 з систем якості продукції дозволяє стверджувати, що типовий «життєвий цикл» продукції включає такі етапи за дж. [156, с. 55]; - на базі наведених етапів у роботі [172] виокремлюються етапи «життєвого циклу» об'єктів функціонального управління.
2. Формування повної множини завдань у системі управління.	Відповідно до вимог критерію оптимізації ОСУП, сформульованих [172, с. 225-238], необхідною умовою оптимальності ОСУП є вирішення повної множини управлінських завдань. При цьому під повною множиною управлінських завдань (Z) розуміється множина, у якій реалізуються всі основні функції управління стосовно кожного етапу «життєвого циклу» кожного об'єкта функціонального управління: $Z=R \times S \times P$ де R - кількість об'єктів функціонального управління; P - кількість основних функцій управління; S - кількість етапів «життєвого циклу» об'єктів функціонального управління.	
3. Угрупування завдань у структурні одиниці системи управління.	Для оцінки доцільності включення управлінської завдань в одну структурну одиницю необхідно оцінити силу зв'язку між ними.	При сильному ступеню зв'язку між завданнями доцільно включати їх в один структурний підрозділ системи управління. При цьому необхідно мінімізувати зовнішні зв'язки структурних одиниць системи управління [172].
4. Аналіз результатів	При цьому можливо використання таких показників: показник оцінки ефективності перерозподілу завдань між структурними одиницями системи управління [72] або показник організаційної відокремленості [172].	
5. Прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення ОСУП.	Завершальний етап підходу щодо вдосконалення ОСУП передбачає формулювання висновків і узагальнення отриманих результатів.	

