

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

На правах рукопису

КУХНІЙ ЛЕСЯ СТЕПАНІВНА

УДК 658.5:330.1

**ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ
СОЦІАЛЬНО - ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

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

Дисертація
на здобуття наукового ступеня кандидата
економічних наук

Науковий керівник
Погайдак Ольга Богданівна
д.е.н., старший науковий співробітник

Тернопіль — 2017

ЗМІСТ

СКОРОЧЕННЯ СЛІВ (АБРЕВІАТУРИ).....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Сутність і значення механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи.....	13
1.2. Синергетичний підхід до механізму функціонування підприємства.....	36
1.3. Концептуальні аспекти формування синергетичного механізму функціонування підприємства	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	81
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	83
2.1. Аналіз функціонування підприємств вітчизняної електротехнічної галузі на ринку – основа формування синергетичного механізму.....	83
2.2. Стан впровадження синергетичних механізмів в систему управління підприємствами електротехнічної галузі	100
2.3. Методичні підходи оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії підприємств вітчизняної електротехнічної галузі.....	120
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	145
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА ПРИНЦИПАМИ СИНЕРГІЇ.....	148
3.1. Удосконалення організації і структуризації промислових підприємств як складових соціально-економічних систем.....	148

3.2. Формування системи важелів узгодженої взаємодії у синергетичному механізмі функціонування підприємства.....	159
3.3. Удосконалення соціально-економічних відносин на вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі за принципами синергії....	173
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	191
ВИСНОВКИ.....	193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	197
ДОДАТКИ.....	216

СКОРОЧЕННЯ СЛІВ (АБРЕВІАТУРИ)

BIC – вертикально – інтегрована структура

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) - дохід до вирахування процентів, податків і амортизації

ЕЕС – елементарна економічна система

ЕКС –елементарна керівна система

ЕСЕС – елементарна соціально-економічна система

ЕСС – елементарна соціальна система

КРТЗ – карта рішення трудових задач

СЕС – соціально-економічна система

ВСТУП

Актуальність теми. Для сучасного періоду економічного розвитку України актуальним є поглиблене вивчення ринкових принципів господарювання та управління його суб'єктами. Визначальним у цьому процесі є забезпечення здатності підприємств як елементів соціально-економічної системи ефективно функціонувати за цих умов. Вітчизняні підприємства, прагнучи досягнути успіху у складному, мінливому і непередбачуваному конкурентному середовищі, ведуть активний пошук новітніх способів ефективного функціонування, які дозволили б підвищити їх результативність, конкурентоспроможність та динамічний розвиток. Одним із таких сучасних наукових підходів, який орієнтований на ефективну взаємодію суб'єктів економіки із зовнішнім середовищем і на створення ефективних взаємозв'язків всередині них, є синергетичний підхід, застосування якого в практичній діяльності дає можливість підвищити результативність підприємств шляхом отримання синергетичного ефекту. Питання використання синергетичного підходу до процесу функціонування підприємств досліджені у роботах зарубіжних економістів-науковців, таких як: Адамс Р., Алексєєв С., Ансофф І., Балтін В., Брігхем Є., Гленсдорф П., Друкер П., Кемпбелл Е., Кітін М., Кноль С., Курієн Н., Лубков А., Морозова Т., Пригожин І., Росон Р., Сміхов Б., Фейл Л., Хакен Г., Царьов В. та ін.

Безпосередньо для нашої держави важливе теоретичне і практичне значення мають дослідження синергетичного підходу в управлінській діяльності суб'єктів господарювання, виконані такими українськими науковцями, як Андрушків Б. М., Богданов А. А., Гребешкова О. М., Гриньова В. М., Дмитришин О. В., Іщенко С. М., Капітанець Ю. О., Клебанова Т. С., Кизима Н. А., Кредісов А. І., Кузнецова Е. А., Лисенко О. В., Мартиненко М. М., Марченко В. М., Мельник Л. Г., Мочерний С. В., Панухник О. В., Підвальна О. Г., Поплавська Ж.В., Погайдак О.Б., Решетило В.П., Хитра О.В., Хомаківський Є.І., Януль І.Є. та ін. Однак, методи створення власне синергії економіки підприємств проаналізовано у

зазначених роботах недостатньо і потребують подальших досліджень в аспекті науково-методичного обґрунтування застосування синергетичного підходу до управління вітчизняними промисловими підприємствами в сучасних ринкових умовах.

Доцільність вирішення цих та інших проблемних завдань актуалізується складністю здійснення господарської діяльності вітчизняними підприємствами електротехнічної галузі, тому що переважна більшість із них функціонують без системного узгодження взаємодії між складовими їх господарської діяльності за обмежених можливостей для формування синергії та отримання синергетичного ефекту.

Вимагають подальшого вдосконалення запропоновані науковцями підходи методичного характеру щодо оцінювання ефекту від синергії досліджуваних підприємств та організації впровадження синергетичного механізму функціонування вітчизняних підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках науково-дослідних тем Тернопільського національного технічного університету імені І. Пулюя «Соціально-економічні проблеми теорії і практики розвитку економічних систем» (№ державної реєстрації 0111U005288), у межах якої здобувач запропонувала інтегровану модель механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи та теми «Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом підприємства у сфері послуг в умовах трансформаційної економіки» (№ державної реєстрації 0112U002208), у межах якої здобувач запропонувала концептуальну модель синергетичного механізму функціонування підприємства (довідка від 5 жовтня 2016 року №2/28-3069).

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень та вироблення на цій основі практичних рекомендацій щодо формування синергетичного механізму функціонування вітчизняного електротехнічного підприємства як складової соціально-економічної системи.

Досягнення визначеної мети роботи передбачає поетапне вирішення наступних **завдань**:

- поглибити дослідження теоретичних засад механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи в умовах ринкової економіки України;
- розкрити сутність синергетичного підходу до механізму функціонування підприємства;
- визначити та узагальнити концептуальні аспекти процесу формування синергетичного механізму функціонування підприємства;
- розвинути методичні підходи до застосування синергетичних механізмів у системі управління підприємствами електротехнічної галузі;
- провести апробацію запропонованої методики оцінювання синергетичного ефекту взаємодії вітчизняних підприємств електротехнічної галузі;
- розробити модель синергетичного механізму функціонування підприємства;
- розкрити процес удосконалення діючих механізмів функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі на основі синергетичної моделі їх функціонування.

Об'єктом дисертаційного дослідження виступає процес формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи.

Предметом дослідження є теоретико–методичні засади формування синергетичного механізму функціонування підприємства та практичні аспекти їх застосування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: *діалектичний та логічний методи* (для дослідження та уточнення понятійно-категоріального апарату – розділ 1, підрозділи 1.1, 1.2); *методи синтезу, групування, порівняння та узагальнення* (для формування типології синергії, синергетичних ефектів – розділ 1, підрозділ 1.1, 1.2);

економіко-статистичні методи (для дослідження розвитку підприємств вітчизняної електротехнічної галузі – розділ 2, підрозділ 2.1); *SWOT-аналіз* (для оцінювання можливостей функціонування підприємств електротехнічної галузі на ринку – розділ 2, підрозділ 2.1); *методи анкетування і експертного оцінювання* (для визначення рейтингу показника при оцінюванні інтегрального показника фінансового стану і соціального розвитку колективу електротехнічних підприємств – розділ 2, підрозділ 2.3); *матричний метод* (для формування матриці визначення необхідності інтеграції підприємств електротехнічної галузі – розділ 2, підрозділ 2.3); *метод трендового аналізу* (для прогнозування грошового потоку інтегрування електротехнічних підприємств – розділ 2, підрозділ 2.3); *системний підхід* (для структуризації промислового підприємства – розділ 3, підрозділи 3.1, 3.2); *методи абстракції та моделювання* (для побудови моделі синергетичного механізму функціонування підприємства і вибору його складових елементів – розділ 3, підрозділ 3.2); *графічні методи* (для наочного представлення основних результатів дослідження – розділи 2, 3).

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, наукові публікації та матеріали періодичних видань з питань економіки, статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства промислової політики України. У роботі використано вітчизняні та зарубіжні джерела літератури, експертні висновки з питань формування та реалізації синергетичного механізму на підприємствах електротехнічної галузі, а також результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та застосування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи. Зокрема, в дисертації:

вперше:

- сформовано модель синергетичного механізму функціонування підприємства, дія якої забезпечується залежністю інтересів індивідів від корпоративних інтересів підприємства, що служить обґрунтуванням форми взаємодії між структурними елементами підприємства;

удосконалено:

- теоретичну модель механізму функціонування підприємства в соціально-економічних умовах зовнішнього середовища, яка, на відміну від існуючих, реалізується взаємодією функціональних підсистем підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища;

- підходи до оцінювання синергетичного ефекту від інтеграції діяльності підприємств шляхом визначення інтегральних показників фінансового стану і соціального розвитку колективів, за яким, на відміну від наявних, деталізується оцінка потенційних економічних та соціальних можливостей інтегрованих підприємств електротехнічної галузі;

- методичний інструментарій приведення у відповідність механізму функціонування підприємства до синергетичного шляхом зміни структуризації підприємства, яка відрізняється тим, що дає можливість відслідковувати вертикальну взаємодію структурних одиниць, та шляхом удосконалення системи мотивації праці, яка на відміну від існуючих, встановлює залежність винагороди за результати праці структурних одиниць від результатів підприємства в цілому, що підсилює синергію підприємства;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат синергії підприємства, зокрема представлено узагальнене тлумачення дефініцій «синергія», «синергетичний ефект», а їх перелік доповнено визначеннями «синергетичний механізм функціонування», «соціально-економічна синергія», «елементарна соціально-економічна система» (ЕСЕС); визначення ролі індивідуальної праці як політекономічної, економічної та менеджерської категорій;

- підходи до класифікації різновидів синергії підприємства, що, на відміну від наявних, дало можливість сформулювати їх основні типи та підтипи, які можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняних підприємств для формування синергетичного ефекту;

- концептуальні засади процесу формування синергетичного механізму функціонування підприємства, що передбачає чотири складові - джерела синергії,

умови синергії, інструменти синергії та результати синергії, і дає можливість узагальнити та накопичити інформацію про зв'язки елементів підприємства як всередині, так і ззовні; сформувати систему управління процесом функціонування підприємства, визначити комплекс організаційно-мотиваційних засобів, спрямованих на результати синергії підприємства;

- методичні рекомендації щодо впровадження синергетичних механізмів в систему управління підприємствами електротехнічної галузі та інтеграції цих підприємств за синергетичним підходом, що на відміну від існуючих, дозволяє здійснити внутрішні зміни на підприємствах та визначити можливості та умови об'єднання цих підприємств з метою досягнення синергетичного ефекту.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у широких можливостях їх використання менеджерами та економістами підприємств при формуванні синергетичного механізму функціонування господарюючого суб'єкта. Окремі висновки та рекомендації з питань формування синергетичного механізму функціонування підприємства, що подані в роботі, впроваджені в діяльність вітчизняних підприємств – ТОВ «Тернопільський машинобудівний завод» (довідка від 26 липня 2016 року № 28/167), ПАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон» (довідка від 4 серпня 2016 року №444/1543), ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (довідка від 10 жовтня 2016 року № 78). Отримані практичні результати дисертаційного дослідження можуть використовувати різногалузеві підприємства для підвищення ефективності їх механізму функціонування в умовах зовнішнього середовища.

Запропоновані в дисертації розробки є базоутворючими в сформованій дисципліні «Теорія об'єктивного менеджменту», яка після погодження з МОНУ (Лист МОНУ №14/183-738 від 5 квітня 2005 року) викладається в циклі дисциплін «За вибором ВУЗу» в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу (довідка від 2 квітня 2008 року № 06), Прикарпатському національному університеті ім. В.Стефаника (довідка від 15 вересня 2008 року № 01-08/1085) та ПВНЗ «Галицька академія» (довідка від 4 травня 2016 року № 06).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі кафедри економіки та фінансів, менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисциплін «Стратегічний аналіз», «Основи менеджменту», «Організація виробництва», «Менеджмент організацій» (довідка від 5 жовтня 2016 року № 2/28-3073), Приватного вищого навчального закладу «Галицька академія» (довідка від 16 серпня 2016 року № 08/1), Рівненської філії ПВНЗ «Європейський університет» (довідка від 8 вересня 2016 року № 59/н.р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати даного наукового дослідження, представлені на захист, опрацьовані автором особисто.

Апробація результатів дисертації здійснювалася на міжнародних, національних та регіональних науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Галузева менеджмент-освіта в сучасних умовах» (Дніпропетровськ, 2007 р.); Всеукраїнській науковій конференції «Український образ світу: особливості у світовому контексті» (Київ, 2008 р.); Науково-практичній конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 2011 р.); Науково-практичній конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 2012 р.); Науково-практичній конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки» (м. Тернопіль, 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес в умовах трансформаційної економіки» (м. Сімферополь, 2013р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 2016).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження представлені у 16 публікаціях (4,29 д. а.), з яких 7 статей опубліковано в наукових фахових виданнях (2,71 д. а.), з них дві із загального переліку праць опублікована у наукових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз і науково-періодичних видань іноземних держав, 6 тез доповідей у збірниках та

матеріалах міжнародних, національних та регіональних науково-практичних конференцій (1,1 д. а.).

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний текст дисертаційної роботи викладений на 216 сторінках, для наочного відображення основних результатів дослідження представлено 31 рисунок і 20 таблиць. Робота містить список використаних джерел, який налічує 194 позиції та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи

В сучасних умовах становлення ринкової економіки України одним із пріоритетних напрямів є розробка ефективних механізмів функціонування підприємств, які відіграють важливу роль в забезпеченні потреб суспільства. Але Україні довелося пройти чималий шлях трансформаційних перетворень в економіці до того як набути статусу ринкової. На початку ХХІ століття дослідженням економіки займалося чимало вчених. Вони вивчали проблеми становлення і розвитку ринкової економіки, проблеми соціалізації економічних систем на макро- і мікро рівнях, соціально-економічні проблеми розвитку вітчизняних підприємств, систему менеджменту в умовах трансформації на рівні підприємства, розвиток менеджменту в сучасній економічній науці і т. п. [76, 116].

В останні роки економіка України переживає незначний спад, але її покращення та підвищення конкурентоспроможності можливе за умови ефективного функціонування суб'єктів господарювання – промислових підприємств. Тому вивчення і формування ефективного механізму функціонування підприємства є важливим науковим і практичним завданням. Питанням формування механізмів функціонування підприємств присвячено цілу низку наукових праць [38, 50, 56, 62, 116].

Промислове підприємство є основною ланкою національної економіки і основним її товаровиробником, яке виступає як юридична особа, основним видом діяльності якого є виробництво продукції, виконання робіт, послуг промислового характеру в порядку передбаченому законодавством для задоволення суспільних, особистих потреб і отримання прибутку.

В процесі господарювання промислове підприємство як ланка соціально-економічної системи здійснює наступні види діяльності:

- маркетингова (дослідження ринку товарів та їх конкурентоспроможності);
- інноваційна (науково-дослідна) (підготовка виробництва, запровадження нововведень, формування інвестування інновацій);
- виробнича (основна діяльність) (виробництво продукції, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, тощо);
- комерційна (розробка та реалізація рекламних заходів, організація збуту виробленої продукції, стимулювання покупців);
- післяпродажне обслуговування (пусконаладжувальні роботи у сфері експлуатації куплених товарів, їх гарантійне та сервісне обслуговування);
- економічна (планування, облік та звітність, ціноутворення, система оплати праці, зовнішньоекономічна та фінансова діяльність);
- соціальна (управління трудовими ресурсами, професійна підготовка працівників, створення належних умов праці та відпочинку).

В сучасній науковій літературі існує деяка множина поглядів трактування сутності поняття “економічна система”, що зумовлене її складністю та поліструктурністю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «соціально-економічна система»

Автор	Визначення
1	2
1. Базилевич В. Д., [49]	Соціально-економічна система – це цілісна сукупність взаємозалежних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів (суб'єктів) та стосунків щодо розподілу і споживання матеріальних й нематеріальних ресурсів в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів та послуг.

Продовження таблиці 1.1.

1	2
2. Кульчицький Б. В., [84, с.16]	1. Економічна система суспільства це система механізмів та інституцій, що забезпечують організацію виробництва й розподілу створених у суспільстві матеріальних і духовних благ, способів, яким вирішується проблема нестачі ресурсів і досягаються відповідні економічні цілі. 2. Економічна система суспільства це складне системне утворення, що пронизує усі сфери життєдіяльності суспільства та, поєднуючи чинники виробництва з урахуванням панівних цінностей і, відповідно, інституцій, форм власності, забезпечує створення матеріальних та духовних благ і на цій основі – самовідтворення суспільства.
3. Мочерний С. В., [134, с.22]	1. Економічна система це сукупність економічних відносин між суб'єктами, які господарюють, які здійснюють вибір способів оптимального використання обмежених ресурсів з метою задоволення індивідуальних і суспільних потреб. 2. Соціально-економічна система характеризується з одного боку як сукупність економічних відносин, що виникли і сформувалися в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання економічних благ, з іншого — як сукупність юридично закріплених норм, правил, принципів, що визначають характер взаємин між людьми.
4. Ніколенко Ю. В., [127]	Соціально-економічна система постає сукупністю взаємопов'язаних в одне ціле соціально-економічних елементів (люди, ресурси, економічні та соціальні явища, відносини, процеси тощо), взаємодія між якими зумовлює появу якісно нової цілісності.
5. Плотницький М. І., Тура А. Н., [47]	Економічна система це складна, упорядкована сукупність всіх економічних відносин і видів господарської діяльності суспільства, що здійснюється у формах визначених виробничих, соціальних відносин і соціальних інститутів.

На нашу думку близьким до визначення підприємства як соціально-економічної системи є трактування Базилевича В. Д. та Ніколенко Ю. В.

Отже, розглянувши ці підходи та узагальнивши їх вважаємо, що підприємство як соціально-економічна система це є цілісна складна сукупність взаємозалежних та взаємодіючих економічних і соціальних елементів, які беруть участь в господарській діяльності і створюють якісно нову цілісність.

Очевидно, що підприємство як ланка соціально-економічної системи (СЕС), займає своє місце в ієрархії економічної системи, яка має чотири рівні -

мікро-, мезо-, макро- і мегарівні, котрі ієрархічно можна ідентифікувати залежністю типу підсистема - система – надсистема (рис. 1.1).

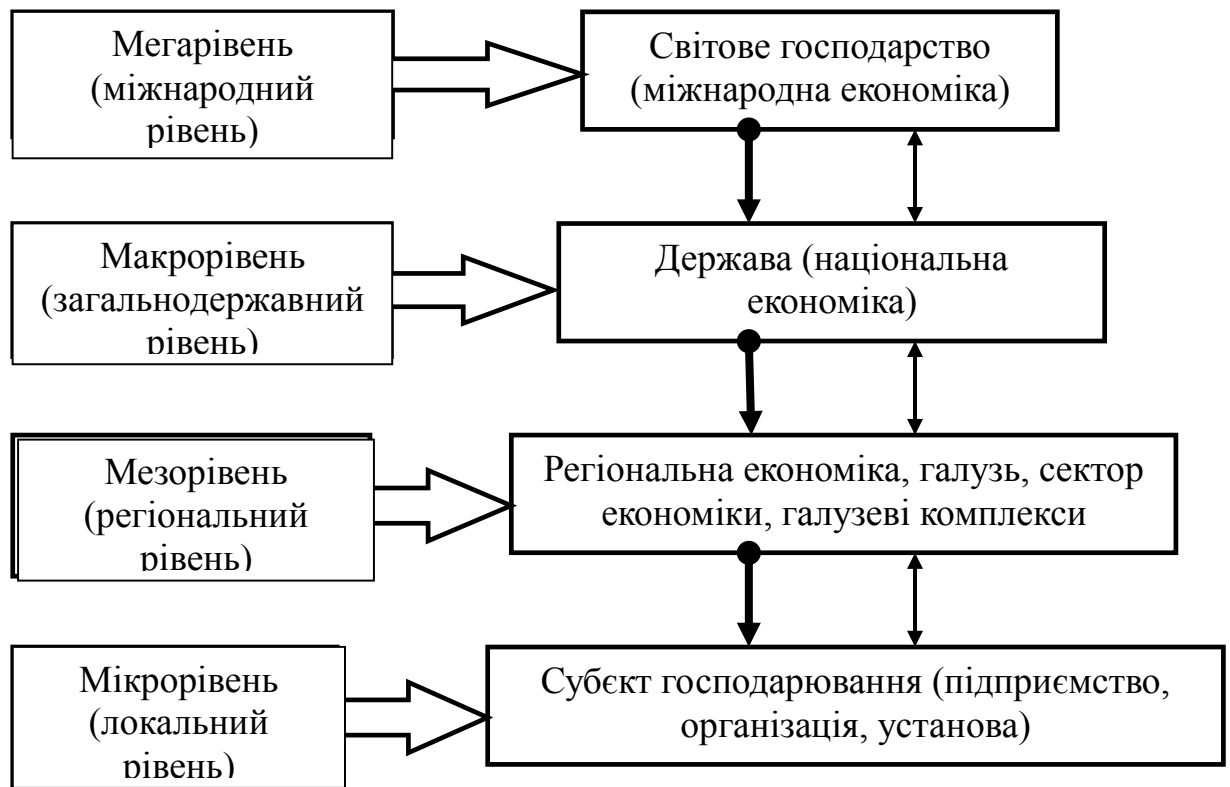


Рис. 1.1. Схема ієрархії соціально-економічної системи

Примітка. Складено автором на основі [47, 49, 51, 84]

Основоположною і вирішальною є СЕС мікрорівня, якими являються підприємства, організації, установи різних форм власності та організаційно-правових форм. Підприємства самі виступають як соціально-економічні системи з притаманними їм соціальною та економічною підсистемами.

Дослідження функціонування промислового підприємства як складової соціально-економічної системи доцільно здійснювати на основі системної методології [100]. Згідно неї підприємства володіють системними ознаками, параметрами, рисами, властивостями, які обумовлюють можливість управління ними. Спершу слід зазначити, що підприємства є штучними системами, тобто створеними людьми, а значить є недосконалими і тому потребують управлінських дій.

Основні ознаки та загальні риси підприємства як соціально-економічної

системи Плоткін Я. Д. подає як наявність чотирьох аспектів структурної впорядкованості елементів системи, що розкривають системний підхід до пізнання підприємства:

- 1) встановлено межі системи, тобто скільки та які складові елементи вона включає;
- 2) відомі змінні параметри елементів системи, одиниць, що утворюють систему;
- 3) встановлені допустимі відхилення співвідношень між кількісними значеннями змінних за рахунок обмежень кожної з них;
- 4) встановлені способи дії кожної одиниці і схема їх взаємодії [144, с. 123].

Для будь-якого підприємства складовими елементами виступають його підсистеми, люди, ресурси, відносини, процеси, економічні та соціальні явища, а їх кількість і види залежить від сфери і масштабу діяльності підприємства. Змінними параметрами цих елементів виступає система показників і критеріїв, які характеризують кожен з них, а обмеженнями являються можливості підприємства. Спосіб дії і взаємодії елементів характеризується галузевим і функціональним призначенням підприємства.

Дослідження літературних джерел [51, 100, 135] щодо вивчення існуючих системних властивостей підприємства дало нам можливість узагальнити їх і зробити висновок, що ними є:

- цілісність - підприємство сприймається як єдине ціле, що складається з окремих елементів, об'єднаних між собою взаємними зв'язками;
- функціональність - елементи підприємства об'єднуються в цілісну, системну єдність завдяки виконанню ними єдиної функції, цілі, мети;
- когерентність - між елементами підприємства всередині існує тісний взаємозв'язок, причому він міцніший, ніж зв'язки елементів із зовнішнім середовищем, що забезпечують підприємству самозбереження і виживання;
- емерджентність (неадитивність) – ціле підприємство має властивості, не притаманні його підсистемам, а функціонування підприємства представляється як сукупне функціонування взаємозв'язаних елементів підприємства, що

створює якісно нові функціональні властивості підприємства. Емерджентність є результатом виникнення між елементами підприємства так званих синергічних зв'язків, які забезпечують загальний ефект функціонування підприємства, більший, ніж сума ефектів його елементів, діючих незалежно;

- цілеспрямованість означає наявність на підприємстві мети, структури цілей і завдань для її досягнення;

- ієрархічність — це складність структури підприємства, яку можна охарактеризувати такими показниками як кількість рівнів ієрархії управління, різноманіття компонентів та зв'язків, складність поведінки та неадитивність властивостей, складністю опису та управління підприємством, кількість параметрів та необхідний обсяг інформації для управління. Ієрархічність також полягає у тому, що підприємство можна розглядати як елемент системи вищого порядку (надсистеми), а її елементи — як системи;

- рівень самостійності та відкритості підприємства визначається такими показниками як кількість зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем у середньому на один його елемент; інтенсивність обміну інформацією чи ресурсами між ним та зовнішнім середовищем; ступінь впливу інших суб'єктів середовища;

- ідентифікованість – кожна складова частина підприємства (елемент) може бути відокремлена від інших складових, тобто ідентифікована;

- різноманітність (множинність) – кожний елемент підприємства володіє власною поведінкою і станом, відмінним від поведінки і стану інших елементів і підприємства в цілому;

- адаптованість, тобто здатність підприємства пристосовуватися до змінного зовнішнього середовища, яке впливає на нього;

- здатність і прагнення формувати цілі всередині підприємства;

- надійність підприємства визначається як безперебійність функціонування при виході із ладу одного із компонентів; фінансовою стійкістю та платоспроможністю; перспективністю запровадженої економічної, технічної, соціальної політики;

- розмірність — кількість компонентів, елементів, підсистем підприємства та зв'язків між ними;

- керованість, що виражається допустимістю тимчасової зміни процесу функціонування в бажаному напрямку під впливом управлінських дій.

Свого часу відомий російський вчений Богданов А. А. стверджував, що вивчати будь-яку систему потрібно з точки зору як відносин всіх її частин, так і відносин її як цілого з середовищем, тобто з усіма зовнішніми системами [14, с.9].

Петті У., Сміт А., Рікардо Д. як представники англійської класичної політичної економії, дали перше наукове визначення процесу функціонування капіталістичного господарства [11, с. 137]. Під функціонуванням підприємства можна розуміти:

- здійснення комплексу процесів перетворення його входів (ресурсів) у виходи (продукцію, прибуток);
- збереження його існування, підтримка його структури та впорядкованості;
- спосіб, засіб або дію для досягнення його мети.

Процес функціонування підприємства є складним і полягає у створенні функціонального ефекту, який означає здатність підприємства робити те, що в принципі неможливо зробити окремо будь-якому його елементу. Функціонування підприємства ґрунтується на таких системних принципах:

- структурної і функціональної цілісності,
- відносної автономності елементів і функцій,
- активності.

В процесі функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи можна виділити декілька аспектів:

- взаємодія з середовищем, тобто на підприємство впливає середовище, або воно впливає на середовище, щоб досягти кращого стану. У цьому випадку виникає проблемна ситуація, коли підприємству потрібно пристосуватися або змінити середовище.

– відпрацювання підприємством моделі взаємодії з середовищем. Це представляє собою саме тип взаємодії;

– реорганізацію (адаптацію) внутрішньої структури підприємства завдяки його внутрішнім функціям. Внутрішні функції змінюють стан підприємства і роблять його спроможним реагувати на зовнішні чинники;

– узгодженням функціонування елементів підприємства як цілісного організму. Відбувається перерозподіл функцій по елементах та узгодження дій між ними.

Плоткін Я. Д. подає основні системні риси підприємства як функціональні елементи організованості:

- мета і завдання діяльності;
- групування завдань для визначення видів роботи;
- групування видів робіт у підрозділах згідно з метою підприємства;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів управління;
- організаційний клімат, який спонукає працівників активно працювати на досягнення мети організації;
- системи комунікацій, здатні забезпечити прийняття ефективних рішень;
- системи контролю та координації;
- єдину організаційну систему, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища [144, с. 123].

Отже, природа підприємства згідно системного підходу розкривається із розуміння його як взаємовідношення частин і цілого, тобто поведінка частин підприємства визначається поведінкою цілого підприємства, а поведінка цілого залежить від поведінки частини.

В процесі функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи виникають численні проблеми, які утруднюють цей процес і вимагають додаткових зусиль. Їх можна виділити у декілька груп:

– проблеми пов'язані з реактивністю, які зводяться до здатності підприємства визначити поведінку зовнішнього середовища, поведінку своїх

елементів та реагувати на них як цілісна структура;

- проблеми пов’язані із збереженням границь, які зводяться до здатності підприємства впливати на середовище, змінювати свої параметри і одночасно утримувати їх при впливі зовнішнього середовища, тобто здатність змінюватись дає можливість краще адаптуватись;

- проблеми пов’язані із збереженням рівноваги пов’язані із здатністю підприємства забезпечити уникнення незапланованих витрат або втрат, інакше воно буде виведене із рівноваги внаслідок чого буде змушене віддати зовнішньому середовищу додаткові ресурси і втратить баланс з середовищем, і потрапить у стан спаду і втрати функціонування;

- проблеми пов’язані із режимом функціонування, які характеризуються рівнем напруженості у процесі функціонування;

- проблеми пов’язані з оптимальністю функціонування полягають у здатності підприємства вибирати і реалізовувати найкращий варіант виконання своїх функцій.

Крім цього варто акцентувати увагу на тому, що функціонування підприємства визначається властивостями його елементів і зв'язками між ними, тобто наявною структурою та визначеними функціями його елементів. Між елементами підприємства виникають функціональні і структурні взаємодії. Перші з них полягають у тому, що результати діяльності одних елементів підприємства впливають на входи (тобто цілі, завдання, ресурси) інших елементів. Другі виникають між кількома підсистемами підприємства і здійснюються через елементи, котрі входять одночасно у взаємодіючі підсистеми, але це означає, що в процесі функціонування однієї підсистеми, змінюються стан і функції її елементів, у тому числі, які входять у спільну область перетинання підсистем, що призводить до зміни функціонування інших підсистем підприємства.

Розглядаючи підприємство як господарюючу соціально – економічну систему, звернемо увагу на її складові підсистеми, які в науковій літературі [22, 41, 124, 136, 149] подають в наступній редакції:

- виробнича, матеріально-технічна підсистема, до якої входить технічна, технологічна та персональна складові;
- організаційна підсистема, яка включає всю ієрархію органів управління, за допомогою яких здійснюється загальне регулювання діяльності підприємства;
- економічна підсистема, яка являє собою систему виробничих відносин, виробничих та господарських зв'язків між виконавцями задач з досягнення цілей підприємства;
- соціальна підсистема, яка включає методи та засоби, а також стимули, за допомогою яких мотивується виробнича діяльність персоналу різних структурних одиниць;
- інформаційна підсистема, яка являє собою інформаційні зв'язки між підсистемами, елементами і зовнішнім середовищем у вигляді документації.

Кожна з цих підсистем взаємодіючи разом утворює цілісний механізм функціонування підприємства. Дефініція «механізм функціонування підприємства як складова СЕС» є складною і неоднозначною, тому необхідно чітко ідентифікувати складові цього поняття.

В тлумачній літературі "функціонувати" означає виконувати свої функції; бути в дії, діяти, працювати [20, с.1552]. Можемо вважати, що функціонування підприємства означає виконання ним своєї соціально-економічної місії, своїх функцій, своєї діяльності, що обумовлюється різними умовами та механізмами.

Очевидно, що підприємство як основна ланка соціально-економічної системи виконує місію виробництва, споживання продукції і нагромадження національного капіталу і цим впливає на макроекономічну та соціальну ситуацію в державі. Для свого ефективного функціонування підприємство виконує низку функцій, що в свою чергу забезпечує досягнення ним цілей. Спектр функцій підприємства ототожнюється з його видами діяльності, тому можемо їх розділити наступним чином:

- виробничо - технологічна функція;
- інноваційна функція;

- економічна функція;
- соціальна функція;
- організаційна функція;
- зовнішньо – економічна функція.

При взаємодії цих функцій доволі часто виникає нова властивість (властивості), яка не виявляється в кожному окремому елементі підприємства, що називається емерджентністю.

Якщо звернути увагу на поняття "механізм", то йому належить важливе місце в економічній науці. Воно введено до наукового обігу у другій половині 60-х років XX століття. Але огляд наукової літератури свідчить, що вченими недостатньо уваги приділяється визначенню його змісту. В економічній літературі трактування терміну "механізм" не є однозначне, визначення котрого подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «механізм»

Автор	Визначення
1. Абалкін Л. І., [1]	1) Механізм це послідовність станів, процесів, що визначають яку-небудь дію, явище. 2) Механізм це система, устрій, які визначають порядок якого-небудь виду діяльності.
2. Бусел В.Т., [20, с.665]	Механізм це внутрішня будова, система чого-небудь або – метод, спосіб.
3. Електронний ресурс, [48]	Механізм це комплекс заходів, скерованих на дослідження певних цілей, сукупність інституціональних та організаційних структур, комплексів форм та методів, що ними використовуються
4. Ізмалков С. Б. [56]	Механізм є формою взаємодії окремих елементів (процесів), яка дозволяє досягти цілей кожного елемента й їхньої сукупності в цілому.
5. Чаленко А. Ю., [178]	1) Механізм як внутрішній пристрій економічної системи, який є її рушійною силою, головний рушій розвитку (головний елемент структури системи, особливості його взаємодії з іншими елементами тощо) 2) Механізм це сукупність станів і процесів, що формують вид управління системою (наприклад, "фінансовий механізм" – сукупність станів фінансової системи; "механізм соціально-економічного розвитку" – сукупність соціально-економічних станів господарської системи).

Можемо відзначити, що цей термін тлумачиться в різному контексті від «системи, станів і процесів, що визначають якусь дію..» до «... комплексу заходів, скерованих на дослідження певних цілей...».

Про особливості та механізми функціонування підприємств як виробничо-економічних систем писав у своїй роботі Амоша А. І. [135]. Він звернув увагу на управління механізмом функціонування цих систем і розглядав цей механізм як поєднання процесів праці і виробництва як для окремих елементів системи, так і для цілої економічної системи.

Узагальнюючи вищезазначене, на наш погляд механізм функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи це активна взаємодія між процесами, що розподілені за функціями підприємства, які скеровуються системою менеджменту на досягнення мети підприємства в умовах сучасної соціально-економічної системи.

Функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи здійснюється в певних умовах, які існують в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування підприємства характеризується як деяка сукупність суб'єктів, процесів, сил і ситуаційних факторів, що виникають за межами підприємства, склад якого визначається видом діяльності підприємства, територією розміщення, ринками, галузями, партнерами, контактними аудиторіями та іншими складовими. Заслужовує уваги той факт, що сучасний механізм функціонування підприємства як ланки соціально-економічної системи діє в умовах ринкового механізму.

Необхідні умови, що знаходяться в зовнішньому середовищі відображаються природними, суспільними, інформаційними, економічними, виробничими та іншими факторами, що впливають на становлення, функціонування і розвиток підприємства в сучасних ринкових умовах. Зокрема, Гайдай Т. В. у своїх дослідженнях вказував, що факторами впливу на діяльність господарюючих суб'єктів також є психологічні явища, тобто звичаї, норми поведінки, інстинкти тощо [25]. Склад цих умов залежить від особливостей

використовуваних ресурсів та отримуваних результатів господарської діяльності підприємства.

Доречною є думка Нестерова В. Ю., який відзначає, що сучасне підприємство обов'язково функціонує в умовах постійної присутності державного регулювання. Він вважає, що державне регулювання діяльності підприємства в сучасних умовах реалізується в наступних напрямках:

- 1) податкове регулювання - визначення переліку податків та обов'язкових платежів, розмірів та порядку їх сплати;
- 2) цінове регулювання - встановлення граничного рівня цін або прибутковості для окремих видів підприємств, компенсація їх збитків;
- 3) регулювання умов та оплати праці - розроблення державного законодавства щодо праці та зайнятості, встановлення мінімальної заробітної плати;
- 4) соціальний захист - пенсійне забезпечення, страхування життя та здоров'я, виплати по безробіттю;
- 5) захист навколишнього середовища - заходи щодо захисту природи у вигляді штрафів та санкцій по забрудненню, проведення природоохоронних заходів;
- 6) бюджетне регулювання - фінансування програм, спрямованих на підтримку соціально-значущих підприємств, державне замовлення на виробництво продукції [125].

Внутрішнє середовище функціонування підприємства характеризується наявними системами виробництва і управління. Умовами цього середовища виступають система цілей, технології виробництва і управління, організаційна структура та кваліфікований персонал.

Конкретизація вище вказаних умов функціонування підприємства як ланки соціально-економічної системи в сучасних ринкових умовах матиме наступне трактування:

- економічна самостійність, тобто можливість на свій розсуд використовувати належне йому майно, визначати програму дій, обирати

постачальників і споживачів, розпоряджатися доходами, що залишаються після сплати податків.

- самоокупність, рентабельність, самофінансування;
- матеріальна зацікавленість та відповідальність за результати діяльності;
- дотримання законів та рішень законодавчої та виконавчої влади.

Для ефективної взаємодії внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства необхідна система управління. З цього приводу Хміль Ф. вважає, що функціонуванню підприємства як соціально-економічної системи в умовах ринкових відносин відповідає менеджмент, як сучасна система управління [174, с. 14].

Але звернемо увагу на те, що сучасні економічні дослідження насичені такими поняттями як «економічний механізм», "механізм управління", "господарський механізм", «організаційний механізм» функціонування та ін., які відображають механізм функціонування з точки зору виконання окремої функції підприємства.

Поняття «господарський механізм» науковці трактують з різних позицій. Найпопулярнішим з них є визначення вітчизняний вченого Мочерного В., який характеризує його як систему основних форм, методів, важелів використання економічних законів, розв'язання протиріч суспільного виробництва, а також формування потреб, створення системи стимулів і узгодження економічних інтересів основних соціальних груп [123]. З іншого боку він стверджує, що це спосіб організації й управління виробництвом із властивими йому формами, методами і засобами, які реалізують соціально-економічні, організаційно-економічні та науково-технологічні принципи і відносини в інтересах задоволення потреб як кожного суб'єкта господарювання, так і суспільства в цілому [121].

Натомість російські вчені Кашин В. І. та Іонов В. Я. вважають, що господарський механізм — це механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють. Він складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку. На їх думку цей

механізм це функціональний аспект виробничих відносин. Саме функціональний аспект виробничих відносин є об'єктивною основою, а отже, і визначає природу господарського механізму, характер його функціонування і розвитку [62]. У цьому визначенні ними проводиться тотожність між поняттями господарювання та управління і вбачають у ньому механізм функціонування виробничих відносин.

Основним у системі господарського механізму є економічний механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони. Вважається, що складовими економічного механізму є механізм формування і використання ресурсів (капіталу), механізм управління витратами, механізм управління фінансами, мотиваційний механізм, механізм взаємодії з ринком [122]. В цілому економічний механізм підприємства повинен забезпечувати його зовнішні зв'язки, умови отримання доходу та орієнтуватися на розвиток виробничих відносин в середині підприємства.

Окремо вчені виділяють механізм управління підприємством. Мельник Л.Г. визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі, критерії, фактори, методи і результати управління [111, с. 366].

Його думку поділяють Садеков А. А. і Цурик В. В. і розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [153, с. 27]

Натомість Волкова О. І. вважає, що саме механізм управління, що містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал, економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні

засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства [24, с. 234].

Бланк І. А. розглядає механізм управління на макрорівні і вважає, що він містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю [38, с. 185–186]. На нашу думку усі ці визначення є доречними і розкривають дане поняття з різних сторін.

Різновидом механізму управління підприємством є організаційний механізм, який Осовська Г. В. представляє як набір правил (процедур, функцій), регламентують дії підприємства і його елементів в процесі функціонування. Опис цього механізму функціонування дається через опис складових його частин. В якості складових частин організаційного механізму розглядаються:

- цільові функції системи та її елементів;
- обмеження механізму функціонування;
- закон планування;
- прийнята в системі послідовність дій системи та елементів у процесі функціонування;
- процедури формування даних, застосовувані системою для отримання інформації про елементи [136].

Ще одним різновидом механізму управління є організаційно-економічний механізм, який Бондар О. А. трактує як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [17].

Інша точка зору у Мельника Л. Г., який вважає, що організаційно-економічний механізм управління підприємством слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні й організаційні

параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [111].

На наш погляд, дані визначення є логічними, оскільки підприємство функціонує як сукупність різних елементів, функцій, сфер діяльності і т. п. в складних умовах сучасної ринкової економіки, ефективність якого забезпечується вищезгаданими механізмами. Проте, розглянувши сутність цих механізмів функціонування підприємства слід зауважити, що безпосереднє його функціонування як складової соціально-економічної системи в сучасних ринкових умовах здійснюється завдяки управлінню. Тому при посиленні конкуренції у сучасному суспільстві важливого значення набуває проблематика пошуку ефективної моделі механізму управління підприємствами, який забезпечує їх функціонування. Питаннями пошуку ефективних механізмів управління підприємствами займалися Мартяков О. В., Кузнєцова Е. А., Лепейко Т. І., Гончарук А. Г. [3, 33, 72, 167].

У цьому контексті хочемо зауважити, що в сучасних ринкових умовах доцільно використовувати не систему управління, а систему менеджменту, оскільки останнє поняття є глибшим і ємнішим ніж управління, бо включає не тільки функції управління, владу, але й мистецтво управління [8, с. 156].

