

– этап аналитического обзора и оценки энергоэффективности по всем видам энергетической деятельности предприятия, то есть расчет фактических показателей эффективности потребления топлива и всех видов энергоносителей;

– сравнение фактических и нормативных показателей энергоэффективности в сопоставимых условиях; выявление причин несоответствия фактических показателей нормативным значениям и определение потенциала энергосбережения по каждому показателю отдельно; обобщение результатов анализа использования ТЭР по группам оборудования, технологическим процессам, видам топлива и энергоносителей; исследование и составление теплового и энергетического баланса предприятия; разработку организационно-технических мероприятий по повышению эффективности использования ТЭР и определения работ, необходимых для реализации энергосберегающих мероприятий; анализ разработанных мероприятий по выполнению нормативных документов, действующих в части надежности, безопасности, охраны труда, охраны окружающей среды, качества топлива и энергии; расчет экономии топлива и всех видов энергоносителей; количественную оценку других факторов, влияющих на экономическую эффективность мероприятия (уровень надежности, численность эксплуатационного персонала и т.д.); определение затрат и возможных сроков по реализации мероприятий; расчет экономической эффективности от реализации мероприятий по энергосбережению и сроки окупаемости инвестиций;

– этап согласований, который заключается в: согласовании формы и содержания топливно-энергетического баланса и энергетического паспорта; анализе предложенных мероприятий по повышению эффективности использования ТЭР и их ранжирование (мало, средне и высокозатратные) с указанием расчетного энергетического и экономического эффекта; согласовании отчетной документации; оформлении отчетной документации и ее сдаче в установленном порядке.

Таким образом, исследование показало, что качество продукции является важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия и повышения его конкурентоспособности на основе ресурсосберегающих технологий. Важным элементом в системе управления качеством продукции является стандартизация, позволяющая создать эффективную организационную систему управления промышленным предприятием, четко определяющую ответственность, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для управления и внутреннего контроля качеством.

Литература

1. Усачев М. Пришло время менять приоритеты [Электронный ресурс] / М. Усачев // Персона. – 2007. – № 8. – Режим доступа: [http://www.tek.ua/article0\\$т!1\\$па!279\\$а!419071.htm](http://www.tek.ua/article0$т!1$па!279$а!419071.htm).
2. Сафронов Н.А. Экономика предприятия. Учебник / Н.А. Сафронов. – М.: Юристъ, 1998. – 584 с.
3. Огрызков С. Нужны ли стандарты предприятия (СТП) ИТ-компании, или это пережиток плановой экономики? [Электронный ресурс] / С. Огрызков. – 21.12.2007. – Режим доступа: <http://inrecolan.ru/blog/viewpost/201>.
4. Ребрин Ю.И. Управление качеством: учебное пособие / Ю.И. Ребрин. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
5. Рябых Д. Внутрифирменные стандарты деятельности – необходимость и преимущества внедрения [Электронный ресурс] / Д. Рябых // Корпоративный менеджмент. – 25.04.2008. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/instand_criteria.shtml.
6. Мазур И.И. Управление качеством / И.И. Мазур. – М.: Высшая школа, 2003. – 336 с.
7. Маликова М.В. Управление документацией системы менеджмента качества / М.В. Маликова // Технологии качества жизни. – 2002. – Т. 2. – № 1. – С. 45–64.
8. Стандарт предприятия. Основные положения [Электронный ресурс]: ДСТУ 1.4. – 93 – ДСТУ 1.4. – 93. – [Действует от 1993-07-29]. – К.: Госстандарт Украины, 1993. – Режим доступа : <http://www.budinfo.com.ua/dstu/44.htm>.
9. Фокин В.М. Основы энергосбережения и энергоаудита / В.М. Фокин. – М.: Машиностроение-1, 2006. – 256 с.

УДК 65.011

Н. В. КАТКОВА

Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова

ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуті підходи до планування діяльності; визначені основні концепції планування. Наведені складові системи управління ефективністю діяльності підприємств, зокрема приділено увагу механізму виміру і оцінки ефективності. Визначена сутність планування майбутньої ефективності діяльності підприємства.

