

1 Причини виникнення кризи збуту на підприємстві

Криза збуту – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище пов'язане із відсутністю належного моніторингу зовнішнього середовища підприємства.

До появи кризи збуту на підприємстві може призвести:

- переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації;
- відсутність маркетингових досліджень ринку нових технологій;
- вихід на зовнішні ринки та ін.

При чому відсутність належних маркетингових досліджень ринку нових технологій може однаково призводити як до кризи перевиробництва, так й до кризи падіння виробництва, що в обох випадках є передумовою появи виробничо-технологічної кризи.

Криза збуту може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом організації й бізнесу. Але найчастіше з кризою збуту підприємство стикається на етапі насичення, спаду та краху.

Зрозуміло, що існують певні особливості виникнення кризи збуту залежно від розміру підприємства, його експортної орієнтації, форми власності. Так, на великих підприємствах, експортноорієнтованих фірмах ймовірність появи такої кризи є вищою, адже переорієнтувати власне виробництво на новий продукт досить складно. Більш мобільна робота підприємств приватного сектору є й більш ризикованою: держава завжди піклується про державне, водночас рівень конкуренції серед приватних підприємств досить високий, отож й рівень появи кризових явищ, пов'язаних із збутовою діяльністю, тут є вищий.

Хоча першочерговою причиною виникнення кризи збуту слід вважати відсутність належно розвинутого маркетингу.

2 Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні

Маркетинг – це підприємницька діяльність, спрямована на просування товарів та послуг від виробника до споживача; процес, завдяки якому прогнозується, поширюється та задовольняється попит на товари й послуги шляхом їх розробки, просування і реалізації. Отже, як бачимо, ефективний маркетинг вже сам по собі здатен, в деякій мірі, розв'язати кризові явища, пов'язані зі збутом продукції підприємства.

Концепція маркетингу – досягнення підприємством власних цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків й більш ефективного в порівнянні з компаніями-конкурентами задоволення споживача.

Важливим моментом маркетингових досліджень, в тому числі й в умовах наближення чи існування кризи збуту, є розробка стратегії маркетингу на ринку,

складовими елементами якої є: мета діяльності; визначення кола учасників ринку для співпраці; вибір найбільш перспективних інструментів для роботи; розрахунок впливу ціноутворюючих факторів; встановлення строків досягнення мети діяльності. Останнє особливо важливе в умовах кризового стану на підприємстві.

Функціями маркетингу в антикризовому управлінні є: аналіз наявного та перспективного ринку власної старої та нової продукції та продукції конкурентів; аналіз потреб інвесторів або емітентів; планування та прогнозування збутової діяльності; ціноутворення в умовах зниження рентабельності продукції під впливом кризових явищ і процесів; просування продукції із врахуванням кризових явищ і тенденцій збуту; забезпечення соціальної відповідальності учасників ринку; формування суспільної думки; антикризова реклама тощо. Наведені функції відображають сутність управлінської діяльності.

Роль маркетингу для підприємства полягає у:

- підвищенні конкурентоспроможності конкретного виду товару;
- покращенні фінансового стану;
- забезпеченні фінансової стійкості;
- досягненні збалансованості попиту-пропозиції на товар;
- вивченні мотивації дій в ринковому просторі;
- визначенні найбільш ефективних способів й каналів реалізації продукції.

Нестійкість кон'юнктури товарних ринків, поступове погіршення конкурентного середовища в державі, скорочення вільних заощаджень у окремих груп громадян й підприємницьких структур, потреба підвищення ефективності господарювання підприємств, що здійснюють випуск продукції – усі ці та багато інших факторів в значній мірі стимулюють зосередження уваги підприємства на корегуванні власної стратегії шляхом прогнозування розвитку ринку товарів, використовуючи як відомі, так й щойно сформовані моделі та методи дослідження споживчої поведінки покупців.

Політика на ринку – визначення конкретних цілей: де, коли, скільки, за якою ціною здійснити купівлю-продаж товарів, які конкретизуються в стратегії та тактиці.

Стратегія – довгострокова політика на ринку, яка характеризується діагностичним аналізом існуючої ситуації та прогнозуванням перспектив. При цьому визначаються першочергові й допоміжні цілі, ресурсні затрати.

Тактика – короткострокова політика, що знаходить відображення у визначенні комплексу заходів з реалізації стратегічних завдань. При цьому здійснюється сегментація ринку і ранжування цілей.

З досвіду функціонування зарубіжних корпорацій відомо, що маркетингова концепція на відміну від збутового підходу виходить з потреб ринку і бажань покупця, на які орієнтується компанія. Це означає, що:

- дана концепція відштовхується від вже існуючого і цілком сформованого ринку, концентруючись на потребах конкретних покупців;
- маркетингова діяльність повинна координуватися через відповідні організації;

– маркетингова діяльність повинна бути спрямованою на досягнення цілей цих організацій.

Таким чином, *суть маркетингової концепції можна сформулювати так: компанія координує всі дії, що будуть сприяти задоволенню потреб покупця, і здобуває для себе прибуток, створюючи і підтримуючи в покупцеві стан задоволеності.*

Розглянемо як співставляється мета маркетингу і менеджменту.

Мета маркетингу полягає у встановленні величини попиту на конкретний товар, вираженої в показниках обсягу продажів і його частки на ринку, засобами маркетингу сприяти його досягненню.

Мета менеджменту – забезпечити стійкий розвиток підприємства в досягненні його місії і цілей шляхом використання властивих менеджменту засобів впливу на людей для їх подальшої взаємодії в спільній виробничо-господарській діяльності.

При дослідженні підприємства як цілісної системи співвідношення маркетингу і менеджменту розглядається як частина цілого. У той же час маркетинг може бути системою управління самостійною функціональною організацією – маркетинговим центром, агентством, консультативною організацією. Окреслене розмежування носить формальний характер.

У дійсності роль і значення маркетингової концепції управління значно ширше. Вона являє собою тип мислення керівників і всього персоналу організації. Специфіка такого підходу – в орієнтації всієї діяльності організації, її персоналу і процесів управління на кінцеві результати організації: якість, результативність, ефективність, конкурентоспроможність. Величина і динаміка даних характеристик визначається ринковими можливостями організації і ринкових умов.

Зазначені особливості, на думку В.О. Василенка дозволяють розглядати маркетинг як важливу умову й істотний резерв антикризового менеджменту. В антикризовому менеджменті, особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, істотне значення може мати комплексний характер використовуваних у процесі маркетингу засобів і методів виявлення ринкових можливостей організації, її сильних і слабких сторін, а також комплексний аналіз великої інформації про динаміку соціально-економічних процесів. З цим важко не погодитись.

Оцінюючи маркетингові можливості слід пам'ятати, що головними ринковими об'єктами виступають попит, пропозиція і ціна, взаємозв'язок яких і відтворює чинність економічного закону попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом, структурою і спряженістю у часі.

Розробляючи власну антикризову політику, маркетинговий менеджер повинен спиратися на внутрішні фактори підприємства, зокрема виробничо-технологічні особливості, ресурсний потенціал, характер внутрішньої атмосфери, рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю.

У кризових умовах винятково важлива надійність партнерів і постачальників, формування нових і підтримка діючих зв'язків і контактів зі споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їх переваги, логіка поведінки на конкретному ринку. Об'єктом маркетингових досліджень й аналізу тут виступають також об'єктивні економічні тенденції розвитку: науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси, стан яких робить в умовах кризи активний вплив на ринкову ситуацію.

Слід підкреслити, що за таких умов ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища підприємства для виявлення сигналів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності і керованості чи навпаки, про можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності.

3 Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві

Економічний розвиток підприємств сучасності, обумовлений глобальними змінами та виникненням нових обставин господарювання, що формуються під тиском конкурентного середовища, неможливий поза створення конкурентоспроможного виробництва. Реалізація тактичних і стратегічних рішень для такого виробництва неможлива поза високого рівня організації виробничих процесів, своєчасного реагування на фактори впливу на обсяги виробництва продукції підприємства.