Базові концепти менеджменту беруть свій початок в Петті У., котрий каже: «Я добре знаю, що речі не хочуть бути погано керованими...» [11, с.217], тобто об'єкти потребують управлінського впливу. В цілому сучасний менеджмент сформувався на базі класичних теорій, авторами яких були Ф.У. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрети, Г. Гант, Ч. Бебідж, Е. Уітні, Г. Форд, А. Файоль Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Е. Мейо, М. Фоллет К. та сучасних теорій і концепцій, авторами яких були Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Д. Марч, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс, П. Друкер [46, 75, 162]. Цей науковий базис широко використовується в вітчизняній науці і практиці для ефективного функціонування підприємств.

Зокрема, дослідження вітчизняних літературних джерел показало, що

становлення та розвиток менеджменту в Україні це актуальна мета і проблема, бо колишня авторитарна система управління заклала в спосіб життя і діяльність стійкі стереотипи, цінності і навички. Менеджмент у світі сформувався в умовах ринкових конкурентних відносин у бізнесі, демократії в суспільному житті і праці, соціальній відповідальності держави перед особистістю. Сучасний стан економіки України свідчить про позитивні зрушення щодо освоєння ринкових відносин та адаптації вітчизняних підприємств до відповідних умов господарювання. Однак, в першій більшості підприємства в Україні використовують західні моделі менеджменту, незважаючи на те, що механічне перенесення моделі менеджменту одного соціокультурного середовища в інше, сліпе копіювання досвіду тієї або іншої держави є безуспішним. Підтвердженням цього є думка науковців Соляника Г. П. і Феоклістова І. Ф., які застерігають: «...механічне перенесення тої чи іншої теорії в умови другої держави неприпустиме, а самі ці відмінності можуть стати причиною протиріч, котрі виникатимуть у проведенні будь-яких заходів менеджменту» [161, с.35]. Тому сучасні «...менеджери повинні врахувати ту обставину, що цінність підходів обмежена відмінністю в культурі, звичаях, традиціях цих країн, а також в стереотипах мислення і поведінки» [161, с.35]. Це стверджував свого часу і визначний український вчений Вернадський В. І. констатуючи, що «...готових схем взятих із західної Європи до українського народу прикладати ніяк не можна ні теоретично, ні практично, без основного розсліду кожного поодинокого випадку» [21, с.319].

Актуальність цієї проблеми підкреслює Осовська Г. В., вважаючи, що «...ефективність формування та реалізації нової управлінської парадигми може бути забезпечена при дотриманні принаймні двох головних умов: у ній необхідно врахувати особливості попереднього розвитку і сучасний стан економіки, менталітет і особливості країни; в її основу має бути покладено принципи і механізм менеджменту країн із розвинутою ринковою економікою. Це дасть змогу в перспективі інтегрувати вітчизняне народне господарство в світову економічну систему, посісти гідне місце в ній» [136, с.109].

Однією із важливих проблем менеджменту, яка зумовлює подальший його розвиток як констатує Кредісов А. І. є „...управління в умовах різноманітних національних культур. Сьогодні вже зрозуміло, що на ефективність менеджменту впливає ступінь урахування його національного характеру. Мова йде про такі його складові як традиції, поведінка, менталітет, цінності і навіть вірування. Тому неможливо просто перенести західний менеджмент у яку-небудь постсоціалістичну країну. На основі загальноцивілізаційного менеджменту доведеться створювати “український менеджмент” [74, с.185-186]. Очевидною є потреба коригування цих моделей для їх адаптації в українське середовище з врахуванням нашої національної специфіки, ідентичності, що формувалися на протязі століть під впливом різних культур та сили інерції нашого суспільства.

Дослідженням вітчизняної національної ментальності (національної традиції, національної психології) займалося чимало вчених, письменників, істориків. Їх бачення української ментальності подано у таблиці 1.3.

За методикою Г. Хофштеде було виміряно національну культуру України. За показником індивідуалізм/капіталізм було встановлено, що для працівників вітчизняних підприємств орієнтація на так звану колективістську культуру становить 53 зі 100, що є досить високим показником і пояснюється рудиментами колишньої колективної діяльності [101].

Таблиця 1.3

**Риси української ментальності, що впливають на механізм
функціонування підприємства**

№ п/п	Автор	Риси
1	2	3
1.	І. Франко	сентиментальність, незграбність
2.	Г. Сковорода	працьовитість, терплячість, наслідуваність
3.	М. Костомаров	свободолюбивість, демократичність, справедливість
4.	В. Антонович	відсутність міцної власної дисципліни, самокритичності
5.	П. Куліш	не бажання нести відповідальність, відсутність жертвовності
6.	М. Грушевський	демократичність, волелюбність, самостійність, прагнення володіння власністю

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
7.	О. Кульчицький	з одного боку - сміливість, працьовитість, лідерство, активність, а з іншого - лінивість, неспішність, небажання досягати успіху, недовіра
8.	Б. Кульчицький	доброта, доброчинність, милосердя, активність
9.	О.Мостяєв	раціональність, передбачливість, систематичність, емоційно-вольова поведінка, зважування чужої думки, корпоративний індивідуалізм
10.	М. Семикіна	нестача соціальної єдності, згуртованості, небажання поступитися економічними інтересами заради зрушень у соціальному розвитку трудових колективів, тотальна недовіра до влади будь-якого рівня, невміння демократично домовлятися і, водночас, здатність до безмежного терпіння
11.	Г. Хофштеде	колективізм, високий рівень дистанції влади та незначне бажання йти на ризик
12.	В. Крисаченко	натуральність, об'єктивність, недовіра, доброта, чуйність, гостинність, небажання єднатися

Примітка. Сформовано автором на основі [10, 42, 59, 73, 77, 83, 84, 101, 120, 155, 171]

В цілому національну ідентичність і менталітет українців узагальнив Крисаченко В., назвавши її «...українська світоглядно – натуралістична традиція, представниками котрої у першій половині 19 століття були М. Максимович, Д. Веланський і М.Гоголь» [77], згідно її сутності українці пізнають і оцінюють явища натурально, об'єктивно, а, суб'єктивні оціночні судження сприймаються з підозрою, з недовір'ям. При цьому належить мати на увазі, що українська світоглядно-натуралістична традиція, не є писаним твором, який можна читати, аналізувати, оцінювати, схвалювати чи заперечувати, бо традицію можна тільки простежити, вона виявляється внаслідок узагальнення писаної творчості наших попередників, наших мислителів, вчених та народної творчості. Події останніх років творення української історії демонструють поступ у зростанні свідомості української нації, наближаючи нас до рівня європейських націй.

Тому на нашу думку, опираючись на українську світоглядно-натуралістичну традицію доцільно формувати вітчизняний менеджмент та механізм функціонування вітчизняного підприємства як складової соціально – економічної системи України.

Окремі питання, що пов'язані з механізмом функціонування підприємств прослідковуються у дослідженнях теоретичної спадщини вітчизняних вчених-

дослідників Вернадського І. В., Бунге М. Х., Подолинського С., Франка І. Я., Балудянського М. А., Піхно Д. І., Воблого К. Г., Зібера М. І., Орженцького Р. М., Слуцького Є. Є., Туган-Барановського М. А. та інших, які досліджували поділ, вартість і мотивацію праці, що до тепер служить базою механізму функціонування підприємства. Наукова спадщина цих вчених є синтезом українських культурницьких надбань, європейського господарського досвіду і світової економічної думки. З іншого боку, результати їх досліджень, спосіб їх міркувань свідчать про наслідування ними української світоглядно-натуралістичної традиції.

Свого часу окремі аспекти механізму функціонування підприємства були предметом досліджень і закордонних економістів Ж. Б. Сея, Ф. Фур'є, К. Сен-Сімона та Р. Оуена, які досліджували процес функціонування господарств, вартість і мотивацію праці, елементи процесу управління людьми, на яких ґрунтується сучасний механізм функціонування.

Приведене вище бачення механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи є багатогранне і ґрунтується на поєднанні складових і компонент, які діють взаємообумовлено, що дає нам можливість сформувати інтегровану модель механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи (рис. 1.2).

В зазначеній моделі механізм функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи відображає складові елементи та умови, які інтегруючись визначають і впливають на нього.

В цілому запропонована інтегрована модель механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи, представлена на рисунку 1.2, дає можливість:

- встановити відповідність механізму функціонування підприємства системним положенням, дотримання яких забезпечить його ефективність;
- комплексно спостерігати взаємодію усіх ключових елементів, які формують і впливають на цей механізм;

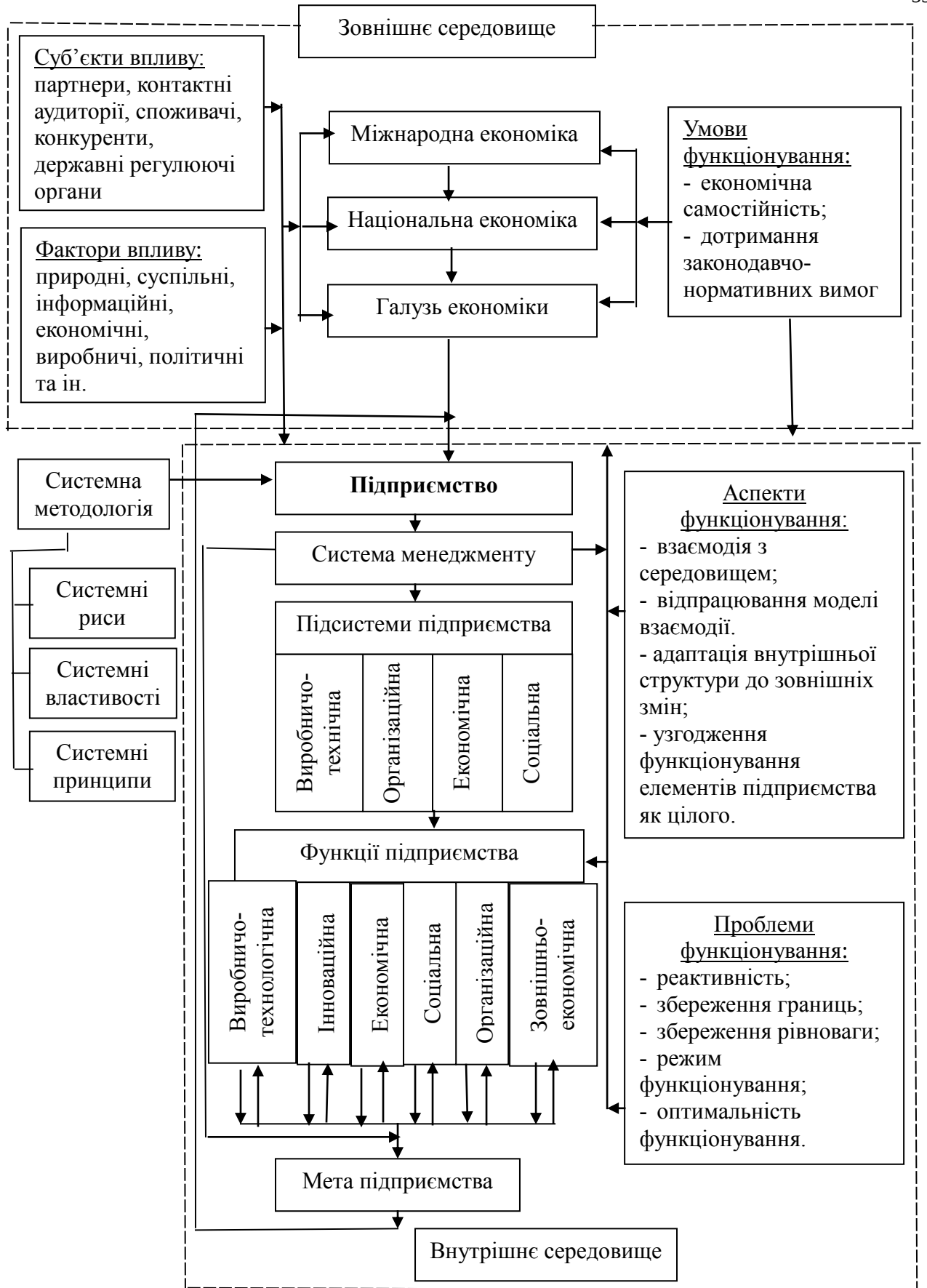


Рис. 1.2. Інтегрована модель механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи

Примітка. Самостійна розробка автора

- здійснювати постійний контроль та нагляд за дією цих елементів;
- визначати проблемні місця і пріоритетні напрями вдосконалення цього механізму.

Вищевикладене доводить, що механізм функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи охоплює взаємодію функцій підприємства, що спрямована на досягнення ним мети, з врахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування на основі системної методології. Однак, для різноматнітних господарюючих суб'єктів різновиди складових елементів та умови функціонування цього механізму можуть бути різними в залежності від того, до якої галузі вони відносяться і які їх потенційні можливості.

1.2. Синергетичний підхід до механізму функціонування підприємства

За сучасних умов господарювання в Україні для забезпечення ефективного механізму функціонування підприємства відбувається постійний пошук нових наукових підходів, які дали б можливість досягти підприємству бажаного результату. Чимало науковців стверджує, що сучасний етап дослідження підприємств як складових соціально-економічної системи тісно пов'язаний з теоретико-методологічними новаціями синергетичного підходу, який:

- дозволяє дослідити внутрішньосистемні та міжсистемні перетворення, з врахуванням взаємозв'язку та взаємозумовленості культурних, економічних, соціальних, політичних та інших складових суспільства [112];
- націлений на аналіз динамічної взаємодії суб'єктів економіки, на пошук внутрішніх джерел економічного зростання, на виявлення можливостей кооперативних рішень і отримання позитивних синергетичних ефектів [151, с.4];
- визначає їх, як складні, відкриті, організаційно неоднорідні цілісності підсистем та елементів, що здатні до самоорганізації та саморозвитку [36, с.8].

Ми погоджуємось із даними трактуваннями, адже дійсно синергетичний

підхід дає можливість дослідити взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем і взаємозв'язки всередині нього для отримання загальноорганізаційного (синергетичного) ефекту.

Вагомий науковий внесок у дослідження проблем розвитку синергетичного підходу в економічній діяльності зробили закордонні вчені Адамс Р. [187], Алексєєв С. [5], Ансофф І., Балтін В. Е. [9, 12], Брігхем Є. [17], Гленсдорф П. [29], Кемпбелл Е., Кітін М. [63, 190], Кноль С. [191], Курієн Н. [189], Лубков А. Р. [106], Пригожин І. [148], Росон Р. [194], Смахов Б. М. [160], Фаей Л. [169], Хакен Г. [172], Царьов В. В. [176] та ін. У їх працях розглянуто питання сутності синергії та її класифікації; впровадження, визначення та оцінки синергетичного ефекту.

Синергетичний підхід в господарській діяльності вивчався і вітчизняними вченими такими як Богданов А. А [13], Гребешкова О. М. [37], Гриньова В. М. [39], Дмитришин О. В. [45], Іщенко С. М. [57], Капітанець Ю. О. [71], Клебанова Т. С., Кизима Н. А. [128], Кредісов А. І. [87], Кузнєцова Е. А. [4], Лисенко О. В., [104], Мартиненко М. М. [107], Марченко В. М. [108], Мельник Л. Г. [112], Мочерний С. В. [123], Підвальна О. Г. [145], Поплавська Ж. В. [146], Решетило В. П. [151], Ходаківський Є. І. [175], Януль І. Є. [186], які досліджували цей підхід з позицій стратегічного управління підприємства для побудови і аналізу синергетичних моделей кооперації учасників ринкових відносин і як фактор ефективного функціонування еколого-економічних систем та ін. В цілому у вітчизняній практиці питання синергетики економічних процесів є мало дослідженими і тому потребують подальшого вивчення та опрацювання.

Досить влучним видається думка Ходаківського Є. І. і Януля І. Є. щодо суті синергетичного підходу у функціонуванні підприємства. Науковці вважають, що відповідно до суті синергетичного підходу у підприємства спостерігається погоджена поведінка його підсистем, у результаті чого зростає рівень його впорядкованості (явище самоорганізації), тобто зменшується ентропія. Вони вказують, що результатом самоорганізації підприємства стає

виникнення взаємодії (наприклад, кооперація). Автори зазначають, що спрямованість процесів самоорганізації підприємства обумовлена внутрішніми властивостями його підсистем у їх індивідуальному і колективному прояві, а також впливами з боку середовища, яке оточує підприємство [186]. Ми погоджуємось з даними трактуваннями, адже дійсно синергетичний підхід до підприємства як складової соціально-економічної системи визначає його, як систему узгоджених взаємодій його підсистем, елементів, які об'єднані єдиною метою і здатних створювати синергетичні ефекти, що обумовлюються впливом зовнішнього середовища і внутрішніми властивостями його підсистем. До цього хочемо зауважити, що в сучасному менеджменті синергетичний підхід використовують при аналізі спільної дії та узгодженої взаємодії персоналу.

Розглядаючи підприємство як соціально - економічну систему синергетичний підхід дає можливість вивчити взаємозв'язки, які виникають між економічною та соціальною підсистемами підприємства на предмет виявлення взаємозалежності та встановлення узгодженості між його цілями і результатами.

Синергетичний підхід сформувався як науковий напрямок і містить відповідний термінологічний апарат, який розкриває його суть - синергетика, синергія (синергізм), синергетичний ефект (ефект синергії).

Термін “синергетика” вважається новим в економічній науці і на сьогодні немає єдиного сформованого визначення, тому існують різні підходи до його трактування, деякі з них представлено в таблиці 1.4.

На нашу думку найоптимальнішим і комплексним є визначення Ходаківського Є. І., яке стверджує, що синергетика це окрема наука, а значить має свою теоретичну базу.

В науці синергетика самоорганізація стала основним предметом наукового дослідження. Її фундамент бул закладений в 1960-1970 роки працями німецького фізика Хакена Г. і бельгійського хіміка російського походження Пригожина І. Р. Сам термін був запропонований Хакеном Г. Галузь досліджень синергетики чітко не визначено, тому вона розповсюджується в усіх галузях

науки. Багато досліджень проводилося в сфері природознавства, математики, технічних наук, також вони торкнулися й економіки [173, с. 200]. Сьогодні синергетика є одним з найперспективніших наукових підходів, у т. ч. в економіці і менеджменті.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення терміну «синергетика»

№п/п	Автор	Визначення
1	Плотницький М. І. [47]	1) Синергетика походить від стародавніх грецьких слів <i>sin</i> – разом та <i>energeia</i> – діяльність, тому синергетика у перекладі – це узгоджена, погоджена, спільна діяльність. 2) Синергетика це вчення про самоорганізацією складних систем.
2	Пригожин І. Р., [148]	Синергетика як наука вивчає які саме підсистеми або частини роблять зміни цілком обумовленими процесами самоорганізації цілої системи.
3	Хакен Г. [41, с. 93], [172]	1) Синергетика (від грецького «синергія» - “спільна дія”, узгоджений) це вчення про взаємодію. 2) Синергетика як теорія виникнення нових властивостей у цілому, що складається з взаємодіючих об’єктів. 3) Синергетика як міждисциплінарний підхід, який вимагає співпраці спеціалістів різних сфер. 4) Синергетика як наука займається вивченням систем, які складаються з великої кількості частин, компонент або підсистем, що взаємодіють між собою за складною схемою
4	Ходаківський І. Є. [175]	Синергетика —науковий напрям, що вивчає зв'язки між елементами структури (підсистемами), які утворюються у відкритих системах (біологічних, фізико-хімічних, економічних та інших) завдяки інтенсивному (потоківому) обміну речовинами й енергією з навколишнім середовищем за нерівноважних умов.

На думку Решетило В. П. в сучасних економічних дослідженнях багато уваги приділяється економічній синергетиці, яка вивчає становлення нових структур у процесі кооперативної когерентної взаємодії підсистем соціально-економічної системи та досліджує процеси самоорганізації в нелінійному нерівноважному соціально-економічному середовищі [151, с.13]. Досить цікавою видається думка російського вченого Смехова Б. М., який розглядає синергетику, як науку, яка дозволяє глибше проникнути в механізми функціонування і розвитку підприємств як економічних систем [160, с.16].

Досліджуючи синергетику в економіці, вітчизняний науковець

Ходаківський Є. І. визначив принципи синергетики, до яких відніс: ієрархічність, нелінійність, нестійкість, незамкненість, спостережність [175], які на наш погляд характеризують умови функціонування підприємства в сучасному соціально-економічному середовищі.

В науковій економічній літературі в основному спостерігається дослідження синергетики як взаємодії підприємства з зовнішніми факторами, які б забезпечували порядок його функціонування. У цих дослідженнях перевага надається методології суб'єктного управління, тобто керована система розглядалась зі сторони керівного суб'єкта як об'єкт для досягнення визначеної цілі. При цьому майже не враховувались зворотні зв'язки зі сторони керованої системи як суб'єкта. Але при цьому за межами досліджень залишаються внутрішні механізми підприємств.

Синергетика як наука пов'язана з синергією, оскільки остання є предметом її вивчення. Вперше термін синергія, був введений понад сто років тому англійським фізіологом Шерінгтоном Ч. - С. Через широку сферу використання терміну синергії існує певна множина її визначень різними вченими-дослідниками, деякі з них наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Підходи до визначення поняття «синергія»

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Гленсдорф П. і Пригожин І. [29, с.68]	1) Синергія означає співробітництво, співдружність, спільну дію, а також взаємодію різних видів енергій в цілісній дії, які вступають в партнерство один з одним. 2) Синергія – енергія або сила, яка створюється в процесі спільної роботи різноманітних частин або процесів. 3) Синергія полягає у тому, що це користь, яка отримується від комбінування двох або більше елементів таким чином, що продуктивність цієї комбінації вища, ніж сума її окремих елементів.
2	Горбачевська О. В. [34, с. 397]	Сутність синергії є проявом властивості емерджентності.
3	Кредісов А. І. [75, с. 223]	Синергія (синергізм) являє собою ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язків, взаємопідсилення різних видів діяльності, коли загальний ефект перевищує суму показників віддачі всіх ресурсів, що діють незалежно.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
4	Мочерний С. В. [123, с.310]	Синергія (синергічний ефект) (гр. synergos – той, що діє разом) – поява нової продуктивної сили або якісно нових джерел розвитку, зростання ефективності діяльності в результаті поєднання окремих частин, елементів, факторів в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності).
5	Шерінгтон Ч. - С. [29, с.68].	Синергія (або синергізм), від грецького synergeia – спільний, узгоджено діючий.

Відомий вітчизняний науковець Мочерний С. В. відзначає, що важливою умовою дії синергії є дотримання основних принципів організації та самоорганізації [123, с. 310]. Таким чином, у даного науковця синергія залежить від здійснення організаційної функції менеджменту.

Аналізуючи ці визначення, ми підтримуємо думку Шерінгтона Ч. - С. та перше визначення Гленсдорфа П. і Пригожина І. щодо суті синергії і вважаємо, що синергія це є спільна узгоджена взаємодія елементів системи, які вступають у відносини один з одним, щоб досягти спільної цілі системи. Слідуючи з цього синергія може виникати в результаті взаємодії факторів виробництва і може виступати сама як фактор виробництва, а крім того вона сприяє удосконаленню функціонування соціально-економічної системи підприємства. При цьому особливої уваги заслуговує виявлення умов, необхідних для пристосування до вимог зовнішнього середовища та спрямованих на бажання отримати “синергію” від ефективної взаємодії підсистем.

Інші науковці Мочерний С. В., Кредісов А. І., Горбачевська О. В., на наш погляд, у своїх визначеннях розкривають суть синергетичного ефекту, що є результатом виникнення синергії.

В економічний обіг і користування “синергія” була введена відомим науковцем Ансоффом І. для обґрунтування групових структур в організації компаній [9, с.38] і він одним з перших зробив спробу визначити синергізм як економічний феномен.

Як стверджує Підвальна О. Г. у 60–х роках для оцінки взаємозв’язаних видів діяльності усередині організації була запропонована робоча концепція

економічного синергізму, яка за першочерговим задумом являла собою перехід від принципу економії на масштабах виробництва до більш широкого принципу економії на масштабах діяльності на основі взаємної підтримки різноманітних стратегічних зон господарювання [158]. Таке бачення автора наводить на думку, що синергія вивчалася як зовнішня взаємодія соціально-економічних систем.

З цього приводу Марченко В. М. вважає, що на сьогодні в економічній літературі достатньо глибоко проведене факторне дослідження синергії, яке класифікує чинники синергії залежно від джерел її отримання, впливу на ринкову вартість корпорації, цілей злиття й поглинання [108,с.136]. Але на наш погляд, дане питання ще мало досліджене, оскільки недостатньо уваги приділено вивченню синергії в середині підприємства.

Оскільки синергія на підприємстві може проявлятися від різних цілеспрямованих взаємодій, то в науковій літературі розрізняються різноманітні види синергій, які в основному базуються на представленій науковій концепції відомого у світі економіста Ансоффа І. Науковець відзначає, що одним з основних способів класифікації синергізму є розподіл його за критерієм складових прибутку [45, с. 400]:

- торгівельний синергізм має місце у випадку, якщо товари поставляються по тим самим каналам розподілу, їх розробкою керує той же менеджмент і вони зберігаються на одному складі. При цьому, загальна реклама, методи стимулювання збуту, репутація дозволяють добитися збільшення доходу підприємства при фіксованих інвестиціях;

- операційний синергізм є результатом більш високого ступеня використання виробничих потужностей і персоналу, розподілу накладних витрат, переваг загальних напрямків навчання, а також закупівлі великих партій сировини;

- інвестиційний синергізм може бути наслідком спільного використання заводського обладнання, загальних запасів сировини, перенесення результатів науково-дослідницьких робіт з одного товару на інший, експлуатації загального устаткування;

- управлінський синергізм багато в чому визначає загальний позитивний ефект. Він представляє по ряду компонентів прибутки в неявній формі. Тут, значна роль належить кваліфікованому менеджменту, який може позитивно вплинути на конкурентоспроможність підприємства з високим синергетичним ефектом.

Зазначена типологія стала основою подальших наукових пошуків щодо виокремлення різноманітних типів синергій вітчизняних та зарубіжних вчених. Дещо подібна до попередньої класифікація синергії представлена науковцем Кредісовим А. І., який розрізняє чотири основні види синергії в сфері менеджменту.

1. Ринкова синергія – додатковий продаж одного або декількох продуктів (послуг) на одному або декількох інших ринках.
2. Економічна (затратна) синергія пов'язана зі зниженням витрат на виробництво і продажем продукції (послуг) за рахунок використання тих самих інженерних підрозділів для проектування, більш щільного завантаження наявних виробничих потужностей, каналів розподілу, утилізації відходів тощо. У цьому разі поєднання виробничих процесів істотно скорочує витрати порівняно з відокремленими процесами.
3. Технологічна синергія – трансфер технологій з однієї сфери застосування до іншої і, таким чином, відкриття нових ринків застосування наявних технологій. Завдяки технологічній синергії прибуткові нові ринки можуть бути захоплені без дорогого виведення на ці ринки нових продуктів.
4. Менеджерська синергія також базується на трансфері, але управлінських знань, навичок, досвіду [75, с. 224].

На наш погляд, цінним є наголошення цих авторів на отриманні синергії від виконання основних функцій підприємства – комерційній, виробничій, інвестиційній та менеджерській. Враховуючи ту обставину, що усі взаємодії на підприємстві і поза ним здійснюються в результаті прийнятих відповідних управлінських рішень, які ухвалюються системою менеджменту, то відповідно до цього синергія є продуктом менеджменту.

Слід відмітити, що Підвальна О. Г. звернула увагу на те, що у сфері менеджменту синергію використовують при диверсифікації, створенні концернів, кооперації [158]. На наш погляд це далеко не повний перелік, оскільки у менеджменті виникає чимало взаємодій, що створюють синергію. Крім цього автор акцентує увагу на двох із чотирьох запропонованих Ансоффом І. видах синергії: технологічній, яку вона пояснює, що орієнтована на зниження витрат, і діловій, яка виникає на основі спільних інтересів покупців, яка сприяє додатковому успіху за рахунок певних форм збуту, а також окремо виділяє зовнішню і внутрішню синергію.

Розглядаючи типологію синергії Фесенко І. А. поділяє її за масштабом – сукупні витрати, сукупні розробки, спільна діяльність [170], що на наш погляд частково відображає класифікацію Ансоффа І.

На існування 10 видів синергізму вказують вітчизняні дослідники Мельник Л. Г. і Дегтярьова І. Б. - міжособистісний, управлінський, інвестиційний, фінансовий, операційний, торговий синергізм, синергізм людини та комп'ютера, синергізм комплексної переробки природних ресурсів, інформаційно-інноваційний та корпоративний синергізм [112, с.70-72]. Слід відмітити, що у даних науковців такі види синергії як управлінська, інвестиційна, операційна і торгова є аналогічними до синергії визначеної Ансоффом І. Решта згаданих видів синергії вони подають у власній редакції.

На їх думку міжособистісний синергізм виникає, коли дві або більше людини із різними навичками співпрацюють за умови злагоджених, скерованих та кооперативних дій усіх учасників процесу, які мають спільну мету і активно працюють у цьому напрямку. Вони вважають, що тенденція до спеціалізації дає змогу сформувати групи з високим рівнем синергізму, створивши потужну команду фахівців із різноманітними здібностями та досвідом.

Фінансовий синергізм Мельник Л. Г. і Дегтярьова І. Б. визначають як такий, що виникає за умови зниження податків і диверсифікації. Вони вважають, що цей вид синергії забезпечить:

- зниження ступеню фінансового ризику для підприємств завдяки

продуктовій та територіальній диверсифікації;

- зниження податкового навантаження, створення єдиного бюджету, необхідного для функціонування і розвитку підприємства;

- покращення покриття зобов'язань за рахунок диверсифікації сегментів ринку;

- зростання кредитоспроможності та полегшить доступ до фінансового капіталу за рахунок зниження нестійкості грошових потоків;

- створення або розширення внутрішнього ринку капіталу за рахунок зниження ділового ризику.

Синергізм людини та комп'ютера автори визначають, як комбінацію людських навичок, здібностей та технічних можливостей комп'ютера, що забезпечує опрацювання величезної кількості інформації.

Синергізм комплексної переробки природних ресурсів запропонований науковцями виникає між підприємствами різних галузей щодо перетворення побічного продукту та відходів одного підприємства на ресурси, що можуть бути використані для іншого підприємства. Ця синергія забезпечить зменшення накопичених відходів, зменшення шкідливих викидів у атмосферу та водні джерела, а також знизить операційні витрати підприємств, розробити нові види продукції, зменшити витрати на утилізацію (реалізацію) побічного продукту виробництва, розширити співробітництво та партнерські відносини.

Інформаційно-інноваційний синергізм вони пояснюють як поєднання інформаційних активів з іншими виробничими факторами, а саме як поєднання інформаційних технологій і продуктів з виробничим процесом, що дає змогу ефективно і раціонально використовувати природні ресурси. З цього приводу Кемпбелл Е. вважає, що синергізм, основою якого є інформаційні активи, дозволяє створити конкурентні переваги [63, с. 73]. Цей вид синергії надає захисні, інвестиційні та конкурентні переваги, основний зміст яких Мельник Л. Г. і Дегтярьова І. Б. сформулювали таким чином:

- захисні переваги дають можливість зменшити загрози для функціонування компаній та запобігти основним видам загроз;

- інвестиційні переваги виникають за рахунок можливості розміщення вільних коштів у прибутковому бізнесі;

- конкурентні переваги виникають за рахунок можливості більш повного контролю ризиків (цінових, валютних та ін.), можливостей збільшення диверсифікації, використання досвіду інших виробничих сфер, які недоступні конкурентам [112, с.70-72].

Досить цікавим видається поділ авторами [112] корпоративної синергії на такі складові: фінансова, клієнтська, внутрішньосистемна та навчальна. Суть фінансової складової, на думку Курієна Н., полягає в оптимізації розподілу капіталу, збалансованому зростанні та ризиках [189]. Під клієнтською складовою науковці розуміють розвиток перехресних продажів, пошук спільних клієнтів. Внутрішньосистемна складова означає спільний процес оптимізації та економії за рахунок масштабів. Під навчальною складовою вони розуміють розвиток ключових компетенцій та обмін кращим досвідом. На нашу думку подана авторами [112] структура корпоративної синергії відображає класифікацію синергії Ансоффа І.

На наш погляд, даний поділ найбільш деталізовано відображає усю типологію синергії, адже автором виокремлено більшість аспектів виявлення синергії, отже дану типологію можна взяти за основу формування зведеного групування синергії підприємства.

Зміст і результати прояву операційної синергії досліджував Іщенко С. М., який вважає, що ця синергія забезпечує підприємству:

- економію на масштабі, тобто дасть можливість підвищити продуктивність за рахунок спеціалізації, зменшити постійні витрати за рахунок їх перерозподілу, збільшити ступінь використання потужностей;

- економію на гнучкості, що забезпечується гнучкістю товарообігу, попиту (екологічного у тому числі); дослідження ринкових сегментів, управлінської команди у плануванні та контролі;

- можливість економічного зростання, що забезпечується швидкістю розширення ринку, завоюванням нових ринкових сегментів, швидкістю реакції

на залучення нових інноваційних технологій та створення нових товарів, збільшенням вартості компанії [57]. На наш погляд, це фактично результати операційної синергії, а саме синергетичні ефекти масштабу, гнучкості та економічного зростання.

У відповідності до наукових пошуків американський вчений Адамс Р. [187] при визначенні типології синергії за ознаку бере характер її виникнення і поділяє на: структурну, функціональну та адміністративну.

Структурною синергією автор вважає ту синергію, що виникає завдяки самій будові підприємства, і залежить від присутніх в ньому інформаційних потоків, взаємозв'язків між групами та їх представлення відносно один одного. Науковець вказує, що основною умовою виникнення структурної синергії є наявність такої корпоративної культури на підприємстві, при якій правила групової поведінки враховують людські потреби членів колективу, проводиться системне попередження конфліктних ситуацій, політика компанії орієнтована на відкритість роботи в групі, доступність керівника для підлеглих, чітке з'ясування співробітниками значущості командної роботи між підрозділами для досягнення загального кінцевого результату.

Функціональною синергією автор вважає налагоджену взаємодію в колективі, засновану на спільній професійної діяльності, єдності цілей, спільності інтересів, спільної трудової діяльності, та впровадженні інновацій. Він наголошує, що цей вид синергії є найбільш поширеним, оскільки не залежить від організаційного середовища, в якому діє група. Також на думку автора функціональна синергія найлегше досягається і є довговічною, тому що не залежить від особистостей, що складають групу, і легко підтримується після входу в неї нових членів.

І третій вид адміністративна синергія на думку Адамса Р. виникає при впливі на групу чи колектив ззовні, наприклад з боку керівного складу або Ради акціонерів. Він вказує, що відмінною рисою цієї синергії є те, що взаємодія тут носить періодичний характер і досягається в процесі роботи завдяки застосуванню адміністративних або розпорядчих методів, що впливають на

персонал [187]. Нам імпонує дана точка зору, адже у даного науковця ці три види синергії спрямовані на внутрішню взаємодію між працівниками і така позиція автора наводить на думку, що ці види синергії відносяться до типу управлінської синергії. При цьому чинниками виникнення синергії у менеджменті являються методи мотивації, управління, прийняття рішень, контролю.

Ще один американський вчений Кітін М. розглядає загальорганізаційну синергію, яка на його думку досягається завдяки злагодженій взаємодії між окремими підрозділами організації, а точніше, між керівними працівниками підрозділів, які утворюють групу керівників переважно одного рангу і забезпечують безперервність і ефективність загального функціонального процесу [190]. На нашу думку цей вид синергії відображає суть адміністративної синергії Адамса Р. Умовою для здійснення останньої може свідчити такий управлінський показник як коефіцієнт керованості, який визначається за формулою:

$$K_k = \Phi_k / N_k \quad (1.1)$$

де N_k – норма керованості,

Φ_k – фактичний рівень чисельності підлеглих на одного управлінця.

Натомість, беручи за основу класифікацію Ансоффа І., ще один науковець Кноль С. розширює і модифікує її, при цьому виділяє корпоративну синергію, до якої за типом результату включає синергію маркетингову, доходу, фінансову, менеджменту або організаційну і витрат [191]. Ця типологія нам видається досить цікавою, оскільки автор зробив поділ між синергією фінансовою, доходу і витрат ототожнюючи їх з традиційними інвестиційною та операційною синергіями.

Російський вчений Балтін В. Е. розглядаючи типологію синергії поділяє її на два види: системний синергізм та синергізм від перенесення компетенції. На його думку, перший досягається за умови централізації окремих бізнес-процесів, а також шляхом інтеграції підприємств «за ланцюжком створення

цінності». В результаті досягається ефект масштабу, якого неможливо досягти при децентралізованій системі. У порівняння із ефектом синергії від централізації бізнес-процесів ефект синергії буде менш значним у разі інтеграції підприємств за ланцюжком створення цінності. Другий вид синергізму досягається шляхом використання певної унікальної компетенції придбаними бізнес-одиницями і може забезпечити конкурентоспроможність компанії саме за рахунок трансферту управлінських «ноу-хау», провадження системи підвищення ефективності управління [13]. У цих двох видах синергії, на наш погляд, вбачається торгівельний та інвестиційний синергізм визначений Ансоффом І.

В результаті наукового пошуку американський науковець Росон Р. визначив, що різновидом торгового синергізму можна вважати маркетинговий синергізм, який полягає в орієнтації всіх суб'єктів маркетингової системи у процесі їхньої взаємодії на потреби споживача. При цьому автор вказує, що можна очікувати прояву синергетичних ефектів за двома різними напрямками: 1) синергетичні ефекти, що проявляються в межах одного підприємства від системного застосування різних маркетингових інструментів; 2) синергетичні ефекти, які проявляються від системної діяльності окремих підприємств, що об'єднуються для досягнення певних господарських цілей. Він вважає, що отримати позитивний синергетичний ефект першого типу, а саме від системного застосування маркетингових інновацій, можна у випадках оптимізації: збутової діяльності, маркетингового планування, маркетингових досліджень, просування товарів споживачам, використання інформаційних маркетингових систем, реклами [194]. Ми погоджуємось із даними трактуваннями автора, адже маркетинг є частиною торгівельної діяльності підприємства і маркетингова синергія проявляється як всередині підприємства так і ззовні і може бути оцінена через оптимізацію її складових елементів.

Узагальнюючи результати аналізу типологій синергії, слід відмітити найбільшу популярність торговельної, операційної, інвестиційної та управлінської синергії. Кожна із досліджуваних синергій унікальна, при цьому

у наукових дослідженнях кожен із авторів досліджуючи одну і ту ж саму синергію подає інші позиції щодо її формування, використання та оцінювання. Тому важливим аспектом є формування власної позиції визначення кожного із типів в процесі функціонування підприємства синергії, що відображено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація синергії в діяльності підприємства

Примітка. Складено автором на основі [13, 45, 57, 63, 75, 112, 187, 189, 191, 194]

Подана на рисунку 1.3. класифікація згрупувала основні типи синергії підприємства та визначила напрями взаємодій підприємства. В основі даної класифікації покладені різноманітні типології визначенні в зарубіжних та вітчизняних наукових джерелах.

Зазначені види синергізму відбуваються при взаємодії кількох економічних систем в зовнішньому середовищі або при взаємодії окремих підсистем однієї економічної системи. Якщо розглядати підприємство як

соціально-економічну систему, то на нашу думку, зазначений перелік видів синергії необхідно доповнити ще таким видом синергії, яка виникає внаслідок взаємодії економічної і соціальної підсистем за принципом взаємозалежності у межах функціонування підприємства і може бути названа соціально-економічною синергією підприємства.

В результаті дії синергії виникає синергетичний ефект, що являється її показником. Як зауважує Януль І. Є. на підприємстві результат синергії проявляється в реалізації місії підприємства через одержання соціально-економічного ефекту [186, с. 14]. Така позиція автора наводить на думку, що цей соціально-економічний ефект підприємства є його синергетичним ефектом. В принципі підприємства створюються тому, що працюючи разом, об'єднавши зусилля, можна досягти великих цілей, чого добитися поодиночці неможливо і цей організаційний ефект називається синергетичним. Разом з тим, як стверджує Кредісов А. І. однією із рис системного підходу в управлінні є наявність синергетичного ефекту [75, с. 223].

Важливість отримання ефекту “синергізму” підкреслюється багатьма авторами. Складність поняття синергетичний ефект пояснюється різноманіттям випадків його застосування і шляхів його досягнення, підходи до тлумачення якого подаються в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до визначення поняття «синергетичний ефект»

№ п/п	Автор	Визначення
1	Кредісов А. І. [75, с. 223]	Синергетичний ефект полягає в тому, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин.
2	Лубков А. [106, с. 34]	Синергійний ефект є системною властивістю, під яким розуміють можливість/неможливість економічної системи поновлювати свій стан після припинення дії факторів, який вийшов із рівноваги.
3	Мартиненко М. М. [107]	1) Синергетичний ефект це, коли ефект від цілого більший, ніж ефект від поєднання окремих елементів. 2) Синергетичний ефект це одночасне функціонування окремих, але взаємопов'язаних частин, що забезпечує найбільш загальну ефективність, ніж сумарна ефективність частин, взятих окремо.

Продовження таюлиці 1.6

1	2	3
4	Мочерний С. В. [123, с. 310]	Синергічний підсистемний ефект базується на синергічному ефекті компонентів кожного з елементів підсистеми.
5	Постмодернізм. Енциклопедія [147]	Синергічний ефект в економіці пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування.
6	Фасей Л., [169]	Синергетичний ефект виникає в ході кооперативних когерентних взаємодій цілісної емерджентної системи, який є набагато вищий, ніж проста сума ефектів, одержуваних від функціонування кожної з її підсистем окремо.
7	Ходаківський Є. І. [175, с. 11]	Синергетичний ефект – це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

Варто звернути увагу на те, що про синергетичний ефект свого часу говорив Богданов А. А., називаючи його принципом організованості, який він пояснював так, що „ціле більше суми своїх частин”, при цьому чим більше ціле відрізняється від суми самих частин, тим більше воно організовано. В неорганізованих комплексах ціле менше суми своїх частин [14, с. 9].