The approaches to activity planning are considered; the basic concepts of planning are defined. The structure of a control system is resulted by efficiency of activity of the enterprises. In particular the attention is paid to the mechanism of measurement and efficiency estimation. The essence of planning of the future efficiency of activity of the enterprise is defined.

Тема управління ефективністю господарської діяльності стає все більш популярною. Бізнесменів і менеджерів відрізняє здатність уявити собі, як виглядатиме їх успіх. В процесі управління таке бачення рано чи пізно набуває форми плану, який і стає, власне, основою для ухвалення інших управлінських рішень. Управління

будь-якою організаційною системою в принципі неможливе без планування діяльності, без встановлення її цілей, напрямів і принципів функціонування і розвитку. Це повною мірою стосується й підприємств, які в умовах конкурентної боротьби змушені ретельно розробляти перспективи своєї діяльності саме через планування – функцію, яка здатна визначити альтернативні управлінські рішення щодо досягнення поставлених цілей, а також найбільш ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових, виробничих та решти ресурсів.

Управління ефективністю, і, зокрема, її планування, – багатогранна проблема, що допускає використання різних підходів і концепцій. Як відомо, особливо велика увага управлінню і плануванню підвищення ефективності виробництва приділялась в радянські часи. Вона знайшла ґрунтовне висвітлення у публікаціях Петухова Р.М., Волостних В.В., Скипетрова П.А., Люсова А.Н., Яковца Ю.В., Ознобіна Н.М., Фігурнова У.В., Рибіна В.Н., Замятіної М.Ф. Інша річ, що головні постулати, які випливали з проведеного ними аналізу, відбивали особливості періоду перетворення планування у своєрідний фетиш. За часів початку ринкових трансформацій цій проблемі присвячені роботи Муравйова А.І., Куденко Г.Є., Канарської Н.В., Беленцова В.Н., Севостьянової С.І. Віддаючи належне отриманим ними здобуттям зауважимо однак, що поглядам цих та інших дослідників цього часу притаманне негативне ставлення до планування, надмірні надії на роль “невидимої руки” товарно-грошових відносин. В ринкових умовах господарювання проблема управління ефективністю діяльності набула нової актуальності. Питання управління ефективністю розглядалися Алпатовою Н., Антоновим Д., Бугровим Д., Вахтеровим С., Грицай Б., Кутраковою М., Ефремовим В.С. та іншими. Величезний вклад до становлення і розвитку цього розділу науки управління внесли Акофф Р., Ансофф І., Мінцберг Г., Куїнн Дж. Б., Гошал С., Портер М., Томпсон А., Стрікланд А. та інші закордонні вчені-економісти.

Планування діяльності підприємства як поняття має два сенси. Перший – загальноекономічний, ґрунтується на загальній теорії підприємства та визначає його природу. Крізь його призму планування – це механізм, який замінює ціни і ринок, а підприємство як суб'єкт ринкової системи підкоряється ціновому механізму, закону попиту і пропозиції. В рамках цієї системи головним координатором дій її учасників є ціни, і саме вони визначають вигідні для продавців і покупців об'єми і способи виробництва і вжитку товарів і послуг. Проте у внутрішньому середовищі кожної господарської одиниці механізм цін витиснений свідомими і авторитетними діями керівників, які визначають основні напрями внутрішньофірмової діяльності. Ендогенна природа підприємства ґрунтується на системі планових рішень [1, с. 8].

Другий сенс – конкретно-управлінський. Це процес підготовки управлінського рішення, заснований на обробці вихідної інформації і вибір, що включає і наукову підготовку цілей, визначення засобів та шляхів їх досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів, і прийняття найбільш прийняттого з них. Планування – найбільш тривала і тому найскладніша форма стратегічного управління. Воно вимагає неабияких зусиль для здобуття результату, що багато разів перевищує понесені на його впровадження витрати. І, навпаки, за відсутності планування цілком ймовірні помилкові управлінські рішення [1, с. 8].

