

Система антикризового управління потенціалом підприємства. Економічна безпека

1. Економічна суть і загальна характеристика видів ефективності в управлінні потенціалом підприємства

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої і уречевленої праці, а з другого, - результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їх використання.

Ефективність виробництва - це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін - продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи - це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

Ефективність виробництва має поліморфність визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є вирішення за окремими ознаками відповідних видів ефективності, кожний з яких має певне практичне значення.

Відповідні види ефективності виробництва виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) господарської діяльності підприємства. Перш за все результат (ефект) виробництва буває економічним або соціальним.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо. Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та

побуту, стану оточуючого середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють (у межах своїх можливостей) як економічну, так і соціальну ефективність виробництва.

Критерій - це головна відмінна ознака і визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва, у відповідності з якими здійснюють кількісну оцінку її рівня. Правильно сформульований критерій повинен найбільш повно характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути спільним для усіх ланок суспільного виробництва - від підприємства до народного господарства в цілому. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва виробничо-економічної системи полягає у тому, що на кожну одиницю витрат - трудових, матеріальних, фінансових - досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва або доходу. Виходячи з цього, єдиним народногосподарським економічним критерієм ефективності виробництва можна вважати зростання продуктивності суспільної (живої і уречевленої) праці. У загальному вигляді критерій ефективності виробництва відображає постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) по відношенню до витрат живої і уречевленої праці (персоналу і виробничих фондів підприємства або народного господарства в цілому). На рівні госпрозрахункового підприємства модифікованою формою єдиного критерію ефективності його діяльності може слугувати максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови систем цін на вироблювану продукцію та оплати праці залежно від кінцевих результатів виробництва.

Між народногосподарським і госпрозрахунковим (комерційним) критеріями принципової розбіжності не існує, оскільки при правильно побудованих цінах на засоби виробництва і кінцеву продукцію збільшення обсягу чистої продукції підприємства справляє адекватний вплив і на величину одержуваного ним прибутку. Кількісна визначеність і зміст критерію знаходить найбільш повне відображення в конкретних показниках управління ефективністю потенціалу підприємства.

Узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства, що застосовуються, можна визначити, користуючись формулою:

де E_{zp} - ефективність ресурсів, що застосовуються; P - чиста продукція за зіставними цінами (обсяг реалізації у звітному році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотків за кредит);

$Ч$ - чисельність працівників підприємства; Φ_{oc} - середньорічний обсяг

основних виробничих фондів за відновною вартістю; $\Phi_{об}$ - вартість оборотних фондів підприємства; K_{nen} - коефіцієнт повних витрат праці.

Узагальнюючим показником ефективності ресурсів, що споживаються, може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво (собівартість виготовлення певних виробів). Як відомо, до собівартості продукції ресурси, що споживаються, включаються у формі оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди) і вартості матеріальних ресурсів (оборотні фонди).

До найважливіших узагальнюючих показників ефективності підприємства відноситься частка приросту обсягу продукції, що виробляється, за рахунок інтенсивних чинників. Це зумовлюється тим, що в сучасних умовах господарювання економічно і соціально вигідним є не екстенсивний (шляхом збільшення обсягу ресурсів, що застосовуються), а інтенсивний (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвиток підприємства.

Сферою визначення і постійного контролю повинен бути охоплений також показник загальної рентабельності підприємства, що визначається шляхом розрахунку відношення отриманого прибутку до обсягу виробничих фондів, що застосовуються.

Щодо решти систем показників, то вони використовуються відповідно до наперед визначених метою вимірювання ефективності і напрямів застосування цих результатів. Існує дві загальні і постійно існуючі мети:

виявлення, оцінка та узагальнення відносної ефективності виробничих підрозділів і діяльності функціональних ланок з наступним пошуком пріоритетних напрямів мотивації та реальних механізмів впливу на її позитивну динаміку у майбутньому;

порівняння ступеня ефективності, досягнутого даним підприємством і його конкурентами на ринку, для недопущення зниження престижу і конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Здійснюючи оцінку соціальної ефективності, перш за все, необхідно відзначити, що постійне зростання соціальної ефективності має бути кінцевою метою сукупної виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства. З огляду на це, економічну ефективність щодо соціальної слід вважати проміжною. Саме рівень економічної результативності функціонування підприємства є матеріальною і фінансовою базою розв'язання будь-яких соціальних проблем. З урахуванням цієї важливої обставини і потрібно оцінювати соціальну ефективність.