Усі ці визначення майже тотожні, оскільки розкривають його суть, а саме, що ефект від цілої системи більший ніж сума ефектів від кожного окремого її елемента. З поданих вище визначень слідує, що синергетичний ефект:

- визначає рівень організованості підприємства як системи;
- є проявом системної властивості емерджентності, тобто підприємство має здатність виконувати нову функцію створення споживної вартості, яку нездатна виконувати ні одна з його підсистем;
- виникає в результаті кооперативних когерентних взаємодій елементів цілісного підприємства в процесі їх функціонування.

Відомий вітчизняний науковець Мочерний С. В. стверджує, що найбільший синергічний ефект виникає тоді, коли підсистеми, їх елементи і відповідні компоненти підприємства оптимально між собою співвідносяться,

взаємно узгоджуються і це відбувається за наявності досконалої системи менеджменту. Якщо синергічний ефект від взаємодії цих елементів і відповідних компонентів не виникає, це свідчить про дезорганізованість підприємства та його елементів [123, с. 310]. Нам імпонує дана точка зору, адже автор розглядає синергетичний ефект як результат дії системи менеджменту в цілому та його організаційної функції зокрема.

Умовно синергетичний ефект ілюструється як $2+2>4$. Величина цього перевищення забезпечується умілою організацією діяльності підприємства, що й характеризує якість менеджменту. Відповідно до цього, чим краще зорганізована спільна діяльність елементів тим сукупний результат більший від суми індивідуальних результатів задіяних на підприємстві елементів.

Поняття синергетичного ефекту застосовують щодо систем, процесів і відносин, зокрема до управління, планування, інноваційних та інтеграційних процесів, комплексу маркетингових заходів, фінансових відносин, взаємодії ресурсів підприємства.

Цікавою є думка Морозової Т. Г., яка стверджує, що в якості головного економічного показника синергічного ефекту виступає наявність певного рівня чистого прибутку. Контрольним показником, який дозволяє визначити, чи достатній отриманий обсяг чистого прибутку, є рентабельність, а також характер динаміки рентабельності, і чистого прибутку. Крім того, автор вважає, що доречно провести тотожність: синергія всередині компанії = конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі [150]. Ми підтримуємо думку автора в тому, що створена підприємством синергія підвищує його конкурентоспроможність в зовнішньому середовищі, оскільки усуваються такі слабкі сторони як дезорганізованість, конфліктність, дублювання функцій, бюрократизм, невпорядкованість процесів та розкриває можливості на різних товарних ринках у зниженні рівня витрат або в придбанні продукцією унікальних властивостей.

Оскільки на підприємстві в процесі взаємодії різних його елементів виникають різні види синергії, то в результаті отримуються різні види

синергетичного ефекту. Частіше за все в наукових дослідженнях виділяють наступні його види, що узагальнено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Класифікація і характеристика видів синергетичного ефекту

№ п/п	Ознака	Вид	Характеристика
1	2	3	4
1	За полярністю	1) Позитивний ефект [45, с.197], [37]	у формі " $2+2>4$ " проявляється через скорочення витрат при заданому рівні доходу, збільшення доходів при заданому рівні витрат або в разі збільшення доходів з одночасним скороченням витрат (ефект "подвійного синергізму")
		2) Негативний ефект [45, с.197], [37]	у формі " $2+2<4$ " проявляється через збільшення витрат при заданому рівні доходу, зменшення доходів при заданому рівні витрат або в разі зменшення доходів з одночасним збільшенням витрат (кризовий синдром) .
2	За сферою реалізації	Ефект збуту (торговий ефект) [9]	виникає внаслідок переваг організації з погляду маркетингу, реклами, спільного розподілу і проявляється через збільшення обсягів продажу продукції, оптимізації витрат, пов'язаних з рекламуванням, просуванням, продажем, перевезенням продукції споживачу.
		Виробничий ефект [9]	призводить до максимального використання виробничих потужностей, зменшення витрат при закупівлях, економії накладних витрат.
		Ефект інвестування [9]	виникає внаслідок використання інвестиційних можливостей кожної окремої фірми.
		Ефект управління [9], [158]	виникає внаслідок збільшення кадрового потенціалу, оскільки зростають можливості навчання, обміну досвідом, внутрішньої ротації кадрів тощо і за рахунок зібрання односторонніх, котрі доповнюють один одного і разом досягають високих результатів.
		Фінансовий ефект [9]	пов'язаний з фінансовими потоками, які перебігають на підприємстві і проявляється у зниженні ступеня фінансового ризик, диверсифікації клієнтських сегментів, зниженні нестійкості фінансових потоків, зниженні ділового ризику тощо.

Продовження таблиці 1.7.

1	2	3	4
3	За природою виникнення	Ефект масштабу [4], [57, с. 32]	полягає у зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини підприємства – його масштабу. В основі цього ефекту є закон зниження сукупних витрат на 20-30% при кожному подвійному збільшенні обсягів виробництва та на повнішому використанні виробничих потужностей підприємства.
		Ефект інтеграції [4], [57, с. 32]	виявляється, як правило, в процесі створення інтеграційної виробничої системи та визначається як сума всіх вигід, отримання яких було б неможливе при автономному функціонуванні учасників такої системи для кожного її учасника (включаючи маркетингові, технологічні, інформаційні, економічні та фінансові складові таких вигід).
		Ефект комплексних переваг [104], [57, с. 32]	визначає перевагу пакету послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздробу».
		Ефект конгломерату [37], [57, с. 32]	означає, що збільшення кількості підрозділів дозволяє розподілити ризик, що має за наслідок його зниження. Саме ефект конгломерату часто набуває диссинергійного прояву.

Примітка. Складено автором на основі [4, 9, 37, 45, 57, 104, 158]

Крім вище перерахованих видів Кемпбелл Е. виділяє ще синергетичний ефект без квитка, комбінаторний, переливу, портфельний, розливу, розширення видів діяльності, розширення сфери діяльності [63].

Для того, щоб вижити в складному конкурентному середовищі, потрібно вміти виявляти, нарощувати і здобувати позитивний синергетичний ефект від поєднання та взаємодії робочої сили і засобів праці, наслідків цієї взаємодії – тих же кінцевих результатів, кооперувати працю, інтегрувати галузі, виробництво й обслуговування [158].

Досить цікавою видається думка авторів Дмитришина О. В., Підвальної О. Г. та Поплавської Ж. В., які вважають, що для досягнення позитивного синергетичного ефекту підприємству потрібно визначити як співпрацюють необхідні ресурси і умови їх використання, необхідна гармонійна система цілей, стратегія і структура, а отримання цього ефекту дасть змогу використовувати додаткові переваги, які приведуть до зростання прибутків [45, с. 197; 158; 146,

с. 40]. Вітчизняний науковець Поплавська Ж. В. вважає, що встановити наявність синергії легко, але її ефекти важко планувати, а тим більше — реалізовувати. Всі комбінації факторів вдається дослідити лише у рідкісних випадках [146, с. 40]. Ми підтримуємо цю думку і вважаємо, що для отримання підприємством позитивного синергетичного ефекту необхідно чітко організувати його діяльність і механізм функціонування, що унеможливило б виникнення протиріч, неузгодженостей між його підсистемами та елементами.

Чимало науковців проводять пошуки з приводу джерел отримання синергетичного ефекту, але на сьогодні визнаними є ті, що сформулював англійський науковець Брігхем С., якими являються: 1) економія витрат, що пов'язана з операційною діяльністю та виникає у менеджменті, маркетингу, виробництві або реалізації за рахунок зростання масштабів виробництва; 2) економія фінансів, що виникає внаслідок відносно менших трансакційних витрат на проведення операції та більш детальне вивчення фінансової діяльності компанії; 3) різна результативність управління, яка припускає можливість більше ефективного використання коштів (фондів) підприємства після злиття; 4) посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів [18, с. 867-871]. Але як зауважує Гребешкова О. М. питання виявлення джерел формування та способів вимірювання синергетичного ефекту залишаються відкритими [37] і ми погоджуємося з цією думкою, оскільки таких джерел є набагато більше, оскільки є певна множина взаємодій, що виникають на самому підприємстві і поза ним.

Узагальнюючи розглянуті визначення поняття «синергія» і «синергетичний ефект», можна зробити висновок, що автори, які досліджують зазначену проблематику, пояснюють ці поняття здебільшого стосовно економічних аспектів діяльності, без урахування економічних наслідків впливу на соціальні системи. Крім того, як стверджує Фесенко І. А. дотепер мало опрацьовані теоретичні та практичні питання оцінювання, співвідношення та переваги синергетичного ефекту на рівні господарського суб'єкту і це питання

суттєво актуалізується [170, с. 200].

Сьогодні не існує єдиної методики визначення синергетичного ефекту. Автори Гриньова В. М. і Клебанова Т. С., пропонують застосовувати показник чистого наведеного ефекту або чистого дисконтованого потоку для визначення синергетичного ефекту [39, 119]. Цей спосіб набув найпоширенішого використання. Розрахунок цього показника засновано на порівнянні величини інвестицій за загальною сумою дисконтованих грошових надходжень, які генеруються величиною вихідних інвестицій протягом прогнозованого періоду. Капітанець Ю. О. вважає, що оцінка синергетичного ефекту може здійснюватись на основі дослідження руху грошових потоків з паралельним урахуванням об'єму ресурсного потенціалу [60, с. 148-149]. Ансофф І. запропонував процедуру оцінки синергійного ефекту, в сонову якої було покладено відповідність ресурсів та можливостей фірми. При цьому він акцентував увагу на потенціалі матеріальних і нематеріальних активів та їх тісному зв'язку зі здатностями компанії [37].

Автори Іщенко С. М. і Марченко В. М. зазначають, що в науковій літературі запропоновано чимало методичних підходів до оцінки ефекту синергії внаслідок операцій злиття і поглинання. Більшість методик як зарубіжних, так і вітчизняних авторів засновані на визначенні синергетичного ефекту, який виникає у наслідок росту цін на акції підприємств, які входять до складу інтегрованих структур, у порівнянні з темпом росту цін на акції даних підприємств як окремих бізнес-одиниць [57, 108]. На наш погляд усі ці методи оцінювання синергетичного ефекту є доцільними, оскільки враховують різні фактори підприємства та оцінюють певний вид взаємодії.

Підводячи підсумки вищезазначеному, підкреслимо, що синергія і синергетичний ефект виникають на підприємстві завдяки системі менеджменту, який, як уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей впливає на всі види людської суспільно-корисної діяльності, оскільки він покликаний забезпечувати життєдіяльність суб'єктів господарювання. І ми погоджуємося з думкою Мочерного С. В. [123,

с.310], що найвищий синергічний ефект на підприємстві виникає за наявності досконалої системи менеджменту.

Узагальнення результатів дослідження синергетичного підходу до функціонування підприємства дає можливість:

- сформулювати різновиди синергії, які воно буде застосовувати у процесі функціонування в умовах соціально-економічного середовища;
- впорядкувати синергії у відповідності до можливості та необхідності їх використання;
- визначити джерела та умови досягнення синергетичного ефекту від реалізації синергії;
- забезпечити конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг.

1.3. Концептуальні аспекти формування синергетичного механізму функціонування підприємства

Визначення механізму функціонування підприємства як складової СЕС, узагальнення сутності і видів синергії та синергетичних ефектів, а також вибрана специфіка наукового дослідження обумовили необхідність з'ясування синергетичного механізму функціонування підприємства, як складової частини процесу управління діяльністю підприємства в умовах соціально-економічної системи.

На нашу думку, сутність категорії «синергетичний механізм функціонування підприємства як складової СЕС» слід визначити як систему джерел, умов, інструментів дії синергії згідно відповідних принципів, а також інформаційного забезпечення, за допомогою яких на підприємстві досягаються результати синергії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Необхідно чітко сформулювати головну мету, для досягнення якої використовується синергетичний механізм. Головною метою синергетичного механізму функціонування підприємства як складової СЕС є досягнення синергетичного ефекту за рахунок впорядкованої узгодженої взаємодії його

складових елементів, спрямованої на реалізацію мети та цілей підприємства. Процес реалізації визначеної головної мети синергетичного механізму функціонування підприємства як складової СЕС повинен бути спрямований на вирішення такої задачі, як забезпечення узгодженої взаємодії між елементами з позиції забезпечення цілей одних через результати інших за рахунок визначеної винагороди за результатами.

До характерних особливостей господарської діяльності підприємства як складової СЕС, що впливають на синергетичний механізм їх функціонування, можна віднести такі: організаційна структура, а саме наявність взаємозв'язків та механізмів їх дії; система цілей і завдань, які формують мету; система мотивації праці, що зорієнтована на досягнення цілей та система взаємовідносин на підприємстві і поза ним.

Успішна реалізація синергетичного механізму функціонування підприємства можлива лише за умови реалізації принципів синергії; необхідних умов і джерел виникнення синергії; використання інструментів синергії та визначення чітких її результатів.

Підсумовуючи визначення синергетичного механізму функціонування підприємства як складової СЕС, пропонуємо розглядати його як сукупність компонентів інтегрованих для комплексної реалізації мети підприємства (рис. 1.4).

Запропонована на рисунку 1.4. концептуальна модель синергетичного механізму формується з наступних компонент - принципи, джерела, умови, інструменти та результати дії синергії з відповідним інформаційним забезпеченням на основі розробленої інтегрованої моделі механізму функціонування підприємства як складової СЕС, враховуючи зовнішні умови функціонування.

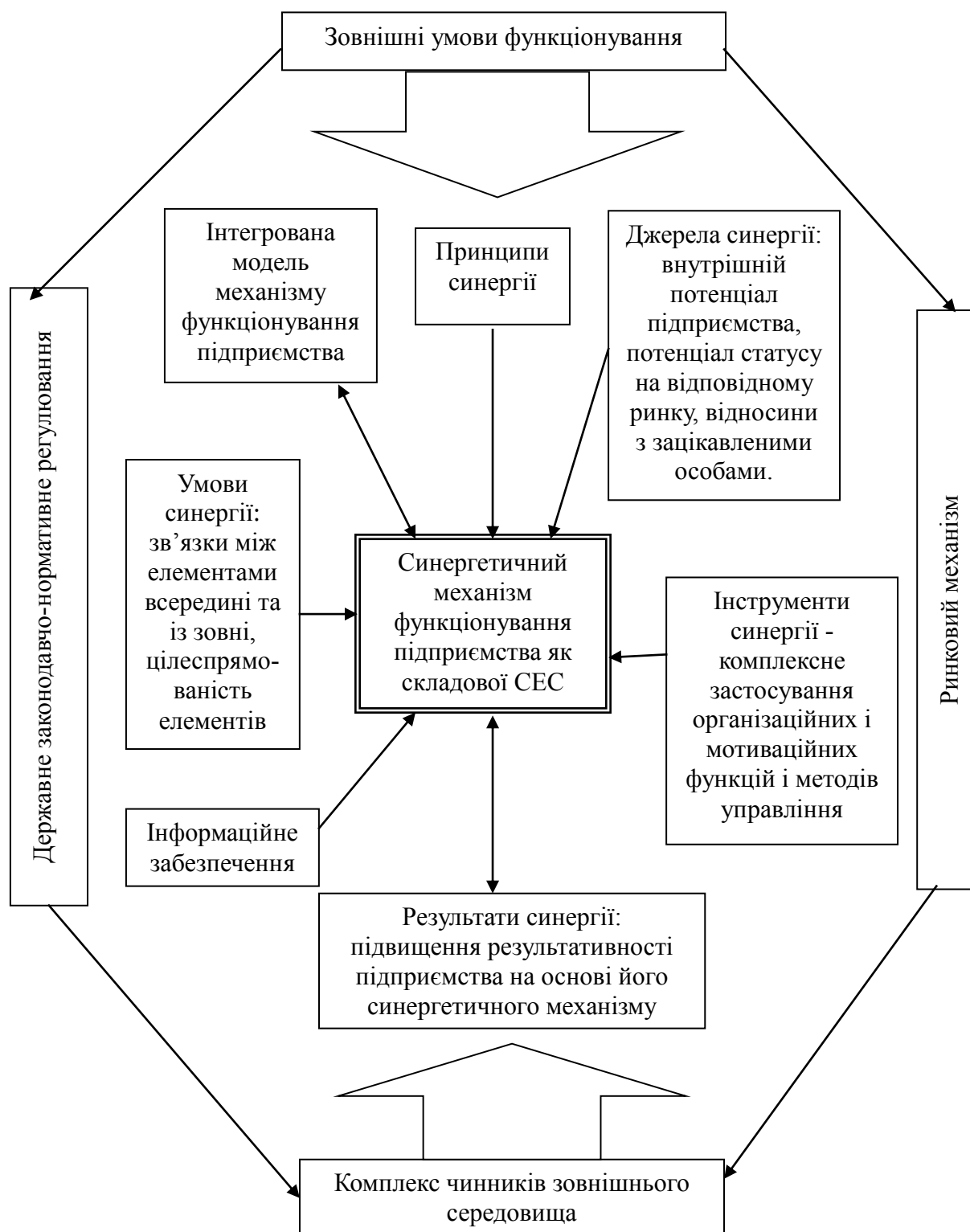


Рис. 1.4. Концептуальна модель формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової СЕС

Примітка. Самостійна розробка автора

З рисунку 1.4. бачимо, що синергетичний механізм функціонування

підприємства реалізується в умовах зовнішнього середовища, яке представляється як вплив державного законодавчо-нормативного регулювання і ринкового механізму у вигляді комплексу факторів. Види державного регулювання господарської діяльності вітчизняних підприємств в сучасних умовах згадувалися у першому розділі. Ринковий механізм визначає співвідношення попиту й пропозиції, а значить рівень цін на продукцію та послуги, конкуренцію на певному ринку товарів і послуг, можливість заповнення певної ринкової ніші, систему господарських зв'язків із постачальниками сировини, енергії, матеріалів, фінансово-кредитні відносини тощо. Ці дві потужні сили чинять вплив на функціонування підприємства через широкий комплекс факторів – технічних, економічних, соціальних, політичних, інформаційних, які виступають в якості необхідних ресурсів та отримуваних результатів діяльності.

Механізм функціонування підприємства, який створює синергію діє згідно відповідних принципів, якими є складність, поліструктурність, ієрархічність, нелінійність, відкритість, нестійкість, інерційність, дисипативність, когерентність, емерджентність та на основі відповідних джерел, до яких можна віднести внутрішній потенціал підприємства (технологічний, організаційний, управлінський, інформаційний, кадровий, фінансовий тощо), потенціал статусу на відповідному ринку (імідж, ринкова частка, інвестиційна привабливість тощо), відносини з зацікавленими особами (постачальниками, покупцями, конкурентами, суспільством тощо). Крім цього необхідними умовами, без яких реалізація синергетичного механізму неможлива виступають наявність зв'язку між елементами підприємства всередині та із зовні, а також цілеспрямованість цих елементів.

Оскільки, синергію на підприємстві забезпечує менеджмент, то для формування синергетичного механізму функціонування вітчизняних підприємств необхідно зробити вибір одного із двох наявних логічних методів пізнання менеджменту – індуктивного чи дедуктивного. Якщо розглядати сучасний традиційний менеджмент, то він представляє собою реалізацію

дедуктивного методу, бо передбачає, що менеджери, прийнявши власні рішення, віддають команди своїм підлеглим з метою виконання ними дій спрямованих на забезпечення виконання цих рішень, що характеризується як суб'єктивний підхід. Згідно цього підходу механізм управління підприємством вчить як? якими засобами? менеджер має впливати на ті чи інші елементи підприємства, щоб воно досягло бажаного йому результату. Цей підхід розкривається у класичних теоріях Файоля А., Вебера М., Урвіка Л. та ін. [95].

Натомість індуктивний метод у менеджменті покликаний розкривати природу доцільної побудови підприємства, яке було б простіше в управлінні і з меншими затратами управлінської праці, задіянням меншої кількості управлінського персоналу і ресурсів, що характеризується як об'єктивний підхід. Згідно цього підходу механізм управління підприємством створює синергію, яка досягається відповідним механізмом функціонування підприємства. В основі цього підходу виступає об'єкт, тобто натуральний виробничий процес, як причина, яка зумовлює характер управлінської надбудови над виробничим процесом. Якраз сходження від натурального об'єкта, від конкретного робочого місця до вищих рівнів управління має в собі механізм запобігання суб'єктивного в управлінських рішеннях. Індуктивний метод в менеджменті як об'єктивний підхід до механізму функціонування підприємства розкривається в класичних теоріях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак – Грегора, Е. Мейо, П. Друкера та ін. [95].

Суб'єктивний підхід до менеджменту за дедуктивним методом полягає у створенні і функціонуванні системи менеджменту для виконання суб'єктивних рішень керівників, де управлінська надбудова є першопричиною, а наслідком є реалізація прийнятих рішень. Практика засвідчує, що ці рішення можуть і не мати об'єктивної необхідності, можуть завуальовано творити тіньову діяльність.

Об'єктивний підхід до менеджменту за індуктивним методом передбачає створення і функціонування системи менеджменту, виходячи з конкретних об'єктивних виробничих цілей і завдань виконавців робіт, і тут вирішення

потреб виробничих завдань є першопричиною функціонування підприємства, а система менеджменту є наслідком, тобто вона покликана бути спроможною розв'язувати ці виробничі завдання. Отже, предметом об'єктивного підходу до менеджменту є механізм функціонування підприємства за критерієм досяжності його цілей, що реалізується синергією через механізм узгодженої взаємодії усіх елементів підприємства.

Розроблена концептуальна модель формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової СЕС (рис. 1.4), заснована на організаційній та мотиваційній функціях, на організаційних методах менеджменту і на методах активізації і стимулювання виконання завдань.

Згідно функціонального підходу менеджмент розглядається як сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролювання і регулювання. Але, як зазначають автори Стадник В. В. і Йохна М. А. функція організації є базовою в механізмі творення синергії підприємства, оскільки всі інші функції менеджменту виступають окремими компонентами цього механізму [162, с. 265]. Нам імпонує думка цих дослідників, оскільки завдяки організаційній функції між елементами підприємства утворюється впорядкована взаємодія у ціле - синергія, в результаті чого підприємство продуктивно функціонує. Отже, організаційна функція як інструмент синергетичного механізму функціонування підприємства має давати відповіді на три ключові питання: як згруповані працівники?, хто кому є керівником?, хто які завдання виконує?

Загалом як вважають Тимошенко І. І. Та Соснін А. С. організаційна функція як діяльність представляється трьома основними фазами, кожна з яких, в свою чергу, теж складається з трьох етапів (табл.1.8) [164, с. 56].

Ми погоджуємось із даним таркутванням і як бачимо поряд з організаційною виникає функція цілеутворення, яка передбачає визначення завдань, способів їх вирішення і забезпечення здійснення та функція мотивації, яка передбачає створення мотивації виконавців для виконання завдань.

Відомі науковці Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. вважають, що організаційною функцією менеджменту є виконання двох завдань:

- групування персоналу підприємства в підрозділи (департаменти) відповідно до цілей і стратегії організації;
- установлення взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань [115, с. 60].

Таблиця 1.8

Фази організаційного процесу

№ п/п	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	Фаза почину (ініціювання) від першого задуму до формування персоналу (апарату) організації.	А) визначення завдань підприємства; Б) визначення способів їх вирішення; В) забезпечення здійснення.
2	Фаза облаштування (координації) триває від початку формування до поточної діяльності.	А) визначення необхідних видів діяльності; Б) визначення складу виконавців; В) створення мотивації виконавців
3	Фаза розпорядча (адміністрування) як керівництво поточною діяльністю організації	А) делегування повноважень та обов'язків; Б) визначення змісту розпоряджень; В) забезпечення виконання розпоряджень

З цього приводу Тимошенко І. І. зазначає, що організаційну функцію доцільно розглядати через її організаційну структуру, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що функціонують для досягнення означеної мети [164, с. 57].

А науковці Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. уточнюють, що організаційна структура підприємства — це упорядкована сукупність структурних одиниць (елементів, підрозділів, установ), які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й забезпечують здійснення процесу управління. Організаційна структура визначає: ланки на кожному рівні; розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок; права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління [115, с. 121]. Крім цього узгодженість дій елементів підприємства здійснюється за допомогою комунікаційних каналів, що надає можливість прямого і зворотного зв'язку між ними.

Інформаційне забезпечення організаційної функції представляється схемою організаційної структури підприємства, положеннями про підрозділи та

посадовими інструкціями виконавців, положеннями про функції і завдання різних ланок управління. Зокрема схема організаційної структури дає можливість побачити структурні елементи підприємства та їх ієрархію, тобто вертикальну взаємодію.

З іншого боку, організаційна функція полягає в завчасній підготовці всього того, що необхідно для забезпечення досягнення задач і виконання плану підприємством, тобто організаційна структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. Для функціонування підприємства як єдиного цілого необхідно налагодити взаємодію між структурними елементами, що досягається шляхом створення механізмів координації.

Як стверджує Нємцов В. Д. координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем підприємства для досягнення його цілей [124, с. 51]. Науковець розрізняє вертикальну і горизонтальну координацію.

Вертикальна координація встановлюється шляхом підпорядкування і ґрунтується на вказівках, які проходять по ієрархії, тобто відбувається узгодження дій між елементами двох суміжних рівнів. Цей вид координації на підприємстві реалізується через неформальні контакти між елементами, прямий контроль і стандартизацію діяльності, а саме шляхом визначення способу, за допомогою якого дії повинні бути виконані.

Горизонтальна координація встановлюється шляхом узгодження дій між елементами, які знаходяться на одному рівні ієрархії та виконують послідовно технологічні операції. Цей вид координації на підприємстві здійснюється через особисті неформальні взаємозв'язки між елементами, створення тимчасових груп з працівників різних підрозділів для виконання спеціального завдання, створення постійних груп для виконання довгострокового завдання.

На механізми координації впливає організаційна культура підприємства, як сукупність цінностей, пріоритетів, неписаних правил. Але доцільно зауважити, що ці механізми координації носять як правило не систематизований характер і тому не забезпечують досягнення синергії підприємством.

Слід звернути увагу і на присутність поруч з організаційною функцією в

синергетичному механізмі організаційних методів, до яких відносяться організаційне проектування; організаційне регламентування; організаційне нормування та розпорядницькі дії. За допомогою організаційного проектування в синергетичному механізмі визначаються зв'язки між елементами у процесі господарської діяльності та встановлюються завдання, функції і відповідальність елементів, а за допомогою організаційного регламентування встановлюються правила функціонування елементів та обмеження діяльності кожного елемента, за допомогою організаційного нормування при формуванні синергетичного механізму враховують нормативи чисельності управлінського персоналу, штату, різних видів діяльності щодо управління і виробництва. Що стосується розпорядницької діяльності, то в синергетичному механізмі вона зменшить свої масштаби, щодо усунення відхилень, що виявляються у процесі контролю господарської діяльності підприємства, оскільки цей механізм забезпечить повсякденну оперативну злагоджену роботу усіх елементів підприємства.

Отже, організаційна функція при формуванні синергетичного механізму функціонування підприємства забезпечує встановлення елементів між якими виникають зв'язки при виконанні завдань для досягнення визначеної мети, визначення зв'язків через ієрархію і технологію роботи, встановлення правил елементів, враховуючи організаційні нормативи.

В зв'язку з тим, що поведінка людей є не програмованою, не передбачуваною і засобом однієї організаційної функції забезпечити синергію підприємства не вдається, тому ще одним інструментом синергетичного механізму функціонування підприємства виступає функція мотивації праці.

В економічній літературі спостерігаються різні підходи до трактування сутності категорії «мотивація праці», які можна узагальнити за трьома напрямками: перший – уявлення про мотивацію як процес спонукання, другий – як скупність факторів, що спонукають до певної поведінки, третій – як певний стан людини, які визначають ступінь активності й спрямованості її дій. Згідно першого напряму науковці Бородатий В., [61, с.120], Куліков Г. Т. [82, с. 37],

Афонін А. С. [154], Одягова Ю. [2, с.17], Дікань Л. В. [44, с.56] сприймають мотивацію до діяльності як процес. Вони стверджують, що мотивація праці це процес спонукання людей до досягнення цілей підприємства, за рахунок задоволення власних мотивів, інтересів, потреб, цілей тощо. Другий напрям підтримують науковці Колот А. М. [71, с. 17], Кібанов А. Я. [179], вважаючи, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це сукупність усіх мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини. А третій напрям представляють науковці Уткін Е. А. [168, с. 9] та Богиня Д. П. [114], стверджуючи, що мотивація це сукупність потреб, бажань, почуттів, інтересів людини, які визначають ступінь активності й спрямованості дій людини у певній ситуації. Нам імпонує визначення мотивації праці згідно першого підходу, оскільки він передбачає орієнтацію мотивації на досягнення цілей підприємства за рахунок задоволення потреб, що є завданням синергетичного механізму функціонування підприємства.

З цього слідує, що мотивація проявляє себе з двох сторін - як забезпечення індивідуальних потреб працівників і як досягнення виробничих цілей підприємства, що відображає взаємодію соціальної і економічної підсистем підприємства. Тож синергетичний механізм функціонування підприємства як СЕС повинен забезпечити спосіб задоволення індивідуальних потреб, поставивши це в залежність від успішної і ефективної роботи працівника. Кінах Н. В. вважає, що досягнення цілей підприємства забезпечується через спонукання працівників до певних дій, а правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівників [64, с. 247]. Як зауважує Бала В. В. для того, щоб працівник був мотивованим на певну діяльність, потрібно його досягнення винагороджувати тим, що він цінує, а винагорода повинна бути пов'язана з досягненням мети організації [12, с. 140]. А згідно з теорією очікувань В. Врума [52] людина активізує свою діяльність тільки тоді, коли знає, яка гарантована винагорода

чекає на неї.

Складність вирішення завдання мотивації праці зумовило розробку багатьма вченими різних теорій мотивації праці, які згруповані у змістовні і у процесійні.

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори впливу на мотивацію людини, описують структуру потреб, їх зміст, і визначають місце потреб в мотиваційному механізмі. Найбільш відомими на сьогодні є так звана ієрархія потреб Маслоу А., класифікація потреб Туган — Барановського М., теорія Альдерфера К., теорія набутих потреб МакКлеланда Д. та двофакторна теорія Герцберга Ф. Як зауважує Ніколенко Ю. В. ці теорії однозначно поділили всіх працівників на дві різні групи: мотивованих внутрішньо і мотивованих зовнішньо [127].

На його думку процесуальні теорії мотивації намагаються розкрити сам процес мотивації і показати, як можна здійснювати мотивування людини на досягнення бажаних результатів. Найбільш відомими є теорія справедливості Адамса С., теорія очікувань Врума В., комплексна модель мотивації Портера Л. і Лоулера Е., теорія «Z» Оучі У., теорія визначення цілей Локка Е., концепція партисипативного управління, мотиваційна теорія підтримки бажаної поведінки Дафта Р., Стирса Р., Скінера Р. Згідно цих теорій на думку науковця людина усвідомлює завдання і можливу винагороду за її вирішення, співвідносить цю інформацію зі своїми потребами, мотиваційною структурою і можливостями, обирає поведінку і виконує дію, що призводить до конкретного результату, який можна охарактеризувати якісними та кількісними параметрами [127].

Досліджуючи зміст цих теорій можемо вважати, що ні одна із них не відображає функціональну залежність мотиваторів від ефективної роботи працівника.

Над проблемами мотивації праці працювала велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували сутність мотивації праці, механізми підвищення оплати праці, залежність мотивації від заробітної плати та ментальних чинників, організаційно-економічні аспекти мотивації праці, але

незважаючи на інтерес, широту і масштабність досліджень у цій галузі недостатньо уваги приділено встановленню функціональної залежності мотивації праці від результатів праці.

Щодо цього сучасні вітчизняні науковці Гриньова В. М., Богиня Д. П. і Семикіна М. В. наголошують на низькій мотивації праці, що існує на вітчизняних підприємствах, що зумовлює відсутність вияву трудової активності, відсутність прямої залежності розміру винагороди від конкретних результатів роботи працівника. Вони вважають, що адекватна мотивація праці здатна економічно і соціально впливати на трудову поведінку працівників, спрямовуючи їх трудові зусилля на досягнення результатів праці і забезпечення на цій основі кращого задоволення потреб. Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково обґрунтованого механізму стимулювання праці на підприємствах, який за допомогою дієвих важелів і стимулів посилював би зацікавленість працівників високопродуктивно і якісно працювати, сприяти забезпеченню конкурентноздатності продукції [38, 114].

Зокрема, Семикіна М. В. і Удовенко І. О. вважають, що необхідно досягти тісного взаємозв'язку між матеріальною мотивацією до вискоєфективної праці і прямою матеріальною відповідальністю працівника за отриманий результат праці за рахунок набору показників оцінювання, а також нормативів та умов преміювання. Нам імпонує їх бачення і ми вважаємо, що встановлення залежності оплати праці від результатів праці сприяло б активізації індивідуальних потенційних можливостей кожного працівника і спонукало б у них прагнення працювати краще ніж це передбачено трудовою угодою а, як наслідок, призвело б до збільшення синергії самого підприємства.

Мотиваційна функція на підприємстві реалізується за допомогою широкого спектру мотиваційних методів, які являються ще одним інструментом синергетичного механізму. Загальновідомо, що система мотивації включає матеріальні (заробітна плата; виплата премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат; оплата невідпрацьованого часу; оплату навчання; страхування працівників; надання матеріальних допомог; проведення святкових

заходів; участь працівників у розподілі прибутку; вирішення транспортних та житлових проблем працівників) та нематеріальні (швидке кар'єрне зростання, створення сприятливого клімату в колективі тощо) методи [15, 19, 145].

Але слід зауважити, що науковці Куліков Г. Т., Капустянський П. З. та Колот А. М. вважають пріоритетним мотивом економічної поведінки працівників оплату праці [114, с. 176]. Ми підтримуємо їх думку і вважаємо, що саме винагорода у вигляді певної оплати праці може спонукати працівника на досягнення бажаних результатів.

Але важливим у синергетичному механізмі функціонування підприємства, який ґрунтується на взаємовідносинах між працівниками, є сприятливий клімат у колективі, який визначається стилем керівництва. Більшість авторів наукових праць визнають ефективнішим демократичний тип керівництва і його перевагу над автократичним керівництвом. Автократичне керівництво є неефективним, оскільки нездатне пристосуватися до нової ситуації, відмовитись від традиційної звички все замикати на собі, нездатне будувати відносини з підлеглими на довірі і повазі. Демократичне керівництво згідно теорії Д. МакГрегора здійснюється об'єктивно, виходячи з характеру поведінки підлеглих, поділяючи її на варіанти «Х» та «У». За Д. МакГрегором менеджер повинен задля успіху своєї справи враховувати, що його об'єкту управління, його підлеглому, притаманна поведінка чи «Х», чи «У», які є протилежними портретами людини. Він виходив з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на ряд гіпотез про відносини між людьми. Таким чином, вирішальний вплив на поведінку менеджера має те, як він думає про співробітників, які потреби їх він собі склав і чим планує мотивувати їх працю. Цей тип керівництва спрямований на об'єкти (працівників), якими досягається синергія.

Варто зазначити, що базові підвалини вчення про працю представляють її як абстрактну і конкретну, причому першою створюється вартість товару, а другою - споживна вартість товару, тобто його конкурентоздатність, а значить і рівень, величина дохідності виробництва цього товару. Вартісним еквівалентом

абстрактної праці є тарифна заробітна плата, яка є частиною собівартості товару, а її рівень (тариф) встановлюється державними нормативними актами (тарифно-кваліфікаційні довідники тощо), галузевими тарифними угодами та індивідуальними трудовими угодами чи договорами, які суттєво обмежують її дію, пов'язуючи з обсягом трудозатрат робочої сили різної якості. Тобто, згідно нормативно – правових актів величина заробітної плати обумовлюється кількістю та якістю праці, передбаченої трудовим договором.

Згідно з визначенням, наведеним у Законі України "Про оплату праці", заробітна плата – “це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу” [54, ст. 1].

Очевидно, що всі складові елементи процесу формування оплати праці найманого працівника діють, проявляють себе на ринку праці, де саме при найманні на роботу відбувається обмін – кількість праці такої якості, яка відповідає вимогам даного робочого місця, даної технологічної операції на грошову винагороду за неї.

Нам імпонує думка Мачтакової О. Г., що заробітна плата сама по собі може стимулювати працівника тільки до найму на роботу, фізичної присутності на робочому місці, механічному виконанню завдань чи ще гірше – до формальної «видимості» роботи, а коли мова йде про реалізацію цілей та орієнтацію на результати, постає питання мотивації працівників на високоефективну сумлінну працю на протязі тривалого періоду [109, с.106]. Тому таку працю слід вважати абстрактною, а оплату за неї зараховувати до собівартості виготовленої продукції.

Натомість категорія конкретної праці, як така, що створює споживну вартість, тобто забезпечує дохід виробника даної продукції понад її собівартість має винагороджуватися за рахунок саме прибуткових надходжень та інших індивідуальних чинників, які всі разом створюють те, що слід називати мотиваційним середовищем. Тож враховуючи це належить розглядати окремо два підходи – один щодо оплати праці (абстрактна), другий щодо мотивації

праці (конкретна).

З цього слідує, що заробітна плата виступає мотивацією працівників на згоду виконання ними означеної роботи, посадових повноважень відповідного обсягу і складності передбачених трудовою угодою і не є мотивом для працівника виконувати свої обов'язки добросовісно, проявляти творчу активність щодо покращення своєї роботи, щодо активізації своїх трудових зусиль.

В економічній літературі присутнє припущення, що основним фактором спонукання працівників працювати краще є заробітна плата. Так вважають вчені Сміт А. [121, с.310], Рудінська О. В. [152, с.76], Осовська Г. В. [136, с.382], Стадник В. В. і Йохна М. А. [162, с.261], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [115, с.364], Пушкар Р. М. і Тарнавська Н. П. [149, с.217], але вони до змісту заробітної плати відносять крім встановленої ставки ще й інші грошові винагороди – бонуси, премії, доплати та ін., які не обумовлюються трудовим договором і на наш погляд саме вони є мотиваційними чинниками, а не заробітна плата як фіксована ставка.

На нашу думку оптимальне обґрунтування цього подано в двофакторній теорії Ф. Герцберга, де заробітна плата не виступає фактором мотивації, а віднесена до, так званих, гігієнічних факторів, пов'язаних з оточуючим середовищем, в якому здійснюється робота [115, с.372]. Відповідно до цієї теорії, при відсутності або недостатній степені присутності цього фактору у людини виникає незадоволеність роботою. Але, якщо вона достатня, то сама по собі не може мотивувати людину на ініціативу працювати краще ніж це передбачено трудовою угодою. На відміну від цього відсутність або недостатність мотиваційних факторів не приводить до незадоволеності роботою, але їх наявність викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності. З цього приводу Х. Хекгаузен стверджує, що у поняття мотиву не входять фізіологічно зумовлені потреби у вгамуванні голоду, спраги, потреби у сні тощо, які він навіть не пов'язує з мотивацією праці [173, с.194]. В свою чергу і в зв'язку з цим, потребує перегляду система потреб

визначена Маслоу А., які покликані служити мотиваторами.

Гуманізація виробничих відносин призвела до того, що задоволення первинних потреб людини визначених А. Маслоу до теперішнього часу увійшли до нормативних, урядово- чи законодавчо- закріплених вимог щодо стосунків між працедавцями і працівниками і тому такі фактори як тривалість робочого дня, відпочинку, облаштування робочих місць і умов роботи як нормальних так і шкідливих для здоров'я працівника доцільно вилучати з арсеналу мотиваційних. А ігнорування чи нехтування підприємцем вимог держави щодо задоволення первинних потреб працівників є в наш час:

- порушенням вимог відповідних нормативно-правових актів, що зумовлює адекватну його відповідальність;
- умовою зниження інтересів працівників до якості і результатів своєї праці аж до небажання залишатися на цій роботі, тобто є чинником анти мотивації.

Звідси слідує, що мотиваторами із потреб Маслоу А. для реалізації функції мотивації залишаються: потреба в повазі; потреба в просуванні по службі; потреби у визнанні. З цього слідує, що мотивація праці може наступати для працівника, який вже виконує свої посадові повноваження, для заохочення його до кращих результатів.

В цілому винагорода вже працюючого працівника за його трудовий внесок в діяльність підприємства може бути ілюстрована відповідною моделлю (рис. 1.5).

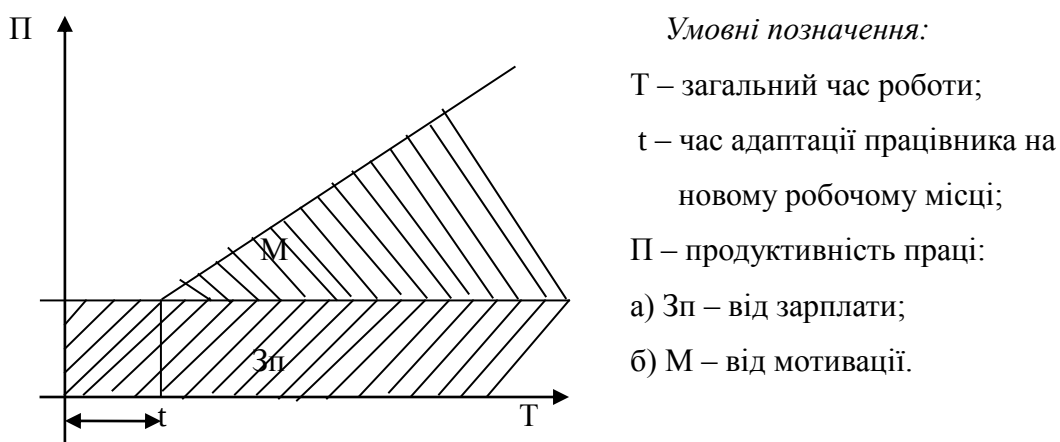


Рис. 1.5. Модель винагороди працівника

Примітка. Самостійна розробка автора

Згідно цієї моделі заробітна плата (Зп), передбачена трудовим договором, забезпечує обумовлений цим же договором рівень продуктивності праці. Зростання продуктивності праці, яке настає після адаптації працівника на новому робочому місці (t), є залежним від рівня мотивації праці (M).