Механізм корпоративного планування ґрунтується на взаємодії процесів мікроекономічного дослідження справжнього стану підприємства й моделювання прогнозованого рівня його розвитку в майбутньому. Методи управління й інструментарій їх практичного застосування мають враховувати поточні особливості діяльності підприємств, бути націленими на пророкування майбутнього, і, водночас, не ускладнювати оперативну реакцію менеджменту на розвиток подій за різними сценаріями їх протікання.

Більшість фахівців зосереджують увагу на здійсненні планування у формі процесу. Так, Акофф Р. розуміє планування як процес проектування бажаного майбутнього підприємства й визначення шляхів його досягнення [2, с. 96]. Розвиток цієї ідеї знаходимо у Кінга У.: “планування – це процес узгодження ресурсів фірми зі справжніми й майбутніми можливостями, це найважливіший елемент для визначення напрямку, який повинний забезпечити фірмі процвітання” [3, с. 68]. Із своїми попередниками погоджується Алексеева М. М., за якою планування – процес розробки й наступного контролю над ходом реалізації плану і його коригування відповідно до мінливих умов середовища господарювання [4, с. 21]. На особливість планування як безперервного циклічного процесу, що має на меті приведення можливостей підприємства у відповідність із умовами ринку, звертає увагу Камаєв В.Д. [5, с. 97]. З ним погоджуються Казанцев А.К., Серова Л.С.: “виробниче планування – безперервний процес встановлення або уточнення й конкретизації виробничих цілей розвитку всієї організації і її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності їх реалізації, визначення потреби й розподілу ресурсів” [6, с. 101].

Інструментальний підхід до планування демонструє Мескон М., на думку якого планування – це ні що інше, як набір дій і рішень, започаткованих керівництвом із завданням розробити специфічні стратегії, які призначені допомогти організації досягти визначених цілей [7, с. 84]. Ансофф І. розглядає процес планування крізь призму маркетингу як механізм підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту через принципи сегментації ринку, виділення стратегічних зон і центрів господарювання, ув'язування цілей ринкового попиту із забезпеченням підприємства всіма необхідними ресурсами для цього [8]. Це слушна ідея, яка, між тим, звучує місію планування, обмежуючи її виключно збутом та закупівлями. Солідарну позицію займає Царьов В.В., який під внутрішньофірмовим плануванням розуміє комплекс необхідних розрахунків виробничо-економічного характеру, спрямованих на встановлення й реалізацію довгострокових і поточних цілей виробничо-господарської й збутової діяльності підприємства в певні планові періоди часу [9, с. 109].

Аналітичний огляд наведених та великої кількості інших думок та поглядів засвідчив, що в будь-якому випадку основною метою планування є забезпечення ефективного функціонування й розвитку підприємства.

Тож зміст планування діяльності підприємств як учасника ринкових відносин полягає в обґрунтуванні економічних цілей, раціональних форм господарської діяльності, виборі найкращих способів їх здійснення на основі найбільш повного виявлення необхідних ринком видів, обсягів і термінів випуску товарів, виконання робіт і надання послуг і встановлення таких показників їх проведення, розподілу й споживання, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення очікуваних у майбутньому якісних і кількісних результатів. Планування діяльності підприємств передбачає не тільки цілісний розгляд ряду поточних виробничо-господарських, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та інших проблем, але й орієнтацію на майбутнє прийнятих рішень. Планування, як центральна ланка менеджменту, охоплює систему принципів, методів, форм і прийомів регулювання ринкового механізму щодо використання обмежених ресурсів з метою підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності господарського суб'єкта.