Досягнення високої ефективності промислового виробництва можливе тільки на основі систематичного розвитку виробничо-технологічної бази підприємства через упровадження новітньої техніки та технологій, який сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва.

Результати оцінювання важливості використання сучасних технологій виробництва у передових країнах світу (табл. 4.1) вказують, що для США першочергове значення належить інструментам планування та прогнозування майбутнього стану, брендовим і пов'язаними з ними продуктами, використанню допоміжних матеріалів. Китай, натомість, зосереджує увагу на інтелектуальній аналітиці, формуванні смарт-заводів і високопродуктивних обчисленнях. В країнах Європи, окрім смарт-заводів, ключова роль відводиться таким факторам як брендові і пов'язані з ними продуктами, цифровий дизайн, моделювання та інтеграція.

Таблиця 4.1. Перспективна оцінка керівниками компаній важливості використання передових технологій виробництва

Передові технології виробництва	США	Китай	Європа
Інтелектуальна аналітика	1	1	4
Смарт, пов'язані продукти	2	7	2

Допоміжні матеріали	3	4	5
Смарт-заводи	4	2	1
Цифровий дизайн, моделювання та інтеграція	5	5	3
Високопродуктивні обчислення	6	3	7
Розширена робототехніка	7	8	6
Додаткове виробництво (3D друк)	8	11	9
Відкритий вхід для клієнта	9	10	10
Доповнена реальність (для поліпшення якості, навчання, експертні знання)	10	6	8
Додаткова реальність (для збільшення обслуговування клієнтів та досвіду)	11	9	11

Загалом можна зробити висновки, що підприємства, які намагаються йти один-в-один з часом, ставлять за мету проведення постійної діагностики своїх виробничих потужностей та використовуваної технології, з метою підтримання їх в актуальному стані та можливості швидкої реакції на зміни ринку. Лише такий підхід є однією із підвалин успішної діяльності на інноваційному ринку та ринку високої конкуренції.

Про ступінь технологічного розвитку економіки України також будуть свідчити показники технологічної готовності країни до змін (табл. 4.2).

За підіндексом “Технологічна готовність” у 2017–2018 рр. Україна розташувалася на 81 місці рейтингу проти 85 у попередньому досліджуваному періоді. Незначний вплив на покращення позиції України за цим підіндексом мало значення критерію “Використання широкосмугового доступу до мережі Інтернет на 100 осіб” – 63 місце проти 64 у минулому періоді, проте поряд з цим спостерігалось зниження інших критеріїв в порівнянні з попереднім роком. Загалом існуючий стан економіки слід розцінювати як технологічно відсталий із наявними можливостями щодо нарощування технологічного потенціалу України.

Таблиця 4.2. Технологічна готовність України в період 2011-2018 рр.

Показники	2011-2012 рр.		2012-2013 рр.		2013-2014 рр.		2014-2015 рр.		2015-2016 рр.		2016-2017 рр.		2017-2018 рр.	
	Рейтинг зі 142 країн	Бал	Рейтинг зі 144 країн	Бал	Рейтинг зі 148 країн	Бал	Рейтинг зі 144 країн	Бал	Рейтинг зі 140 країн	Бал	Рейтинг зі 138 країн	Бал	Рейтинг зі 137 країн	Бал
Технологічна готовність	82	3,47	81	3,6	94	3,3	85	3,5	86	3,45	85	3,58	81	3,8
Наявність новітніх технологій	96	4,6	69	4,8	106	4,3	113	4,1	96	4,3	93	4,3	107	4,1
Рівень освоєння технологій	82	4,6	80	4,8	100	4,3	100	4,2	100	4,2	74	4,4	84	4,3
Іноземні інвестиції та трансфер технологій	124	3,8	109	4	131	3,6	127	3,7	117	3,8	115	3,7	118	3,5

Протягом минулого десятиріччя через відсутність єдиної стратегії здійснення соціально-економічних реформ науково-технічна сфера й

наукомістке виробництво, результати науково-дослідних і конструкторських робіт, технологічні нововведення опинилися за межами державних пріоритетів, внаслідок чого Україна втратила інноваційний ритм та промислово-технологічний динамізм національної економіки (рис. 4.1). Усе це сприяло розгортанню в країні виробничо-технологічної кризи.

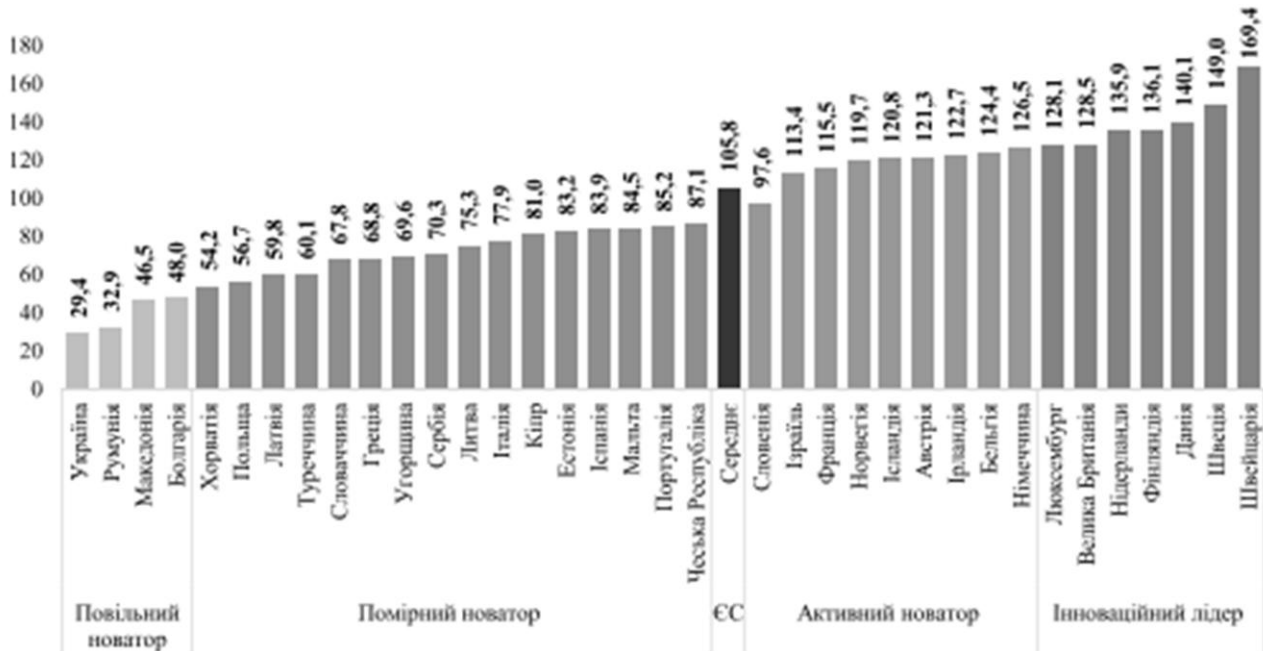


Рис. 4.1. Дані Європейського інноваційного табло про стан інноваційних процесів в країнах Європи

Виробничо-технологічна криза – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає внаслідок відсутності нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях і виготовленні нової продукції.

До появи виробничо-технологічної кризи на підприємстві й в організаціях може призвести: технологічна несумісність виробів, відторгнення нових технологічних рішень, криза науково-технічного прогресу, криза збуту, відсутність належного фінансування інноваційного розвитку як з боку держави, так й самофінансування підприємства.

Усе вище перераховане, в т.ч. відсутність належних маркетингових досліджень ринку нових технологій може призводити як до кризи перевиробництва, так й до кризи падіння виробництва, що в обох випадках є передумовою появи виробничо-технологічної кризи.

Ознаками прояву виробничо-технологічної кризи можуть бути:

- нарощування зносу засобів технологічного оснащення, що викликає ріст витрат підприємства;
- використання морально застарілого обладнання, іншого технологічного оснащення;
- відсутність резервних засобів технічного оснащення;
- відсутність страхових запасів матеріалів й напівфабрикатів,

енергетичних потужностей;

- застосування стабільної технології, що не дозволяє протягом життєвого циклу попиту ефективно змінювати покоління продукції підприємства;
- відсутність потенціалу для проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт;
- відсутність напрацювань фундаментального та прикладного характеру, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства тощо.