На сучасних вітчизняних підприємствах в практичній діяльності найпоширенішим методом матеріальної мотивації праці є преміювання працівника, яке в більшості випадків безпосередньо залежить від добровільної ініціативи підприємства, а також від результатів роботи працівника та підприємства в цілому, тому що його джерелом, як правило, є отриманий від господарської діяльності прибуток. Але як зауважує Жиглей І. В. досить часто ці системи преміювання є неефективними тому, що відсутня професійна економічна думка при визначенні показників преміювання для працівників, які працюють продуктивніше, недостатньо конкретно визначаються підстави для преміювання персоналу, при впровадженні системи преміювання працівникам не пояснюється механізм її дії, що породжує непорозуміння, недостатньо враховуються потреби та побажання працівників, тобто має місце суб'єктивізм керівника [53]. Для запобігання цього, керівництву вітчизняних підприємств належить закладати в контракти конкретні умови найму спеціалістів підприємства, які б забезпечували сприяння виробничими цілями окремих виконавців і підрозділів загальним виробничим цілям підприємства, тобто забезпечити декомпозицію персональної відповідальності керівника підприємства за загальні виробничі цілі на персональні відповідальності виконавців конкретних посадових задач і, таким чином, добитися єдності колективу персоналу в досягненні загальних цілей підприємства.

Отже, мотиваційна функція при формуванні синергетичного механізму функціонування підприємства забезпечує визначення методів мотивації праці, які спонукають до досягнення цілей підприємства через узгодженість цілей індивіда та цілей підприємства за рахунок встановлення залежності конкретних результатів та величини винагороди працівника.

Формування синергетичного механізму функціонування підприємства як

СЕС ґрунтується на організаційній і мотиваційній функціях менеджменту, а решта функцій і методів менеджменту являються як доповнюючі компоненти. Тому інструментом цього механізму виступає комплексна взаємодія організаційних і мотиваційних засад менеджменту, які створюють синергію на основі залежності результатів діяльності і мотивації за результатами, модель якого відображено на рис. 1.6.

Ця модель відображає взаємодію організаційних і мотиваційних інструментів синергетичного механізму функціонування підприємства.

Організаційна функція, встановлюючи зв'язки між взаємодіючими елементами, забезпечує певні результати діяльності, які спрямовані на досягнення цілей підприємства, що можливе за умови отримання відповідної винагороди працівниками, яка визначається мотиваційною функцією як спосіб задоволення потреб кожного працівника. Результат такої взаємодії орієнтується на 4 аспекти:

1) цільовий аспект означає визначення потреб працівників і цілей підприємства та встановлення взаємодії між досягненням працівником конкретної цілі, завдання підприємства і задоволенням його потреб;

2) організаційний аспект означає визначення елементів, що взаємодіють за рівнями ієрархії та послідовністю технологічних процесів на основі залежності цілей одних елементів (вищих, наступних) від результатів інших (нижчих, попередніх), що утворює сукупну синергію підприємства;

3) мотиваційний аспект означає визначення оптимальних методів мотивації праці, що задовольняли б потреби працівників;

4) соціально-економічний аспект означає обґрунтоване визначення результатів діяльності працівників залежно від поставлених перед ними завданнями чи встановлених перед ними цілей, які узгоджені з відповідними методами мотивації.

Встановлення обґрунтованої залежності між отриманими результатами працівників та їх винагородою забезпечує:

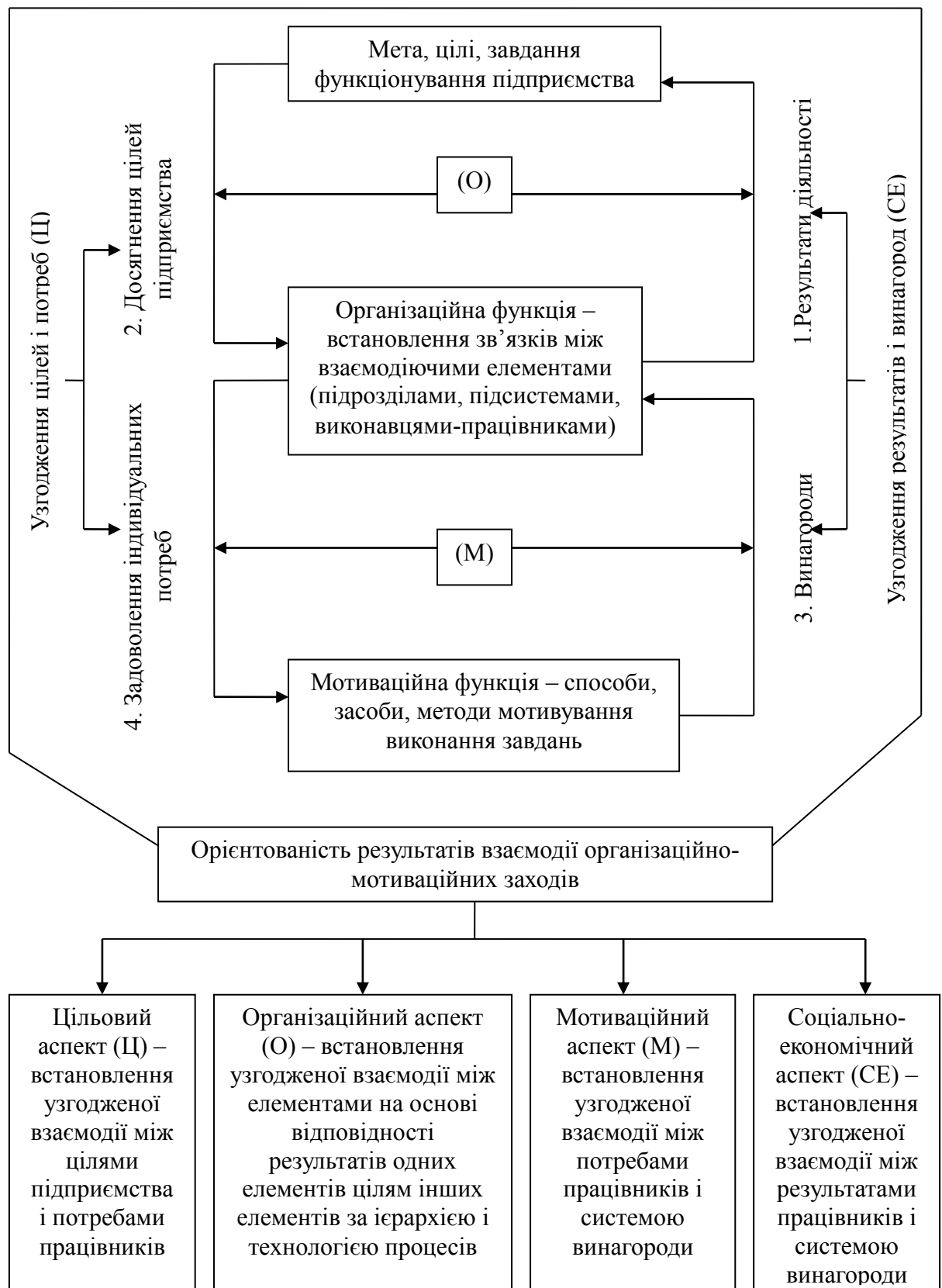


Рис. 1.6. Модель комплексної взаємодії організаційних і мотиваційних засад (соціально-економічної синергії) функціонування підприємства

Примітка. Самостійна розробка автора

- узгодженість між результатами праці і винагородою, між інтересами особистості, колективу і власника, між потребами персоналу і ступенем їх задоволення;
- постійність стимулювання за результати праці кожного працівника отримані від виконання функцій, завдань, робіт, операцій, що організаційно регламентується у вигляді положень, інструкцій, правил тощо;
- справедливість та прозорість у стимулюванні, бо забезпечує об'єктивну оцінку результатів праці;
- випереджувальні темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання мотивації праці;
- адекватне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Останнім компонентом у запропонованій концептуальній моделі синергетичного механізму функціонування підприємства (рис. 1.6.) є результати синергії, які підвищують результативність підприємства. Такими результатами являються різновиди отриманих синергетичних ефектів, сукупний синергетичний ефект підприємства як запропонований соціально-економічний ефект та загалом досягнення цілей і мети підприємства.

Соціально-економічний ефект утворюється від узгодженої взаємодії економічної і соціальної підсистем підприємства, кожна з яких виконуючи відповідні функції отримує відповідні ефекти. В науковій літературі, як стверджує Грінько І. М., економічний ефект характеризує досягнення цілей підсистеми (структурного підрозділа) і соціально-економічної системи в цілому (підприємства), а соціальний ефект характеризує ступінь задоволення потреб, інтересів працівників. Соціальний ефект виявляється в удосконаленні виробничих і соціальних відносин в колективі. А основними передумовами появи економічного ефекту є зростання показників, таких як: продуктивність праці, рентабельність виробництва продукції, зростання коефіцієнта використання фонду робочого часу, зниження витрат виробництва тощо [40].

Отже, взаємодія економічної і соціальної підсистем підприємства, яка

реалізується запропонованим синергетичним механізмом функціонування підприємства дасть синергетичний ефект, який буде більший ніж сума отриманих окремо економічного і соціального ефектів підприємства як складової соціально-економічної системи.

Для вітчизняних підприємств проблеми, що в них виникають, в переважній більшості пов'язані з неузгодженістю їх системних характеристик, тобто входів, процесів перетворення і виходів. Якщо взаємодію, що існує між підсистемою забезпечення і підсистемою виробництва, між підсистемою виробництва і підсистемою реалізації підприємства впорядкувати, узгодити, забезпечити синергію, то і результат цієї взаємодії буде кращий. При цьому слід враховувати, що функціонування підприємств відбувається у складному динамічному середовищі і для виживання і процвітання у ньому іноді доцільніше співпрацювати з іншими підприємствами для створення ще більшої синергії. Співпраця з іншими підприємствами як правило носить форму різних об'єднань.

При об'єднанні підприємств переслідуються різні цілі, зокрема, зростання прибутковості діяльності, створення кращих умов діяльності, забезпечення більш якісного виконання всіх операцій технологічного процесу, проведення єдиної цінової і збутової політики, зниження трансакційних витрат, можливість стійкого розвитку [156, с. 349].

Якщо звернути увагу на синергію, що виникає між кількома підприємствами, то розрізняють горизонтальну синергію і вертикальну синергію. Перша з них означає, що об'єднуються підприємства однієї галузі, які виробляють ідентичну продукцію, або виконують однакові процеси виробництва, а друга – означає, що об'єднуються підприємства різних галузей, які пов'язані з технологією виробництва, або з джерелами сировини, або з кінцевим споживачем.

При горизонтальній синергії підприємств можна об'єднувати доповнюючи один одного види діяльності або виробничі процеси, або навіть знання окремого ринку, щоб досягти більшого, ніж два підприємства могли сподіватися

отримати, працюючи окремо один від одного. Синергія між ними також може виникати для реалізації окремих проектів або служити основою для більш довготривалих відносин. Такі об'єднання виступають у формі інтеграції або диверсифікації, в основі яких лежить об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. Ціллю горизонтальної синергії є розширення існуючого ринкового сегмента, посилення конкурентної позиції та збільшення бізнесу з метою підвищення його ефективності. Економія при горизонтальній інтеграції зумовлена збільшенням масштабів виробництва і досягається, коли середній розмір витрат на одиницю продукції зменшується внаслідок розширення обсягу випуску продукції. При об'єднанні горизонтального типу найлегше створити чи посилити монополізацію певного ринку [27].

Вертикальна синергія дає змогу розширити контроль над виробничим процесом: на стадію донизу, при об'єднанні з постачальниками сировини; або на стадію догори, при об'єднанні з кінцевими споживачами чи дистриб'юторами. У результаті зменшується залежність виробництва від цін на сировину та виникає можливість економії на трансфертних цінах. При вертикальній синергії підприємства основного виробництва мають змогу контролювати підрозділи, які його доповнюють. Внаслідок вертикальної синергії можливе зниження кінцевих цін на продукцію, оскільки об'єднані підприємства вже не переплачуватимуть за сировину чи канали збуту [57]. Для успішного досягнення синергетичного ефекту, а отже, і для забезпечення ефективності процесів об'єднання підприємств важливо реалістично підійти до оцінки підприємства-цілі, проаналізувати можливості зниження витрат, передбачити реакції конкурентів на проведення об'єднання та оцінити ризики.

Прогнозування величини синергетичного ефекту є справою ризикованою, оскільки доступ до інформації про підприємство – об'єкт може бути обмежений. Для посилення вірогідності такого прогнозу потрібно здійснити діагностику об'єкта за участі кваліфікованих спеціалістів у цій галузі.

Отже, процес об'єднання підприємств передбачає здійснення кількох етапів:

- визначення мети і форми об'єднання (інтеграція, кооперація, диверсифікація та ін.);
- вибір підприємства-об'єкта для об'єднання згідно обраної мети;
- діагностика (аналіз) підприємства –об'єкта, а саме його потенціалу, що містить в собі джерела, можливості, засоби, ресурси і запаси;
- встановлення внутрішніх елементів (підсистем, процесів), що вступають у взаємодію в процесі об'єднання, та характеристик кожного з цих елементів;
- формування інформаційної бази для взаємодії процесів і підсистем підприємств, що об'єднуються;
- аналіз доцільності об'єднання шляхом встановлення синергії і обрання її різновидів;
- визначення механізму взаємодії між характеристиками елементів підприємств (синергетичного механізму);
- оцінка синергетичного ефекту від взаємодії елементів об'єднаних підприємств - збільшення доходів, ефективності, продуктивності, зменшення витрат, ризиків.

Запропонований синергетичний механізм дає наступні можливості у процесі функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи:

- узагальнити відомості та накопичити інформацію про зв'язки елементів підприємства як всередині так і ззовні;
- сформувати систему управління процесом функціонування підприємства, інтегруючи в його механізм функціонування джерела та умови реалізації синергії, визначаючи комплекс організаційно-мотиваційних засобів, спрямованих на результати синергії підприємства, ґрунтуючись на принципах синергії;
- підвищити результати синергії підприємства шляхом встановлення узгодженої залежності результатів і оплати праці його структурних елементів;
- забезпечити раціональне управління підприємством як складової соціально-економічної системи.

Висновки до розділу 1

Проведений у першому розділі дисертаційної роботи аналіз літературних джерел, дослідження теоретичних аспектів формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової СЕС, дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. Проведений аналіз сутності механізму функціонування підприємства як складової СЕС вказує на пріоритетність системного підходу у його визначенні, згідно якого це активна взаємодія між процесами, що розподілені за функціями підприємства, які скеровуються системою менеджменту на досягнення мети підприємства в умовах сучасної соціально-економічної системи.

Дослідження літературних джерел вказує, що механізм функціонування підприємства як складової СЕС обумовлюється зовнішнім і внутрішнім середовищами, перше з яких представляється як суб'єкти і фактори впливу та умови функціонування підприємства, яке є частиною соціально-економічної системи найнижчого мікрорівня, а друге – як взаємодія підсистем підприємства, що виконують його функції і зорієнтовуються системою менеджменту на досягнення його мети, враховуючи аспекти функціонування та вирішуючи проблеми функціонування, які виникають в процесі господарювання. Узагальнення положень системного підходу дозволило встановити, що ефективність механізму функціонування підприємства як складової СЕС визначається його системними властивостями і принципами.

2. Огляд літературних джерел дозволив відзначити, що функціонування підприємства забезпечується на сьогоднішній день такими механізмами як господарський, економічний, організаційний та механізмом управління, які розкривають процес функціонування підприємства з різних позицій. Але універсальним механізмом функціонування підприємства в сучасних ринкових умовах вважається той, що ґрунтується на системі менеджменту, яка забезпечує синергію підприємства.

3. Проаналізовані літературні джерела, які висвітлюють синергетичний

підхід щодо механізму функціонування підприємств як економічних суб'єктів ринку вказують на можливість виявлення синергії як узгодженої взаємодії різних підсистем, елементів, факторів підприємства, що вступають у відносини один з одним, щоб досягти спільної цілі та загальноорганізаційного (синергетичного) ефекту. Дослідження проявів синергії в процесі функціонування підприємства в науковій літературі дозволило сформувати їх класифікацію, а також різновиди синергетичних ефектів як результатів реалізації синергії.

4. Проведене дослідження поняття і сутності дефініції «синергетичний механізм функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи» дало змогу визначити концептуальні компоненти, з яких він формується – зовнішні умови функціонування, що впливають на принципи, джерела, умови, інструменти та результати дії синергії в механізмі функціонування підприємства як складової СЕС, що мають відповідне інформаційне забезпечення.

5. Запропонований, на основі узагальнення досліджень науковців, синергетичний механізм функціонування підприємства як складової СЕС базуючись на принципах синергії, інтегруючи джерела та умови реалізації синергії, ґрунтується на організаційно-мотиваційних інструментах менеджменту шляхом встановлення узгодженої залежності результатів і оплати праці його структурних елементів, які орієнтуються на результати синергії підприємства.

Матеріали представлені в першому розділі дисертаційного дослідження опубліковано в працях [8, 89, 93, 95, 99] списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО МЕХАНІЗМУ У ФУНКЦІОНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз функціонування підприємств вітчизняної електротехнічної галузі на ринку – основа формування синергетичного механізму

Формування синергетичного механізму функціонування підприємств будь-якої галузі реалізується завдяки внутрішньому потенціалу суб'єктів господарювання. Саме дослідження основних аспектів соціально-економічного розвитку даних підприємств в подальшому визначатиме можливості реалізації синергетичного механізму та надаватиме уявлення про можливий синергетичний ефект від їх об'єднання та взаємодоповнення.

Аналізуючи соціально-економічні аспекти розвитку слід відмітити, що сучасна електротехнічна промисловість відноситься до машинобудівної галузі, підприємствами якої здійснюється виробництво та реалізація електротехнічної продукції, що забезпечує перетворення, передачу та споживання електроенергії.

Різноманітність продукції обумовлюється специфікою діяльності підприємств галузі, основний асортимент складають кабельно-провідникова продукція, електролампи і світлотехнічна продукція, силові та електричні генератори, електрозварювальне, електроосвітлювальне і електротермічне устаткування, електропобутові прилади, двигуни різних потужностей, перетворювачі й трансформатори та інша продукція.

Досліджуючи структуру та обсяги виробництва електротехнічної продукції необхідно відмітити динаміку зростання основного виробництва за період 2010-2015 рр. на 42,7% (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Місце вітчизняної електротехнічної промисловості в обсягах
реалізованої продукції машинобудування за 2010-2015 роки, млн.грн.**

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Машинобудування в цілому	97056,9	130848	140539	113927	101925	113730
% питома вага продукції м/б у промисловій продукції	9,3	10,1	10,3	8,6	7,2	6,5
- виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	30608,7	37622,8	37567,8	34782,4	33524,8	41674,8
% питома вага продукції м/б	31,54	28,75	26,73	30,53	32,89	36,64
-виробництво електротехнічної продукції	22446,6	28244,6	30018,1	29341,1	29139,1	32052,3
% питома вага продукції м/б	23,13	21,59	21,36	25,75	28,59	28,18
- виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	44001,6	64980,5	72953,4	49803,1	39260,8	40003,1
% питома вага продукції м/б	45,34	49,66	51,91	43,71	38,52	35,17

Примітка. Складено автором на основі [128]

Вітчизняне машинобудування займаючи лише п'яте місце за обсягом реалізації промислової продукції значно відстає від світових темпів розвитку (у 2010 році показник реалізації складав 9,3% від питомої ваги промислової продукції, а у 2015 році - 6,5%), що негативно впливає на рівень технічної та технологічної оснащеності галузі. Порівнюючи досліджувані дані необхідно відмітити, що в економічно розвинених країнах на долю машинобудування припадає 30–50 % загального обсягу випуску промислової продукції, що забезпечує технічне переоснащення промисловості кожні 8–10 років. При цьому частка продукції машинобудування у ВВП країн Євросоюзу складає 36–45 %, в США – 10 %, в Росії – 18 % [166, с.110].

За період із 2011 року до 2015 року спостерігався спад виробництва

продукції машинобудування, що обумовлюється рядом причин, зокрема:

- різке скорочення попиту на вітчизняну продукцію через високу конкуренцію, яку не витримують вітчизняні підприємства. Більшість продукції є морально застарілою і не високої якості, що обумовлено використанням застарілих технологій та обладнання;

- військові дії на сході країни (2014-2015 рр.), що обумовило знищення найкращого виробничого потенціалу підприємств галузі. Даний факт дуже вагома втрата, адже саме у східних регіонах (Донецьк, Луганськ) було зосереджено найбільший та найпродуктивніший виробничий потенціал даної галузі;

- знецінення національної валюти, зниження мотиваційної складової обумовило відтік кваліфікованого персоналу галузі та зниження трудового потенціалу підприємств, що обумовило в тому числі і зниження інноваційної складової у частці виготовлення продукції;

- низький обсяг оборотного капіталу та відсутність альтернативних джерел його поповнення, що обумовлює низький рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємств галузі;

- значна збитковість підприємств, при чому за останні декілька років частка збиткових підприємств збільшилася із 21,7% до показника 32,3%, відповідно третині підприємств не вистачає засобів для існування та розвитку, а більшість із них знаходяться на межі банкрутства;

- низький економічний потенціал вітчизняної економіки, що обумовлює відсутність можливостей для залучення інвестиційних ресурсів та фінансування проблемних галузей економіки;

- низький рівень експортного потенціалу галузі через низьку конкурентоспроможність галузі, відповідно більшість продукції експортується у країни ближнього зарубіжжя (колишні країни об'єднання СНД).

В подальшому для виходу із кризової ситуації необхідним стане кооперування (за технологічними, технічними, кадровими та фінансовими напрямками) та спеціалізації (виготовлення окремого обладнання, цілих

комплексів, підряд на виготовлення окремої продукції) на взаємовигідних засадах, щоб формувати синергетичний механізм для підприємств галузі.

Значну частку у питомій вазі реалізації продукції машинобудівного комплексу займає виробництво електротехнічної продукції питома вага якої в структурі реалізації становила 23,13% у 2010 році та зростає до рівня 28,18% у 2015 році (рис.2.1).

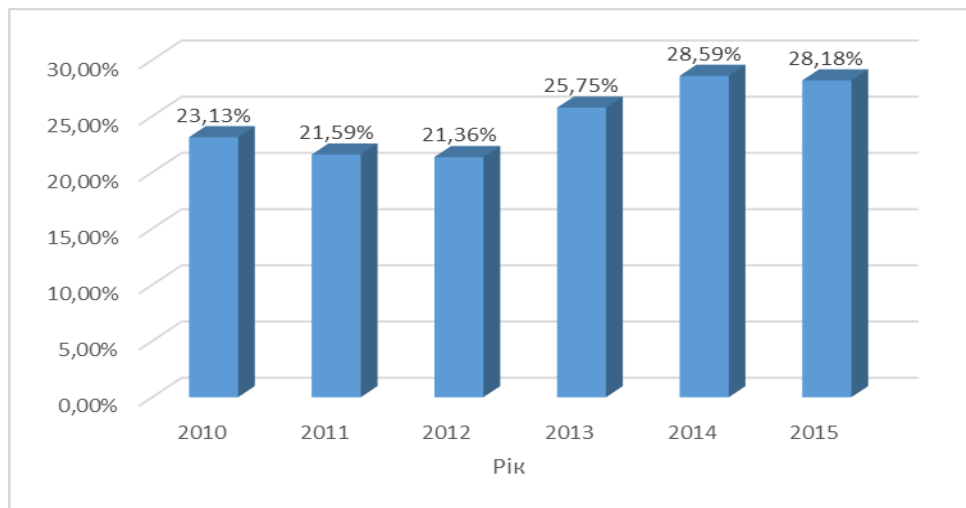


Рис.2.1. Питома вага продукції електротехнічної промисловості в структурі продукції машинобудівної галузі України за період 2010-2015 рр.

Примітка. Складено автором на основі [128]

Як бачимо із рисунку 2.1., питома вага продукції електротехнічної промисловості починаючи із 2012 року збільшується, що свідчить про відновлення провідних позицій галузі у післякризовий період.

В структурі підприємств електротехнічної галузі необхідно відмітити наявність чотирьох сегментів підприємств – підприємства електротехнічного машинобудування (основна продукція - електродвигуни, електрогенератори, конденсати, трансформатори, силові генератори, двигуни); підприємства виробники світлотехнічної продукції (основна продукція - освітлювальні лампи, лампи розжарення, люмінесцентні та ртутно-кварцові лампи, світлотехнічна апаратура); підприємства виробники кабельно-провідникової продукції (основна продукція - кабельна продукція, проводи слабого та сильного струму,

шнури); підприємства виробники електроізоляційних виробів (основна продукція - електродвигуни, електрогенератори, конденсати, трансформери, силові генератори).

Продукція електротехнічної промисловості є основою електрифікації різноманітних галузей, господарств та окремих споживачів, тому користується повсякденним попитом, який з року в рік зростає, що збільшує обсяги виробництва продукції у різних регіонах країни. Зокрема підприємства світлотехнічної продукції розташовані в м. Бровари (ПрАТ «Люмен»), м. Тернопіль (ТОВ «Шредер», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»), м. Львів (ПАТ «Іскра», приватне підприємство «Сяйво»), м. Славутич Київської області (ПАТ «Вітава»), м. Харків (завод «Варіант»), м. Обухів (Обухівський завод по виробництву растрових світильників).

Основні виробники кабельно-провідникової продукції зосереджені в східних регіонах, зокрема важливими для даної галузі є підприємства розміщені у м. Одеса (ПАТ «Одесакабель»), м. Донецьк (ПАТ «Донбаскабель»), м. Бердянськ (ТОВ «Азовкабель-Донелектро», ТОВ «Азовська кабельна компанія»), м. Запоріжжя (ТОВ Виробниче підприємство «Електротехніка»), м. Харків (ПАТ «Завод «Південкабель»).

Структура виробництва електротехнічної продукції характеризується значним переважанням продукції електротехнічного машинобудування, яка у 2015 році складала 77,4% від загального обсягу виробництва (рис.2.2).

Найбільша частка електротехнічного машинобудування обумовлюється наявністю у даному сегменті потужних підприємств, на які приходить найбільша питома вага виробництва - ПАТ «Південелектромаш», ПАТ «Дніпропетрівський електромеханічний завод», ПАТ «Укрелектроапарат», ДП «Електроважмаш», ПАТ «Запоріжський завод високовольтної апаратури», ПАТ Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ Ужгородський завод «Електродвигун», ПАТ «Електромашина» та ін.

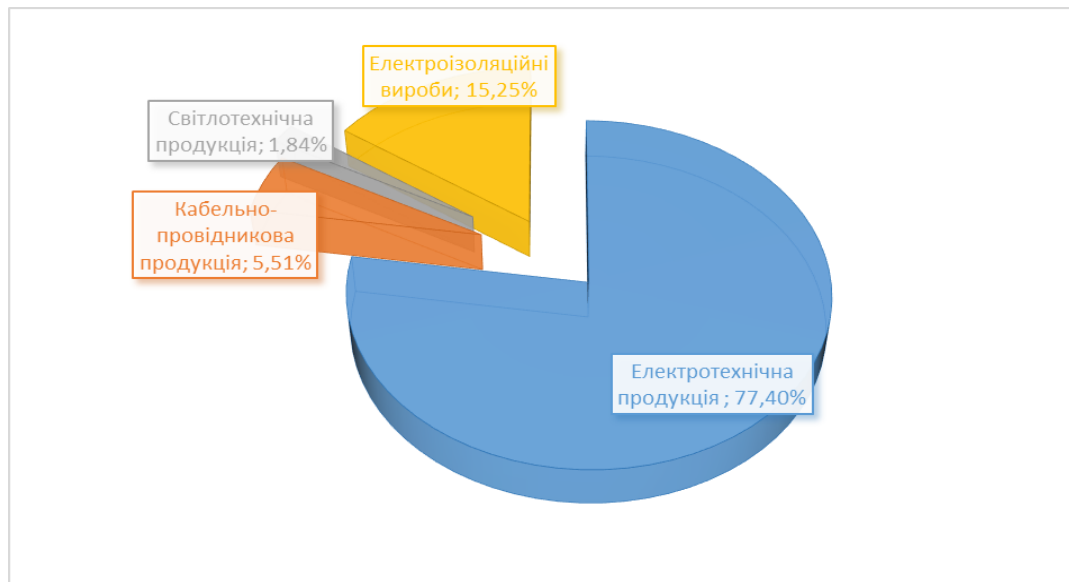


Рис.2.2. Структура виробництва продукції електротехнічної промисловості України, 2015 рік

Примітка. Складено автором на основі [128]

Основний акцент в даній роботі приділимо ринку електротехнічної продукції, який протягом досліджуваного періоду динамічно зростає та витримує конкуренцію серед західних підприємств.

Аналізуючи світові тенденції розвитку світлотехнічного ринку необхідно відмітити його динамічний ріст та подальше зростання обсягів виробництва та реалізації продукції на ринку. Згідно з оцінками фахівців lbconsulting.org, обсяг світового ринку світлотехніки в 2015 році складав близько 88,7 млрд. дол., що на 5,72% більше ніж у попередньому періоді та на 10,59% ніж у 2013 році. В подальшому аналітики lbconsulting.org прогнозують помірне зростання ринку, зокрема до кінця 2016 року планується зростання обсягів виробництва та реалізації світлотехнічної продукції до рівня 93,8 млрд. дол., в 2018 – 105,1млрд. дол. (рис.2.3). В структурі світового ринку світлотехнічних виробів значною є і залишається частка світлодіодної світлотехнічної продукції (рис.2.4), яка набуває значної популярності в розвинутих країнах світу через свою економічність.

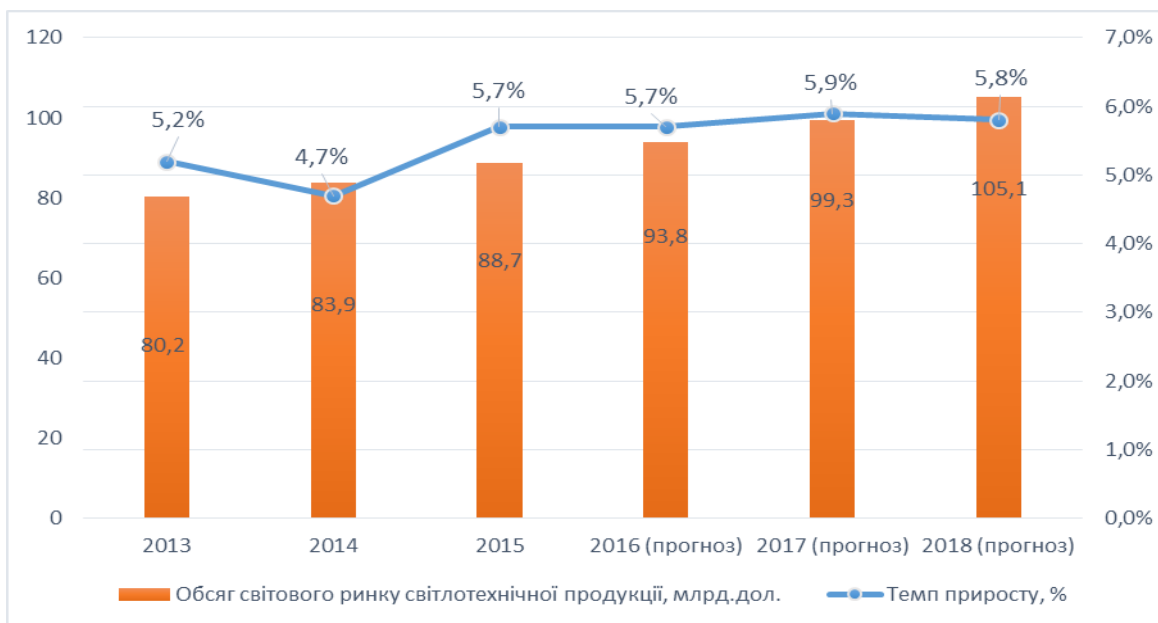


Рис.2.3. Динаміка розвитку світового ринку світлотехнічної продукції за період 2013-2018 рр. (прогноз)

Примітка. Складено автором на основі [6]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання обсягу виробництва та реалізації світлодіодної продукції, зокрема у 2013 році реалізовано світлодіодної продукції на 20,3 млрд. дол., що складало 31,7% від загального обсягу виробництва світлотехнічної продукції.

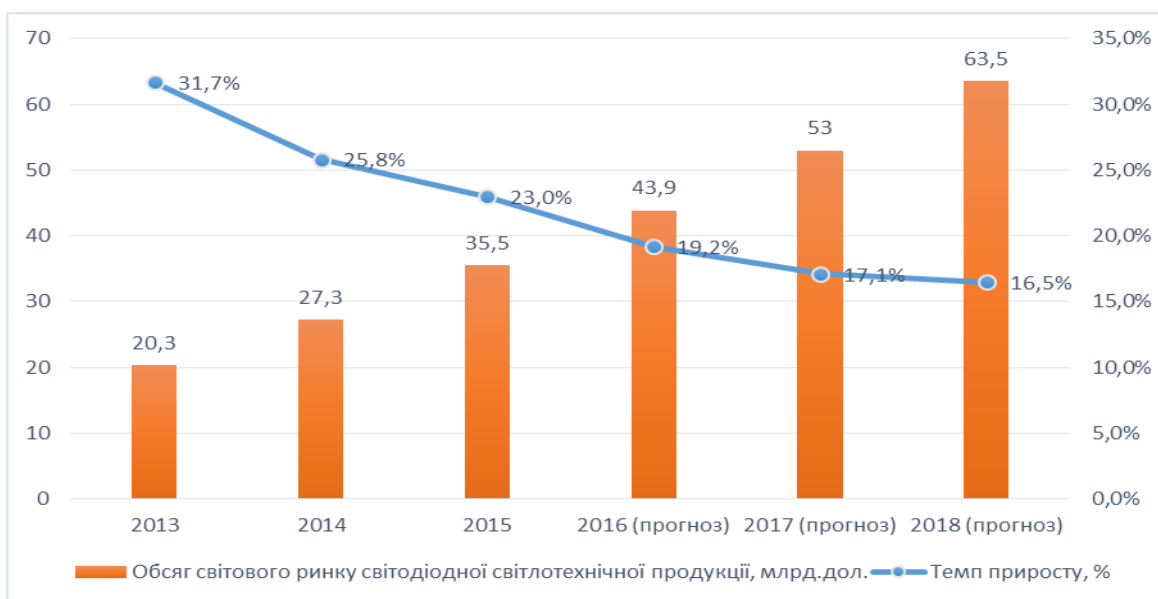


Рис.2.4. Динаміка розвитку світового ринку світлодіодної світлотехнічної продукції за період 2013-2018 рр. (прогноз)

Примітка. Складено автором на основі [6]

В подальшому рівень виробництва і реалізації світлодіодної продукції зростає, проте в структурі реалізації світлотехнічної продукції його частка знижується. Зокрема, у 2015 році показник складав 35,5 млрд. дол., частка становила 23%, а у 2016 році значення показника збільшилося до рівня 43,9 млрд. дол. (частка 19,2%), а у 2018 році показник зростатиме до 63,5 млрд. дол. (частка становитиме 16,5%).

Поштовх до розвитку продажів світлодіодного освітлення в значній мірі дала державна підтримка підвищення енергоефективності. Розвиток LED збільшив схильність урядів різних країн, особливо розвинутих, витратити трохи більшу частину бюджетів (а значить, і ВВП) на освітлення. Однак зміна споживчої поведінки поки що не досягла того піку, коли покупка LED відбувається з міркувань економічної вигоди. Частки бюджетів, що виділяються на освітлення, залишаються фіксованими, хоч і на даному етапі зростання проникнення LED безпосередньо залежить від зниження цін на світлодіоди.

Так само, малоймовірно скорочення ринку через зниження цін на світлодіоди. В цілому, зростання світового ринку пов'язане більше з динамікою ВВП, ніж з проникненням світлодіодної продукції.

Найбільшими виробниками світлотехнічної продукції стали країни Європи – 20102 млн.дол. продукції, США – 17851 млн. дол. та Китай – 16137 млн. дол. При чому за темпом зростання виробництва та реалізації світлотехнічної продукції лідером є Китай – середньорічний приріст показника складав 8,5%, США та Європа - 4,9% (рис.2.5).

Частка світлодіодної продукції в структурі реалізації найбільша у таких країнах як Китай – 46% у 2014 році (78% у 2018 році), Японія – 45% (75%), США – 36% (69%), Європа – 34% (63%), Канада - 27% (57%). Як бачимо частка зростатиме, адже більшість споживачів орієнтуються на енергоощадливі технології та інноваційну продукцію вищої якості та комфортності.

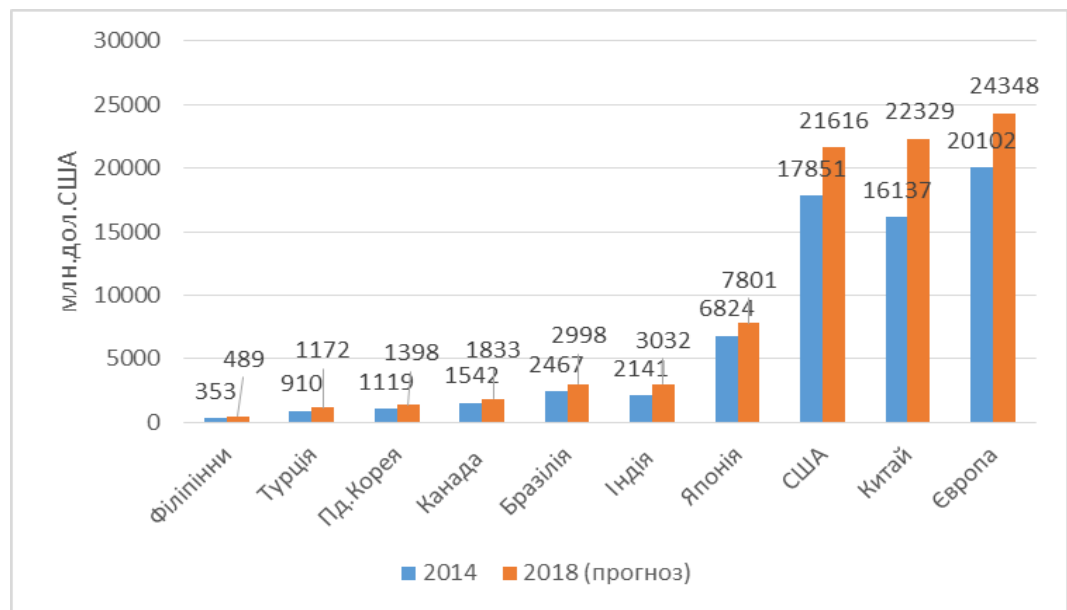


Рис.2.5. ТОП – 10 світових лідерів виробництва світлотехнічної продукції за період 2014-2018 рр. (прогноз)

Примітка. Складено автором на основі [6]

Найбільшими імпортерами у світовому масштабі являються ринки країн Європи, США та Канади (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Об'єм імпорту продукції на світових ринках світлотехнічної продукції, 2014 рік

Ринок	Об'єм імпорту, млн. дол. США	Об'єм ринку світлотехнічної продукції, млн. дол. США	Частка імпорту на ринку, %
Європа	14710	20102	73%
США	7628	17851	43%
Канада	1284	1542	83%
Китай	927	16137	6%
Японія	889	6824	13%
Туреччина	503	910	55%
Індія	267	2141	12%
Південна Корея	244	1066	23%
Бразилія	215	2467	9%
Філіппіни	57	330	17%

Примітка. Складено автором на основі [117]

Об'єм імпорту світлотехнічної продукції у країнах Європи складав 14710 млн.дол., що становило 73% частки імпорту в структурі реалізації світлотехнічної продукції; США – 7628 млн.дол. США (43%); Канада – 1284 млн.дол. США (83%); Китай – 927 млн.дол. США (6%).

Вітчизняний ринок світлотехнічної продукції інтегрований у світовий ринок, оскільки значна частка продукції експортується та імпортується вітчизняними споживачами.

Світильники та електроосвітлювальні прилади виготовляються більш ніж 35 підприємствами у різних регіонах України. При цьому значна частка на даному ринку належить побутовим світильникам – 55% від усіх продажів на ринку світлотехнічної продукції, на офісне та промислове освітлювання приходить 35% від усіх продаж на ринку, решту 10% зовнішнє (архітектурне) освітлення (рис.2.6).