Перспективне планування має життєво важливе значення для стійкого зростання продуктивності, оскільки для неї звичайними явищами є тимчасові падіння з причин, не пов'язаних з ефективною реалізованих програм її підвищення. Великі організації, щоб забезпечити стабільну продуктивність протягом багатьох лет, повинні формулювати своє завдання широко, орієнтуючись на майбутнє. Мескон М. зазначав, зокрема, що неможливо дістатися стійкої високої продуктивності праці при спонтанній, імпульсивній реакції на будь-які проблеми, що виникають. Менеджмент має забезпечувати продуктивність за допомогою планування. Не маючи конкретних цілей неможливо визначити – чи є досягнута продуктивність високою чи низькою. Цілі слугують орієнтирами при вирішенні питання про те, яка робота підвищує загальну продуктивність, а яка, навпаки, заважає її росту [7].

Ми погоджуємось з Вахтеровим С., який систему управління ефективністю діяльності у своїх публікаціях пропонує розглядати як таку, що складається з трьох тісно зв'язаних між собою елементів [10]:

- етики результативності – організаційного контексту, культури і менталітету співробітників;
- системи контролю і управління результатами діяльності. Йдеться про процеси, процедури і методологічні підходи, які використовуються для оцінки наслідків роботи підприємства і зворотної дії з метою їх поліпшення;
- системи управління ефективністю персоналу, яка об'єднує процеси і стимули, що використовуються підприємством для максимального збільшення продуктивності праці співробітників, залучених до справи.

Кожен з окремих елементів включає ряд напрямів діяльності, які мають бути узгоджені. Найбільш важливим з цих елементів ми вважаємо управління результатами діяльності. Система управління результатами діяльності теж має власну унікальну структуру: набір ключових показників ефективності (КПЕ), процесів і інформації, які забезпечують їх вимірювання і моніторинг; механізм визначення цільових значень КПЕ; ітеративний процес постановки завдань, планування роботи і оцінки результатів, який, власне, складає зміст управління.

Для діяльності будь-якої виробничої системи найважливішим елементом планування ефективності є механізм її виміру і оцінки. Оцінка ефективності є комплексне завдання і, як правило, нетривіальне. Тому вибір підсумкових показників, здатних відобразити ефективність діяльності підприємства, – одне з найактуальніших завдань, що стоять перед власниками і менеджерами підприємств. Спираючись на різні варіанти господарського мислення, визначати показник результату діяльності підприємства, який би відіграв оцінку її ефективності, можна по-різному. Це пояснюється тим, що за останні десятиліття уявлення щодо неї не раз змінювалися. Однією з найпомітніших метаморфоз, що сталася у ХХ ст., – перехід від економічного (ринкового) образу мислення до вартісного.

Щодо першого, то його прихильники схильні проголосити повну незалежність системи оцінки від зовнішнього регулювання, коли агенти ринку приймають рішення на основі своєї особистої вигоди, без врахування позицій інших конкурентів. Підприємства абстрагуються від будь-яких неринкових чинників і зосереджуються на оптимізації “автономного” розвитку. У цьому випадку домінують показники прибутковості, яка багато в чому досягається за рахунок зниження внутрішніх витрат. Інші ефекти від рішень, що приймаються, враховуються, але їм не приділяють особливої уваги. Виявлені погляди багато в чому відображають ідеї прибічників маржинального підходу, за якого критерієм ефективності виступає рівність граничних витрат і вигод, а також економічного мислення радянських часів, коли питання оцінки ефективності господарської діяльності зводилися, в основному, до максимізації об'єму прибутку і виконанню планових показників. Віддаючи належне конструктивній частині наведених поглядів, зауважимо, що прибуток не може повно відбивати реальний кінцевий результат діяльності виробничих ланок, які і враховувати реальні потреби інтенсивного розвитку, оскільки, як засвідчує практика, високий прибуток можливий і при застосуванні старої техніки, архаїчних технологій, випуску застарілої продукції тощо.