Слід виділити два основних типи виробничо-технологічної кризи (рис. 4.2):

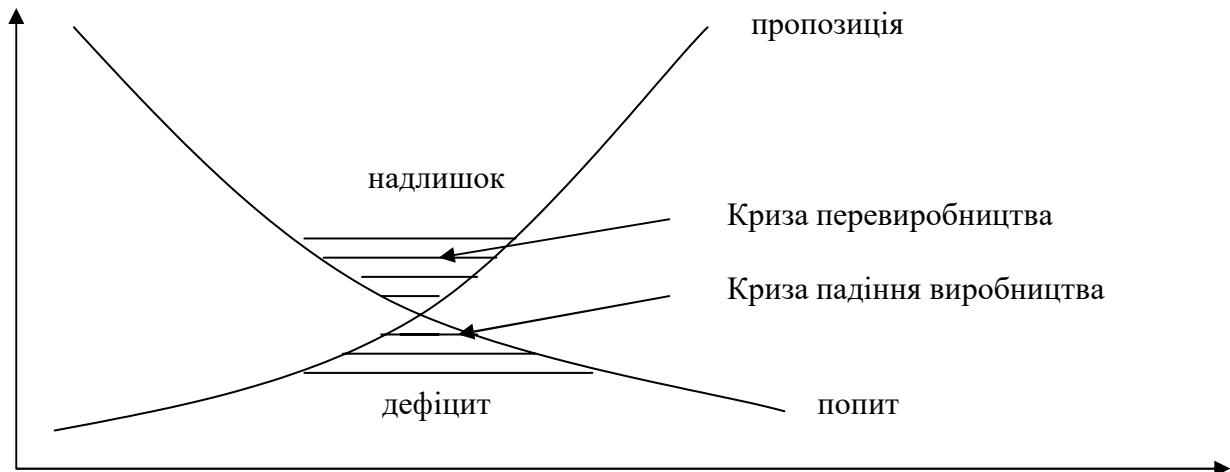


Рис. 4.2. Виникнення кризи в діяльності підприємства

1. Криза падіння виробництва – виникає, коли на ринку продукції підприємства встановлюється ціна нижча за рівноважну. Попит на неї втрачається внаслідок її невідповідності вимогам НТП.
2. Криза перевиробництва – виникає, коли на ринку продукції підприємства встановлюється ціна вища за рівноважну. Пропозиція має надлишок в результаті її невідповідності потребам споживачів.

Виробничо-технологічна криза може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом бізнесу. Але найчастіше з такою кризою підприємство стикається на етапах розвитку й зрілості.

Існують також певні особливості виникнення виробничо-технологічної кризи в залежності від розміру підприємства, його експортної орієнтації, форми власності. Так, на великих експортноорієнтованих підприємствах ймовірність появи такої кризи є вищою, адже переобладнати власне виробництво у великих масштабах досить складно.

4 Діагностика виробничо-технологічної бази

В умовах ринкової економіки, за оцінками економістів, найближче майбутнє – це час інновацій і змін в усіх сферах бізнесу. В цих умовах стратегія підприємства вже не просто боротьба за свою «ринкову нішу» і володіння в ній,

а “переслідування на кожному метрі”, за всіма напрямками: у прискоренні нововведень, виборі і реалізації політичних пріоритетів, залученні споживачів до інноваційної діяльності, знаходженні висококваліфікованих і освічених кадрів. Такий стратегічний підхід пов’язаний з переходом до нових моделей економічного зростання. А економічний ріст кількісно і якісно залежить від розвитку виробничо-технологічної бази підприємств.

Для забезпечення ефективності процесу виробництва важливим є:

- використовувати високотехнологічне обладнання, сучасну техніку та технології;
- оптимізувати рух матеріалів і сировини до початку виробничої діяльності, в процесі її здійснення, а також на етапі створення запасів готової продукції на складах;
- ефективно використовувати наявний персонал, всебічно сприяючи підвищенню його кваліфікації, розвитку навичок і вмінь;
- прогнозувати зміни факторів виробництва під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;
- контролювати процес виробництва з метою отримання конкурентоспроможної продукції.

В умовах поширення кризових станів зростає ймовірність виникнення банкрутства. За таких обставин кожне підприємство, що бажає вижити, утриматись на ринку, повинне чітко знати, якої продукції прагне ринок, який її обсяг слід поставити на ринок, впродовж якого проміжку часу, за якою ціною. Це вимагає швидкого, своєчасного та ґрунтовного пошуку потенційних контрагентів, вивчення ринків збуту, наявного та перспективного попиту на продукцію, знання конкурентів, їх дій на ринку, особливостей їхньої цінової та нецінової політики, умов ведення бізнесу тощо. Досягнути цього можливо за умов своєчасної реалізації діагностики виробничо-технологічної бази підприємства.

Діагностика виробничо-технологічної бази – це процес визначення стану виробничих потужностей, техніки та рівня технології підприємства щодо встановлених як оптимальні на даний момент критеріїв.

Діагностика виробничо-технологічної бази заснована на даних як внутрішньої звітності (інформація планово-економічних служб, бухгалтерії, технологічних відділів), так і зовнішніх джерел (звітність інших підприємств, аналітичні матеріали).

Даний вид діагностики вирішує основну проблему: встановлює необхідне і достатнє якісне і кількісне поле порівнянь і кількісні нормативи показників об’єкту дослідження, враховуючи тенденції розвитку господарюючого суб’єкта, галузі, суспільства, традиції з метою подальшого порівняння (оцінки) поточного стану параметрів об’єкту дослідження з визнаними в даний момент оптимальними або домінуючими.

Основні вихідні параметри діагностики виробничо-технологічної бази підприємства подано в табл. 4.3.

Таблиця 4.3. Характеристика параметрів діагностики виробничо-

технологічної бази підприємства

Головні параметри	Зміст процесу
1. Ключові завдання	1. Дослідження змін у стані об'єкту діагностики. 2. Вивчення структурних, обмінних, функціональних порушень, що впливають на стан об'єкту діагностики, ефективність ухвалення управлінських рішень, їх причин. 3. Дослідження виробничої бази об'єкту, ефективності її використання.
2. Інформаційна база	1. Дані бухгалтерського обліку і звітності підприємств, статистичної звітності. 2. Результати аналізу використання виробничих потужностей, основних засобів, ефективності існуючих технологій.
3. Результати дослідження	1. Формулювання висновків (встановлення діагнозу): - про стан виробничо-технологічної бази; - про передбачувану зміну стану; - про вплив факторів, що вплинули на зміну стану виробничо-технологічної бази; - про ефективність рішень у сфері виробничо-технологічної бази. 2. Розробка рекомендацій: - з підвищення ефективності використання виробничо-технологічної бази; - з формування розвитку та розширення, оновлення та модернізації виробничо-технологічної бази.

Діагностика виробничо-технологічної бази підприємства включає такі етапи [5, с. 298-311]:

- оцінка науково-технічного рівня виробництва;
- оцінка технологічної структури виробництва;
- оцінка виробничих потужностей підприємства.

Науково-технічний рівень виробництва оцінюється за допомогою системи показників, які характеризують окремі його напрямки, що значно відрізняються залежно від обраного підходу до аналізу та оцінки такого процесу.

Застосування системи окремих показників об'єктивно зумовлено складністю та багатозначністю самого цього рівня, тому слід поєднувати показники технічного рівня з науковим підходом і як результат, розглядати науково-технічний рівень виробництва.

Напрями оцінки науково-технічного рівня виробництва розкрито в рис. 4.3.