Проте об'єктивна оцінка соціальної ефективності зараз наражається на суттєві труднощі, пов'язані з відсутністю науково обґрунтованої і загальновизнаної методики визначення її рівня. Таке явище зумовлене не

лише браком уваги відповідних галузей науки до розв'язання цієї актуальної проблеми, але й надзвичайною складністю самих соціальних процесів. Тому за цих умов можна спиратися на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальна ефективність повинна визначатись на двох рівнях: локальному (ступінь задоволення певної сукупності соціальних потреб працівників) та муніципальному і загальнодержавному (ступінь соціального захисту людей і рівня забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів та держави в цілому).

По-друге, важливим є визначення абсолютних масштабів і відносного рівня задоволення різноманітних соціальних потреб працівників підприємства за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів, нових форм господарювання.

По-третє, при загальній оцінці соціальної ефективності треба враховувати також ряд соціально важливих доходів, що постійно здійснюються за рахунок муніципальних (місцевих) і загальнодержавних бюджетів, що формуються під впливом існуючої системи оподаткування виробничих та інших прибуткових підприємств і фірм, а також їх спонсорської та благодійної діяльності.

По-четверте, конкретне визначення рівня соціальної ефективності повинно оцінювати ефект та витрати за усією сукупністю заходів, зміст і характер яких дозволяє це зробити, а також якісну характеристику і вияв впливу на ефективність тих груп заходів, за якими кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим.

Кількісне вимірювання соціальної ефективності зводиться до розрахунку непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням.

Якісна характеристика ефективності соціальних заходів повинна передбачати більш-менш детальний словесний опис їх реального впливу на результативність виробництва і життєдіяльність населення.

При формуванні системи показників ефективності, виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства бажано дотримуватись певних принципів. До них можна віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;

- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;

- важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;

- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств.

Системи показників ефективності, що побудована з урахуванням визначених принципів, має включати декілька груп:

1) узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності підприємств); 2) показники ефективності використання праці (персоналу); 3) показники ефективності використання виробничих основних і оборотних фондів; 4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень). Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства

Для діагностики і управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства найбільш вдалим є наступні комбіновані методи аналізу:

методи потенціалу і помилок;

метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства;

матричний метод.

Методи потенціалу і помилок - передбачають порівняння розвитку підприємства в минулому з цільовим проектом, тобто з бажаним розвитком підприємства. Цільовий проект - це гранична мета розвитку підприємства.

1. Метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства - порівнює ресурси базового підприємства з ресурсами його найважливіших конкурентів. Цей метод визначає, які слабкі сторони повинні коригуватися, щоб в майбутньому це зменшило ризик втрат. Проте існує суб'єктивність характеру відбору факторів, що складають сильні і слабкі сторони підприємства, а також швидко змінюються, середовище потребує до себе значної уваги та існує значна ймовірність ризиків.

2. Матричний метод - базується на формуванні матриці спостереження об'єкта, що досліджується, але застосування цього методу має той недолік, що різні властивості об'єкта, які вписуються в матрицю утрудняють виконання арифметичних процедур. В умовах ринку технологічних методів аналізу прогнозування, оптимізації і обґрунтування економічних рішень визначає менеджер або інструктор, тому не існує обов'язкових для всіх стандартів або методів управління. Чим більше обґрунтований і якісніше управління результативністю, тим менший комерційний ризик має інвестор.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо

не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда й колектив у цілому до досягнення особистих і колективних цілей.

Еволюція застосування різних моделей мотивації показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії й практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації досить різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Результати вивчення моделей мотивації не дають змоги з психологічної точки зору чітко визначити, що ж спонукає людину до праці. Вивчення людини та її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці. З усієї гами розроблених мотиваційних механізмів можна виділити, на наш погляд, найбільш життєві, які виправдали себе на практиці. Еволюція їхнього зародження й функціонування досить різноманітна.

Наведена класифікація широко використовується фірмами ряду країн:

- батога й пряника;
- первинної й вторинної потреби;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- очікування;
- соціальної справедливості та ін.

У світовій практиці відома мотиваційна модель ієрархії потреб Маслоу:

1. Самореалізація - прагнення до самоздійснення у своїй професії; відкриття й дослідження своїх власних можливостей тощо.

2. Самоповага, значення, визнання - довіра до себе, авторитет у колег і керівництва, визнання особистих заслуг тощо.

3. Соціальний контакт - любов, дружба, групова належність, задовільна атмосфера праці.

4. Безпека - зайнятість, доход, забезпечення при хворобі й старості тощо.

5. Основні фізіологічні потреби - харчування, одяг, сон, продовження роду...

Загальні тенденції застосування мотиваційних моделей на підприємствах розвинутих країн свідчать про те, що жодна з мотиваційних моделей не здатна повністю усунути протиріччя в стимулюванні праці найманих робітників, у тому числі інженерно-управлінських. Через таке положення не можна домогтися повного розвитку особистості та її самореалізації.