В зв'язку з переорієнтацією ринкового мислення на нове, засноване, перш за все, на тому, що неможливо оцінювати ефективність діяльності компанії незалежно від її довкілля, виникла потреба в новому показнику, який оцінює ефективність діяльності організації з урахуванням взаємин з іншими агентами, типи неринкових стосунків, до яких схильна компанія, а також очікувані ефекти від поточної діяльності. Його основною метою є максимізація вартості компанії, а основними чинниками створення вартості є показники грошового потоку, що враховують вплив зовнішніх і внутрішніх чинників і взаємодій з контрагентами компанії. Основна мета деталізується на декілька цілей нижчого рівня і так далі залежно від рівня управління. Деякі економісти вважають, що таким показником може бути приріст вартості компанії [11]. Вартість компанії, на відміну від прибутку, пов'язана не лише з показниками прибутку компанії, але також з її перспективами і ризиками здобуття даного прибутку. Загальний показник оцінки ефективності в такому разі можна представити у вигляді: $MV/RV-1$.

Величина MV/RV характеризуватиме зростання вартості вкладеного капіталу і саме її необхідно максимізувати. Цей показник відомий як коефіцієнт Тобіна (Q -Тобіна). Коефіцієнт Тобіна також інтерпретується як вартість “невидимих” активів компанії, таких як інтелектуальний капітал, організаційні можливості. Отже, чим вище рівень подібних активів, тим вище ефективність діяльності компанії.

В рамках вартісного підходу оцінюється ефективність за ключовими показниками діяльності, виділених на основі чинників вартості. Тим самим створюється набір показників, побудованих на вартісних принципах. Ці показники слугують елементом управління компанією на вартісній основі, оскільки узгоджуються із стратегічними цілями, виділеними на основі чинників вартості. Відмінність даної системи від традиційних показників ефективності полягає в тому, що кожен конкретний бізнес має власні КПЕ. Отже, поняття ефективності перестає бути абсолютним і перетворюється на критичний чинник для даної конкретної діяльності на даному конкретному етапі роботи підприємства (або одного з його підрозділів).

Таким чином, незважаючи на той факт, що питанням управління ефективністю господарської діяльності присвячено багато уваги, визначення сутності “планування ефективності діяльності” відсутнє. Спробуємо подолати цю наукову прогалину. Отже, планування ефективності діяльності – це процес визначення ключових показників ефективності, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також способів їх досягнення з метою забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності товаровиробника. Сутність планування майбутньої ефективності проявляється у визначенні критеріїв ефективності діяльності всього підприємства і розробці показників, які її деталізують, для різних структурних підрозділів на певний період, визначенні завдань та засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації, а також виявлення ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Література

1. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия. Монография / С.А. Агапцов та ін. – М.: Высшая школа, 2002. – 301 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1985. – 326 с.
3. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учеб.-метод. пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
5. Камаев В. Д. Основы экономической теории. Учебник / В.Д. Камаев. – М.: Изд-во МГТУ им. Баумана, 1998. – 315 с.
6. Казанцев А.К. Основы производственного менеджмента. Учебное пособие / А.К. Казанцев, Л.С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 348 с.
7. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф.М. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_men/meskon22.htm.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского и др. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.
9. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. Учебник для вузов / В. Царев. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
10. Вахтеров С. Управление эффективностью [Електронний ресурс] / С. Вахтеров // Управление компанией. – 2006. – № 6. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-6/1.shtml>.
11. Бондаренко А. Стоимостное мышление [Електронний ресурс] / А. Бондаренко // Маркетолог. – 2006. – № 8. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/controlling/performance_evaluation.shtml.

УДК 658.012.4:658.114.002.645

Н. М. КОВАЛЕНКО

Запорізький національний університет

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ

У статті визначено підходи до формування конкурентних переваг підприємства на основі кластерної моделі. Наведено характеристики оцінки конкурентних переваг підприємства. Розглянуто підходи до розробки конкурентної кластерної стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг.

The article identifies the approaches to creating competitive advantages based on the cluster model. The characteristics of the evaluation of the enterprises' competitive advantages are set forth. The approaches to the development of competitive cluster strategy of enterprise development based on competitive advantages are considered.

Постановка проблеми. Становлення та розвиток конкурентоспроможної національної економіки неможливі без використання всіх доступних механізмів, які прискорюють реформування та вдосконалення внут-