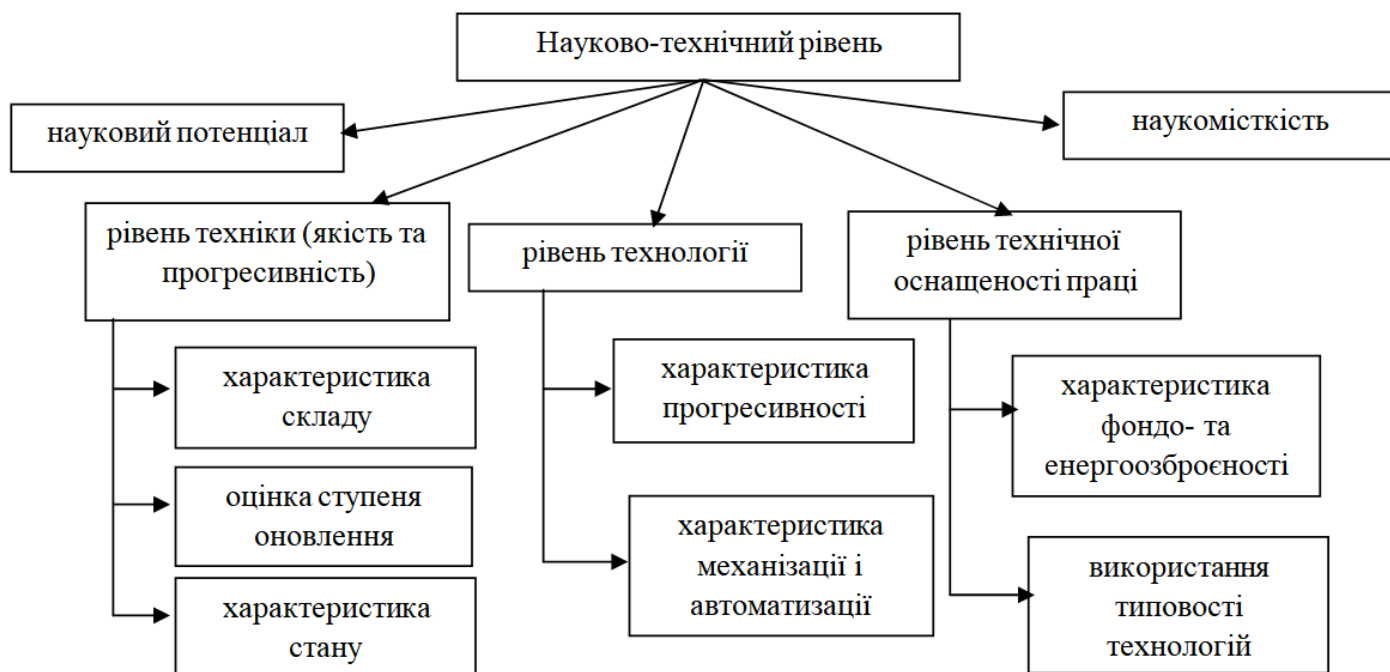


Рис. 4.3. Напрями оцінки науково-технічного рівня виробництва

Задачами аналізу науково-технічного рівня виробництва є його оцінка; визначення впливу цього рівня на ефективність господарювання; уточнення можливостей та накреслення шляхів його подальшого зростання з метою підвищення ефективності виробництва.

Основні джерела аналізу – це дані первинних документів, бізнес-плану, а також спеціальної оперативної, статистичної та бухгалтерської звітності.

Інформація, що залучається до такого аналізу – це дані про обсяги введення в дію виробничих потужностей, основних засобів, використання капіталовкладень, механізацію вантажно-розвантажувальних та транспортних операцій, модернізацію обладнання, впровадження нової техніки, винаходів та раціоналізаторських пропозицій, впровадження нових видів продукції тощо.

Науково-технічний рівень виробництва характеризується показниками якості продукції, рівня техніки та технології. Класифікація показників науково-технічного рівня показана на рис. 4.4.

Рівень якості продукції характеризується системою показників, які умовно можна об'єднати в три групи: узагальнюючі, одиничні та комплексні.

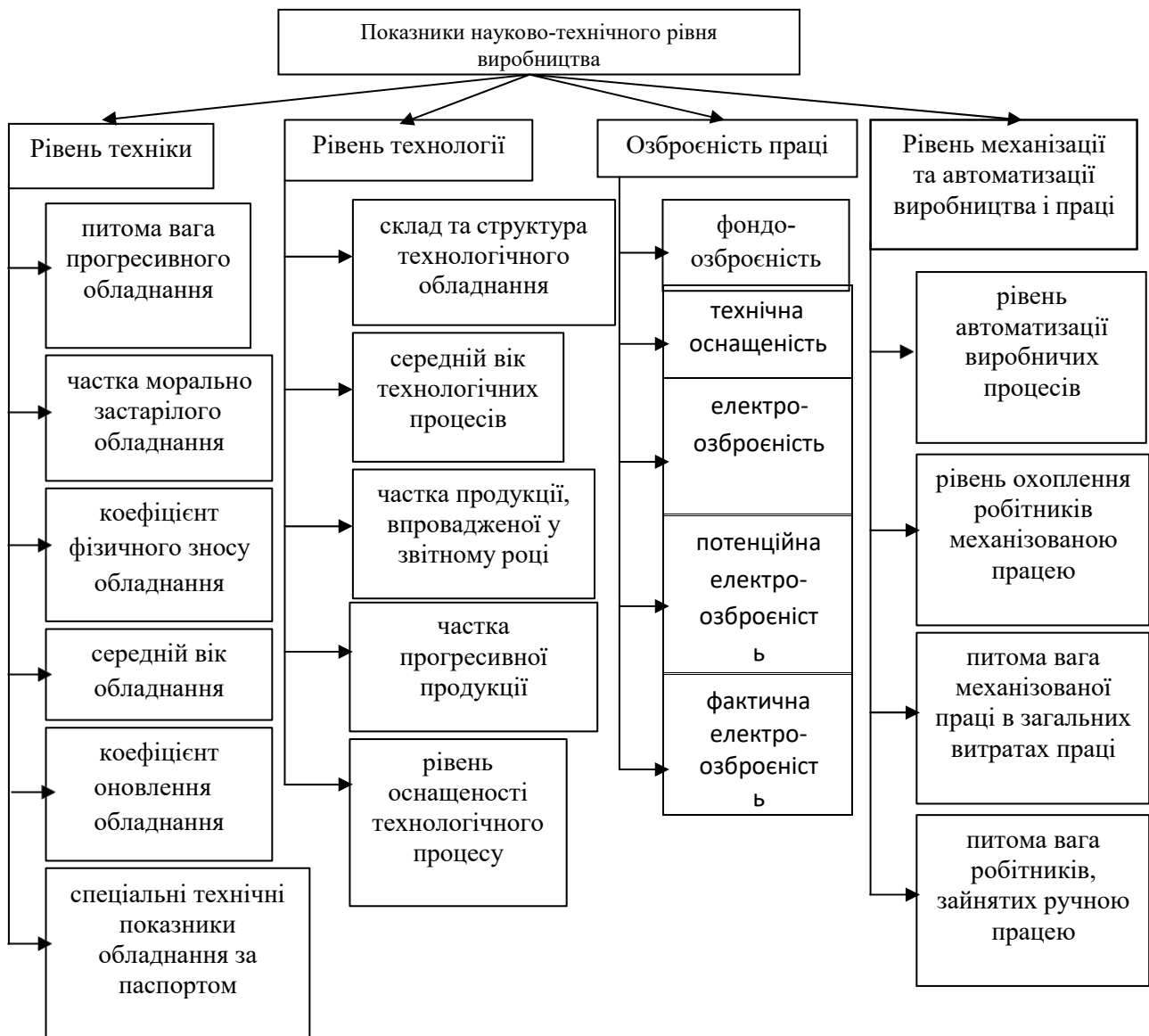


Рис. 4.4. Перелік показників науково-технічного рівня виробництва

До узагальнюючих показників якості належать: обсяг виробництва продукції вищої категорії якості і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; обсяг виробництва продукції, атестованої за різними категоріями якості і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; обсяг виробництва продукції, виробленої за прогресивною технологією і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; показник економічної ефективності витрат на підвищення якості продукції.