Реалізація систем мотивації в будь-якому колективі потребує, як правило, більших витрат по фонду заробітної плати й преміальних систем. Витрати ці повинні становити до 30% обсягу продаж, а не 10-15%, як робиться це на вітчизняних підприємствах. Виходячи із запропонованої концепції мотивації з урахуванням результатів дослідження на підприємствах України й накопиченого досвіду організації стимулювання, пропонується модель мотивації, яка включає в себе:

- матеріальне стимулювання (оплата праці, преміальні системи);
- моральне заохочення, в якому проявляється об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значимості;
- соціально-натуральне заохочення;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці;
- соціальне заохочення.

Конкретні види ефективності можуть розрізнятись не лише за видами результатів (ефектів) діяльності підприємства, що отримуються, але й залежно від того, які ресурси (що застосовуються чи споживаються) беруться для розрахунків. Ресурси, що застосовуються - це сукупність живої та уречевленої праці, а ті, що споживаються, є поточними витратами на виробництво продукції. У зв'язку з цим у практиці господарювання варто виділяти також ефективність ресурсів, що застосовуються і споживаються, як специфічні форми прояву загальної ефективності підприємства.

В рамках формування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання потенціалу на підприємстві мають бути сформовані блоки системи управління якістю та екологічного управління. Для впровадження ефективної системи управління якістю сучасні підприємства використовують стандарт ISO 9001, який являє собою одну з моделей управління діяльністю підприємств з метою забезпечення її результативності.

Застосування підходів ISO 9001 у системі управління підприємством допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх запитань, зокрема: покращити якість продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників; стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках; реалізовувати продукцію за світовими цінами; налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій); отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах; забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації; запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Внутрішні результати, що отримує підприємство від запровадження системи управління якістю, напряду залежать від зусиль, що воно докладає для покращення своєї діяльності, в той же час, зовнішні переваги - отримує, сертифікувавши свою систему управління якістю у незалежному компетентному органі сертифікації.

Перехід на систему управління якістю передбачає виконання восьми базових принципів: орієнтації на замовника; здобуття і збереження лідерства на ринку; залучення працівників та продуманої кадрової політики; процесного та системного підходів в управлінні; постійного поліпшення; прийняття рішень на підставі фактів та взаємовигідних стосунків з постачальниками

Одним із ключових принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 є процесний підхід: діяльність підприємств складається з ряду взаємозалежних процесів. При цьому вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного. Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності по визначенню процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управлінню процесами й зв'язками між ними.

Відповідно до вимог ISO 9001 для створення системи управління якістю підприємство повинно:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування у всій організації;
- визначити послідовність і взаємодію цих процесів;
- визначити критерії й методи, необхідні для результативного функціонування цих процесів та управління ними;
- забезпечити наявність ресурсів й інформації, необхідних для функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати контроль, вимірювання й аналіз цих процесів;
- здійснювати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковості документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається). В той же час, ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту.

Важливою складовою в управління потенціалом на підприємстві є система екологічного менеджменту. Екологічний менеджмент — ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й

екосправедливості. Екологічний менеджмент можна трактувати як екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками. Базові принципи системи екологічного менеджменту - це опора на економічне мотивування; своєчасність розв'язання проблем; відповідальність за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня; пріоритетність розв'язання екологічних проблем [20].

Основу методів екологічного менеджменту становлять: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та екологічний аудит, а також управління якістю навколишнього природного середовища.

Плани екологічного менеджменту мають охоплювати такі заходи, спрямовані на поліпшення еколого-економічних показників використання потенціалу підприємства:

- зниження ресурсоемності та енергоемності технологічних процесів;
- зниження токсичності сировини, що використовується;
- підвищення ефективності наявних та впровадження сучасних систем очищення викидів шкідливих речовин в атмосферу та скидів стічних вод у водні об'єкти;
- утилізація й перероблення виробничих відходів;
- організація й проведення поточного контролю джерел та обсягів надходження шкідливих речовин у навколишнє середовище;
- впровадження сучасних "екологічно чистих" технологій і технологічного обладнання.

Зарубіжний досвід наукових і практичних досліджень свідчить, що розв'язання проблеми поліпшення якості навколишнього середовища передусім пов'язане з розвитком системної структури й розширенням функцій екологічного менеджменту в матеріальному виробництві. Структура системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 14000 та ISO 14001 за сучасних умов має стати невід'ємною ланкою в управлінні цим виробництвом, спрямованим на поліпшення еколого- економічних показників підприємств.

У всьому світі екологічний менеджмент сприймається в тісному зв'язку із забезпеченням якості продукції, виробничої безпеки, сприятливих умов праці, що є основною передумовою високих результатів управління потенціалом підприємства