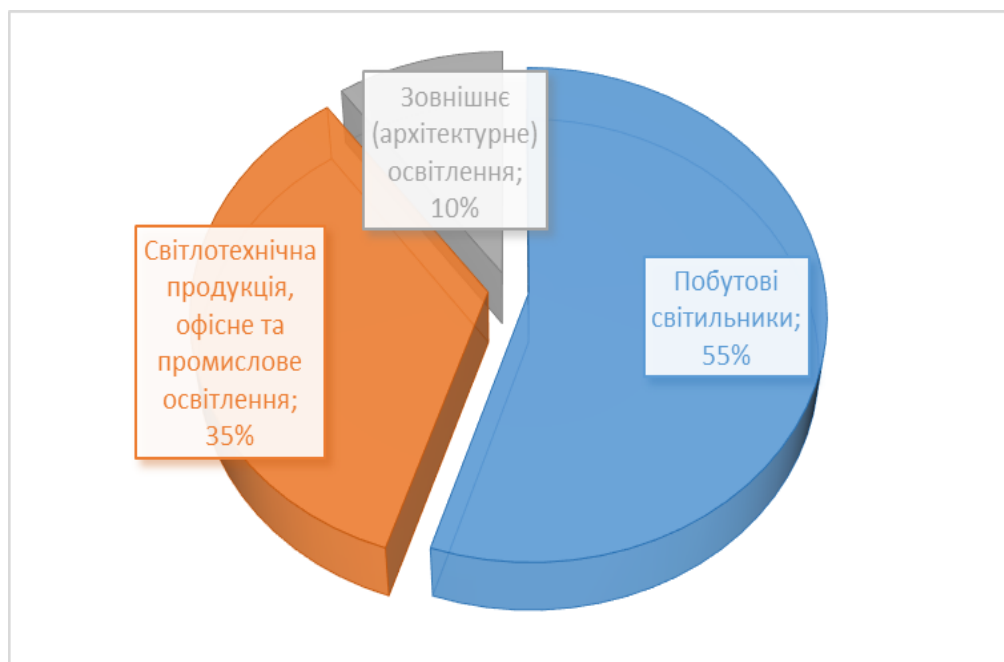


Рис.2.6. Структуру вітчизняного ринку світлотехнічної продукції, 2015 рік

Примітка. Складено автором на основі [128]

Сьогодні на вітчизняному ринку діють близько 300 підприємств, що здійснюють виробництво та реалізацію різноманітного асортименту світлотехнічної продукції. Більшість з них орієнтовані на реалізацію

промислового освітлення, яке є більш привабливим сегментом та має високу рентабельність.

Основними електротехнічними вітчизняними заводами виробниками промислових світильників та елементів освітлення на вітчизняному ринку є:

– Броварський світлотехнічний завод «Люмен», який більше десяти років працює на ринку та виготовляє люмінесцентні офісні світильники та світильники для торгових центрів, світильники промислові вологозахищені, світильники модульні, аварійні світильники, світильники бактерицидні (опромінювач бактерицидний), світильники вуличного, паркового освітлення й прожектори, світильники адміністративного призначення, для офісів та магазинів, світильники НСП, ПСХ, рондо, автомати, кабель, провід, ізоляційні матеріали, вимикачі, розетки і багато іншого [137];

– ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» є одним із найстаріших підприємств на вітчизняному ринку. Сьогодні підприємство орієнтується на ринок країн колишнього СНД виготовляючи продукцію, як з власних так і з імпортних матеріалів. Підприємство охоплює широку номенклатуру виробів, зокрема здійснює виробництво [138]: – вибухобезпечних освітлювальних приладів для об'єктів газової, хімічної, нафтопереробної промисловості, а також вугільних шахт; – загальнопромислових освітлювальних приладів для виробничих приміщень практично всіх галузей промисловості, з різними видами джерел світла, для експлуатації в приміщеннях з нормальними умовами навколишнього середовища; – прожекторне освітлення. Це унікальні вискоефективні параболокругові і параболоциліндричні прожектори для освітлення відкритих і закритих спортивних споруджень, що забезпечують можливість точної передачі кольору в телебаченні, а також гама прожекторів з високоінтенсивними джерелами світла, високого ступеня захисту і сучасного дизайну для загального освітлення відкритих просторів і архітектурних об'єктів; – зовнішнє освітлення. Вуличні і паркові світильники з енергоекономними лампами; – адміністративно-громадське освітлення і світильники для житлових приміщень - це світильники різноманітного асортименту з люмінесцентними лампами,

лампами розжарювання та світлодіодами; – світильники місцевого освітлення для локального освітлення робочих зон верстатів; – транспортне освітлення. Це група для салонів вагонів метро, тролейбусів, дизель- і електропоїздів пасажирських вагонів; – пускорегулююча апаратура для люмінесцентних ламп від 7 Вт до 80 Вт і ГЛВТ усіх видів і потужностей (від 50 Вт до 3500 Вт). Ексклюзивні vip-класу світильники з чудовими кришталевими елементами і позолоченою арматурою.

– ТОВ «ПВФ Електросвіт» - підприємство-виробник промислових світильників для промислових підприємств, громадських будівель, зовнішнього освітлення міст і населених пунктів, а також для застосування в області світокультури рослин. Підприємство також здійснює модернізацію та реконструкцію існуючих освітлювальних систем, розробку проектної документації, розробку щитів освітлення і пультів управління, монтаж освітлювального обладнання. Основними напрямками роботи підприємства на вітчизняному ринку є реалізація сучасних енергозберігаючих технологій, інноваційність інженерних рішень, індивідуальні підходи до проектів, адаптація виробів для нестандартних умов застосування, комплексні налаштування систем освітлення [139];

– ТОВ «Компанія «Вітава» - підприємство, яке працює із 1997 року виробляючи та реалізуючи світлотехнічну продукцію на ринках країн колишнього СНД та Західної Європи. Основна сфера діяльності компанії - розробка, виробництво і збут світлових приладів загального та спеціального призначення. На даний час асортимент продукції нараховує більше 2500 модифікацій світильників для внутрішнього і зовнішнього освітлення суспільно-адміністративних будівель, спортивних споруд, торгових комплексів, промислових та інших об'єктів і прожекторів для архітектурного освітлення і реклами [140];

– Завод «Євролайт» - новостворене підприємство, яке здійснює виробництво та сервіс промислових світильників.

Одним із лідерів вітчизняного світлотехнічного ринку є підприємство ПАТ

«Іскра», яке спеціалізується на виготовленні різноманітних ламп розжарювання. На сьогоднішній день підприємство випускає більш ніж 50 млн. ламп, які призначені для освітлення об'єктів на значній відстані, у світло-динамічному обладнанні для створення різноманітних видовищ, у дизайні театрального, студійного теле- та кіноосвітлення, в освітлюванні відкритих майданчиків, промислових територій та виставкових павільйонів, в освітлювальних системах літальних апаратів та аеродинамічних комплексів. Основний акцент у товарній політиці на новітні, високотехнологічні, енергоощадливі світлотехнічні прилади.

Нещодавно асортимент «Іскри» поповнився новими позиціями: декоративними кольоровими лампами, сатинованими рефлекторними лампами, судовими лампами, лампами з підвищеним терміном свічення – 3000 і 5000 годин. Розширення асортименту дозволило «Іскрі» посилити свої позиції як у споживчому, так і в промисловому сегментах, збільшити свою присутність на ринках України, Італії, Чехії, Литві, Латвії, Естонії, Греції, Казахстану, Білорусі, Молдови, Вірменії, Грузії, Азербайджану [141].

Підприємством із зарубіжними інвестиціями, що діє на вітчизняному ринку є ТОВ «Шредер». Підприємство створено на базі спільного українсько-бельгійського об'єднання СП «Ватра-Шредер», що діяло на вітчизняному ринку і виготовляло високоякісну світлотехнічну продукцію на бельгійському обладнанні.

Сьогодні, будучи частиною групи компаній, Shreder активно бере участь в роботі і застосовує всі засоби й ефективні способи дослідження та розробки, виробництва, здійснює операції з використанням інформаційної техніки, бере участь в міжнародних дослідженнях, випробуваннях безпеки, здійснює маркетингову діяльність та інформаційну взаємодію. Підприємство пропонує освітлювальне обладнання, що об'єднує в собі новітні досягнення в галузі техніки та естетики дизайну. Основна місія діяльності підприємства «Ми втілюємо в життя рішення, які найбільше підходять вашому ринку і відповідають вашим вимогам» [142].

Проаналізувавши основних виробників продукції необхідно відмітити досить активний конкурентний ринок, який з року в рік динамічно розвивається збільшуючи кількість виготовленої продукції, диверсифікуючи напрями діяльності, визначаючи пріоритети функціонування та розвитку.

Поряд із наявністю значної кількості вітчизняних виробників, які заповнили не всю ринкову нішу, значну частину світлотехнічної продукції в Україну імпортується із Італії, Німеччини, Польщі, Білорусі, Росії, Китаю, Туреччини і Тайваню.

Великих імпортерів на ринку України небагато – близько 15: Philips (Нідерланди), GeneralElectric (США), Farel (бренд Philips польського походження), а також: Plexiform, Fagerhult, Elkamet, Gewiss, Tridonic, Stucci, Radium, Tungsram, Lival, AgaLight, Brilux, і деякі інші. З ближнього зарубіжжя світлотехнікам вже давно знайомі такі торгові марки, як «Світлові технології», Northcliffe, TechnoLux (все – Росія).

Частка продажів офісних світильників під торговими марками італійських і скандинавських фірм-виробників почала збільшуватися. Серед ексклюзивних і солідних брендів слід виділити – італійські: LucePlan, Artemida, Flos, MetalSpotStatus, StudioItaliaDesign, Fabbian, MuranoDue, німецькі, – Erco, Bega, Limburg, бельгійський, – Massive. Джерела світла на українському ринку представлені торговими марками Phillips, Pila, Osram і Radium.

Лідуючий бренд по продажах – Philips. Це відома торгова марка для кінцевого споживача, зокрема, завдяки популярності побутової техніки під цим брендом. Pila і Farel – це також бренди Philips, але тільки продукція під цими торговими марками виготовляється не в Нідерландах, а в Польщі. І якщо продукція Philips достатньо дорога, то Farel пропонує споживачам товар по нижчих цінах.

Друге місце по продажах належить американській компанії GeneralElectric. На вітчизняному освітлювальному ринку не перший рік успішно працюють оператори: ТОВ «Елопро» (група компаній «Елотек»), ООО «Асоціація «Светотехника», компанії «Ідея Промені», «Союз-Світло», «І-ТЕС», «М. І. До.

Шорр», «Сонлюкс-Україна», «Дегтярев&к», мережі магазинів «Лайт-люкс» і «Капро», салон-магазин «Галерея світла» і деякі інші. Крупними регіональними компаніями є: «Солар-трейдинг» (Дніпро), «MagicLight» і група компаній «Altera» (Харків), «Люкс. Системи світла» і «Трейд-лайт» (Одеса) [117].

Сучасний вітчизняний світлотехнічний ринок орієнтований на інноваційну продукцію та енергозберігаючі технології, які в структурі джерел освітлення займали 75% від загального обсягу реалізації (рис.2.7).

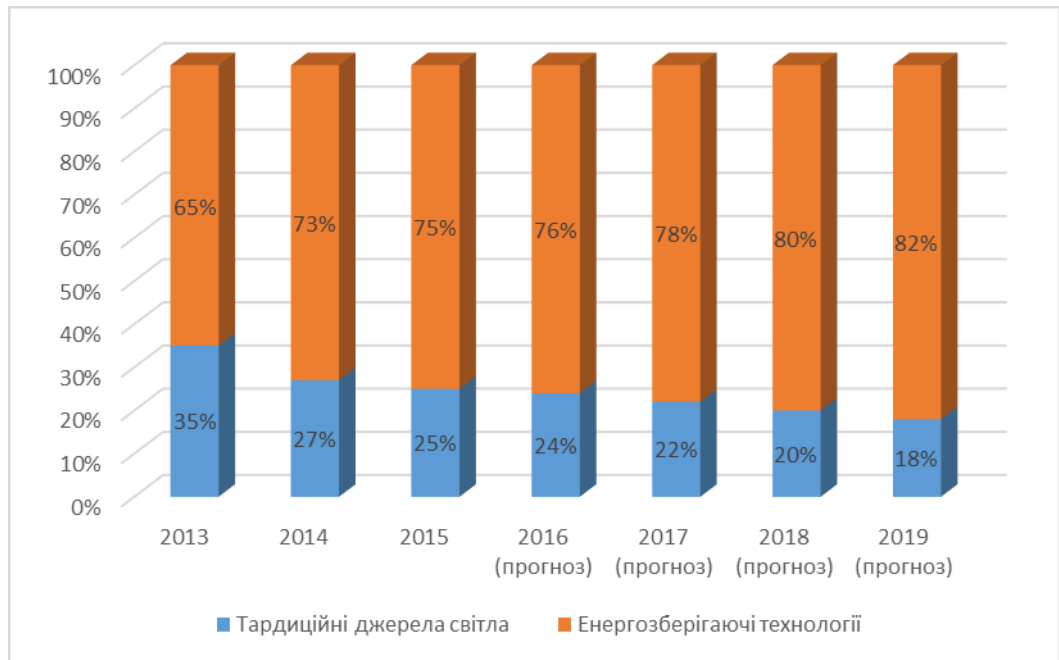


Рис.2.7. Структура реалізації світлотехнічної продукції на вітчизняному ринку

Примітка. Складено автором на основі [130]

В прогнозованому періоді спостерігатиметься переважання енергозберігаючих технологій в структурі реалізації продукції, що обумовлюється значним здорожчанням цін на енергоносії. Зокрема, у 2016 році планується знизити обсяг реалізації традиційних джерел світла до рівня 24%, а у 2019 році до 18%.

Економічна криза, що спостерігається в Україні дестабілізувала світлотехнічний ринок та знизила темпи приросту реалізації продукції, проте не вплинула на ринок світлодіодних джерел світла, що обумовлено, насамперед, реалізацією політики енергоощадливості в країні за рахунок стимулювальних механізмів самих виробників та державних програм енергоощадливості.

Відповідно в структурі ринку переважають світлодіодні лампи (рис. 2.8).

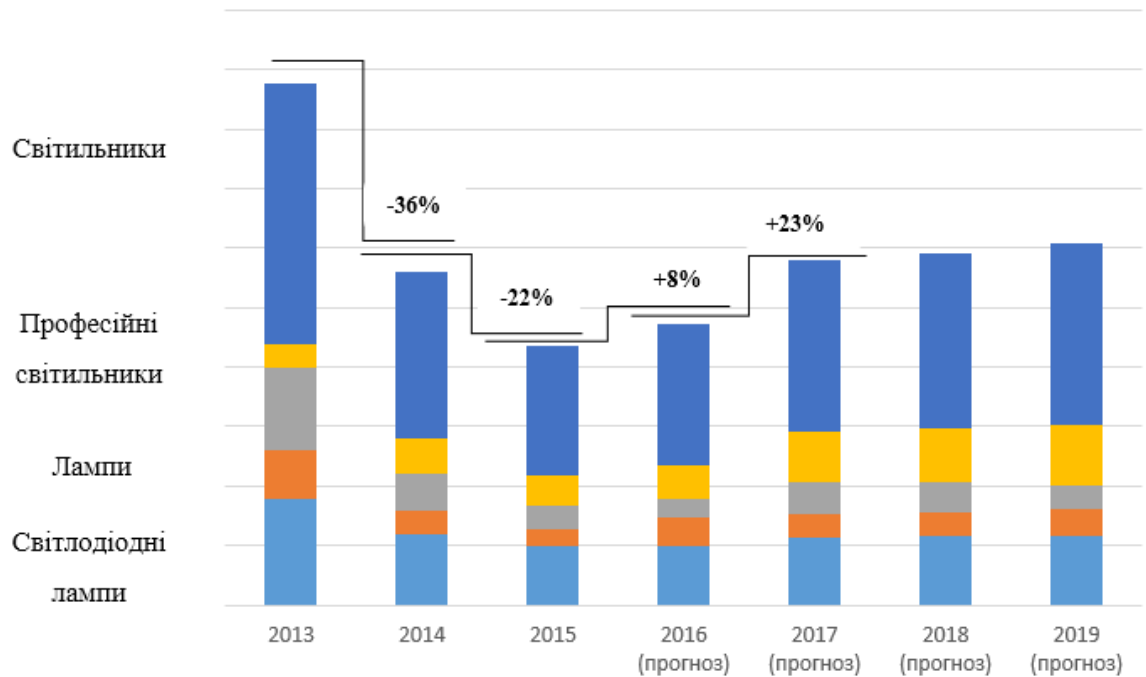


Рис.2.8. Динаміка розвитку світлотехнічного ринку України

Примітка. Складено автором на основі [130]

Проаналізувавши стан ринку та характерні риси діяльності даних підприємств електротехнічної галузі, необхідно відзначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та перешкоди їх розвитку (таблиця 2.3).

Здійснивши SWOT-аналіз діяльності підприємств електротехнічної галузі необхідно відмітити переважання слабких сторін та загроз. В цілому необхідно акцентувати увагу на основні проблеми у функціонуванні підприємств даної галузі, зокрема: низька матеріально-технічна забезпеченість (відсутність інноваційних технологій, що впроваджуються у виробничий процес), застаріла продукція та відсутній дієвий механізм її просування, відсутність достатнього обсягу оборотного капіталу та джерел фінансування діяльності підприємств. При цьому основними майбутніми загрозами, що дестабілізують розвиток підприємств галузі є незадовільна фінансово-економічна ситуація в країні, нестабільність національної валюти, недієве податкове законодавство, що не стимулює стабільний розвиток підприємств, відсутність умов для виготовлення інноваційної продукції та низькі конкурентні позиції на внутрішньому та

зовнішньому ринках.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз функціонування підприємств вітчизняної електротехнічної галузі

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний ресурсний потенціал Значні можливості у ціноутворенні та цінові переваги Орієнтація на внутрішній та на зовнішні ринки Виготовлення та реалізація інноваційної продукції унікальної за якостями Значний досвід у сфері виробництва	Застарілі маркетингові підходи у вивченні конкурентів та виходу на нові ринки збуту Відсутність нової технологічної бази для випуску нової продукції з кращою якістю Недостатня якість та низький управлінський потенціал Відсутність чітких орієнтирів розвитку на підприємствах галузі Недостатність оборотного капіталу та значний кредитний ризик Фінансово-економічна криза в країні та відсутність можливостей державної підтримки галузі
Можливості	Загрози
Формування взаємовигідних партнерських та ділових зв'язків на регіональному, вітчизняному та міжнародних ринках Розширення асортименту продукції та послуг на ринку Орієнтація на сервіс та сервісне обслуговування споживачів продукції Внутрішні ресурсні можливості для формування стратегії привабливих цін Активізація маркетингового інструментарію для формування лідерських позицій на внутрішньому ринку світлотехнічної продукції	Нестабільність фінансово-економічної ситуації та нестабільність національної валюти Військовий конфлікт на сході країни Відсутність можливостей виготовлення інноваційної продукції та скорочення попиту на продукцію на зовнішніх ринках Законодавчі зміни у сфері податкового законодавства, що створює додатковий податковий тиск Відсутність стабільних джерел фінансування підприємств галузі Відсутність стратегічного плану дій в кризових ситуаціях

Примітка. Самостійна розробка автора

Саме акцентування уваги на слабких сторонах та загрозах стимулюватиме підприємства електротехнічної галузі формувати інтеграційні об'єднання для нівелювання слабких сторін і визначення напрямів стратегічних рішень та дій в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз у діяльності. Формування об'єднання структурних підрозділів (підприємств) повинно стимулювати синергетичний механізм та генерувати синергетичний (взаємний) ефект їх взаємодії.

2.2. Стан впровадження синергетичних механізмів в систему управління підприємствами електротехнічної галузі

В умовах кризових явищ в національній економіці в цілому та електротехнічній галузі зокрема, перспективним напрямом розвитку взаємовідносин у галузі є інтегрування (об'єднання) на взаємовигідних основах, що в подальшому визначають ділові взаємовідносини (синергію) та формуватимуть синергетичний ефект.

Інтеграційні процеси є економічною основою становлення підприємницьких структур, їх бізнес-систем, бази поєднання різних стадій відтворювального процесу. Створення великих і складних за організаційною структурою господарюючих суб'єктів, що перетворилися на двигун економічного розвитку, відбувається шляхом інтеграції капіталу в різних його видах [132, с.129].

Важливість та необхідність реалізації інтеграційних процесів обумовлюється посиленням конкурентних, економічних та стратегічних позицій суб'єктів господарювання. Використання спільних виробничих, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів дозволяють забезпечувати конкурентні позиції та більш ефективно вести конкурентну боротьбу на внутрішніх та зовнішніх ринках. Саме посилення конкуренції на світових ринках стимулювало створення інтеграційних об'єднань, формування вертикально інтегрованих структур у більшості галузей економіки, генерувало нові об'єднання створюючи транснаціональні компанії та конгломерати.

В світовій економіці інтенсивність об'єднання в різних галузях при формуванні вертикально та горизонтально інтегрованих структур, обумовлюється необхідністю контролю над фінансовими потоками. Основними гравцями світової економіки стали транснаціональні корпорації, які ведуть жорстку боротьбу за ринки збуту високотехнологічної продукції. У США і Європі сформувалися корпорації-гіганти, що керують такими наукомісткими видами бізнесу, як авіація, космос, інформаційні технології й озброєння. Серед

них «Boeing» (США), «BAE Systems» (Велика Британія), EADS (Нідерланди), «Thales» (Франція), «Finmeccanica» (Італія) та інші підприємства, обсяги продажів яких на ринку високих технологій обчислюються десятками мільярдів доларів США. Така інтеграція дозволяє консолідувати ресурси підприємств-учасників корпорації і забезпечити розробку загальної стратегії, проведення спільних науково-дослідних робіт, випуск конкурентоспроможної наукомісткої продукції, її просування на світовий ринок, подальше сервісне обслуговування на основі ресурсозберігаючих технологій та інновацій [28, с.155].

На фінансово-економічну діяльність інтегрованих структур у світовій економіці припадає більш ніж 50% усього виробництва, 75% світової торгівлі та міжнародної міграції капіталу, а також 80% міжнародного обміну технологіями. Злиття та поглинання компаній, створення на їх базі вертикально та горизонтально інтегрованих структур, стали основними структурними елементами економік більшості країн світу, продуктивною силою для зростання національних багатств. Характеризуючи діяльність міжнародних ТНК, необхідно відзначити, що вони функціонують у високо розвинутих та висококапіталізованих країнах світу – США (128 материнських компаній, що входять в ТОП-500), Китай (95 компаній), Японія (57 компаній), Франція (31 компанія), Німеччина та Великобританія (по 28 компаній) та ін. Країни світу із найбільшою кількістю ТНК відображено на рис. 2.9.

Найбільші світові інтеграційні об'єднання створюються у банківському секторі (71 компанія), видобутку нафти та газу (43 компанії), високотехнологічному виробництві (16 компаній), фармацевтика та біотехнології (22 компанії), виробництві автомобілів та запчастин (17 компаній) та ін. В світовій індустрії машинобудування лідерами за створенням інтеграційних структур є такі країни як Німеччина, Японія, США. В західноєвропейських країнах у сфері машинобудування інтеграційні структури створюються у таких країнах, як Нідерланди, Італія, Німеччина, Норвегія, Ірландія, Швейцарія формуючи кластерні групи (кластерні господарства).

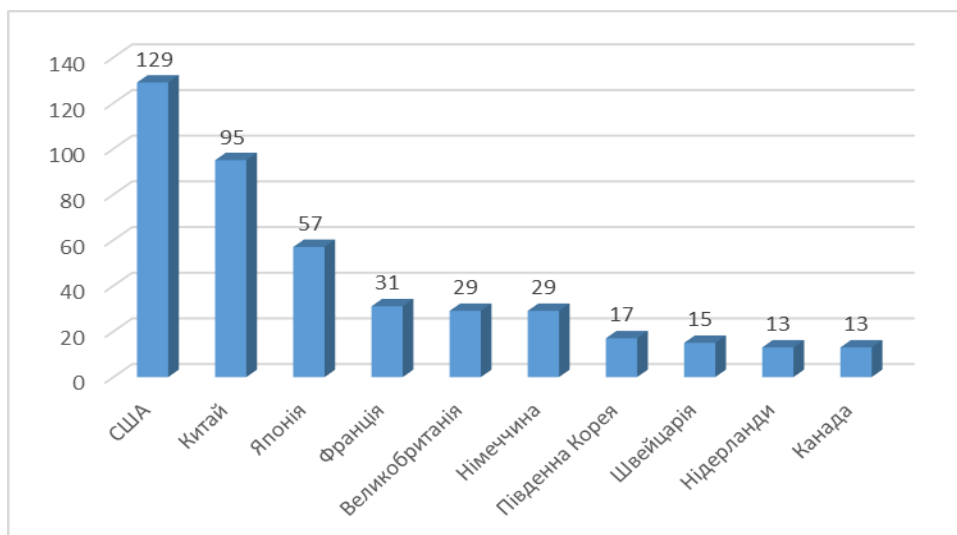
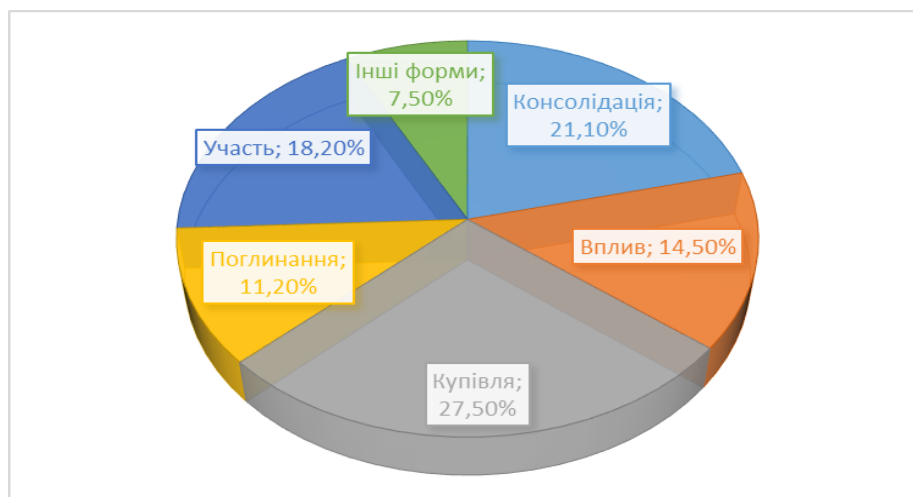


Рис.2.9. Функціонування ТНК у різних країнах світу

Примітка. Складено автором на основі [105, с.122-123]

Позитивні наслідки стратегії інтеграції підтверджуються й іноземним досвідом, оскільки найбільші машинобудівні підприємства у світі є одночасно найбільшими ПФГ світу. Серед них – General Motors, Ford Motor, Daimler-Chrysler.

Менш активніше розвиваються інтеграційні процеси в вітчизняному машинобудуванні. Основними напрямками інтеграції підприємств стали консолідація (21,2%), вплив на інше підприємство (14,5%), купівля (27,5%), поглинання (11,2%), участь (18,2%) та інші форми (7,5%) (рис.2.10).



**Рис.2.10. Видова інтеграція машинобудівних підприємств в Україні
2015 рік**

Примітка. Складено автором на основі [43]

Перспективними напрямками розвитку підприємств даної галузі є подальше інтегрування. Оскільки на теренах західних областей України є достатня кількість машинобудівних підприємств, на думку авторів, необхідним для ефективного розвитку цих підприємств є їх об'єднання в певні інтегровані структури. До підприємств, які можуть входити до цих структур у Західному регіоні України, можна віднести: ПАТ «Бориславський експериментально ливарно-механічний завод», Дослідницько-механічний завод «Карпати», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ПАТ «Автонавантажувач», ПАТ «Львівський експериментальний механічний завод», ПАТ «Калуський завод будівельних машин», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», ПАТ «Ковельсільмаш», ПАТ «Завод Львівсільмаш», ПАТ «Завод Рівнесільмаш», ПАТ «Львівавтозапчастина», ПАТ «Львівагромашпроект», ПАТ «Карпатнафтомаш», ПАТ «Львівський завод «Металіст» та ін [70, с.170 - 171].

Основні інтеграційні процеси у галузі машинобудування спостерігаються у наступних підгалузях: важке машинобудування, автомобільне і тракторобудування, виробництво верстатів та інструментів, електротехнічне машинобудування, приладобудування, радіотехніка, точне машинобудування, сільськогосподарське машинобудування. Результати оцінювання інтеграційної привабливості залежать від результатів фінансово-господарської діяльності підприємств (рис.2.11).

Як свідчать результати дослідження більшість машинобудівних підприємств не володіють високим рівнем фінансово-економічних показників діяльності та значним інтеграційним потенціалом. Специфіка господарської діяльності та діючий потенціал інтегрування обумовлюють наступні рівні інтегрованості підприємств: високий потенціал інтегрованості має місце на підприємстві автомобільного машинобудування; середній рівень інтегрованості характерний для підприємств радіотехніки, електротехнічного машинобудування, важке машинобудування та тракторне машинобудування; високий рівень – приладобудування, точне машинобудування, сільськогосподарське машинобудування.

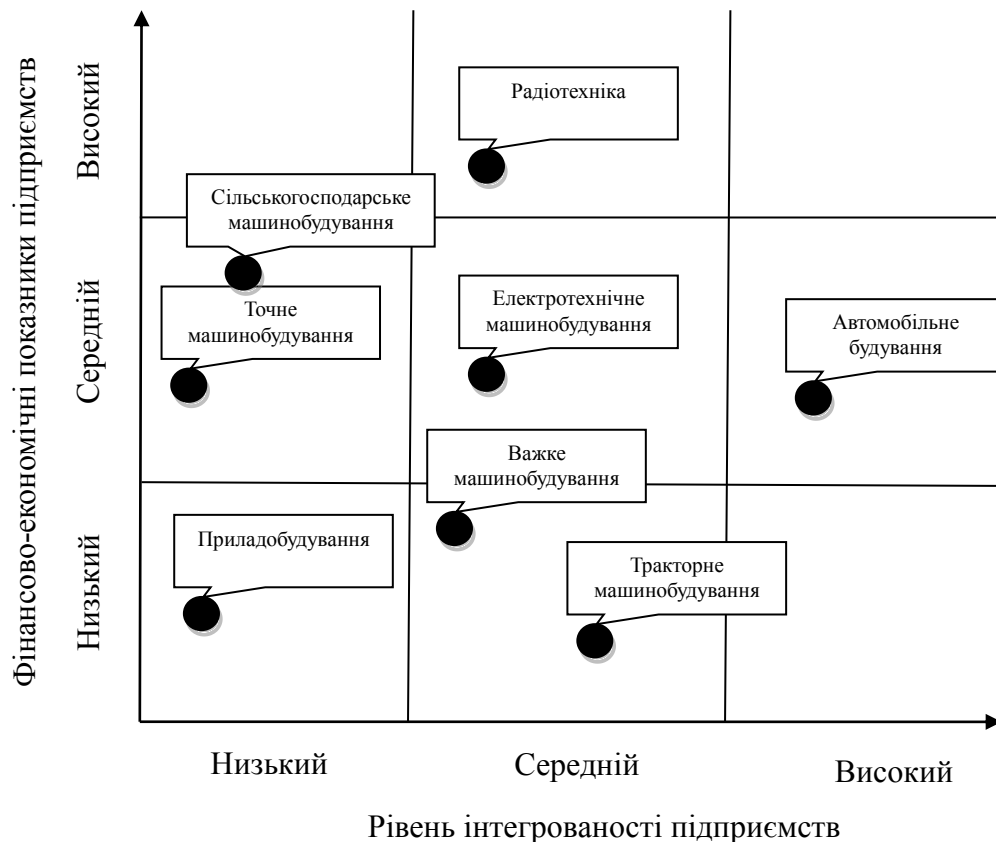


Рис.2.11. Матриця рівня інтегрованості підприємств вітчизняного машинобудування

Примітка. Складено автором на основі [110]

Таким чином, електротехнічне машинобудування (в тому числі і світлотехнічна галузь) має середній рівень фінансово-економічного потенціалу, а також середній рівень інтегрованості підприємств. Практика функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі вказує на існування вертикально-інтегрованих об'єднань, що передбачає інтегрування підприємств, котрі перебувають на однакових етапах виробництва, працюють та конкурують на одному сегменті ринку.

Характеризуючи особливості об'єднання підприємств електротехнічної галузі в вітчизняній економіці необхідно відмітити, що необхідність синергії обумовлюється рядом причин, серед яких необхідно виокремити:

- формування передумов поліпшення конкурентоспроможності електротехнічної продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках;
- забезпечення зростання фінансової міцності та інвестиційної

привабливості підприємств електротехнічної галузі;

- пошук нових та розширення діючих ринків збуту електротехнічної продукції;

- реструктуризація машинобудівного комплексу в цілому та електротехнічної галузі зокрема;

- формування кадрового потенціалу в аспекті забезпечення висококваліфікованими науковими і робочими кадрами.

Для розв'язання поставлених завдань потрібно:

- провести модернізацію діючих підприємств на інноваційній основі;

- створити нові високопродуктивні виробництва, у тому числі за участю іноземного капіталу;

- поліпшувати сервісне обслуговування продукції в період усього життєвого циклу до її утилізації;

- впроваджувати нові технології та автоматизацію у виробництво електротехнічної продукції, що забезпечить підвищення продуктивності праці, енерго- і ресурсозбереження;

- проводити розробку технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих з прогресивними міжнародними стандартами;

- розвивати внутрішній ринок електротехнічної продукції;

- проводити технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва;

- забезпечувати державну підтримку експорту електротехнічної продукції;

- прискорювати процеси структурної перебудови електротехнічної галузі в напрямі формування корпоративних науково-технічних комплексів, здатних до ефективного розвитку в умовах нестабільного ринку;

- створювати умови для залучення в електротехнічну галузь кваліфікованих фахівців [159].

В електротехнічній галузі впровадження синергетичних механізмів в систему

управління підприємствами відбувається на основі змін у внутрішній взаємодії між управлінським персоналом та на основі зовнішнього інтегрування (об'єднання) підприємств із рівномірним потенціалом (в результаті отримання синергетичного ефекту).

Внутрішня взаємодія та управління змінами на підприємствах електротехнічної галузі обумовлюється необхідністю оптимізації системи управління, що в подальшому передбачатиме диверсифікацію та зниження трансакційних витрат, формування нових технологічних зв'язків, інноваційні управлінські рішення та виробництво інноваційної продукції, модернізація основного капіталу та формування синергетичного ефекту взаємодії між підрозділами. Управління змінами на підприємствах електротехнічної галузі відбувається у визначеній послідовності, що представлена на рис.2.12.

Проведення внутрішніх змін на підприємствах електротехнічної галузі відбувається в наступній послідовності:

- етап 1 – ініціювання змін для активізації внутрішньої взаємодії. Визначення проблеми внутрішньої взаємодії та стимулювання проведення внутрішніх змін оптимізації взаємозв'язків і генерування ефекту фінансово-економічної діяльності. Ініціювання проходить шляхом проведення загальних зборів власників, колективу та зацікавлених у підприємстві сторонах з метою визначення подальших дій на основі врахування сильних та слабких сторін діяльності підприємства. Результатом проведення зборів стає визначення виду змін (зміни в організаційній структурі; у формах та напрямках виробництва; коригування виробничої програми; планування змін у витратах, собівартості, доходах прибутку та рентабельності; зміни у матеріально-технічному забезпеченні; зміну у технологічному забезпеченні; планування змін у соціальному розвитку колективу) та планування подальших дій для реалізації даних змін;

- етап 2 – планування та організація впровадження внутрішніх змін. На етапі планування враховують попередньо визначену мету проведення



Рис.2.12. Послідовність проведення внутрішніх змін на підприємствах вітчизняної електротехнічної галузі

Примітка. Самостійна розробка автора

внутрішніх змін, а на її основі визначаються цілі та завдання впровадження внутрішніх змін. На даному етапі проводиться планування майбутніх змін показників фінансово-економічного та соціального розвитку підприємства, узагальнюється кошторис витрат та визначається загальний час на реалізацію внутрішніх змін. Якісно розроблена план-програма змін, котра враховує усі аспекти діяльності підприємства та визначає реалізацію цілей та завдань, є ключовим елементом для проведення змін.

Важливим чинником проведення внутрішніх змін є організація і формування управлінської команди, котра буде їх реалізовувати. Обираючи команду враховуються напрями проведення змін та визначається кількість персоналу необхідна для проведення даних змін. Чіткість та злагодженість роботи команди реалізації внутрішніх змін важливий аспект досягнення мети проведення змін.

На даному етапі також розробляється організаційна структура команди, формуються функціональні обов'язки та визначаються напрями діяльності кожного із учасників команди.

Організування в системі управління змінами складається із 5 взаємопов'язаних елементів [78, с.69]: 1) поділ праці в ході реалізації змін – процес розподілу загальної роботи в організації на окремі завдання; 2) департаменталізація – процес групування робіт та видів діяльності за окремими підрозділами організації (бригадами, групами, секторами, відділами) в ході реалізації організаційних змін; 3) делегування повноважень – процес передавання керівником частини своєї роботи та повноважень, пов'язаних із проведенням організаційних змін підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання; 4) встановлення діапазону керованості в ході проведення організаційних змін – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеріві, який проводить зміни; 5) координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для проведення організаційних змін.

Стимулююче значення в аспекті швидкого та якісного проведення

внутрішніх змін є мотивування персоналу команди. Основою мотивування є формування позитивного клімату в команді, що обумовлює покращення взаємодії між працівниками, формує відчуття необхідності проведення внутрішніх змін, генеруватиме ідеї чіткого та якісного виконання змін, визначить можливості коригування рішень відповідно до рекомендацій та порад працівників в аспекті реалізації зворотного зв'язку.

Мотивування передбачає винагороди за результати проведення змін, які плануються на попередньому етапі та включаються в кошторис. На підприємствах електротехнічної галузі основними напрямками мотивування команди проведення змін стали: грошові винагороди, додаткові відпустки, просування по кар'єрній ієрархії, санаторні путівки.

– етап 3 – контроль за реалізацією внутрішніх змін. Контролювання внутрішніх змін передбачає постійний моніторинг, спостереження та аналізування процесу реалізації внутрішніх змін, врахування відхилень та прорахунків допущених управлінським персоналом в процесі реалізації змін. Основними об'єктами контролю внутрішніх змін на підприємствах електротехнічної галузі стали: виконання планових показників фінансово-економічного та соціального розвитку колективу; виконання функціональних обов'язків учасниками процесу; вчасність ресурсного забезпечення усіх напрямів змін; моніторинг повноцінності забезпечення мотивації персоналу.

Суб'єктами контролю є: управлінський персонал (керівники різних ланок управління задіяні для реалізації внутрішніх змін), посадові особи визначені функціональними обов'язками як контролюючий орган, окремо створені відділи контролю на період впровадження змін.

На вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі результатами реалізації внутрішніх змін під час реалізації синергетичного механізму стали:

- раціональне використання різновидів ресурсів підприємств галузі;
- активізація маркетингового комплексу та вироблення стратегічних рішень у сфері маркетингу;
- покращення внутрішнього потенціалу та реалізації інвестиційної

- діяльності (реальні та фінансові інвестиційні проект);
- розвиток управлінського персоналу та оптимізація мотиваційного механізму для забезпечення соціального розвитку колективу підприємства;
- фінансовий ефект (приріст прибутку, зростання доходів та збільшення вартості) реалізації запланованих заходів синергії на підприємстві.

Формування синергетичного механізму взаємодії підприємств електротехнічної галузі обумовлено специфікою їх діяльності, яка спрямована на налагодження виробничого циклу, формування конкурентоспроможної інноваційної продукції для виходу на нові ринки збуту. Практика інтегрування підприємств даної галузі свідчить про визначену послідовність дій для генерування синергетичного ефекту (рис.2.13).

Таким чином, весь процес формування синергетичного механізму взаємодії підприємств вітчизняної електротехнічної галузі можна поділити на сім послідовних етапів, реалізуючи які можливо досягнути синергетичний ефект.

Галузева специфіка діяльності підприємств електротехнічної галузі обумовлює пошук ідей для виготовлення і реалізації конкурентоспроможної продукції (оскільки ринок надзвичайно насичений різноманітними товарами) та пошук нових каналів збуту. Відповідно формування та впровадження синергетичного механізму від взаємодії підприємств розпочинається із ініціації інтегрування двох або більше підприємств галузі. Ініціація може бути як одноосібна (передбачення одним підприємством плану дій для формування синергетичного механізму та генерування синергетичних ефектів) так і взаємна (коли ініціатива інтегрування надходить від двох підприємств одночасно). Ініціатива може надходити з будь-якої системи управління починаючи від вищого керівництва до керівників відділів та працівників структурних підрозділів.