Для оцінки якості продукції в окремих галузях промисловості застосовується бальна система. Відповідно до цієї системи кожній ознаці продукту присвоюється відповідна кількість балів, потім всі ці бали сумуються і за їх кількістю продукцію відносять до відповідної категорії якості.

У звітності підприємств не передбачено зведених економічних показників, що характеризують якість продукції, яка виробляється. У зв'язку з цим проаналізувати якість можна лише на самому підприємстві за даними первинної документації: технологічних звітів, лабораторних журналів,

претензій покупців у вигляді рекламаций, за кількістю бракованої продукції тощо.

Якість продукції аналізують шляхом порівняння фактичних даних, що характеризують якість продукції, з нормативними показниками, передбаченими в стандартах, технічних умовах і технологічній документації, а також з показниками попереднього періоду. Ґрунтовно вивчається освоєння та впровадження нових видів продукції та випуск продукції вищої категорії якості.

Якість продукції характеризується також кількістю забракованої продукції. Аналіз браку продукції проводиться шляхом порівняння даних звітного року з даними попереднього року, оскільки на окремих підприємствах втрати від браку не плануються. При аналізі необхідно також визначити відсоток забракованої продукції у загальному обсязі виробництва та розрахувати вплив виробничого браку на обсяги виробництва продукції.

Рівень техніки на промислових підприємствах характеризується системою показників, пов'язаних з озброєністю праці, ступенем механізації і автоматизації, станом та структурою основних засобів.

Аналіз рівня техніки полягає у визначенні окремих показників та оцінки їх динаміки порівняно з попереднім періодом та з рівнем, досягнутим на споріднених підприємствах.

Озброєність праці характеризується фондоозброєністю, робочою площею в розрахунку на одного робітника, енергоозброєністю робітників та електроозброєністю праці. Розрізняють загальну і технічну фондоозброєність праці робітників. Загальна фондоозброєність праці характеризує рівень оснащення працівників, що зайняті в сфері матеріального виробництва, основними виробничими засобами.

Енергоозброєність праці характеризує зв'язок витрат живої праці з виробничим споживанням енергії (теплової, механічної та електричної).

Ступінь механізації та автоматизації виробництва характеризується такими показниками: ступенем охоплення робітників механізованою працею; рівнем механізації праці; рівнем механізації робіт (виробництва); коефіцієнтом автоматизації праці (виробництва).

Стан та структуру основних засобів характеризують такі показники: коефіцієнт спрацювання; питома вага активної частини основних засобів; коефіцієнт оновлення та вибуття і віковий склад обладнання; питома вага автоматичного, високопродуктивного, модернізованого та морально застарілого обладнання.

Технічний рівень аналізують в динаміці за роками та за виконанням плану за звітний рік.

Для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва показники його технічного рівня порівнюють з кількома підприємствами галузі або з аналогічними показниками передових підприємств.

Рівень технології виробництва вивчають по об'єднанню, підприємству, окремих цехах та дільницях. Оцінюють показники рівня технології з метою вивчення ступеню його прогресивності, виявляють технічні та організаційні

чинники, що привели до негативних результатів, розроблюють основні заходи щодо вдосконалення технології виробництва. Основним показником рівня технології є частка продукції, що виготовляється за прогресивною технологією. Ступінь інтенсивності технологічних режимів визначається скороченням протяжності технологічних операцій та виробничого циклу. Для оцінки рівня технологій використовують також такі показники як технологічна собівартість одиниці продукції та її технологічна трудомісткість. Показники рівня технології порівнюють у динаміці за ряд років, а також із спорідненими підприємствами, з різними варіантами технологічних процесів.

Рівень технології тісно пов'язаний із станом технологічної дисципліни. Тому, при аналізі необхідно виявити найтипівіші причини її порушення, вивчити динаміку показників браку, доплат відрядникам у зв'язку з відхиленнями від встановленого технологічного процесу, дотримання графіків перевірки обладнання на технологічну точність. Рівень технології залежить також від організації контролю, застосування його прогресивних методів.

Ефективність удосконалення технології проявляється в зниженні трудо- та матеріаломісткості, собівартості продукції тощо.

Заключною частиною аналізу науково-технічного рівня виробництва є його загальна оцінка та визначення впливу цього рівня на економічну ефективність виробництва. При цьому слід пам'ятати, що прямої функціональної залежності між даним рівнем та ефективністю виробництва немає, тому потрібно визначити вплив на ефективність кожного з систем показників рівня.

До технологічних ресурсів відносять гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові наробки і т.д. Отже, в основу оцінки **технологічної структури виробництва** можуть бути покладені наступні показники:

- ступінь технологічної диференціації виробництва;
- відповідність форм технологічної диференціації виробництва організаційним умовам;
- щільність налагодження виробничих взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- додержання принципу прямоточності при встановленні виробничих взаємозв'язків між підрозділами (прямоточність – забезпечення мінімального шляху руху виробів між окремими етапами виробничого процесу);
- обґрунтованість складу виробничо-технологічного комплексу та ступеня його автаркії (автономії);
- гнучкість виробничої системи – можливість її пристосування до плинності зовнішнього середовища, насамперед, через поліпшення якості продукції, що випускається.

Для об'єктивної оцінки технологічної структури виробництва фактичні дані порівнюються з показниками минулого періоду, виявляються причини їх відхилень, а також можливості поліпшення відповідних показників у майбутньому. В тому випадку, якщо показники минулих років не

обчислювались, за основу можуть бути прийняті відповідні показники підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції (послуг).

Оцінка виробничих потужностей підприємства

Обсяг випуску продукції безпосередньо пов'язаний з величиною виробничої потужності, яка характеризується максимально можливим річним (добовим) випуском продукції певного асортименту в незмінних умовах.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності, узагальнено на рис. 4.5.

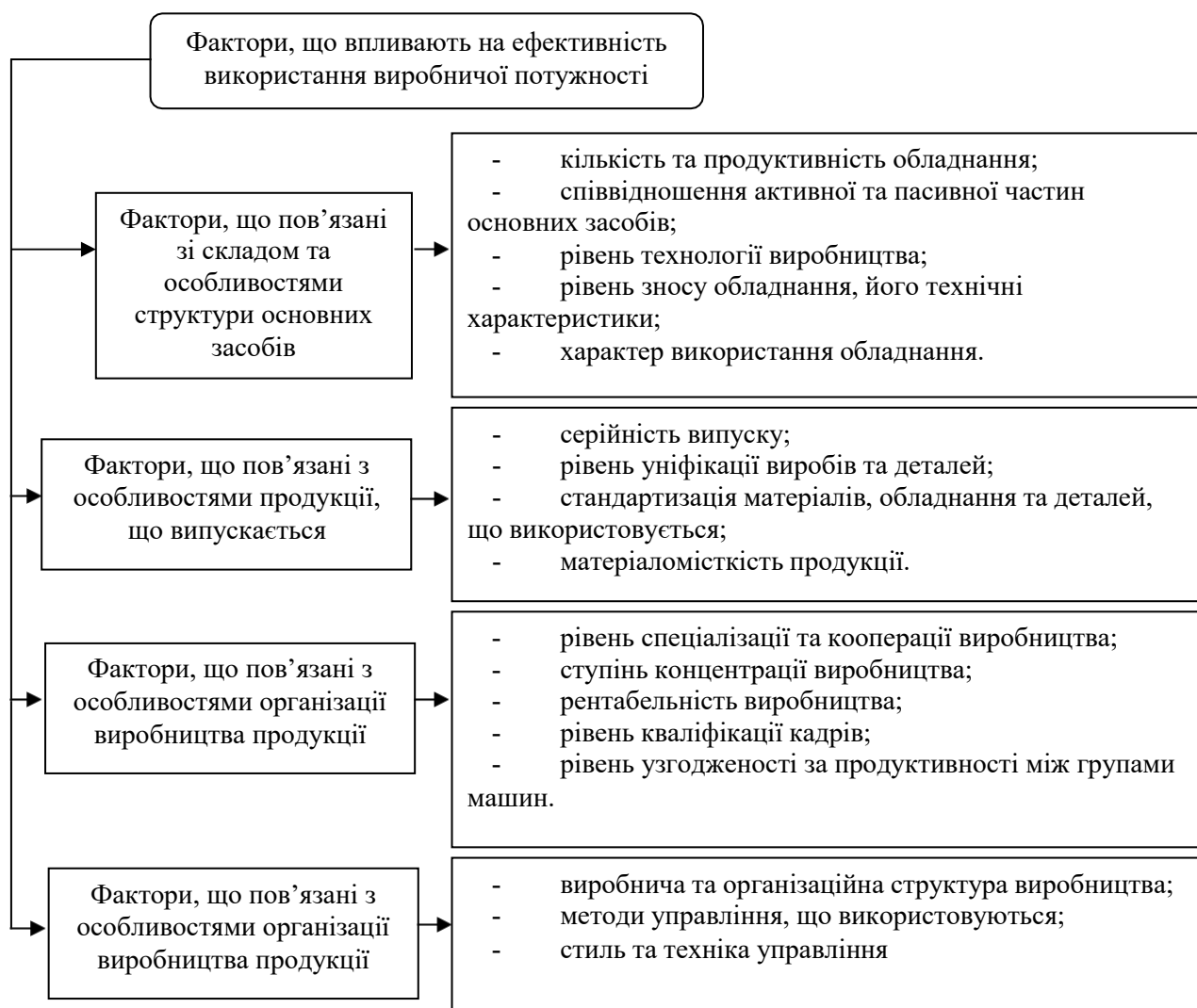


Рис. 4.5. Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності підприємства

Насамперед, це структура основних виробничих засобів, питома вага їх активної частини, засоби виробництва, освоєння прогресивної технології (інтенсифікує та прискорює виробничий процес), продуктивність технологічного обладнання, спеціалізація підприємства, рівень організації праці та виробництва, якість предметів праці, кваліфікація кадрів, їх культурно-технічний рівень і ставлення до праці. Усі вище перераховані фактори в комплексі можуть впливати на величину виробничої потужності як підрозділів підприємства, так й його самого, вони ж приймаються за основу її розрахунку.

У процесі аналізу визначають ступінь використання виробничої потужності. Якщо коефіцієнт завантаження менший як 0,5–0,6, ретельно досліджують причини такого становища і розробляють заходи для його виправлення. Проте, не слід вимагати і повного використання основних засобів, оскільки підприємство повинно мати резервні потужності, які забезпечують його стійку роботу і можливість швидко задовольнити короткострокові додаткові потреби ринку. Більш того, резервні потужності в деяких галузях національної економіки необхідні як засіб забезпечення надійності та безперервності роботи багатьох інших підприємств. Насамперед, це стосується підприємств енергопостачання, зв'язку, транспорту.

При аналізі використання виробничих потужностей найчастіше визначаються відповідні коефіцієнти (загального, інтенсивного та екстенсивного використання виробничих потужностей):

$$K_{zag} = \frac{\text{Фактичний чи плановий обсяг виробництва продукції}}{\text{Середньорічна виробнича потужність підприємства}}; \quad (4.1)$$

$$K_{int} = \frac{\text{Середньодобовий випуск продукції}}{\text{Середньодобова виробнича потужність підприємства}}; \quad (4.2)$$

$$K_{екст} = \frac{\text{Фактичний чи плановий фонд робочого часу}}{\text{Розрахунковий фонд робочого часу, прийнятий при визначенні виробничої потужності}}; \quad (4.3)$$

При оцінці використання виробничих потужностей на підприємстві фактичні коефіцієнти порівнюють з плановими, а також за кілька звітних періодів. Порівняння фактичних коефіцієнтів з нормативними або плановими дозволяє встановити зміну ступеня використання потужностей.

Для підприємств з широкою номенклатурою виробів доцільно аналізувати рівень використання виробничих потужностей за окремими виробами.

Використання обладнання доцільно аналізувати за такими напрямками, як ступінь його залучення до виробництва, його екстенсивне використання (за кількістю одиниць) та інтенсивне – за потужністю провідного обладнання.

Найбільший економічний ефект підприємство може одержати при наближенні величин, що характеризують кількість наявного, встановленого та працюючого обладнання. Зіставляючи планові (нормативні) та фактичні дані по цих групах обладнання визначають коефіцієнти участі у виробництві різних груп обладнання:

$$\text{Коефіцієнт використання парку наявного обладнання} = \frac{\text{кількість діючого обладнання}}{\text{кількість наявного обладнання}}; \quad (4.4)$$

$$\text{Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання} = \frac{\text{кількість діючого обладнання}}{\text{кількість встановленого обладнання}}; \quad (4.5)$$

$$P_{\text{в-ва}} = V_{\text{ї групи}} (n_{\text{н}} - n_{\text{в}}), \quad (4.6)$$

де $P_{\text{в-ва}}$ – потенційний резерв збільшення обсягу виробництва за рахунок збільшення кількості діючого обладнання відповідної групи;

$V_{\text{ї групи}}$ – середній виробіток продукції з одиниці обладнання відповідної групи;

$n_{\text{н}}$ – кількість наявного обладнання;

$n_{\text{в}}$ – кількість встановленого обладнання.

Потенційний резерв збільшення обсягу виробництва (із деякою часткою умовності) за рахунок збільшення кількості діючого обладнання відповідної групи дорівнює добутку середнього виробітку продукції з одиниці обладнання на різницю між кількістю наявного та встановленого обладнання.

До причин динамічного дисбалансу потужностей підрозділів підприємства і груп устаткування належать:

- відмінність в обсягах продукції, що виробляється, в її номенклатурі;
- наявність обладнання у розпорядженні;
- дійсний фонд часу роботи обладнання;
- різниця в трудомісткості виробленої продукції;
- технічно обґрунтовані норми продуктивності обладнання.

Важливе місце в діяльності підрозділів та підприємства займає покращення використання виробничих потужностей. Так, систематичне нарощування обсягів виробництва продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей дає змогу підвищити віддачу залучених засобів та ефективність суспільного виробництва.

Основними резервами збільшення випуску продукції внаслідок покращання часу використання обладнання служить введення в дію невстановленого обладнання, підвищення коефіцієнта змінності, усунення причин надпланових внутрішньо змінних простоїв, зниження нормативних (планових) втрат часу роботи обладнання до рівня втрат, характерних для передових колективів.

Отже, діагностика виробничо-технологічної бази займає важливе місце в системі забезпечення розвитку підприємства, дозволяючи виявити виробничо-технічні резерви подальшого прискорення діяльності суб'єктів господарювання.

5 Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві

Функціонування та розвиток будь-якого підприємства як соціально-економічної системи є просто неможливим поза належної організації його діяльності, впорядкування сукупності взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах.

Проте, виклики сучасного зовнішнього середовища та структурні

конфлікти, які виникають всередині самих підприємств, все частіше та глибше спричинюють недотримання принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства, викликаючи організаційну кризу.

Організаційна криза – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як результат неефективного поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів через недотримання принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів.

Система принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства представлена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1. Система принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства

Принципи раціоналізації структур	Принципи раціоналізації процесів
Правової обґрунтованості та регламентованості	
Формування місії організації	Удосконалення системи управління структурами на всіх рівнях
Орієнтації на досягнення конкурентоспроможності системи шляхом вивчення механізму дії конкуренції та маркетингу на неї	
Структуризації цілей	Орієнтації діяльності на якість
Пріоритетності стратегії над тактикою	Забезпечення інноваційного характеру розвитку системи
Досягнення кількісної визначеності структури	Підбору команди
Підвищення рівня техніко-технологічної системи на засадах гнучкості, спеціалізації, прямоточності, безперервності	
Забезпечення адаптивності структури та системи управління до зовнішнього та внутрішнього середовища	
Орієнтації структури на проблеми	Ранжування показників, завдань та інших факторів за важливістю та ефективністю
Пропорційності компонентів структури	Забезпечення пропорційності часткових процесів за усіма компонентами
Оптимізації компонентів і зв'язків	Персоніфікація управління
	Забезпечення співставності управлінських рішень за системою факторів
Оптимізації компонентів і зв'язків	Забезпечення оперативності управління
	Раціоналізація методів управління персоналом
	Забезпечення фінансової стійкості та надійності функціонування системи

Стимулювання розробки раціональних структур	Стимулювання досягнення результатів
---	--

Як бачимо, застосування представлених принципів по відношенню до такої соціально-економічної системи як підприємство, спрямоване на підтримання життєдіяльності, збереження функцій, набуття та забезпечення її нової якості та ефективності.