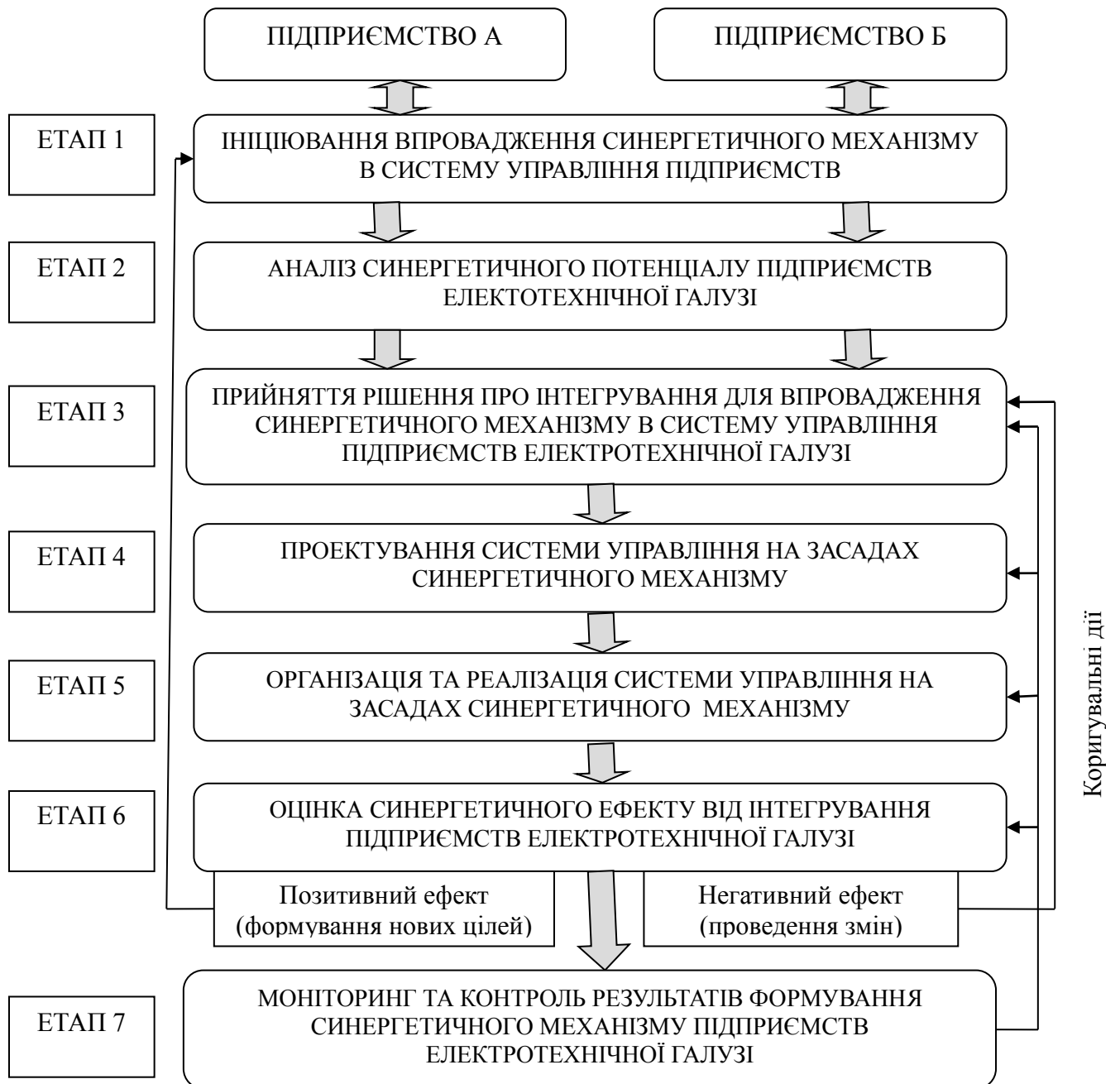


Рис.2.13. Схема формування синергетичного механізму взаємодії підприємств вітчизняної електротехнічної галузі

Примітка. Самостійна розробка автора

Основні напрями ініціювання змін та впровадження синергетичного механізму на підприємствах електротехнічної галузі представлені в таблиці 2.4.

Таким чином, основними напрямками ініціювання змін на вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі є фінансово-економічна діяльність, виробничий процес, система менеджменту, маркетингова та інвестиційна

діяльність, система планування та прогнозування розвитку підприємств.

Таблиця 2.4

Напрями ініціювання змін при впровадженні синергетичного механізму на підприємствах вітчизняної електротехнічної галузі

Напрямок змін Напрямок господарського процесу	Покращення показників фінансового стану	Активізації інвестиційної діяльності	Зміни в системі управління підприємств	Налагодження виготовлення інноваційної продукції	Формування позитивного іміджу підприємства	Реалізація бізнес – планів розвитку підприємства	Налагодження та випуску модельних світильників	Автоматизація виробничої діяльності	Активізація маркетингового інструментарію	Вихід на нові ринки збуту	Зміни в логістичній системі підприємства
Фінансово-економічна діяльність	+										
Виробничий процес				+			+	+			
Система менеджменту			+		+						
Маркетингова діяльність									+	+	+
Система планування та прогнозування						+					
Інвестиційна діяльність		+									

Примітка. Складено на основі аналітичного дослідження діяльності підприємств електротехнічної галузі

Основними напрямками ініціювання змін стали: покращення показників фінансового стану та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»); активізація інвестиційної діяльності (ТОВ «Шредер» на основі створення підприємства СП «Ватра-Шредер», процес акціонування на підприємстві ПАТ «Іскра»); зміни в системі управління (ТОВ «Шредер», ПрАТ «Люмен»); формування позитивного іміджу підприємства (ПАТ «Іскра»); налагодження виготовлення інноваційної продукції (ПАТ «Іскра», ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «Шредер»); реалізація бізнес – планів розвитку підприємства (ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»); автоматизація виробничої діяльності (ПАТ «Іскра»);

активізація маркетингового інструментарію та вихід на нові ринки збуту (ПАТ «Іскра»).

Ініціюючи та впроваджуючи зміни в діяльності підприємств електротехнічної галузі для реалізації синергетичного механізму, важливе значення має дослідження показників синергетичного потенціалу. Розв'язанню завдань формування та розвитку підприємств повинна сприяти адаптивно – розвиваюча система менеджменту, яка покликана сформувати і в процесі діяльності реалізувати потенціал (можливості), адекватний новим завданням цільової спрямованості господарювання підприємницьких структур. Потенціал останніх за структурними кількісними та якісними параметрами не є статичним, а таким, що динамічно – розвивається. Темпи змін в структурному вимірі потенціалів визначатимуться змінами в стратегічному розвитку підприємств, їх цільовою спрямованістю загальної конкурентної стратегії [163, с.90]. В основі оцінювання потенціалу підприємств для реалізації синергетичних механізмів лежить набір потенціальних можливостей їх розвитку. Основні дані про наявний потенціал вітчизняних підприємств електротехнічної галузі представимо у таблиці 2.5. та додатку Б.

Оцінюючи потенціал підприємств електротехнічної галузі для реалізації синергетичних механізмів розвитку під час їх об'єднання (інтеграції) необхідно відмітити наявність значного трудового потенціалу (ТОВ «Шредер», ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»); більшість підприємств значний потенціал організаційної структури управління (ТОВ «Шредер», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ПАТ «Іскра», ТОВ «ПВФ Електросвіт»); лише у одного підприємства наявний маркетинговий потенціал (ПАТ «Іскра») за рахунок приросту витрат на збут, активній асортиментній політиці та використання стратегій ціноутворення; значний виробничий потенціал (ТОВ «Шредер», ТОВ «ПВФ Електросвіт»), який через відсутність виробничих програм не достатньо використовується.

Таблиця 2.5

Дані про наявний потенціал вітчизняних підприємств електротехнічної галузі

Підприємство	Фінансовий потенціал			Маркетинговий потенціал				Трудовий потенціал						Техніко-технологічний потенціал			
	Наявність чистого прибутку	Зростання доходів від реалізації	Позитивний грошовий потік	Зростання витрат на збут	Збільшення асортименту продукції	Використання стратегії ціноутворення	Наявність власної збутової мережі	Зростання рівня оплати праці	Підготовка та передпідготовка кадрів	Можливості професійного зростання та просування по службовій ієрархії	Покращення умов праці	Позитивний морально-психологічний клімат в колективі	Можливості участі у системі управління підприємством	Автоматизація виробничих процесів	Впровадження новітніх технологій в процес виробництва	Загальний високий рівень технологій	Можливості швидкої зміни системи виробництва
ТОВ «Шредер»	-	+	-	+	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	+	+	+	-	-	-	+	+	-	+	+	+	-	-	-	-	-
ПАТ «Іскра»	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+
ПрАТ «Люмен»	-	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-
ТОВ «ПВФ Електросвіт»	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-

продовження таблиці 2.5

Підприємство	Інвестиційно-інноваційний потенціал				Виробничий потенціал				Потенціал організаційної структури управління						Мотиваційний потенціал			
	Позитивні грошові потоки від інвестиційної діяльності	Наявність інвестиційної стратегії	Розробка та випуск інновацій	Сформоване інноваційне середовище	Наявність достатнього обсягу матеріальних ресурсів	Зростання обсягів виробництва	Зміни в операційній системі	Створена система якості продукції	Функціональна система управління	Чіткий розподіл функціональних обов'язків	Взаємозв'язок в управлінській системі	Чіткість управлінських рішень	Демократичний стиль управління	Можливості швидкого інтегрування	Створена система винагород	Використання різних видів мотиваційних систем	Прогресивна система преміювання	Створення мотиваційного фонду
ТОВ «Шредер»	+	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	+	-	+	-
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-
ПАТ «Іскра»	-	-	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+	+	+	-	-	-	-
ПрАТ «Люмен»	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-
ТОВ «ПВФ Електросвіт»	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-

Примітка. Складено на основі аналітичного дослідження діяльності підприємств електротехнічної галузі

Наявність достатнього рівня потенціалу обумовлює взаємовигідність об'єднання двох підприємств, що генеруватиме синергетичний ефект і стимулюватиме прийняття рішення про інтегрування для впровадження синергетичного механізму в систему управління підприємств електротехнічної галузі.

Процедура вироблення управлінського рішення щодо об'єднання підприємств електротехнічної галузі передбачає такі послідовні кроки (рис.2.14).

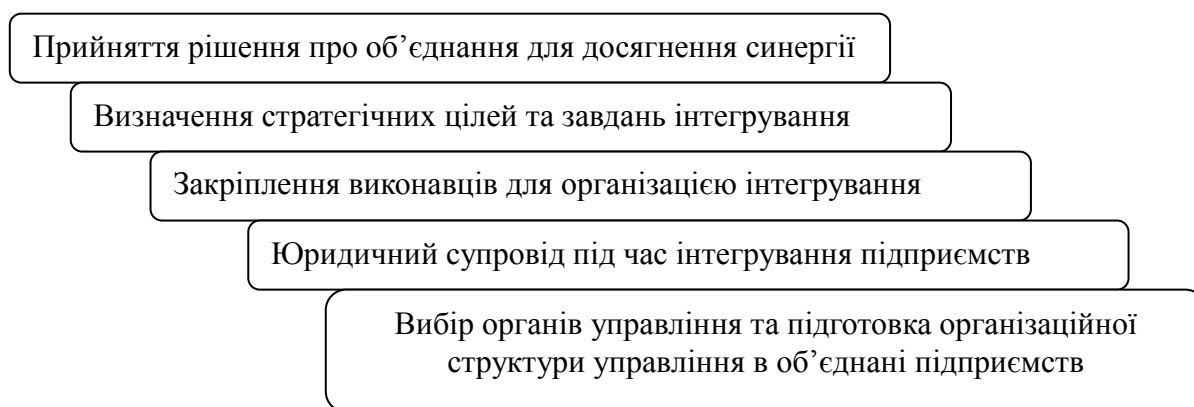


Рис.2.14. Процедура вироблення управлінського рішення щодо об'єднання підприємств електротехнічної галузі для формування синергетичних механізмів

Примітка. Складено автором на основі [131, с.153-154]

Прийняття рішення про інтегрування – це зважене управлінське рішення, що стимулюватиме об'єднання підприємств та генерування синергетичного ефекту. В основі даного рішення лежать мета, стратегічні цілі та завдання інтегрування, якісний підбір виконавців послідовної реалізації об'єднання, юридичне закріплення необхідних документів (договори, заяви, рішення загальних зборів управлінського персоналу та колективу та інші процедури). На завершення приймається рішення про формування управлінського апарату та визначення необхідного набору працівників для реалізації розвитку підприємства і відповідний перехід до етапу проектування системи управління на засадах синергетичного механізму.

На даному етапі приймають рішення про організаційні зміни, забезпечується

трансформація системи управління під вирішення конкретних задач розвитку підприємства, а також визначаються механізми організації, активізації і каналізування у потрібному напрямку для якісного інтегрування та забезпечення швидкого інтегрування підприємства. Практика діяльності підприємств електротехнічної галузі вказує на варіанти проектування, що базуються на створенні нової управлінської структури в межах підприємства або формування нової структури управління на базі вже діючої (більшість механізмів інтегрування базуються на такій організації).

На етапі організації та реалізації системи управління на засадах синергії важливим є втілення механізмів синергетичного управління в реалії діяльності підприємств електротехнічної галузі, що вимагає значного досвіду та часу управлінського персоналу. Невід'ємною складовою змін є підбір управлінського персоналу, котрий генерує розвиток підприємства на основі сучасного мислення, значної працездатності та визначення альтернатив діяльності об'єднання. Важливою умовою успішної організації є наявність чітко визначеного суб'єкту (керівника, лідера, впливової особистості, менеджера-інноватора, певної групи менеджерів, або, у кращому випадку, коаліції ключових зацікавлених топ-менеджерів), який виконує роль промоутера ідеї синергетичних перетворень, її рушійної сили та наділений достатніми повноваженнями щодо організації та контролю за їх здійсненням.

Оцінювання синергетичного ефекту реалізації інтегрування підприємств для досягнення взаємовигідного партнерства є вирішальним етапом, у відповідності до якого приймаються рішення про подальшу співпрацю чи відокремлення підприємств. Відсутність синергетичного ефекту означає не досягнення локальних та глобальних цілей інтегрування і обумовлює активізацію коригувальних дій, що, в тому числі, стимулює також і до планування розробки нових проектів спільної взаємодії підприємств. Методичні основи та особливості оцінювання синергетичних ефектів підприємств електротехнічної галузі деталізовано опишемо в параграфі 2.3.

Завершальним етапом формуванням синергетичного механізму на

вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі є проведення моніторингу та узагальнюючого контролю за результатами інтегрування та функціонування підприємств. Під час впровадження пропонованої моделі моніторинг та контроль є важливим інструментом, що реалізує спостереження за ходом синергетичних перетворень, сприяє дослідженню можливих відхилень від запланованих результатів інтегрування. Основні напрями контролю на різних етапах реалізації синергетичного механізму підприємств вітчизняної електротехнічної галузі представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні напрями контролю на різних етапах реалізації синергетичного механізму підприємств вітчизняної електротехнічної галузі

Етапи реалізації синергетичного механізму	Напрями контролю	Вид контролю	Інструменти контролю
1	2	3	4
Прийняття рішення про інтегрування для впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємств електротехнічної галузі	-юридичний аспект впровадження концепції; - модель розробки концепту організації синергетичних трансформацій; -визначення напрямків та розробка заходів з організації синергії;	Попередній, поточний	Перевірка пакету документів, детальне дослідження заходів передування об'єднанню
Проектування системи управління на засадах синергетичного механізму	-розробка й ухвалення організаційного плану реалізації концепції; -планування очікуваного ефекту від реалізації концепції; -розробка робочої документації та формування бізнес-проекту концепції.	Поточний	Дослідження організаційного плану; економічне обґрунтування економічних та соціальних показників; перевірка робочої документації, експертна оцінка бізнес-проекту

продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Організація та реалізація системи управління на засадах синергетичного механізму	-дослідження правильності типу створеної організаційної структури; -визначення відповідності функціональних обов'язків в оргструктурі проекту; -розробка форм і методів навчання персоналу особистісній і колективній самоорганізації, обґрунтування мотивуючих чинників та розробка системи стимулів.	Поточний	Оцінка побудови організаційної структури; дослідження посадових інструкцій зайнятих в процесі осіб; дослідження форм і методів навчання, самоорганізації та мотивації
Оцінка синергетичного ефекту від інтегрування підприємств електротехнічної галузі	-співставлення показників синергетичного ефекту із плановими показниками; -дослідження результатів оцінювання фінансового стану та показників соціального розвитку колективу підприємства.	Заклю- чий	Моніторинг основних показників, прийняття рішення про доцільність подальших дій

Таким чином, впровадження системи моніторингу та контролю у синергетичному механізмі підприємств стимулюватиме поетапне і повноцінне виконання концепції. Основними напрямками контролю на підприємствах вітчизняної електротехнічної галузі стали визначення напрямів та розробка заходів з організації синергії; планування очікуваного ефекту від реалізації концепції; розробка робочої документації та формування бізнес-проекту концепції; дослідження правильності типу створеної організаційної структури; визначення відповідності функціональних обов'язків в оргструктурі проекту; розробка форм і методів навчання персоналу особистісній і колективній самоорганізації, обґрунтування мотивуючих чинників та розробка системи стимулів; співставлення показників синергетичного ефекту із плановими показниками; дослідження результатів оцінювання фінансового стану та показників соціального розвитку колективу підприємства.

В цілому, для досягнення мети та завдань впровадження механізму

синергії на вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі передбачає виконання ряду етапів та супроводжуючи їх завдань, а також вживати відповідні організаційно-управлінські заходи, що стимулюватимуть генерування синергетичного ефекту. Деталізації процесу формування синергетичного механізму на підприємства представлена на рис. 2.12. і рис. 2.13.

Варто також відзначити, що викладений вище процес імплементації синергетичного механізму характеризує лише один його цикл і завершується формуванням системи управління на засадах синергетичного механізму. Але позитивний результат впровадження і набутий досвід функціонування на новому рівні самоорганізації підштовхують систему до подальшої дифузії синергетичних принципів на наступні рівні (як по вертикалі, так і по горизонталі), тобто за допомогою позитивного зворотного зв'язку реалізуються процеси її циклічного саморозвитку.

Тут також треба обговорити ще один принциповий момент, який не можна залишити поза увагою при впровадженні синергетичного механізму як певної управлінської новації. Це питання про соціальні аспекти інноваційних процесів і підвищення сприйнятливості колективу до нововведень. Річ у тім, що у традиційній виробничо-господарській діяльності виникає такий соціальний принцип організованості, як соціальний порядок. Він характеризується невідповідністю соціальної поведінки, узгодженістю, взаємозаміною та взаємодоповненням працівників та груп. Соціально-економічні процеси, які протікають у такому разі на підприємстві, є стійкими, детермінованими та передбачуваними, що певним чином спрощує завдання менеджменту [181, с.154].

2.3. Методичні підходи оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії підприємств вітчизняної електротехнічної галузі

В практичній діяльності підприємств електротехнічної галузі, засновників, керівництво та менеджерів структурних підрозділів значно більше цікавить кінцевий результат синергії – отримуваний ефект, який в науковій літературі отримав назву «синергетичний ефект». Впровадження синергетичних механізмів в систему управління підприємств породжує необхідність обґрунтування та розробки нових методичних підходів до оцінювання синергетичного ефекту. Як економічна категорія «синергетичний ефект» має різноманітні підходи до визначення, які узагальненні різними науковцями. Щоб зрозуміти змістову суть досліджуваного поняття, дослідимо основні підходи до визначення. Так, на переконання Янкового О.Г., Чернецької Ю.А. під синергетичним ефектом слід розуміти результат взаємодії вихідних чинників, їх «спільна дія», що виникає в результаті узгодженості функціонування частин, яка відбивається в поведінці системи як цілого. Синергетичний ефект – додатковий результат, отриманий від злагодженої взаємодії окремих елементів системи [185, с.149; 184, с.49]. На думку Ковальнової А.В., Гальченко К. загальноорганізаційний синергетичний ефект досягається завдяки злагодженій взаємодії між окремими підрозділами організації, а точніше, між керівними працівниками підрозділів, які утворюють групу керівників переважно одного рангу і забезпечують безперервність і ефективність загального функціонального процесу [68].

В даному випадку науковці акцентують увагу на злагодженій взаємодії та узгодженому функціонуванні підрозділів в середині системи підприємства, що в кінцевому підсумку дає можливість отримати додатковий результат від їх діяльності (зростання чистого прибутку, зниження трансакційних витрат, зростання рентабельності функціонування підприємства, підвищення стандартів праці). На наш погляд, дане визначення звужує межі даної економічної категорії, адже існують різноманітні види ефектів, які

генеруватимуть сукупну ефективність діяльності підприємств в результаті взаємодії як структурних підрозділів так і інших підприємств.

Найбільш відповідне до сучасних умов визначення поняття «синергетичний ефект» дає науковець Тітов Л.Ю., який вважає, що синергетичний ефект проявляється у зростанні ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок, так званого, системного ефекту (емерджентності) [165, с.121]. Автор влучно акцентував увагу на інтегрування системних компонентів, що можливо здійснити, як на макро-, так і на мікрорівнях для формування взаємного системного ефекту.

Заслужують на увагу і інші визначення науковців, які також вважають, що синергетичний ефект це:

- ефект від взаємодії двох або більшої кількості бізнесів, що проявляється у збільшенні (прирості) чистого грошового потоку [55, с.93];
- є результатом кооперативної взаємодії її підсистем та елементів, що змінюють якість системи і траєкторію розвитку у процесі самоорганізації під впливом різних флуктацій, обумовлених факторами внутрішнього та зовнішнього середовища [26, с.312];
- результат трансформації простих виробничих систем у складніші [126, с.167];
- ефект від спільної дії всіх елементів системи, що призводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних [85];
- завжди результат взаємодії вихідних чинників, їх «спільна дія», що виникає в результаті узгодженості функціонування частин, яка відбивається в поведінці системи як цілого [184, с.191].

На наш погляд, синергетичний ефект – це інтегральний (кінцевий) показник, який виражений в кількісних величинах і досягається в результаті взаємодії як структурних підрозділів підприємства, так і різноманітних підприємств (їх структурних підрозділів), що дає можливість якісно

покращити фінансово-економічні результати діяльності підприємства та сформувати економічний і соціальний ефект господарювання.

Синергетичний ефект утворюється в результаті взаємодії менеджерів різноманітних структурних підрозділів електротехнічних підприємств, а також в результаті взаємодії вищих ланок управління із нижчими. Також, синергетичні ефекти в сучасній економіці проявляються в процесі використання таких механізмів взаємодії різногалузевих підприємств, як підприємницькі мережі, стратегічні альянси, довготермінові контракти, створення інтегрованих утворень тощо. Вони дають змогу знижувати трансакційні витрати, зовнішні та внутрішні ризики, підвищувати інноваційність і конкурентоспроможність підприємницьких структур на різних етапах життєвого циклу розвитку підприємства [129, с.67].

В науковій літературі виділяють різноманітні підходи до оцінювання ефекту за рахунок впровадження синергії в діяльність підприємства. Зокрема, колектив авторів Янковий О.Г., Мельник Н.В., Янковий В.О. акцентують увагу на динамічності, яку повинен втілити ефект синергії структурних компонентів. Саме різниця між змінами суми властивостей системи та зміни суми властивостей компонентів системи, автори вважають синергетичним ефектом [184, с.193]. Основними чинниками, які впливають на ефект від взаємодії, автори вважають приріст реалізації продукції, доходів від операційної діяльності, зростання розміру чистого прибутку та рентабельності витрат. Вплив окремих чинників на результативну ознаку – синергетичний ефект – можна визначити лише використовуючи різноманітні моделі зв'язку, які за характером причинно-наслідкового зв'язку можна умовно поділити на ймовірнісні (в основі лежать моделі кореляційно-регресійного аналізу; розглядаються поряд із основними чинниками і другорядні, які визначають варіацію результативної ознаки за часом та у просторі) та детерміновані (результат визначається дією декількох не випадкових чинників) моделі. На наш погляд, даний підхід можна взяти за основу у формуванні методичного інструментарію оцінювання

синергетичного ефекту від взаємозв'язку та взаємодії системних компонентів, оскільки він враховує результативність реалізації фінансово-господарської діяльності та визначає кінцевий кількісний ефект, що дає можливість у динаміці визначити позитивні зміни в результаті синергії.

Досить цікавим при аналізуванні синергетичного ефекту є розрахунок показника EBITDA в діяльності вертикально-інтегрованих структур, що дає можливість прослідкувати процес формування чистого прибутку та об'єктивно визначати боргову та амортизаційну політику, а також механізми обслуговування боргів. Показник EBITDA визначається як сума операційного прибутку без врахування податкових платежів та амортизаційних відрахувань.

Синергетичні ефекти проявляються в зміні величини EBITDA та сумарних зобов'язань ВІС та утворюються внаслідок впровадження в них інтеграційних заходів. Це дозволяє підвищити якість оцінки економічної доцільності вертикальної інтеграції. Отже, на основі відхилення нової вартості вертикально-інтегрованої структури від базової, виникає можливість розрахунку синергетичного ефекту, який отримає ця структура внаслідок вертикальної інтеграції. Економічний ефект від приєднання нового підприємства до вертикально-інтегрованої структури з урахуванням суми інвестицій на його придбання становить [69, с.38]:

$$\Delta S = \frac{(EBITDA_{Ht} - \Delta EBITDA_t) \times m - (Z_{Ht} - \Delta Z_t)}{(1 + r)^t} - I, \quad (2.1)$$

де ΔS - зміна вартості вертикально-інтегрованої структури; $EBITDA_{Ht}$ — величина EBITDA і-того підприємства, яке входить у склад ВІС, отримана в t -му періоді, грн.; m — мультиплікатор, який характеризує відношення величин фактичної вартості бізнесу та EBITDA для оцінюваних підприємств, частка од.; Z_{Ht} — значення сумарних зобов'язань нового підприємства на кінець t -го періоду, грн.; Z_t — значення сумарних зобов'язань і-того

підприємства, яке входить у склад ВІС, на кінець t -го періоду, грн; n — кількість підприємств, що входять у склад ВІС, $i = 1, \dots, n$, од.; r — ставка дисконтування, частка од.; T — горизонт прогнозування (прийнято $T = 10$ років), $t = 1, \dots, T$, років.

Приєднання (придбання) або від'єднання (продаж) підприємств внаслідок вертикальної інтеграції можна вважати доцільним, якщо існує виконання такого критерію[69, с.38]:

$$\begin{cases} \Delta S_1 \geq 0 \\ \Delta S_2 \geq 0 \end{cases} \quad (2.2)$$

Таким чином, синергетичний ефект від реалізації операції приєднання або від'єднання підприємства повинен бути більше нуля та збільшуватися впливаючи на зростання вартості підприємства, що визначитиме ефект реалізованих заходів.

Формування синергетичного ефекту і його впливу на зростання ринкової вартості підприємства відображено у науковій праці [16]. Група авторів вважає, що зазвичай ринок позитивно реагує на об'єднання підприємств, що збільшує їх номінальну вартість за рахунок приросту ринкової вартості цінних паперів (зростає розмір статутного капіталу та збільшується капіталізація підприємства). Формулу відображення синергетичного ефекту можна відобразити наступним чином:

$$\sum_{i=1}^n \acute{B}k > Bk_1 + Bk_2 + \dots + Bk_n, \quad (2.3)$$

де Bk_1, Bk_2 - ринкова вартість капіталів учасників об'єднання.

Відповідно до формули 2.3., важливим для формування синергетичного ефекту є зростання загальної вартості підприємств, тобто перевищення її над початковою ринковою вартістю підприємств. Об'єднання потенціалів

підприємств формуватиме позитивні тенденції в аспекті приросту доходів та оптимізації витрат діяльності (зменшення рівня витрат на одиницю виготовленої продукції), зростання суми оборотного капіталу та збільшення обсягу залучення інвестиційних ресурсів, формуватиме передумови для оптимізації податкової політики та впровадження нових напрямів діяльності, в тому числі і створення інноваційної продукції, зменшення витрат на формування основного капіталу та створення нової бази основних засобів підприємства.

В цілому, приріст вартості підприємства залежатиме від збільшення додаткового грошового потоку, який може мати наступні складові [23, с.11]:

$$\Delta ГП = \Delta СД - \Delta СВ - \Delta П - \Delta (ОЗ + ОК), \quad (2.4)$$

де $\Delta СД$ - різниця між сукупними доходами; $\Delta СВ$ - різниця між сукупними витратами; $\Delta П$ - різниця між податковими платежами; $\Delta (ОЗ + ОК)$ - різниця між вартістю нових основних засобів (ОЗ) і чистого оборотного капіталу (ОК).

Взаємодія та інтеграція діяльності структурних одиниць (підприємств) створюватиме додатковий приріст грошових потоків, прибутку та вартості підприємства. Синергетичний ефект від поєднання двох структурних одиниць (підприємств) полягатиме у координації різноманітних потенціалів підприємств: фінансово-економічного, виробничого, науково-технічного, управлінського.

Зменшення витрат учасників об'єднання можливе також за рахунок кращого сезонного використання наявних ресурсів, отримання недостатніх ресурсів, диверсифікації виробництва для кращого використання наявних потужностей, сировини і розвитку горизонтальної інтеграції, кооперативних зв'язків. Із зазначеними процесами тісно пов'язана можливість зменшення капітальних вкладень, кращого використання наявних ресурсів [23, с.11].

Для прогнозування майбутніх грошових потоків та визначення реального

ефекту від реалізації синергії, в науковій літературі пропонується розрахунок синергетичного ефекту на основі методу дисконтування грошових потоків [156, с.355]:

$$\Delta V(V_{synergy}) = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta FCFE_i}{(1 + r_e)^i}, \quad (2.5)$$

$$\Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex + \Delta Debt, \quad (2.6)$$

де $\Delta FCFE$ (free cash flow to equity) – потік грошових коштів для власників; ΔS – приріст виручки від реалізації (за рахунок збільшення обсягів продажів у фізичному вимірі, виходу на нових клієнтів, поліпшення якості продукції і послуг, посилення конкурентної позиції об'єднаної компанії тощо); ΔC – економія на операційних витратах (завдяки економії на масштабах випуску продукції і новим можливостям зростання); ΔT (tax) – економія на податку на прибуток (за рахунок оптимізації податкових виплат і зниження ефективної ставки оподаткування прибутків); ΔNWC (net working capital), $\Delta Capex$ (capital expenditure) – відповідно економія на інвестиціях в оборотний капітал та економія на капіталовкладеннях (за рахунок економії на масштабах випуску і гнучкості); $\Delta Debt$ – зміна чистого боргу з урахуванням фінансової синергії, яка пов'язана з поліпшенням доступу до кредитних ресурсів (включає витрати на виплату відсотків за боргами і погашення основної суми боргу в розрахунку на рік, а також приріст позикового довгострокового капіталу у відповідному періоді); r_e (return) – прибутковість власного капіталу (бар'єрна ставка).

На інвестиційній складовій та майбутніх грошових потоках також акцентує увагу при представленні методичного інструментарію оцінювання синергетичного ефекту Швецова Г.З., яка визначає модифіковану модель, що ґрунтується на поточній вартості синергії за i -тим фактором взаємодії [182, с.112]:

$$NPV_i^s = \sum_{t=1}^T \left(\frac{CF_{it}^{S(I)}}{(1+r^I)^t} + \frac{CF_{it}^{S(II)}}{(1+r^{II})^t} \right) - (IC_i - \Delta IC_i^s), \quad (2.7)$$

де CFS(I) та CFS(II) – грошовий потік, що генерується внаслідок організації синергетичної взаємодії I та II роду відповідно (операційний синергізм); IC – одноразові витрати, пов’язані з організацією синергії; ΔIC^s – економія інвестиційних витрат завдяки організації синергетичних взаємодій (початковий синергізм); t – період розрахунку; T – величина планового горизонту (період дисконтування); r^I та r^{II} – ставка дисконтування з урахуванням доходності, інфляції та ступеня ризику при організації синергетичної взаємодії I та II роду відповідно.

На відміну від існуючих, запропонована модель має такі переваги: – сфера застосування моделі поширюється на ефекти внутрішньої та зовнішньої синергії; – дозволяє свідомо управляти факторами синергізму та оперативно впливати на умови їх виникнення з метою активізації (або нейтралізації); – пофакторний аналіз дозволяє ідентифікувати та врахувати більшу кількість чинників синергетичної взаємодії, підвищити точність розрахунків та обґрунтованість управлінських рішень щодо напрямів організації синергії; – у процесі оцінювання застосовуються різні підходи до вимірювання синергізму та його складових (дохідний, витратний, порівняльний, експертний), що підвищують вірогідність отриманих оцінок; – забезпечує точніше оцінювання очікуваної результативності синергетичних взаємодій завдяки врахуванню різної ймовірності прояву компліментарних і власне синергетичних ефектів; – дозволяє своєчасно визначати зони потенційно від’ємного синергізму та попереджати його прояви.

Узагальнюючи методичний інструментарій оцінювання синергетичного ефекту необхідно відмітити наявність різноманітних підходів та моделей оцінки, що є важливим для кількісного і якісного визначення ефекту об’єднання структур. Результативність ефекту синергії вимірюється наявністю додаткових грошових потоків, зростанням прибутків та

капіталізації компанії, виходом на нові ринки та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Враховуючи зазначене, важливою є розробка власної моделі кількісного оцінювання синергетичного ефекту взаємодії структурних одиниць підприємства чи підприємств, яка в основі повинна:

- базуватися на кількісних показниках, що відображаються у фінансовій звітності підприємства і в узагальненні дають можливість дати змістовну відповідь щодо ефективності об'єднання структурних елементів;

- багатокритеріальна система показників, що враховувала б не тільки фінансово-економічну складову (економічну підсистему підприємства), але й діагностувала ефект взаємодії на соціальну складову (соціальну підсистему підприємства);

- в основі формувала інтегральний показник, що дає можливість на основі шкали оцінювати дослідити межу необхідності об'єднання структурних елементів (підрозділів) та підприємств.

Представляючи методичний інструментарій оцінювання синергетичного ефекту взаємодії структурних підрозділів чи підприємств між собою, потрібно дослідити основні фінансово-економічні та соціальні показники до і після здійснення синергії, що дасть можливість в динаміці прослідкувати результати взаємодії.

При оцінюванні синергетичного ефекту науковці використовують кількісні показники, які визначають більшість аспектів діяльності підприємства, зокрема:

- приріст виручки за рахунок збільшення обсягу продажу, покращення якості продукції; зниження витрат і прискорення росту продажу за рахунок економії на масштабах випуску і нових можливостях росту; зниження відтоку по податку на прибуток за рахунок оптимізації податкових виплат, зниження інвестицій в обіговий капітал [58];

- показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт термінової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності), показники фінансової стійкості (коефіцієнт співвідношення залучених та власних засобів, коефіцієнт

забезпеченості власних засобів); показники ділової активності (коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів, коефіцієнт оборотності оборотного капіталу, коефіцієнт оборотності власного капіталу); показники рентабельності (коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу) [126, с.169];

- коефіцієнт окупності витрат (базові показники – чистий дохід, витрати), ресурсомісткість чистого доходу (активи, чистий дохід), рентовіддача активів (активи, рента) [133, с.229];

- володіння підприємством – об'єктом поглинання унікальними видами віртуального капіталу; певна відомість (популярність) підприємства; потенційна фінансова привабливість підприємства; можливість стабільної роботи підприємства; значна ринкова частка підприємства (праця на багатьох ринках, монопольний стан на певному ринку тощо); можливість перепродажу підприємства [35, с.78];

- додатковий грошовий потік (скорочення (приріст) операційних витрат; скорочення (приріст) податкового навантаження; вивільнення (залучення) додаткового капіталу; скорочення (приріст) капіталовкладень; зменшення (приріст) чистого грошового потоку) (метод дисконтування грошових потоків); нарощування вартості активів (метод прямої капіталізації доходу) [32, с.101];

- обсяг продажів і частка ринку; показники ресурсного потенціалу учасників інтеграції; інноваційна наповнюваність процесів відтворення; обсяг інвестицій [27, с.187].

Таким чином, більшість науковців визначають синергетичний ефект враховуючи лише фінансово-економічні аспекти діяльності підприємства, при цьому не розглядають соціальну складову, яка повинна стати основою формування взаємовигідного об'єднання та співпраці усіх сторін життєдіяльності суб'єкта господарювання.

Далі запропонуємо та схематично представимо механізм оцінювання синергетичного ефекту вітчизняних підприємств електротехнічної галузі (рис. 2.15).

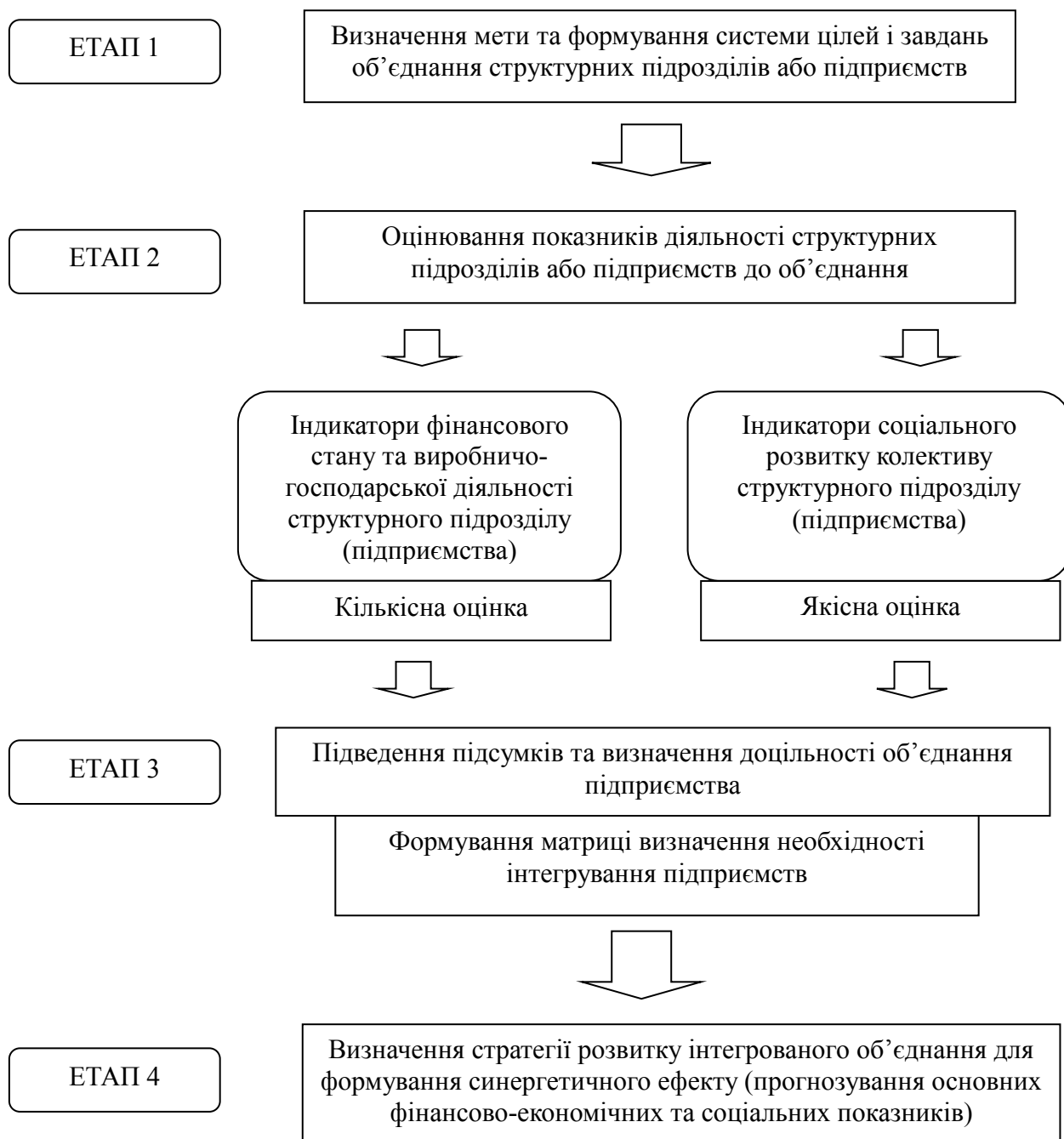


Рис.2.15. Схематичне представлення механізму оцінювання синергетичного ефекту взаємодії вітчизняних підприємств електротехнічної галузі

Примітка. Самостійна розробка автора

Таким чином, нами запропоновано схематичне представлення механізму об'єднання структурних підрозділів (підприємств), при цьому визначено послідовність етапів для здійснення повноцінного оцінювання синергетичного ефекту від даного об'єднання. В основі моделі оцінювання лежить поточна та

перспективна оцінка створення інтегрованої структури.

На першому етапі пропонується визначити мету та формування системи цілей об'єднання структурних підрозділів або підприємств. Основною метою інтеграції на підприємствах електротехнічної галузі є підвищення фінансово-економічних результатів (досягнення фінансового ефекту) та зростання соціальних показників розвитку (досягнення соціального ефекту). Як свідчить практика діяльності, цілями інтеграції підприємств електротехнічної галузі є досягнення достатності фінансових ресурсів для повноцінного функціонування і розвитку, формування виробничо-технологічної бази (в тому числі і для реалізації інноваційних проектів), формування лідерських позицій на ринку та досягнення конкурентоспроможності виготовленої продукції. Інтегрування підприємств вітчизняної електротехнічної галузі дозволяє вирішити ряд ключових завдань пов'язаних із утриманням конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішніх ринках, зокрема:

- забезпечити об'єднання ресурсного потенціалу (фінансові, трудові, інтелектуальні, технологічні, матеріальні, технічні, маркетингові, інформаційні та ін.), що дає можливість сформувати синергетичний ефект взаємодії та взаємодоповнення, а також диверсифікувати різновиди діяльності на різних етапах інтегрування;

- дасть ринкову владу підприємству, що стимулюватиме створення значних бар'єрів для входження нових підприємств на ринок та формувати цінову політику стимулюючи цінову дискримінацію на різних сегментах ринку;

- реалізувати патентне право на нові розробки та винаходи інших підприємств, що забезпечує розвиток інноваційної складової в діяльності підприємства;

- більш активніше використовувати інструменти бренд-менеджменту для просування продукції на діючі та нові ринки збуту продукції, щоб формувати комерційний ефект;

- сформувати зростання експортного потенціалу та формувати конкурентні позиції на нових ринках збуту;

- оптимізувати витрати на різновиди діяльності (фінансову, операційну, інноваційну, інвестиційну), якісно організувати управлінський процес, реалізувати технічні та технологічні новинки, забезпечити просування продукції через напрацьовані підприємством канали розподілу, що сформує ефект економії та підвищення прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємства;

- уникати різновидів ризиків та диверсифікувати політику управління ризиками, що формуватиме фінансово-економічний ефект і мінімізуватиме збитки під час управління проектами.