Під час функціонування підприємства в умовах організаційної кризи відбувається зміна його кількісних та якісних характеристик, спричиняючи зміну фази функціонування та розвитку підприємств (рис. 5.1).





Рис. 5.1. Зміна фаз функціонування та розвитку підприємств в процесі організації діяльності

Виникнення фази появи кризових станів, як це характерно для сучасної економіки та її суб'єктів господарювання, є процесом еволюційного розвитку підприємств, й залежить від дотримання ними законів і закономірностей їхнього функціонування. Тобто організаційна криза виступає як спосіб розв'язання суперечностей в організації, причому стиль розв'язання протиріч залежить від ступені підготовленості керівників та персоналу до свідомого використання законів розвитку організації.

Закони і закономірності (табл. 5.2) визначають об'єктивні зв'язки між явищами, які є суттєвими, постійними, і повторюваними. Тому, при правильному визначенні закономірностей і законів функціонування або розвитку того чи іншого явища можна спрогнозувати поведінку цього ж явища, урахувати і уникнути помилки, які були в минулому.

Таблиця 5.2. Класифікація законів функціонування та розвитку підприємств

Закон	Прояв дії закону	Основні економічні параметри систем, на які впливає закон	Аналітичні завдання з виявлення дії законів
1	2	3	4
Закони першого рівня			
Синергії	Зростання конкурентоспроможного потенціалу підприємства	Темпи росту прибутку, продуктивності праці, зміна ринкової частки, рівень використання виробничих потужностей, частка інвестування на НДДКР	Виявлення та реалізація можливостей примноження складових потенціалу підприємства
Самозбереження	Зростання стабільності фінансових результатів діяльності	Показники фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та рентабельності, ліквідності і т.д.	Діагностування та пошук шляхів росту фінансових результатів
Розвитку	Забезпечення переходу підприємства на новий рівень якості, зростання позитивного іміджу	Якість продукції, гудвіл, параметри ефективності та інші якісні параметри	Діагностування та реалізація заходів з підвищення якісних параметрів системи
Єдності системи	Відповідність індивідуальних і колективних цілей	Ефективність реалізованих стратегічних планів	Діагностика показників ефективності

ми	місії підприємства	розвитку, програм техніко-технологічної перебудови, бізнес-планів	реалізації намічених планів розвитку
Врахування потреб системи	Зростання попиту на продукцію	Еластичність попиту, прибуток від реалізації, купівельна здатність населення, сегментація споживачів	Діагностика параметрів попиту
Онтогенезу	Перехід на вищу стадію розвитку	Темп росту обсягів виробництва та реалізації продукції, рівень інвестування	Аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції
Пропорційності	Оптимізація співвідношення параметрів персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДіДКР	Співвідношення між власним та залученим капіталом – 70:30; між кількістю управлінського та персоналу, яким управляють – 15-20:80-85; між стратегічними, тактичними й оперативними завданнями в структурі робочого дня менеджера вищого рівня – 6:2:2; між значимістю факторів досягнення конкурентоспроможності продукції (якість, ціна, сервіс, затрати споживача) – 4:3:2:1; втрат на етапах стратегічного маркетингу, НДіДКР, виробництва, споживання – 1:10:100:1000; між приростом продукту, доходу від реалізації та собівартістю продукції – 3:2:1; систематичного та несистематичного ризику при портфельному інвестуванні – 85:15.	Діагностика диспропорцій функціонування та розвитку підприємства, пошук шляхів запобігання та подолання диспропорційного процесу
Закони другого рівня			

Інформо-ваності - впорядкованості	Зростання швидкості прийняття управлінських рішень	Інформаційні зв'язки, матеріальні зв'язки, склад завдань управління, інформаційне забезпечення, встановлення системи відповідності, тип організаційної структури	Діагностика організаційної та інформаційної підсистем підприємства
Відповідності	Зниження конфліктності	Показники конфліктності	Діагностика економічної культури
Економії часу	Безперервність та ритмічність процесу виробництва, МТП та реалізації продукції, оновлення ОВФ підприємства тощо	Показники функціонування техніко-технологічної бази, рівень використання інноваційних технологій	Діагностика техніко-технологічної та інноваційної підсистем
Найменших величин	Зростання стійкості підрозділів підприємства та їх працівників	Якість роботи найгірших підрозділів та найгірших працівників підрозділів	Аналіз стійкості роботи підрозділів і працівників
Єдності аналізу та синтезу	Наявність процедури діагностування на підприємстві	Ефективність діяльності підприємства	Виявлення та удосконалення неефективних компонент
Унікальності	Оптимізація оргструктури підприємства	Кількість підрозділів із висококваліфікованим персоналом, кількість рівнів керівництва, наявність у структурі груп спеціалістів, орієнтація роботи на споживачів, оперативне реагування на зміни, висока продуктивність	Діагностика організаційного рівня підприємства

На кожному з етапів розвитку підприємства один з законів може домінувати, решта має бути підпорядкована йому. Порушення, нехтування цими законами або несвідоме їх використання призводять до розладів в діяльності підприємства та формує кризові явища різного типу.

Причини виникнення організаційної кризи на підприємстві:

- повна або часткова невідповідність організаційних параметрів підприємства наявній організаційно-правовій формі організації бізнесу;
- нераціональна організаційна структура і процеси;
- невідповідність розвитку окремих підсистем підприємства одна одній та змінам в оточенні;
- організаційні конфлікти;
- несистемний характер розвитку підприємства;
- невідповідні сучасним вимогам форми, методи та стиль управління підприємством, неготовність до переходу на нові управлінські технології;
- помилки структуризації цілей та вибору стратегій розвитку підприємства;
- необгрунтоване та надмірне/недостатнє делегування повноважень;
- дисбаланс прав, обов'язків та відповідальності в окремих ланках системи управління та посадових осіб;
- відсутність планів і антикризових програм розвитку підприємства;
- відсутність належної регламентації діяльності, недосконалість внутрішніх нормативних документів;
- нестача якісної інформації для прийняття управлінських рішень.

Водночас, слід виділити ряд причин, що здатні призвести до кризи організації виробничого процесу:

– відсутність спеціалізації процесу на окремих стадіях розвитку підприємства, що призводить до зростання різноманітності робіт і операцій, зростання витрат виробничого процесу, які належним чином не обліковуються. Виробнича спеціалізація дає змогу робітникам займатися тим, що вони роблять найкраще. Її відсутність спричинює збільшення часу на перехід від одного завдання до іншого, отримання нових інструментів, розумове перенастроювання. Незважаючи на потенційні вигоди від спеціалізації, її надмірність призводить до зниження почуття обов'язку у робітників, зниження якості виконання робіт. Менеджери, які відповідають за поділ праці, повинні стежити за тим, щоб не потрапити в пастку надмірної спеціалізації: проводити укрупнення технологічних операцій та розширення різноманітності робіт;

– диспропорції у виробництві, тобто невідповідності пропускну здатності всіх підрозділів підприємства, цехів, дільниць, окремих робочих місць. У такому випадку неефективно використовується робочий час, створюються надмірні робочі запаси тощо. Для забезпечення пропорційності доцільним є правильне проектування підприємства;

– непаралельність організації виробничого процесу, що означає неодночасне виконання операцій та елементів виробничого процесу стосовно різних частин партії виробу;

– недотримання прямоочності у виробництві, тобто неналежне забезпечення найкоротшого шляху проходження виробу всіх стадій виробничого процесу: від запуску матеріалу до виготовлення продукції. На підприємстві, в такому випадку, найчастіше відсутнє проектування розміщення цехів і служб, будівель і споруд на території виробництва. Потік матеріалів не є