Зазвичай при інтеграції підприємств електротехнічної галузі обираються декілька напрямів реалізації взаємодії та формуються пріоритети дій для досягнення синергетичного ефекту, який визначається на підставі визначеного комплексу показників оцінювання. Відповідно на другому етапі - представимо кількісні та якісні показники, що дають уявлення про сучасний стан підприємства та необхідність проведення інтеграції. Визначаючи та обґрунтовуючи ключові показники для оцінки синергетичного ефекту при реалізації інтеграційних процесів на підприємствах вітчизняної електротехнічної галузі, необхідно врахувати ряд характеристик, яким повинні відповідати обрані показники: потрібно використовувати декілька важливих ключових показників замість безлічі несуттєвих; відібрані показники повинні відображати ключові фактори успіху; показники мають охоплювати минуле, сьогодення й майбутнє; показники повинні дотримувати баланс інтересів і відбивати потреби клієнтів, акціонерів та персоналу компанії; показники мусять поширюватись на всі рівні організації та бути послідовними; численні показники повинні об'єднуватись у кілька зведених; показники можуть змінюватися в міру зміни стратегії підприємства і ситуації [118, с.105]. Основні показники, які обрано для оцінювання діяльності підприємств до об'єднання представлено на рис.2.16.

Система оцінювання показників діяльності підприємств до об'єднання, містить дві групи показників, що характеризують фінансово-економічну ефективність функціонування підприємства (кількісна оцінка) та показники оцінювання соціальної ефективності (якісна оцінка).

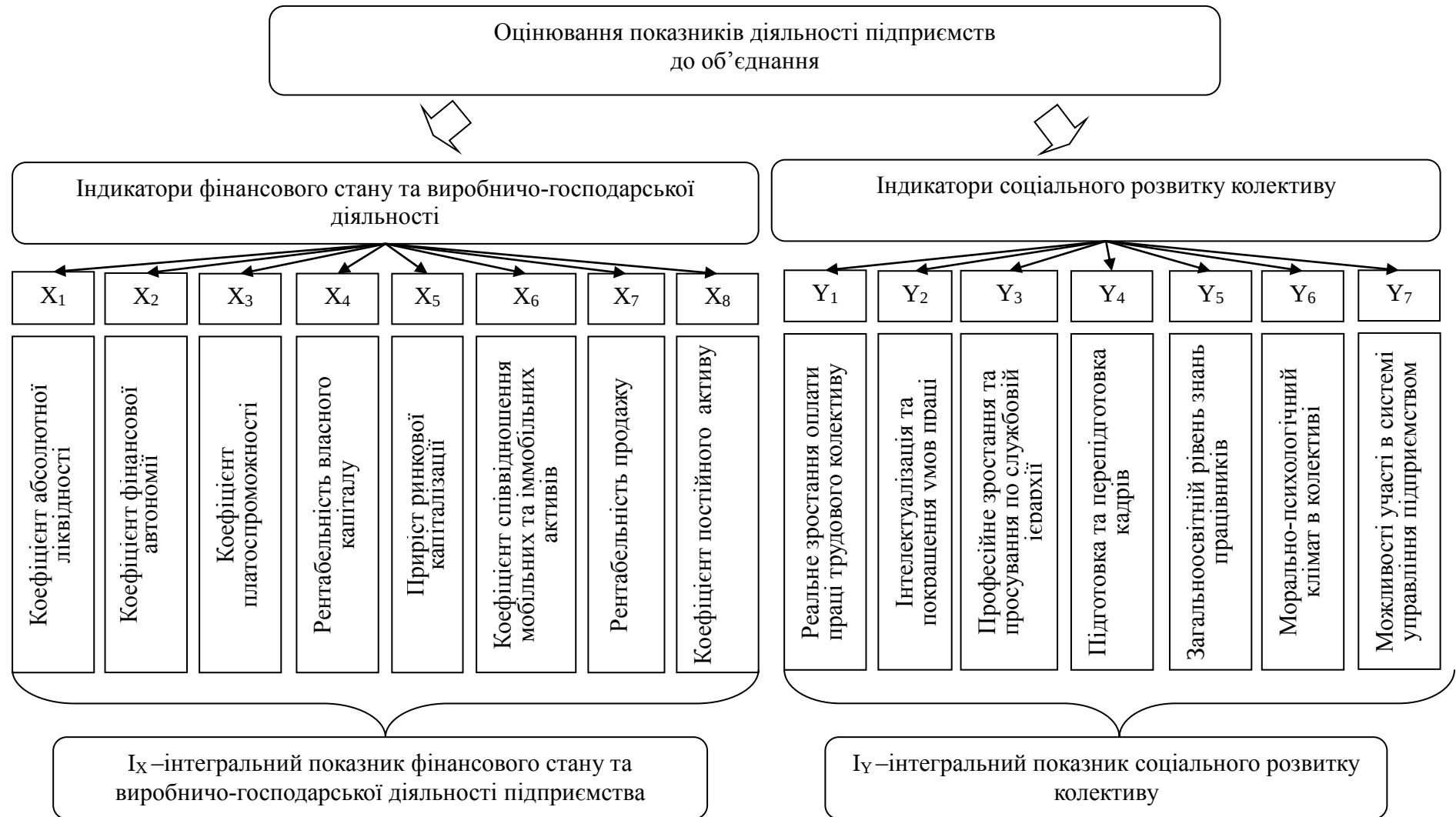


Рис.2.16. Основні показники оцінювання параметрів функціонування підприємств електротехнічної галузі до проведення інтеграційних заходів

Примітка. Самостійна розробка автора

Основні індикатори оцінювання фінансового стану та виробничо-господарської діяльності підприємств електротехнічної галузі дозволяють проаналізувати загальний економічний стан підприємства та його складових. Основними показниками вибраними для аналізу стали: показник абсолютної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності (показники ліквідності та платоспроможності), рентабельність власного капіталу і рентабельність продажу (показники рентабельності), приріст ринкової капіталізації, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт постійного активу (показники фінансової стійкості), коефіцієнт співвідношення мобільних та імобільних активів (показники ділової активності).

Методичні підходи оцінювання показників фінансового стану підприємства представимо в додатку В, а групування показників за критеріями для визначення інтегрального показника (бальний метод) представимо в додатку Г.

В науковій літературі існують різноманітні методи визначення інтегрального показника, найбільш відомий із них метод бальної оцінки, який полягає у визначенні кожного показника на основі визначеної кількості балів. Важливою складовою бальної оцінки є розробка спеціальної шкали оцінювання та визначення класу підприємства.

Інтегральна оцінка показника фінансового стану та виробничо-господарської діяльності підприємства дається у балах, відповідний показник визначається як добуток рейтингу індикатора і його класу, поряд із цим рейтинг визначається в залежності від досягнення цілей та індикатора для обраного напрямку оцінювання:

$$I_x = \sum P_{ei} \times K_{li}, \quad (2.8)$$

де I_x – інтегральний показник фінансового стану та виробничо-господарської діяльності підприємства (визначається як сума балів); P_{ei} – рейтинг i -го показника; K_{li} – клас i -го показника.

В додатку Г представлено шість класів підприємства із визначення

бального показника, який враховує нормативні показники. Перевищення значення нормативних показників свідчить про високі фінансово-економічні можливості та соціальний ефект реалізації діяльності підприємств електротехнічної галузі.

Важливою складовою, що в подальшому формуватиме синергетичний ефект взаємодоповнення діяльності підприємства є соціальна складова та соціальний розвиток трудового колективу. Індикатори соціально-економічного розвитку дають можливість дослідити ефект в аспекті соціального забезпечення діяльності підприємства, при цьому основними показниками визначено: реальне зростання оплати праці трудового колективу, інтелектуалізація та покращення умов праці, професійне зростання та просування по службовій ієрархії, підготовка та перепідготовка кадрів, загальноосвітній рівень знань працівників, морально-психологічний клімат в колективі, можливості участі в системі управління підприємством.

В додатку Д представлена шкала оцінювання та клас підприємства у відповідності до інтегрального показника соціального розвитку колективу.

Практичну апробацію методики оцінювання параметрів (індикаторів) функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі до проведення інтеграційних заходів представимо в таблиці 2.7, а графічне відображення у додатку Ж. Оцінювання здійснено на основі математичного редактору MS EXCEL.

Проведений аналіз вказує на кризовий фінансовий стан та низьку ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств (підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «Шредер» мають 4 клас за показниками фінансового стану та виробничо-господарської діяльності; 5 клас – підприємство ПАТ «Іскра» та 6 клас - ПрАТ «Люмен»).

Таблиця 2.7

**Розрахунок інтегрального показника фінансового стану та виробничо-господарської діяльності
вітчизняних підприємств електротехнічної галузі, 2015 рік**

Показники	ПАТ «Іскра»			ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»			ПрАТ «Люмен»			ТОВ «ПВФ Електросвіт»			ТОВ «Шредер»		
	Значення	Клас	Рейтинг	Значення	Клас	Рейтинг	Значення	Клас	Рейтинг	Значення	Клас	Рейтинг	Значення	Клас	Рейтинг
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,049	5	4	0,086	5	4	0,002	6	0	0,013	6	0	0,017	6	0
Коефіцієнт фінансової автономії	0,363	5	1,5	0,604	1	12	-0,098	6	0	0,358	6	0	0,512	3	9
Коефіцієнт платоспроможності	-0,251	6	0	0,385	4	5	0,092	6	0	0,692	3	9	-0,809	6	0
Рентабельність власного капіталу	-0,625	6	0	0,237	4	3	-1,22	6	0	0,826	1	13	0,093	6	0
Приріст ринкової капіталізації	2,654	1	13	0,254	5	6	-4,547	6	0	5,732	1	13	1,103	1	13
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобільних активів	0,337	6	0	0,824	3	7	0,381	6	0	0,844	3	7	9,747	1	10
Рентабельність продажу	-0,287	6	0	0,042	6	0	-0,271	6	0	0,201	5	3	0,013	6	0
Коефіцієнт постійного активу	0,694	1	10	0,748	1	10	-2,821	6	0	1,278	1	10	1,773	1	10
Інтегральний показник (I _x), бали	28,5			47			0			55			42		
Клас підприємства за інтегральним показником	5 клас			4 клас			6 клас			4 клас			4 клас		

Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств вітчизняної електротехнічної галузі

Результати аналізу вказують на низьку ліквідність в діяльності об'єктів дослідження, зокрема більшість із підприємств (ПрАТ «Люмен», ТОВ «Шредер», ТОВ «ПВФ Електросвіт») мають показники нижче критичного нормативного значення, показники коливаються в межах 0,002 – 0,017 пунктів. Дещо вищі показники у підприємств ПАТ «Іскра» (0,049 пункти) та ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (0,086 пункти). В цілому, необхідно відмітити низьку оборотність капіталу та обмеженість у власному оборотному капіталі, що впливає на виробничо-господарську та комерційну діяльність.

В структурі капіталу переважають менш мобільні активи, про що свідчить коефіцієнт співвідношення мобільних та імобільних активів, який не перевищує 1 (окрім підприємства ТОВ «Шредер», показник складає 9,747 пункти). Про низьку ефективність використання оборотних ресурсів свідчать високі показники – коефіцієнт постійного активу (у більшості підприємств бальний показник складає – 10 балів, найвищі показники у підприємств ТОВ «ПВФ Електросвіт» - 1,278 пункт та ТОВ «Шредер» - 1,773 пункти).

На низькому рівні знаходиться фінансова незалежність (автономність) та платоспроможність підприємств, що свідчить про брак власного капіталу для фінансування поточної фінансово-економічної діяльності вітчизняних підприємств електротехнічної галузі. Найбільшу незалежність від зовнішніх джерел та можливості часткового фінансування поточних зобов'язань має підприємство ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (частка власного капіталу складає 60,4%, а показник платоспроможності - 0,385 пункти).

Низька капіталізація підприємств обумовлена відсутністю повноцінних фінансових стратегій виходу із кризи та збитковістю їх діяльності (збитковими залишаються підприємства ПАТ «Іскра» та ПрАТ «Люмен»). Майже усі підприємств мають низький рівень чистого прибутку, що обумовлює в більшості низьку рентабельність власного капіталу та рентабельність продажу.

Для повноцінної оцінки передумов реалізації синергетичних механізмів та формування синергетичного ефекту здійснено дослідження індикаторів соціального розвитку колективу підприємства. В синергетичному механізмі

саме соціальний аспект відіграє важливе значення, оскільки формує соціальний капітал підприємства та зумовлює налагодження ефективної системи управління і самоорганізації праці. Для оцінювання соціального розвитку колективу здійснено опитування працівників різноманітних підрозділів підприємств електротехнічної галузі – об'єктів дослідження (анкета представлена в додатку 3, а основні результати опитування представлені в таблиці 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок інтегрального показника соціального розвитку колективу вітчизняних підприємств електротехнічної галузі, 2015 рік

Показники	ПАТ «Іскра»	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	ПрАТ «Люмен»	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	ТОВ «Шредер»
Реальне зростання оплати праці трудового колективу	-	+	-	-	+
Інтелектуалізація та покращення умов праці	-	+	-	+	+
Професійне зростання та просування по службовій ієрархії	+	+	-	-	-
Підготовка та перепідготовка кадрів	+	-	+	-	+
Загально-освітній рівень знань працівників	Середній кваліфікаційний рівень (-)	Середній кваліфікаційний рівень (-)	Середній кваліфікаційний рівень (-)	Середній кваліфікаційний рівень (-)	Середній кваліфікаційний рівень (-)
Морально-психологічний клімат в колективі	- (негативний)	+ (позитивний)	- (негативний)	+ (позитивний)	+ (позитивний)
Можливості участі в системі управління підприємством	+	-	+	-	-
Інтегральний показник соціального розвитку колективу (I_Y)	3 (3 клас)	4 (2 клас)	2 (3 клас)	2 (3 клас)	4 (2 клас)

Примітка. Узагальнено основні результати дослідження на основі анкети представленої у додатку Ж

Результати проведеного опитування та розрахунок інтегрального показника

соціального розвитку колективу підприємств вітчизняної електротехнічної галузі, вказують на низьку ефективність соціального розвитку колективів електротехнічних підприємств. Як свідчать результати аналізу, основними проблемами в соціальному розвитку колективу підприємств є:

- відсутність дієвих механізмів оплати праці та зниження реальних доходів працівників трудового колективу;
- низька інтелектуалізація праці та відсутність мотиваційних механізмів активізації інноваційної діяльності;
- часткове покращення умов праці за рахунок дієвої автоматизації виробництва, введення результатів науково-технічного прогресу в господарський процес підприємств;
- відбувається професійне зростання та просування по службовій ієрархії, проте не за результатами якісно проведеної роботи та успіхами у виробничо-господарській діяльності підприємства, а за стаж роботи та період проведення на основній посаді;
- підготовка та перепідготовка кадрів регулярно відбувається на трьох підприємствах електротехнічної галузі (ПАТ «Іскра», ПрАТ «Люмен», ТОВ «Шредер») із створеного фонду розвитку, а на інших підприємствах тільки за рахунок коштів працівників підприємства;
- на всіх підприємствах спостерігається суттєвий брак висококваліфікованих працівників практично на усіх ключових посадах, що не стимулює високий рівень знань та навичок працівників колективу;
- через кризові явища в національній економіці, відсутності необхідного рівня оплати праці, опосередковані стимулюючі заходи обумовили відсутність позитивного морально-психологічного клімату на підприємствах ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «Шредер»;
- потенційні можливості участі працівників в системі управління підприємством передбачені в статуті акціонерних товариств – ПАТ «Іскра», ПрАТ «Люмен». Часткове акціонування, де взяли участь працівники підприємства, проводилося на даних підприємствах, що стимулювало

отримання 1% акцій підприємства ПАТ «Іскра» та 0,2% акцій підприємства ПрАТ «Люмен».

Для визначення необхідності інтегрування підприємств електротехнічної галузі побудуємо зведену матрицю, яка розподілена на три сегменти – інтегрування підприємств неможливе (низький ефект), інтегрування підприємств можливе за ряду умов (середній ефект), інтегрування підприємств доцільне (максимальний ефект) (рис.2.17).

		Клас підприємства за інтегральним показником фінансового стану та виробничо-господарської діяльності підприємства (I_x)					
		1 клас	2 клас	3 клас	4 клас	5 клас	6 клас
Клас підприємства за інтегральним показником соціального розвитку колективу (I_y)	1 клас	Інтегрування доцільне					
	2 клас			Інтегрування можливе за умов			
	3 клас					Інтегрування не доцільне	

Рис.2.17. Зведена матриця визначення доцільності інтегрування підприємств вітчизняної електротехнічної галузі (з позиції компаній генераторів синергії)

Примітка. Самостійна розробка автора

Таким чином, інтегрування підприємств в повній мірі доцільне коли отримується максимальний ефект від реалізації об'єднання, що дасть можливість об'єднати потенціали підприємств та отримувати взаємовигідний ефект (економічний та соціальний). В матриці представлено варіанти доцільності об'єднання, зокрема, підприємства з високим економічним потенціалом та високими показниками соціального забезпечення і розвитку, отримають достатній синергетичний ефект від інтегрування.

При середніх інтегральних показниках фінансового стану та виробничо-господарської діяльності підприємства, а також достатньому рівні соціального

розвитку колективу підприємства (приймача синергії) інтегрування можливе при виконанні ряду умов, зокрема: формування виробничого потенціалу орієнтованого на науково-технічний розвиток підприємства, якісне підвищення кваліфікації працівників, формування та використання ресурсної бази орієнтованої на оптимізацію та економію ресурсів, розробка та реалізація стратегії економічного розвитку суб'єкту, підпорядкування системи управління успішнішій компанії (зазвичай генератора синергії) та ін.

При кризовому фінансово-економічному стані підприємства та низькому (достатньому) соціальному забезпеченні його діяльності, інтегрування із підприємством, що має хороші результати господарської діяльності є дуже ризиковим, адже дане підприємство повинне за рахунок власних фінансових ресурсів, основного капіталу, набутих зв'язків та сформованих каналів розподілу, підіймати економічний потенціал підприємства.

Результати оцінки потенціалу підприємств електротехнічної галузі та можливості їх подальшої інтеграції представимо на рис.2.18.

		Клас підприємства за інтегральним показником фінансового стану та виробничо-господарської діяльності підприємства (I_x)					
		1 клас	2 клас	3 клас	4 клас	5 клас	6 клас
Клас підприємства за інтегральним показником соціального розвитку колективу (I_y)	1 клас						
	2 клас						
	3 клас						

Рис.2.18. Результати двофакторного аналізу доцільності інтегрування підприємств вітчизняної електротехнічної галузі (з позиції компаній генераторів синергії)

Примітка. Самостійна розробка автора. Підприємство №1 – ПАТ «Іскра»; №2 – ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», №3 – ПрАТ «Люмен», №4 - ТОВ «ПВФ Електросвіт», №5 – ТОВ «Шредер».

Результати дослідження вказують на те, що лише два із п'яти підприємств – об'єктів дослідження (ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» (м. Тернопіль), ТОВ «Шредер» (м. Тернопіль)) мають достатній рівень потенціалу для інтегрування при дотриманні умов оптимальної взаємодії (нівелювання слабких сторін та взаємодоповнення) для формування синергетичного ефекту від їх взаємодії.

Визначимо ефект від реалізації інтеграції підприємств ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та ТОВ «Шредер» враховуючи ряд аспектів діяльності: близькість розташування, одногалузеві підприємства (спільні виробничі чинники, ринок, предмети та засоби праці), однаковий рівень фінансово-економічного, виробничого потенціалу та соціального розвитку, одноманітні проблеми функціонування та спільні зовнішні чинники, які гальмують економічний розвиток підприємства.

Основними напрямками оцінювання синергетичного ефекту стане дослідження зміни показника EBITDA (таблиця 2.9) та прогнозування чистого грошового потоку (таблиця 2.10 та рис.2.19) в результаті реалізації операційної, фінансової, інвестиційної діяльності.

Таблиця 2.9

Динаміка показника EBITDA ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» у 2015 р. під впливом зміни обсягів реалізації його основної продукції за рахунок об'єднання з підприємством ТОВ «Шредер»

Показники	За умови інтеграції підприємств	За умови відсутності інтеграції	Відхилення	
			абс.	відн., %
Фінансовий результат від операційної діяльності	7262	6124	1138	18,58
+Доходи від участі в капіталі	0	0	0	0
+Інші фінансові доходи	0	0	0	0
+Інші доходи	329	0	329	100
-Витрати від участі в капіталі	0	0	0	0
-Інші витрати	314	7	307	4385,71
Показник ЕБІТ, тис.грн.	7905	6117	1788	29,23
+ амортизація матеріальних активів	1620	1312	308	23,48
+амортизація нематеріальних активів	7	253	-246	-97,23
Показник EBITDA, тис. грн.	9532	7682	1850	24,08

Примітка. Розраховано на підставі даних фінансової звітності підприємств ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та ТОВ «Шредер»

Результати розрахунків свідчать про доцільність інтегрування (об'єднання) капіталів двох підприємств, що стимулюватиме зростання фінансового результату від операційної діяльності (на 1138 тис.грн. або на 18,58%), операційного прибутку ЕВІТ (на 1788 або на 29,23%), збільшуватиметься прибуток до сплати відсотків, податків та нарахування амортизації ЕВІТДА (на 1850 тис.грн. або на 24,08%). Таким чином, формування інтеграційного об'єднання дасть синергетичний ефект у вигляді зростання операційного прибутку та фінансового результату до оподаткування і сплати відсотків.

Далі визначаємо динаміку грошових потоків в результаті об'єднання двох підприємств електротехнічної галузі (інвестований капітал) та спрогнозуємо подальшу їх зміну.

Чистий грошовий потік для інвестованого капіталу у підприємство ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» можна визначити за формулою [30, с.40]:

$$NCF_{\text{інвест.}} = \text{ЧП} + A + B \times (1 - \gamma) - I, \quad (2.9)$$

де $NCF_{\text{інвест.}}$ – чистий грошовий потік для інвестованого капіталу; ЧП – чистий прибуток; A – амортизаційні відрахування, що враховані при визначенні чистого прибутку; B – відсотки за довгостроковими зобов'язаннями; γ – ставка податку на прибуток; I – інвестиції основного та оборотного капіталу (сума капітальних вкладень, інвестицій у нематеріальні активи та приросту робочого капіталу).

$NCF_{\text{інвест.}} = 5464 + 1321 + 104 \times (1 - 0,19) - (1138 + 329 - 307) = 5709,24$ тис.грн.

Додатний грошовий потік свідчить про ефективність об'єднання капіталів ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та ТОВ «Шредер», що дасть можливість оперувати значними фінансовими ресурсами розвитку. Спрогнозуємо на основі трендового аналізу динаміку зростання грошових потоків від об'єднання капіталів двох підприємств електротехнічної галузі (до уваги беремо лише операційний грошовий потік) (рис.2.19).

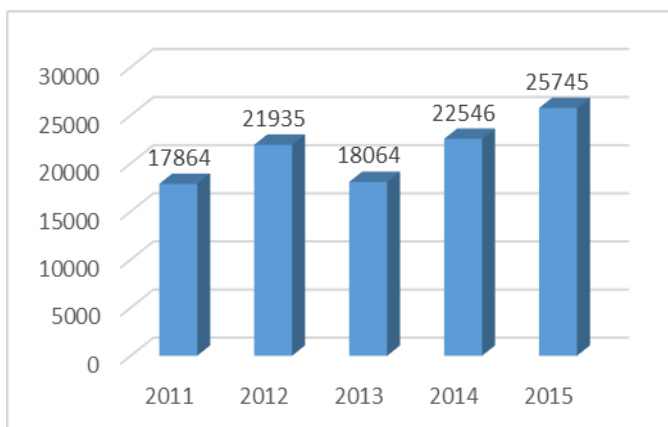


Рис.2.19 а) операційний грошовий потік ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

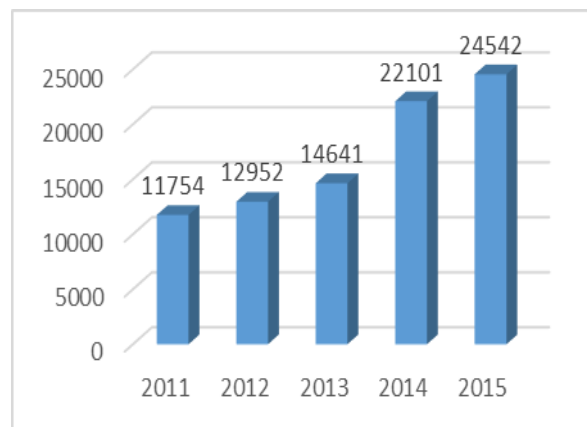


Рис.2.19 б) операційний грошовий потік ТОВ «Шредер»

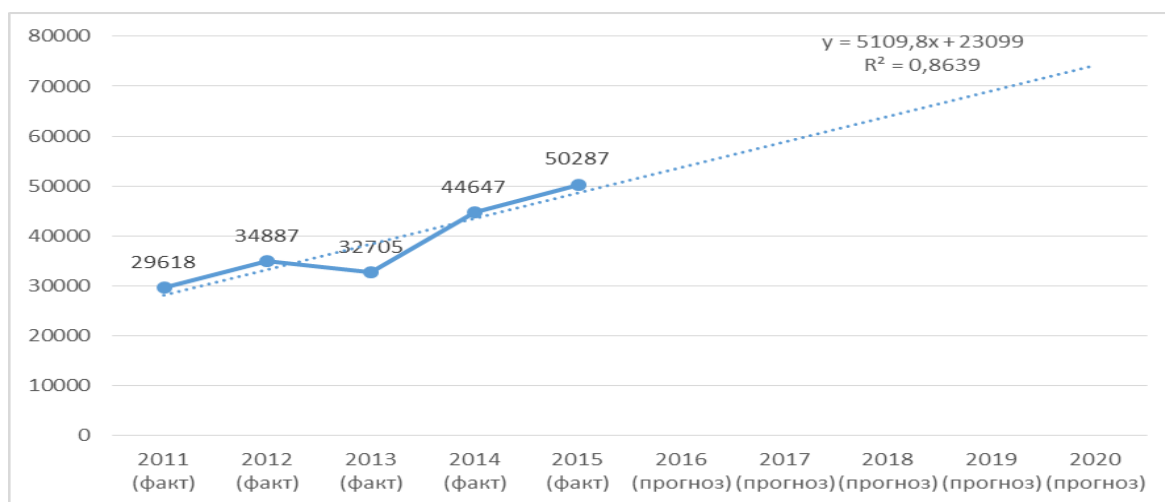


Рис.2.19 в) фактичний та прогнозований операційний грошовий потік інтегрування підприємств ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та ТОВ «Шредер»

Таким чином, окрім зростання операційного прибутку, синергетичний ефект дає об'єднання операційних капіталів підприємств та нарощування грошових потоків. Лінія тренду, яка використовується для відображення прогнозних тенденцій, вказує на можливе зростання операційного грошового потоку інтеграційного об'єднання. Формула ($y = 5109,8x + 23099$) вказує на середньорічний приріст протягом наступних п'яти років у розмірі 5109,8 тис.грн., що генеруватиме синергетичний ефект інтегрування двох підприємств електротехнічної галузі.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі дисертаційної роботи аналіз літературних джерел, дослідження практики формування синергетичного механізму у функціонуванні підприємств електротехнічної галузі України, дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. Провівши аналіз динаміки розвитку електротехнічної промисловості на вітчизняному та світовому ринках, необхідно відзначити, що вітчизняні виробники електротехнічної продукції нарощують свої обсяги виробництва, але не являються лідерами на вітчизняному ринку, не витримують конкуренції з іноземними підприємствами. Основними чинниками, які вплинули на зазначені тенденції стали: низька матеріально-технічна забезпеченість (відсутність інноваційних технологій, що впроваджуються у виробничий процес), застаріла продукція та відсутній дієвий механізм її просування, відсутність достатнього обсягу оборотного капіталу та джерел фінансування діяльності підприємств, незадовільна фінансово-економічна ситуація в країні, нестабільність національної валюти, недієве податкове законодавство, що не стимулює стабільний розвиток підприємств, відсутність умов для виготовлення інноваційної продукції та низькі конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників електротехнічної продукції на вітчизняному та зарубіжному ринках пропонується впроваджувати інтеграційні процеси в їх діяльність шляхом об'єднання їх ресурсів, процесів, підсистем. Це дасть можливість підприємствам отримати додатковий ефект у конкурентних перевагах, збільшенні ринкової вартості, збільшенні сукупного потенціалу, збільшенні прибутку та частки ринку та ін.

2. Представлена в роботі методика проведення внутрішніх змін на підприємствах вітчизняної електротехнічної галузі, які пов'язані з впровадженням синергетичного механізму включає етапи: ініціювання змін, планування та впровадження змін, контроль та реалізація змін щодо

впровадження синергетичного механізму взаємодії цих підприємств. Це дає можливість підприємствам ефективно провести процес впровадження і адаптації нових, синергетичних умов їх функціонування.

3. У роботі розроблено процес формування синергетичного механізму взаємодії підприємств вітчизняної електротехнічної галузі, який складається з виконання семи послідовних етапів: ініціювання впровадження, аналіз синергетичного потенціалу, прийняття рішення про інтегрування для впровадження синергетичного механізму, проектування системи управління синергетичним механізмом, організація та реалізація цієї системи управління, оцінка синергетичного ефекту від інтегрування підприємств, моніторинг і контроль результатів формування синергетичного механізму. Даний алгоритм дає можливість спеціалістам поетапно, ефективно сформувати цей механізм.

4. Представлена в роботі методика оцінки синергетичного ефекту взаємодії структурних одиниць підприємства чи підприємств ґрунтується на багатокритеріальній системі показників, які враховують економічну і соціальну складову підприємств електротехнічної галузі. За результатами проведеного дослідження сформовані інтегральні показники, які, із врахуванням шкали рейтингової оцінки, дають можливість визначити клас економічного і соціального показників підприємств, їх характеристики та в подальшому можливість інтеграції між ними. Представлена методика деталізовано характеризує наявний фінансовий стан та стан соціального розвитку колективу підприємств електротехнічної галузі і дає можливість фахівцям цих підприємств дослідити доцільність інтегрування шляхом співставлення цих двох факторів і обрати альтернативний шлях інтегрування, який спрямований на отримання додаткових результатів у вигляді синергетичних ефектів.

5. На основі існуючих методик оцінки синергетичного ефекту запропоновано концепцію оцінювання синергетичного ефекту об'єднаних підприємств електротехнічної галузі в результаті реалізації ними операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, які можна розрахувати на підставі даних їх звітності. Концепція дозволить фахівцям здійснити аналітичне обґрунтування ефективності

інтегрування, визначити динаміку грошових потоків в результаті об'єднання підприємств та спрогнозувати їх динаміку зростання від об'єднання капіталів підприємств.

Матеріали представлені у другому розділі дисертаційного дослідження опубліковано в працях [86, 87, 91, 94] списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА ПРИНЦИПАМИ СИНЕРГІЇ

3.1. Удосконалення організації і структуризації промислових підприємств як складових соціально-економічної системи

Згідно системного підходу елементами підприємства доцільно вважати такі підсистеми як підрозділи апарату управління, основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва, кожна з яких складається з ряду інших елементів, які утворюють ієрархічну структуру підприємства. Ієрархічна система управління підприємством є багаторівневою структурою в функціональному, організаційному та будь-якому іншому плані. При цьому системи нижчого рівня являються підсистемами систем більш вищого рівня, а ті в свою чергу являються підсистемами систем ще більш вищого рівня і т.д. аж до так званої суперсистеми, яка знаходиться на верхньому ступені ієрархічної структури.

В загальному треба констатувати, що в умовах ринкового господарювання, відмінною рисою якого є приватна власність на засоби виробництва, економічну систему слід розуміти як цілеспрямовану систему суспільного виробництва. Функціонування підприємства визначається завданням його системних об'єктів, їх властивостями і зв'язками між ними. Підприємство складається з об'єкта і суб'єкта управління. Першими виступають техніка виробництва, технологічні процеси, в яких, внаслідок впливу конкретної праці, відбувається перетворення матеріальних засобів в продукцію виробництва, а другими є функції управління, які виконуються органами управління.

Підприємство в процесі функціонування виступає як цілісне утворення, у якому між його структурою і функціями існує взаємозв'язок і взаємообумовленість, тобто функціонування базується на його структурних

змінах і функції реалізуються структурою і пояснюється за допомогою структури.

Виробничі матеріальні процеси разом з системою менеджменту взаємодіючи забезпечують функціонування підприємства в умовах навколишнього змінюваного конкуренцією середовища.

Функціонування підприємств ґрунтується на різних видах виробничих процесів, а їх величина, масштабність та необхідність здійснення їх координації з метою узгодження їх діяльності для досягнення запланованих виробничих і економічних цілей, зумовлює створення над ними першого управлінського рівня, на якому є керівники та їх допоміжний персонал (обліковці, нормувальники, змінні технологи, лаборанти тощо) покликані забезпечувати передбачуване технологічним проектом протікання одного чи кількох технологічних процесів.

Сукупність об'єкта управління, яким тут є сам матеріальний виробничий процес, та суб'єкта управління, в ролі якого тут виступають керівники виробничих підрозділів, іменується початковим, першим організаційним рівнем підприємства, який поєднує два ієрархічні рівні: об'єкт і суб'єкт управління. Зважаючи на виключну значимість ієрархічного рівня матеріальних виробничих процесів, як базового, йому не присвоєно ніякого порядкового номера, тобто він вважається нульовим ієрархічним рівнем підприємства. Нульовий ієрархічний рівень є базовим, характеристика якого описана в дослідженнях Ф. Тейлора [115, с. 141].

Загальновідомо, на нижчому рівні управління вирішується багато часткових виробничих задач, а з віддаленням до вищих рівнів підприємства кількість виробничих задач скорочується. У відповідності з концепцією системного підходу підприємство складається з підсистем, кожна з яких – це одна елементарна керівна система (ЕКС) і певна кількість елементарних, підлеглих їй, керованих нею елементарних соціально-економічних систем (ЕСЕС).

Елементарною соціально-економічною системою (ЕСЕС) підприємства

слід називати сукупність конкретної праці, застосовуваних засобів і використовуваних предметів праці, яка покликана виробляти споживні вартості. А конкретна праця тут представляється як елемент диференційованої до найнижчої межі суспільної праці, а також, що продуктом конкретної праці є елементарна споживна вартість. Це значить, що конкретною працею виконується функція перетворення ЕСЕС. В той же час через конкретну працю повинен відбуватися обмін використання робочої сили на відповідні винагороди. При цьому слід мати на увазі, що створення елементарної споживної вартості не слід пов'язувати з конкретною працею одного виконавця, одного працівника, однієї особи, бо специфіка виробничих процесів буває такою, що створення елементарної споживної вартості не завжди може бути здійснене одним виконавцем. Також слід врахувати наступну метаморфозу продуктів праці, які, покинувши виробничі підрозділи, на складах готової продукції іменуються як товар призначений для реалізації на ринку, а товар придбаний споживачем на ринку змінює при цьому свою назву і у споживача є продуктом споживання здатним задовільнити його відповідну потребу, тобто, економічною мовою – бути споживною вартістю.

В економічній науці поняття споживної вартості подається як здатність задовільняти ті чи інші потреби або «як предмет особистого споживання, або як засіб виробництва» [11, с. 156]. Це визначення є надто загальним і тому для об'єктивності його належить доповнити судженням, що створену не для ринку, а для власного використання виробництвом споживну вартість слід іменувати виробничою споживною вартістю, а створені на початковому етапі та додавані на наступних етапах виробництва споживні вартості будуть називатися елементарними виробничими споживними вартостями. Сукупність усіх послідовно доповнюваних елементарних виробничих споживних вартостей утворить саму споживну вартість.

Розглядаючи визначальність економічної ролі продуктів праці, слід звернути увагу на складність визначення продуктів інтелектуальної, не фізичної праці, оскільки продуктом інтелектуальної праці є нові знання, висновки,

пропозиції і часто такі, що не тільки заповнюють сферу незнання знаннями, але й такі, що заперечують попередні знання, твердження, вже існуючі методи і методики діяльності. Складність тут полягає в тому, що процес інтелектуальної роботи не підлягає контролю, бо здійснюється приховано в голові працівника і ефективність інтелектуальної праці не можна оцінювати інакше, як по отриманих результатах. А самі результати інтелектуальної праці не піддаються якомусь більш-менш точному вимірюванню чи порівнянню. Тому для менеджерів є складним визначення та адекватного оцінювання продуктів праці працівників інтелектуальної праці, що як правило здійснюється через оцінку витрат на отримання результату.

Згідно синергетичного підходу виникає взаємозв'язок між виробничими операціями, за яким продукти праці попередньої виробничої операції мають бути споживними вартостями, тобто, предметами споживання для виконавців наступної операції виробничого чи менеджерського процесу.

Такий взаємозв'язок при горизонтальному поділі праці визначити легше, ніж при вертикальному поділі праці, бо технологічна послідовність операцій визначається проміжними станами предмету праці як елементарними виробничими споживними вартостями, внаслідок яких предмет праці перетворюється в продукт праці як суспільну споживну вартість.

При вертикальному поділі праці визначення продуктів праці виконавців задач нижчого ієрархічного рівня ускладнене знаходженням показника такого рівня абстракції, який би достовірно точно виражав здатність сукупних результатів діяльності підлеглих виконавців багатьох виробничих операцій бути споживною вартістю для їхнього керівного органу.

На рисунку 3.1 відображено модель ієрархічної будови підприємства, в якій прослідковується визначена закономірність ієрархічної структури підприємства як СЕС, бо тут кожна ЕСЕС по відношенню до вищестоячих систем виступає як керована, і навпаки, кожна з них обернена, зорієнтована в напрямі до нульового рівня як керівна. Керівна ЕСЕС покликана забезпечити отримання результатів своєї підсистеми в цілому. Цією системотворчою

властивістю не володіють тільки ЕСЕС рівня матеріальних процесів виробництва.



Рис. 3.1 Модель ієрархічної будови підприємства електротехнічної галузі

Примітка. Самостійна розробка автора.

Саме тому йому присвоїли як базовий нульовий порядок, щоб підкреслити виключну роль цього висхідного ієрархічного рівня усупільнення праці, оскільки тут здійснюються затрати, досягаються реальні результати. Поєднання ЕСЕС нульового рівня матеріальних процесів виробництва (робітники тощо) з ЕСЕС першого ієрархічного рівня управління виробництвом (бригадир, майстер, виконроб) утворюють підсистему нульового організаційного рівня виробництва (бригада), а їх сукупність слід називати нульовим організаційним рівнем.

Кожна ЕСЕС, виступаючи в ролі керованої, повинна переслідувати такі цілі, які, говорячи мовою системного аналізу, служать засобами досягнення цілей вищестоячих (керуючих) ЕСЕС, або іншими словами - повинна виробляти для них споживні вартості.

Якщо структурування підприємства за горизонтальним поділом праці може відбуватися згідно специфічних властивостей виробничих процесів, то визначення ЕСЕС за вертикальним поділом праці, тобто в системі менеджменту, вимагає певних теоретичних знань, що є логічними узагальненнями властивостей функціонування систем. На вітчизняних підприємствах ЕСЕС

слід кваліфікувати таку структурну одиницю, результат якої є споживною вартістю для іншої одиниці, наприклад, це є бухгалтерія підприємства по тій причині, що в цій бухгалтерії через незначні обсяги облікової роботи нема спеціалізації груп бухгалтерів на виконанні окремих функцій або це є матеріальна група, група основних фондів, група заробітної плати та ін., які входять до складу бухгалтерії підприємства і виконують спеціалізовані функції.

Для реалізації запропонованого синергетичного механізму функціонування підприємства (Розділ 1.3) слід визначити системні характеристики підприємства, якими є вхід, перетворення, вихід (ціль) і критерій ефективності функціонування. Основною властивістю підприємства являється здатність виконувати специфічну, тільки їм притаманну, функцію перетворення засобів виробництва (входів) в продукти споживання (виходи), що має один або обмежену кількість шляхів досягнення цілі.

Виходами для підприємства є ті об'єкти (сутності), для виробництва яких воно створено, а вироблена їх кількість в порівнянні із заданим обсягом, тобто передбаченим виробничою програмою, проектом чи планом, характеризує міру досягнення підприємством своєї цілі, що, в свою чергу, свідчить про рівень досконалості підприємства, бо якщо воно не забезпечує досягнення своєї мети, то подальше функціонування стає проблематичним.

Критерій ефективності функціонування підприємств, виражає ступінь досконалості підприємства, і, який обчислюється кількістю витрачених ним засобів (входів) на одиницю вироблених ним продуктів (виходів). Це собівартість або затрати праці на виробництво одиниці продукції або послуг, або, навпаки, кількість виходу результатів з одиниці затрачених ресурсів. З економічної точки зору це є показники рентабельності. Загалом критерій це вимога, правило, показник, за яким вибирають ресурси для досягнення цілей.

Показник, за яким оцінюють якість перетворення всієї маси входів підприємства в його виходи, називається критерієм або коефіцієнтом ефективності (оптимальності) функціонування підприємства (Кеф).

$$Кеф = X / \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.1)$$

де $\sum_{i=1}^n x_i$ - входи підприємства, засоби виробництва необхідні для перетворення у продукти X ;

X – вихід підприємства, продукти споживання;

i – кількість засобів виробництва;

А зростання критерія ефективності буде характеризувати розвиток і ефективніше функціонування підприємства, покращення його менеджменту, зростання його синергії. Іншими словами, підприємство кваліфікується як раціонально функціонуюче, якщо його критерій ефективності зростає, покращується. Це можна відобразити у вигляді формули (3.2)

$$X_1 / \sum_{i=1}^n x_i \leq X_2 / \sum_{i=1}^n x_i \leq X_3 / \sum_{i=1}^n x_i \dots = Кеф \quad (3.2)$$

де, X_1, X_2, X_3 - продукти споживання, що отримані в 1, 2, 3... періоді.