найкоротшим, наявні зустрічні рухи й рух назад. Допоміжні цехи розміщені будь-як відносно основних цехів, які вони обслуговують;

- перервність організації виробничого процесу, що характеризується перервністю руху предметів праці, безпосередньої роботи робітників й обладнання. В цьому випадку не зведено до мінімуму всі види перерв у виробництві, не скорочено час на передачу виробів із одного робочого місця до іншого, з одного цеху до іншого;

- неритмічна організація виробничого процесу, яка передбачає нерівномірний випуск продукції, неритмічне протікання виробництва. Це можливо при: неритмічному випуску продукції (виготовлення різної кількості продукції за однакові проміжки часу), неритмічній роботі підприємства (виконання різних обсягів робіт за кількістю і складом за однакові проміжки часу), неритмічному виробництві (недотримання ритмічності випуску й ритмічності роботи, тому обсяги роботи, яка виконана за певний інтервал часу за кількістю і складом не відповідає трудомісткості продукції, випуск якої здійснюється в даному періоді часу);

- нездатність виробничого процесу пристосовуватися до потреб споживачів, впроваджуючи нові технології, нові методи організації праці та виробництва. Таким чином організація виробничого процесу стає не достатньо гнучкою, не забезпечуючи скорочення часу й витрат на переналагоджування обладнання при випуску виробів широкої номенклатури.

Отже, від рівня організації виробничого процесу залежить рівень організації підприємства в цілому.

6 Форми прояву організаційної кризи на підприємстві

Досвід усіх економічно розвинутих країн переконує, що мільярди доларів були витрачені на спроби змінити економічне становище фірм через реформування чи вдосконалення організаційних структур. Однак, незважаючи на високу кваліфікацію і професіоналізм менеджерів, їх спроби були марними.

Причиною, на думку фахівців, було те, що типові схеми реструктуризації впроваджувалися в існуючі підприємницькі структури без урахування глибинних механізмів розвитку системи організації, фундаментальних законів формування та функціонування структур.

Але поза володіння належними знаннями, урахуванням природних законів розвитку організації, можливий лише тимчасовий успіх, що має місце в більшості підприємств у перехідній економіці.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це загострення має прояв в ділових конфліктах, безвідповідальності, складності контролю, що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування та розвитку, помилках при частковій реконструкції організації, бюрократичних проблемах. Організаційна криза часто виявляється як параліч

організаційної діяльності.

Одна з основних причин виникнення організаційної кризи структур – їхнє хаотичне незаплановане формування з дрібних структурованих ланок у інтегровані системи без координації в управлінні й узгодження в процесі формування. Іншою причиною є наявність сил, що конкурують всередині організації, в її неформальній структурі. Зіткнення таких сил, наявні протиріччя та домінуючі тенденції визначають напрямок розвитку організації й характер цього розвитку.

Зв'язки встановлюються між частинами цілісної структури, що існують не лише як структурні одиниці (цехи, відділи, робочі місця), а й як взаємопов'язані компоненти. Вплив структурних одиниць одна на одну визначає поведінку організації. Організаційно-структурний зв'язок означає, що будь-яка дія по відношенню до структурної одиниці впливає на досягнення цілі організації.

Наявність зв'язків в самій організації зумовлює структурне напруження – параметр, що визначається різницею елементів і розбіжністю їх власної мети. Напруження структури диктує напрямок розвитку системи, визначає її належність до організаційної кризи.

Структурне організаційне напруження і структурний організаційний конфлікт є формами прояву організаційної кризи. Організаційне напруження виникає між елементами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії організаційної структури та мають неконфліктні цілі. Організаційний конфлікт породжується напруженням між двома елементами, що є конкурентами, перебуваючи на одному рівні ієрархії в організаційній структурі. Так, наявність постійних структурних конфліктів призводить організацію до кризи.

Основні типи організаційних конфліктів:

1. *Персонал – витрати.* До його появи призводить вимога збільшення працівників для виконання завдань, пов'язаних із розширенням виробництва та паралельне скорочення витрат на утримання персоналу. Ці вимоги встановлюються не водночас, а мають циклічний характер (рис. 5.2).

Порушення зв'язку між бажаннями зростання й можливістю його реалізації – потенційний шлях до конфлікту, отже, й до кризи.

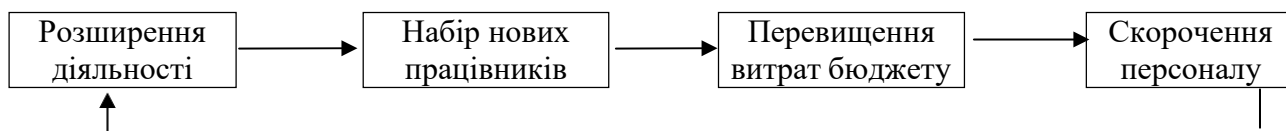


Рис. 5.2. Конфлікт цілей у системі “персонал – витрати”

2. *Прибуток – витрати.* Бажання підприємства отримати максимально можливий прибуток пов’язане з потребою скорочення витрат виробництва, однак зростання призводить до збільшення сукупних витрат, що позначається на скороченні прибутку на перших порах. Така ситуація породжується протилежністю цілей структурних і функціональних підрозділів підприємства.

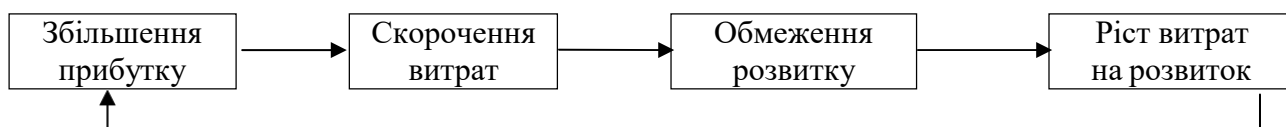


Рис. 5.3. Конфлікт цілей у системі “прибуток – витрати”

3. *Інвестування – прибутковість.* Такий тип конфлікту викликаний інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями. Зокрема така ситуація можлива між дрібними акціонерами, які прагнуть дивідентів та підприємством, яке потребує розширення.

4. *Короткострокові цілі – довгострокові стратегії.* Вибір підприємства у цьому структурному конфлікті полягає у виборі між продажем й купівлею акцій, між довгостроковими планами розвитку та негайною віддачею капіталу. За невизначених умов підприємство втрачає центр управління й лідерства, частину акціонерів, що не розуміють політики підприємства.

5. *Централізація – децентралізація.* Одна з провідних тенденцій у поведінці організації, яка породжує структурні конфлікти, – це коливання між централізацією та децентралізацією (рис. 5.4).

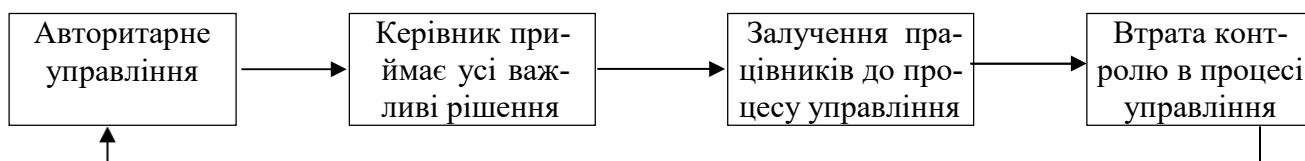


Рис. 5.4. Конфлікт цілей у системі “централізація – децентралізація”

Головна проблема, яка постає під час даного конфлікту – встановлення кількості працівників, що матимуть відношення до прийняття управлінських рішень.

6. *Зростання – стабільність.* Децентралізовані системи стимулюють розвиток і структурне зростання організації, централізація та посилення контролю призводять до появи стабільності, обмеження зростання. Виникає

організаційний конфлікт між розвитком і збереженням стабільності діяльності підприємства

Розглянуті структурні конфлікти на практиці носять комплексний характер, тому й становлять особливу небезпеку для розвитку підприємства. З метою зниження ймовірності їх виникнення слід здійснювати діагностику стану організації діяльності на підприємстві.