Формування шляхів від $\sum_{i=1}^n x_i$ до X на підприємстві здійснюють керівники різних рівнів, вся ієрархія управління, а на їх формування впливають безпосередні виконавці робіт і, в результаті, цих шляхів може бути незчисленна кількість і тому задача максимізації критерія ефективності не може бути формалізована для рішення в явному виді і внаслідок цього повинна вирішуватися в рамках абстрактних понятійних категорій, застосовуючи методи моделювання і, в цьому випадку, рішення задачі буде давати не екстремальне абсолютне значення критерія, а тільки вплив на його покращення.

У дослідженні процесу функціонування підприємств найпоширенішим інструментом є методи системного моделювання, найбільш важливі серед яких є наступні: атрибутивне, спрямоване на систематизацію інформації про властивості об'єкта; структурне, що забезпечує уявлення структури об'єкта або процесу моделювання; організаційне, що передбачає вивчення організації системи; функціональне, орієнтоване на побудову і дослідження функцій явища/процесу, що досліджується; структурно-функціональне, головна мета –

дослідження взаємозв'язків структури і функцій об'єкта чи процесу, що вивчається; вітальне, спрямоване на представлення та вивчення тих чи інших етапів життєвого циклу системи.

Але дослідження ускладнюється соціальною складовою тому, що всі елементи і зв'язки підприємства хоча і доступні для спостереження і опису, але настільки багаточисельні і складні, що збір і обробка відповідної інформації про внутрішні процеси у ньому і про його зовнішні взаємодії вимагали б надто багато часу і неймовірно високих затрат, з врахуванням поведінки людей за різних умов. Цю поведінку проаналізувати складно, бо внутрішній зміст спостерігачу невідомий або недоступний, а доступним є тільки завдання, що необхідно виконати і отриманий результат. Тому функціонування підприємства залежить від якості вирішення управлінських задач. При цьому належить розрізняти управлінські задачі першої групи, які мають "заготовлені" механізми рішення і другої групи управлінських задач, для вирішення яких в кожному конкретному випадку доводиться виробляти окремі управлінські рішення.

Управлінські задачі першої групи, які мають "заготовлені" механізми рішення це задачі функціонування виробництва, які вирішуються на тому ієрархічному рівні, на якому вони виникають, самостійно тими органами, які ці функції виконують.

Друга група управлінських задач, для вирішення яких в кожному конкретному випадку доводиться виробляти свої управлінські рішення, пов'язана із зовнішньою діяльністю системи, тобто можна вважати, що керівна система покликана вирішувати питання співвідношення підсистем з цілим підприємством і навколишнім середовищем, тобто перспективні задачі з формування збалансованих входів і виходів підприємства.

Однак, на підприємствах як керівна, так і керована підсистеми характеризуються низькою досконалістю і тому потребують дослідження на предмет удосконалення, підвищення ефективності їхньої діяльності і зокрема шляхом розширення розв'язання управлінських задач першої групи за рахунок скорочення окремого вирішення задач другої групи, починаючи з діяльності

ЕСЕС, якою виступає окрема посадова особа, чи співвиконавці конкретних трудових задач. Діяльність посадової особи описується повноваженнями. Які включають обов'язки, права і відповідальність, що зображено на рис. 3.2.

Згідно цієї моделі посадові повноваження передбачають баланс посадових обов'язків і прав та відповідну відповідальність за невиконання посадових обов'язків і за зловживання посадовими правами.

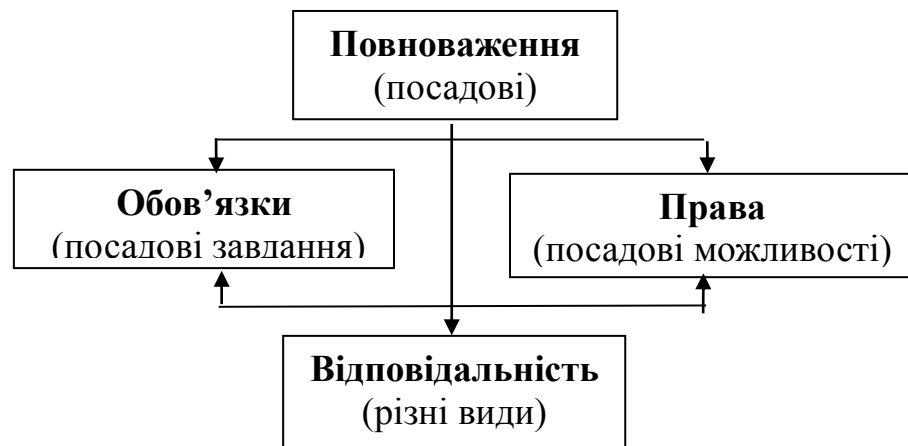


Рис. 3.2. Модель посадової діяльності

Примітка. Самостійна розробка автора

Удосконалення організаційної функції менеджменту за рахунок розширення автономності діяльності об'єктів управління можна подати аналітично формулою (3.2)

$$K_d = \sum n_1 / \sum N \leq \sum n_2 / \sum N \dots \leq 1 \quad (3.3)$$

де: K_d – коефіцієнт досконалості організаційної функції ($0 < K_d < 1$);

$n_1, n_2 \dots$ – кількість задач, що мають механізм свого рішення;

N – загальна кількість задач, вирішення яких забезпечує успішну життєдіяльність соціально-економічної системи.

Очевидно, що через невизначеність поведінки як зовнішнього так і внутрішнього середовищ підприємства коефіцієнт досконалості організаційної функції не може досягнути одиниці. Але наближення його до одиниці за рахунок збільшення – $n_1, n_2 \dots$ послужать чинником для зменшення управлінських трудозатрат і чисельності менеджерського персоналу.

Досконалість організаційної функції пояснює П. Друкер, який

стверджує, що кожен керівник на підприємстві, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, котрі забезпечують підтримку цілей керівників, що знаходяться на більш вищому ієрархічному рівні, а досягнення цих цілей забезпечується реалістичними планами, котрі ґрунтуються на достовірному визначенні основних задач [115, с.301].

З усіх системних характеристик основною являється вихід (продукція, роботи, послуги), виробництво якого здійснює підприємство. Тому цю характеристику називають метою підприємства, а входи - засобами досягнення мети. Відповідно, і критерій ефективності функціонування називають просто критерієм ефективності або критерієм цілі.

Сукупність трьох системних характеристик, таких як вхід, вихід і ціль слід вважати механізмом функціонування підприємства, а поєднання кількісних їх значень - режимом його функціонування, або іншими словами, режим функціонування це сукупність показників, які відображають здатність потужностей цього підприємства забезпечувати виробництво означеної кількості продукту чи іншого результату впродовж всього свого життєвого циклу, споживаючи нормативні обсяги ресурсів матеріальних, трудових чи фінансових тощо.

Важливим для функціонування підприємства є проектний режим, оскільки виступає початковим, висхідним і об'єктивним фактом в процесі логічного сходження до кінцевих висновків щодо можливостей всього підприємства і знання котрого є базовою компетенцією менеджера. І саме менеджеру належить враховувати, що режими функціонування системи можуть бути різними стосовно до можливостей системи.

Слід зауважити, що функціонування підприємства в форсованому режимі не призводить до його раптового руйнування, а негативно позначається на результатах його діяльності, через посилення плинності кадрів, масового звільнення кваліфікованих високопродуктивних працівників, посилення таких гігієнічних факторів, як недовіра керівництву, сумніви в правильності політики керівництва та ін.

Зокрема, автори Пепа Т. В., Федорова В.О. та ін. виділяють періодичний, перехідний, поточний і рівноважний режими функціонування підприємства.

За їх поясненням періодичний режим означає, коли підприємство приблизно через однакові проміжки часу приходить в один і той же стан завдяки впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників, поєднанню стихійних і свідомих механізмів управління, випадковому характеру параметрів управління.

Перехідний режим означає рух підприємства з початкового стану до будь-якого сталого режиму – рівноважного або періодичного.

Поточний режим означає сукупність властивостей та характеристик підприємства, які безперервно змінюються під впливом різноманітних чинників у координаті часу.

Рівноважний режим значає такий стан підприємства, коли узгодженими є параметри «входу», «виробництва» і «виходу» системи, тобто оптимальний режим управління в умовах ринку [143].

При цьому слід зауважити, що реалізація функції перетворення підприємства, його функціонування в плановому режимі піддається випадковим впливам середовищ, які можуть зумовити порушення режиму його функціонування. Фактори, які призводять до появи випадкових, тимчасово діючих збурень режиму функціонування підприємства, повинні виявлятися і усуватися оперативно керівництвом підприємства, тобто в адміністративному порядку. А от наявна неузгодженість механізмів функціонування підсистем підприємства створює постійнодіючі фактори, які збурюють і змінюють стійкість режиму його функціонування. Проблема постійнодіючих збурень складніша випадкових, бо в її основі лежать недоліки існуючої організації виробничо-господарських зв'язків кооперації підсистем різних організаційних рівнів. Боротьба з постійнодіючими збуреннями, які є наслідком недосконалих механізмів функціонування і механізмів взаємодії підсистем, їх відносин, викликає невиправдане розширення управлінського апарату, знижуючи ефективність функціонування всього підприємства.

Організація взаємовідносин виробників елементарних споживних

вартостей та зв'язків між структурними підрозділами підприємства, узгодження їх дій, на основі інтегрування споживних вартостей, створюваних підсистемами нижчого ієрархічного рівня для підсистем вищого організаційного рівня, є основним методологічним принципом розробки синергетичного механізму функціонування підприємства, оскільки можлива неузгодженість механізмів функціонування підрозділів підприємства виступатиме постійнодіючими, системними причинами збурення режиму функціонування підприємства, фактором зниження його продуктивності.

Отже, діяльність щодо підвищення надійності функціонування підприємств дозволить зменшити потребу менеджерського втручання в цей процес, підвищить продуктивність менеджерської діяльності та синергію підприємства в цілому.

3.2. Формування системи важелів узгодження взаємодій у синергетичному механізмі функціонування підприємства

Формування синергетичного механізму функціонування підприємства здійснюється за умови встановлення узгодження взаємодій між елементами його функціонування. Для розкриття внутрішніх закономірностей функціонування підприємства необхідно сформувати механізм функціонування елементарної соціально-економічної системи (ЕСЕС) підприємства і її системоутворюючі властивості, маючи на увазі, що механізм функціонування самого підприємства як СЕС, його підсистем характеризується низьким рівнем досконалості, що проявляється у їх дисгармонії.

Для усунення протиріч між елементами (підсистемами) підприємства належить враховувати, що в суспільному виробництві продуктивною є і праця робітників, і праця персоналу управління, продуктом якої є синергетичний результат певної спільноти людей. Крім того слід врахувати характеристики праці як з боку працівника, так і з боку підприємства, яке наймає працівника для виконання тієї чи іншої роботи, а також взяти до уваги, що:

- як політекономічну категорію, працю слід розглядати, як конкретну і як абстрактну одночасно, і що абстрактною працею створюється вартість виготовленого товару, а конкретною працею створюється споживна вартість виготовленого продукту (товару);

- як економічну категорію працю слід розглядати, як корисну і як продуктивну, і що корисна праця спрямована на задоволення лише потреб працівника, а продуктивною вона є тоді, коли через фіскальну систему, крім задоволення потреби працівника, вона забезпечує і задоволення потреб життєдіяльності суспільства, його збереження та розвиток;

- як менеджерську категорію, працю слід розглядати, як рутинну і як творчу, причому рутинна праця полягає у виконанні багатократно повторюваних робіт, операцій, процесів за усталеними, добре знаними процедурами та методиками, дотримання яких потребує відповідних професійних, фахових знань, навичок та умінь, а творча праця полягає в знаходженні ще не знаних вирішень нових завдань, нових проблем, які виникають за нових ситуацій, зумовлених змінними чинниками внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства і тому потребує таких виконавців, які, крім професійних знань та умінь, наділені творчими здібностями інтегрувати наявні у них знання в комбінації адекватні даній ситуації, даній проблемі.

В цілому треба враховувати, що праця - це є процес участі робочої сили у виробничому процесі. Водночас, факт належності працівника до різних сфер суспільної діяльності, з огляду на його і фізіологічну і психологічну цілість, тобто його неподільність, зумовлює взаємний вплив як соціальної функції людини на її виробничу діяльність, так і навпаки, виконання виробничої функції на підприємстві здійснює вплив на приватне життя працівника.

Очевидно, що випадків невідповідності трудових властивостей людини тій роботі, яку їй доводиться виконувати є чимало, бо життєві обставини, нагальні потреби часто змушують людину братися не за своє діло. В зв'язку з цим і з наміром запобігати виникненню внутріособових конфліктів у працівників, менеджмент повинен проводити освітньо-виховну роботу серед своїх

працівників, керуючись загальновідомими теоріями двох факторів Ф. Герцберга та «Х» і «Y» Д. Мак Грегора тощо [115, с. 219].

При цьому працівники творчої інтелектуальної праці часто мають багато гігієнічних, за Ф. Герцбергом, факторів. Підґрунтям для формування факторів гігієни є те, що творчий процес, творча робота продовжується в голові працівника далеко після того як закінчилися вісім годин робочого дня, як покинуто своє підприємство. Творчий процес захоплює працівника і дома, і на відпочинку, і навіть під час вихідних днів. Тому часто працівники, що затратили багато своєї уваги вирішенню складних проблем і завдань підприємства, почувають себе ображеними через невизнання значимості їх участі в житті підприємства, через їх недооцінку.

Отже, такий працівник повинен підходити творчо до самооцінки і при цьому мати на увазі, що на його місці, більш здібний, більш талановитий виконав би це завдання, розв'язав би цю його задачу враз і без надмірних зусиль.

Щодо працедавця, то він, повинен враховувати певні особливості працівників. Адже кожен працівник має особисті потреби, сімейні, родинні, товариські та соціальні клопоти, особисті тривоги, страхи, біду, горе, радості, передчуття, очікування, турботи, успіхи та негаразди. Часто ці чинники зумовлюють поведінку працівника на роботі, формують його ставлення до своїх посадових завдань, впливаючи або позитивно, або негативно на саму продуктивність його праці.

Працедавець і його система менеджменту повинні підходити диференційовано до оцінки результатів праці працівників різних категорій та враховувати, що оцінка інтелектуального вирішення завдань підприємства потребує інших підходів, ніж оцінка виконання рутинної роботи від початку до кінця робочого дня і з дотриманням норм затрат праці.

Мотивами для інтелектуальної праці є досягнення успіху, перемога в знаходженні рішення значних проблем. Для таких працівників характерні такі риси як непрактичність, нереалістичність та наївність. Управлінський вплив на

них здійснюється шляхом сприяння і підтримування їх. Заборона, погроза, примус призведуть до конфлікту, в якому керівника чекає, в кінцевому рахунку, поразка. Тому важливим є виявити різноманітність, ідентифікаційність кожної функції, кожної роботи, кожної окремої трудової задачі. Тож це виявилось одним із визначальних чинників, які зумовили систему менеджменту підприємства забезпечувати належне, тобто, передбачене трудовою угодою, використання залученої до спільної праці на підприємстві живої праці кожного працівника і, таким чином, забезпечити успішну життєдіяльність свого підприємства, зорієнтовуючи діяльність кожного її члена на досягнення цієї мети, запобігаючи загрозі спаду чи навіть його загибелі. При цьому система менеджменту повинна організувати ефективну спільну працю, в процесі якої кожна людина зможе максимально використовувати свій потенціал.

Оскільки синергетичний ефект підприємства створюється співпрацею її елементів, то істинно повно цей ефект розкривається через інтегрування елементарних частин в ціле підприємство.

Виходячи з об'єктивних передумов та згідно системного підходу, механізм функціонування підприємства, яке у свою чергу складається із підсистем (ПС) та елементарних соціально-економічних систем (ЕСЕС) в цілому, складається з механізмів функціонування відповідних ЕСЕС та ПС. І підприємство як СЕС, і ЕСЕС підприємства характеризуються своїми системними характеристиками: входами, виходами, перетворенням і критеріями ефективності.

ЕСЕС підприємства є найпростішим об'єктом, механізм функціонування якої описує вирішення виконавцями конкретних виробничих задач, які є наслідком найглибшого поділу спільної праці.

Отже, механізм функціонування елементарної соціально-економічної системи підприємства має складний двоїстий характер, модель якого представлено на рис. 3.2.

В загальному вигляді механізм функціонування ЕСЕС підприємства як складової частини суспільного виробництва виражає з одного боку, умови

виробництва необхідних суспільству продуктів із засобів, які для цього потрібні, виконуючи економічну функцію співвимірювання затрат і результатів діяльності; з іншого - він виражає ринкові умови реалізації закону обміну робочої сили, виконуючи соціальну функцію розподілу, обміну і споживання в

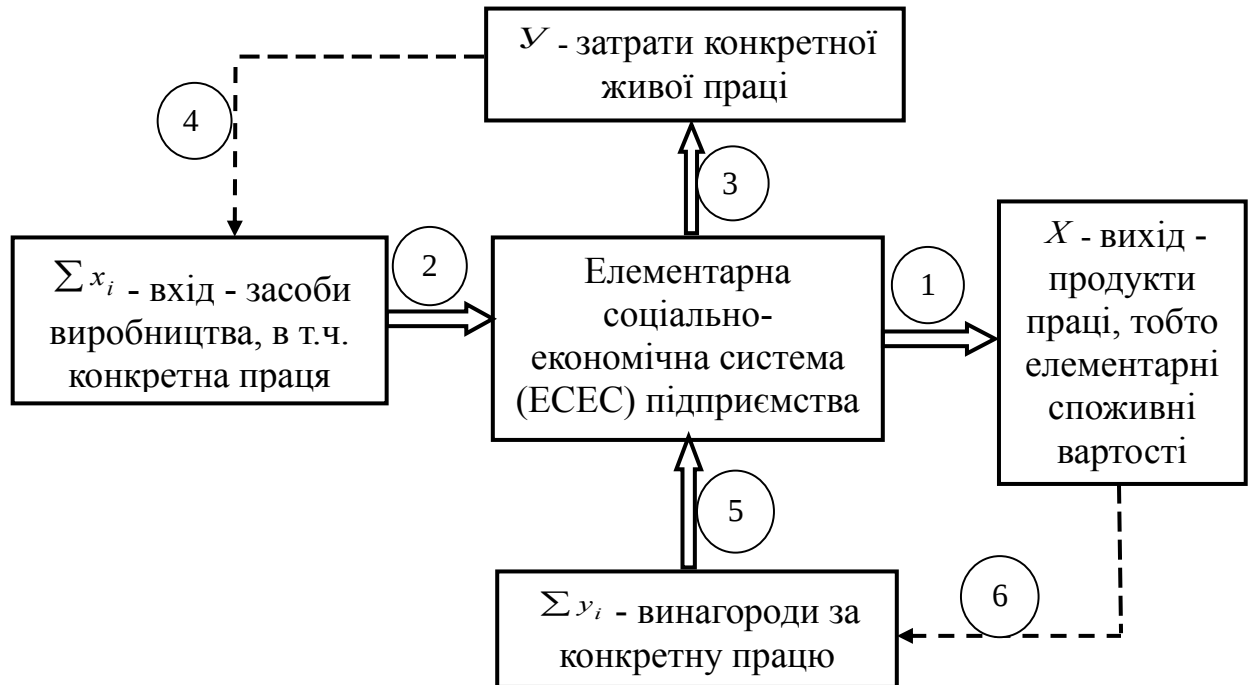


Рис. 3.2. Модель механізму функціонування елементарної соціально-економічної системи підприємства

Примітка. Самостійна розробка автора. Умовні позначення:

1 – ЕСЕС забезпечує отримання конкретного результату, продукту - X ;

2 - затрачуючи на його досягнення встановлену кількість засобів, ресурсів - $\sum x_i$, що складають собівартість продукту;

3 - в. т.ч. затрати її конкретної живої праці - Y ;

4 - що є складовими собівартості продукту;

5 - то система покриє затрати її конкретної живої праці відповідними винагородами - $\sum y_i$;

6 - з прибутку реалізації продукту.

суспільстві. Звідси слідує, що складність механізму функціонування ЕСЕС підприємства полягає у взаємодії соціальної і економічної функцій перетворення.

Тоді, якщо абстрагуватись від економічної функції, то елементарна соціально-економічна система підприємства буде представлена тільки елементарною соціальною системою (ЕСС), виходами якої є конкретна продуктивна праця, а входами - життєві матеріальні і духовні блага працівника,

як винагорода за працю.

Якщо ж абстрагуватись від соціальної функції, то ЕСЕС підприємства буде представлена тільки елементарною економічною системою (ЕЕС), виходами якої є вироблені продукти праці для подальшого обміну (споживання), а входами - засоби виробництва, одним з яких є і праця визначеної якості, тобто конкретна праця.

Як бачимо, результати економічної підсистеми представляють одночасно і результати всієї ЕСЕС підприємства, оскільки діяльність соціальної підсистеми, тобто конкретна праця, опосередковується, як і засоби виробництва, в результатах економічної підсистеми. Тому проведений тут поділ ЕСЕС на підсистеми здійснюється умовно в пізнавальних цілях, бо в дійсності ці дві уявні підсистеми утворюють нерозривну єдність і в цій єдності вони проявляються на практиці як елементарна частинка продуктивних сил даного підприємства, як єдність людей і засобів виробництва на їх найнижчому елементарному рівні поділу. Це значить, що характер конкретної праці визначається трьома системними характеристиками ЕСЕС, оскільки знаходиться з ними в причинно-наслідковому зв'язку.

Адже, не важко помітити, що механізм функціонування ЕСЕС, виконуючи одночасно і економічну, і соціальну функції, встановлює залежність особистих інтересів від інтересів виробництва і тому виконує функцію усупільнення конкретної праці, перетворюючи її в безпосередньо суспільну працю, якщо дана ЕСЕС виробляє елементарні споживні вартості.

Природа ЕСЕС представляється складною, тому що входами є виробничі завдання чи трудові задачі, результат виконання яких є виходом, який водночас служить входом для іншої ЕСЕС вищого рівня ієрархії. В цьому ланцюзі вихід нижчої ЕСЕС повинен бути споживною вартістю для вищої ЕСЕС, що, у свою чергу, забезпечується функціональною залежністю винагороди за працю від результату цієї праці як споживної вартості для вищої керівної ЕСЕС.

Критерієм ефективності праці є кінцеві економічні і соціальні результати, їх відповідність цілям виробництва. Система показників, яка характеризує

критерій ефективності, зводиться до кількісного відображення результатів праці. При цьому система показників у своїй сукупності повинна виразити ступінь реалізації цілі праці.

Механізм функціонування підприємства можливо здійснювати згідно концепції Друкера П. «Управління за цілями». Але, не зважаючи на популярність і ефективність цієї концепції, вона має ряд недоліків, через які програми управління за цілями терплять невдачу.

1. Відсутність зацікавленості і підтримки вищого керівництва.
2. Опір їм, якщо вони використовуються в якості "батога" для посилення контролю над підлеглими.
3. Важко об'єктивно оцінити і кількісно визначити деякі види робіт і галузей діяльності.
4. Збільшення канцелярської роботи.
5. Керівник повинен учитися встановлювати пріоритети і ефективно витрачати час.
6. Можлива відсутність відповідної кваліфікації у керівників для встановлення цілей, планування, обміну інформацією і міжособистісних взаємодій.
7. Відсутність достатньої винагороди для стимулювання людей до роботи.
8. Етапи постановки цілей і перевірки результатів повинні узгоджуватися з іншими заходами.
9. Проектування і реалізація програм МВО повинні бути ретельно сплановані [115, с.300].

Однак, треба констатувати, що концепція «Управління за цілями» залишається концепцією побажань без методологічного забезпечення її реалізації. Усунення вказаних недоліків забезпечує запропонований синергетичний механізм функціонування підприємства.

Перший, четвертий, п'ятий, шостий і дев'ятий недоліки зникають за умови, що систему «управління за цілями», тобто механізм функціонування підприємства повинна спроектувати, розробити і впровадити в дію

спеціалізоване, проектне, тобто консалтингове підприємство на замовлення і за відповідну плату. В подальшому механізм функціонування структурних підрозділів впроваджений для поточного функціонування підприємства, потребуватиме лише моніторингу з боку керівництва з метою оптимізації режиму функціонування підприємства і його підсистем.

Другий недолік усувається за рахунок соціально-економічної складової механізму функціонування підприємства, а саме диференційованою системою винагороди кожного окремого виконавця трудових задач.

Третій недолік буде усунено, бо встановлення цілей на підприємстві розпочинають не зверху, а знизу, тобто визначаючи конкретні виробничі завдання і трудові задачі самої технології виробництва і потреб виробничого процесу і далі просуваючись до верхніх ієрархічних рівнів підприємства.

А восьмий недолік усувається за рахунок того, що механізм функціонування підприємства є інтегрований з механізмів функціонування її підсистем нижчого порядку, між якими існує взаємозв'язок і взаємозалежність.

Отже, застосування запропонованого механізму функціонування організації є продуктивним і тому, що створює умови для успішної реалізації концепції «управління за цілями».

Механізм функціонування ЕСЕС, представлений схематично на рис. 3.2, може бути поданий і у вигляді логічного вираження, яке в формальній логіці називається складною імплікацією:

$$(\sum x_i \rightarrow X) \rightarrow (Y \rightarrow \sum y_i) \quad (3.4)$$

що читається так: якщо з $\sum x_i$ слідує X , то з Y слідує $\sum y_i$, а зворотне твердження невірне, тобто зворотна умова не виконується [113].

У відповідності з формулою (3.4) механізм дії ЕСЕС 0-го ієрархічного рівня запишеться наступним чином:

$$(\sum x_i^0 \rightarrow X^0) \rightarrow (Y^0 \rightarrow \sum y_i^0) \quad (3.5)$$

де $\sum x_i^0$ - всі види матеріальних, трудових і енергетичних затрат, які потрібні для того, щоб досягти заданого результату X^0 у виробництві споживної вартості

потрібної ЕСЕС першого ієрархічного рівня;

X^0 - вихід ЕСЕС, кількість потрібного продукту, яку повинно виробити ЕСЕС нульового ієрархічного рівня, що є споживною вартістю для ЕСЕС першого ієрархічного рівня;

Y^0 - продуктивна жива праця, затрачена ЕСЕС нульового ієрархічного рівня на реалізацію функції перетворення для створення X^1 , тобто споживної вартості для ЕСЕС першого ієрархічного рівня;

$\sum y_i^0$ - всі види життєвих благ, якими відшкодовується людям - членам ЕСЕС продуктивна праця, затрачена ними на реалізацію функції перетворення, для створення споживної вартості для ЕСЕС першого ієрархічного рівня.

Механізм дії ЕСЕС наступного за нульовим, тобто, першого управлінського ієрархічного рівня представляється таким:

$$(\sum x^0 \rightarrow X^1) \rightarrow (Y^1 \rightarrow \sum y^1) \quad (3.6)$$

і який слід читати так: якщо сукупність - $\sum x^0$ - підцелей підсистем нульового ієрархічного рівня забезпечила досягнення мети - X^1 ЕСЕС першого ієрархічного рівня, то діяльність - Y^1 менеджменту цієї підсистеми буде винагороджена організацією (системою) в обумовленому обсязі - $\sum y^1$.

З цих формул видно перевагу вищестоячих ЕСЕС, оскільки в їх цілях (X^1) опосередковуються цілі підлеглих їм ЕСЕС ($\sum x^0$) нульового ієрархічного рівня. Ліві сторони формул 3.4 і 3.5 виражають механізми реалізації функції перетворення економічної підсистеми. Це є не що інше як економічні умови, зв'язки і відносини з приводу виконання економічної функції даної підсистеми. При цьому характер входів економічної підсистеми визначається характером функції перетворення, а характер останньої визначається характером виходу економічної підсистеми, тобто тією виробничою метою X , для досягнення якої створена дана підсистема.

Сама категорія результатів в досягненні цілей - X підсистеми займає центральне місце в механізмі її функціонування, оскільки водночас являється і результатом праці людей, які зайняті в цій підсистемі, і продуктом для обміну,

тобто вони є життєдайним джерелом для персоналу даної підсистеми.

Права сторона цих формул виражає реалізацію механізму обміну життєвих благ, тобто винагород виконавців ($\sum y_i$) на їх конкретну працю ($\mathcal{Y}$).

Трудові затрати на виробництві представляються досить суперечливою економічною категорією, особливо, коли виникає потреба їх вимірювати з врахуванням того, що не можна ставити знак тотожності, а тим більше рівності між часом знаходження працівника на роботі, на робочому місці і часом його роботи.

Питання обліку трудових затрат працівників інтелектуальної праці, не зайнятих безпосередньо матеріальними процесами виробництва, практично не вирішувані. Це пов'язано з тим, що їхній трудовий процес здійснюється приховано в голові. Він не доступний для спостереження, контролю і обліку. Результати творчої праці неоднакові. Вони залежать не тільки від індивідуальних здібностей, але і від стану організму, творчого настрою працівника, натхнення і т.п. Часом правильне рішення управлінської задачі приходить відразу, а, іноді, кінцеве рішення потрібно обдумувати і поза роботою, тобто затрачати додатково свій час. Тому в практиці прийнято ототожнювати затрати праці з отриманими результатами. Це означає, що позначене в формулах - X ототожнюється з $\mathcal{Y}$. Тоді формула теоретичного механізму функціонування ЕСЕС прийме спрощений практикою вигляд:

$$(\sum x_i \rightarrow X) \rightarrow (X \rightarrow \sum y_i) \quad (3.7)$$

або

$$\sum x_i \rightarrow X \rightarrow \sum y_i \quad (3.8)$$

з якої слідує, що отримані системою із засобів $\sum x_i$ результати X винагороджуються працівникові життєвими благами $\sum y_i$.

Але в практиці має місце дисгармонія, неузгодженість діяльності виробничих колективів, що кооперуються, чим і обумовлюються дані дослідження в сфері виробничих відносин.

Фактичне положення може бути представлене теоретичною моделлю механізму функціонування ЕСЕС підприємства:

$$(\sum x_i \rightarrow X) \rightarrow (Y \rightarrow \sum y_i) \quad (3.9)$$

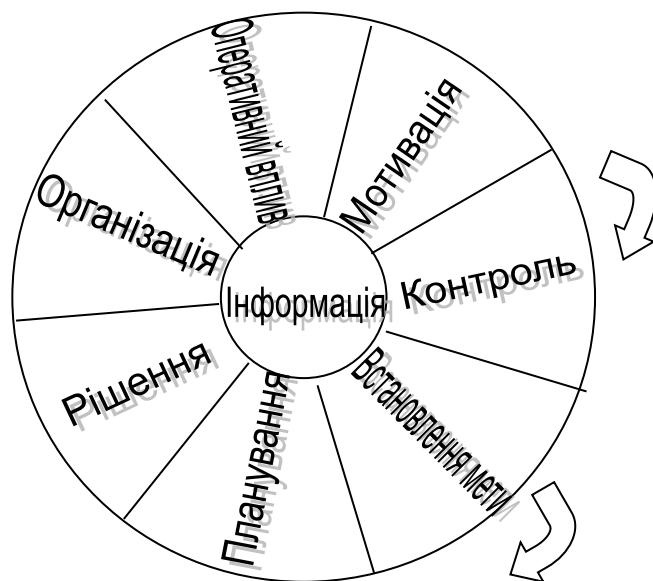
Ця модель визначає, що в умовах діючих виробничо-господарських зв'язків, витрачаючи потрібні для цього засоби $\sum x_i$ і не досягаючи потрібних цілей X , за виконану при цьому роботу Y отримують винагороду $\sum y_i$.

В спрощеному вигляді ця формула матиме вигляд:

$$\sum x_i \rightarrow X \rightarrow \sum y_i \quad (3.10)$$

Отже, дотепер розглядався механізм функціонування ЕСЕС в дії: або теоретичний, правильний або неправильний, неспроможний, який зустрічається в практиці.

Цю модель потрібно сприймати, як допоміжний засіб хоч би приблизного унаочнення процесу логічного мислення щодо мотивації продуктивної праці, яка повинна ґрунтуватися на оцінці результатів праці.



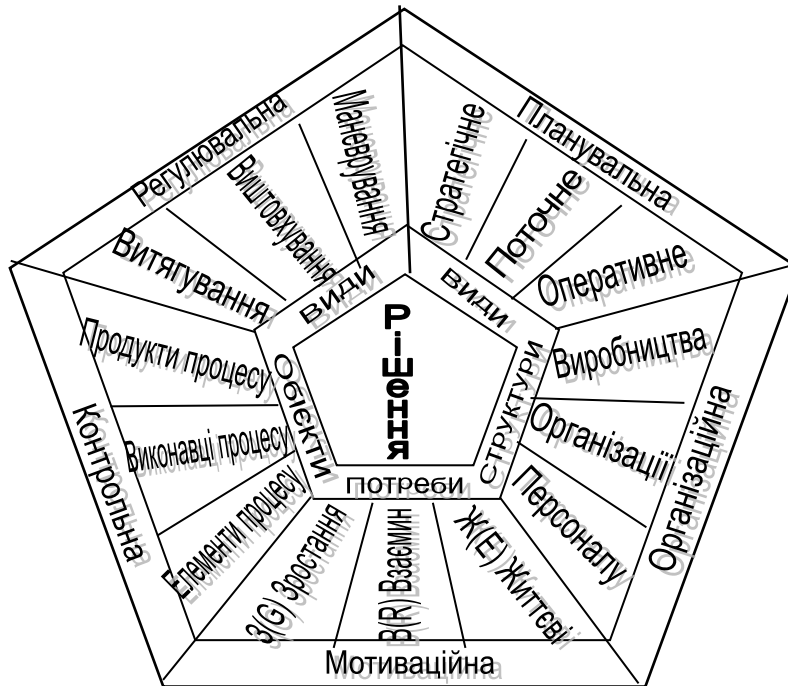
Для встановлення взаємодій, що виникають в процесі менеджерської діяльності, доцільно використати за основу «Коло функцій менеджменту» (рис. 3.3), яке запропонував Хміль Ф. [174, с.14], до якого залучив окремо функції «Встановлення мети» та «Рішення». Ми пропонуємо його розширити і модифікувати у

Рис. 3.3. Коло функцій менеджменту

Плоску (рис. 3.4) модель менеджерської діяльності. При цьому функцію «Рішення» у Плоскій моделі поміщено в центрі з метою показати, що ця функція є властивою і необхідною для здійснення всіх решти функцій, бо все що відбувається з підприємством, то на підставі прийнятих рішень. Крім того, «Встановлення мети» належить вважати першим, початковим етапом здійснення планувальної функції і тому в пропонованій моделі менеджерської діяльності її окремо не виділено.

Таким чином, плоска модель менеджменту передбачає перший поділ менеджерської праці в організації на п'ять функцій і кожної з них ще на три:

1) Планувальна функція менеджменту передбачає створення системи планів із 3-ох видів планування: стратегічного, поточного, оперативного.



2) Організаційна функція менеджменту передбачає створення системи 3-ох видів структур: структури виробництва або виробничої структури, структури організації виконавців виробничих задач, структури персоналу відповідно виробничим задачам.

Рис. 3.4. Плоска модель менеджменту

3) Мотиваційна функція менеджменту передбачає створення системи задоволення потреб персоналу із 3-ох видів потреб: життєвих, тобто природних, взаємин, тобто приязних стосунків з оточенням, зростання, тобто розвитку та просування по службі.

4) Контрольна функція менеджменту передбачає фіксацію стану об'єктів управління в означений час, якими є: сам процес, його елементи, виконавці процесу, продукти процесу.

5) Регулювальна або коригувальна функція менеджменту передбачає систему із трьох видів регулятивного впливу на процес: витягування продукту споживання (послуги), виштовхування виготовленого продукту (послуги), маневрування ресурсами.

Функція «Рішення» здійснюється на основі різних видів достовірної чи в значній мірі евристичної інформації тому її розміщено в центрі моделі [99, с.

29-30].

Отже, в цілому може йти мова про практичне відпрацювання двадцяти одного механізмів функціонування різних за своїми менеджерськими цілями ЕСЕС.

Враховуючи масштабність і складність менеджменту, що обумовлено горизонтальним і вертикальним поділом та кооперацією праці, ієрархією повноважень, то в цілості, менеджмент підприємства може бути представлений засобом просторової моделі (рис. 3.5) у вигляді піраміди менеджменту, яка відображає задачі менеджменту на його трьох рівнях ієрархії. Просторова модель менеджменту дає уяву про ієрархічну, пірамідальну структуру менеджменту, а також, що функції менеджменту є типовими і притаманними менеджерам зайнятих на різних ієрархічних рівнях підприємства.

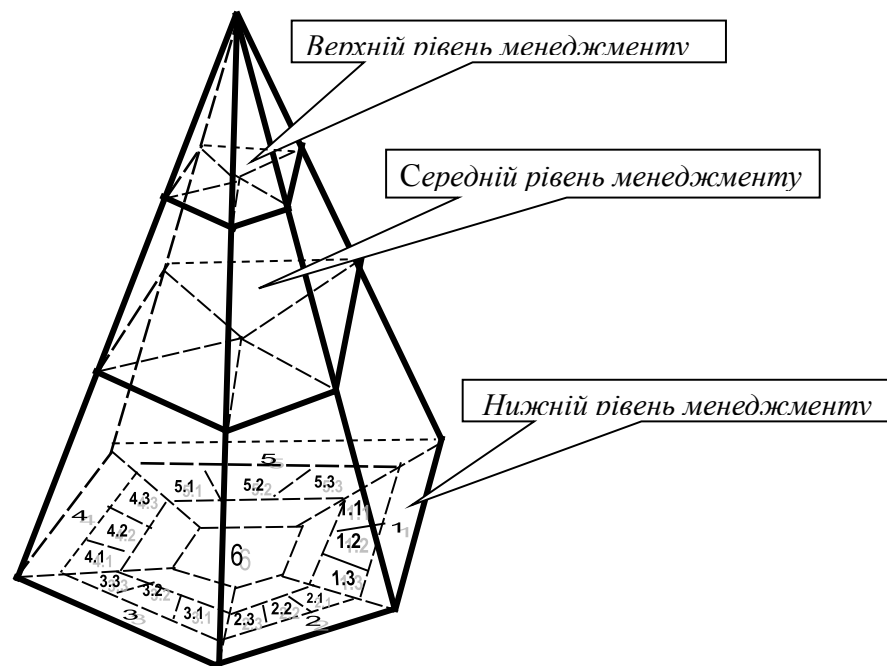


Рис. 3.5. Просторова модель менеджменту підприємства

Примітка. Самостійна розробка автора. Умовні позначення функцій менеджменту. 1. Планувальна: 1.1. Стратегічне планування. 1.2. Поточне планування. 1.3. Оперативне планування. 2. Організаційна: 2.1. Виробництва. 2.2. Організації (системи). 2.3. Персоналу. 3. Мотиваційна: 3.1. Життєві потреби. 3.2. Потреби взаємин. 3.3. Потреби зростання. 4. Контрольна: 4.1. Елементи процесу. 4.2. Виконавці процесу. 4.3. Продукти процесу. 5. Регулювальна: 5.1. Витягування. 5.2. Виштовхування. 5.3. Маневрування. 6. Рішення

Для наглядності в основі просторової моделі менеджменту всі назви елементів плоскої моделі подано в послідовній нумерації від 1-ої – планувальна

функція до останньої 21-ої – рішення. Внаслідок цього з'являється можливість розробляти 63 (21 елемент плоскої моделі $\times$ на 3 ієрархічні рівні = 63) механізми функціонування різних ЕСЕС підприємства на трьох його ієрархічних рівнях.

Належить мати на увазі, що реальні підприємства, як правило мають більше ієрархічних рівнів і тоді, відповідно, зростає кількість ЕСЕС та обсяг проектної роботи [97, с. 53].

Треба пам'ятати, що у відповідності з принципами діалектики, розвиток організації підприємств, утворення нових організаційних форм відбувається стрибкоподібно, на основі закону переходу кількісних змін в якісні. Створенню нових організаційних структур передують руйнування старих, що обов'язково супроводжується відчуженням частини від цілого в одній якості і додаванням частин до цілого, або ж злиття частин в ціле в іншій новій якості. Така еволюція частин і цілих від одної якості до іншої обов'язково має супроводжуватися зміною форми їх існування, що означає зміну умов, форм і методів їх функціонування, а також цілей та інтересів їх діяльності, що відображається позитивно або негативно на ефективності всього підприємства, на його синергії.

Зокрема, вплив реорганізації структури на результати діяльності підприємства буде позитивним, якщо новій організаційній структурі будуть відповідати нові адекватні форми функціонування складових її ланок. І, навпаки, якщо реорганізація буде полягати тільки в структурних змінах, а форми функціонування елементів підприємства, тобто їх правові і виробничо-економічні зв'язки, залишаться попередніми, то її вплив на результати діяльності буде негативним.

Та оскільки зміна організаційної структури, а також форм функціонування структурних ланок не є результатом природного, довільного розвитку підприємства, а проводиться вольовою діяльністю керівників відповідного рангу, то необхідно глибоке пізнання природи життєдіяльності структурних ланок для того, щоб зуміти встановити їм такі умови життєдіяльності, при яких

би переслідувані ними цілі співпадали з загальною метою підприємства.

Для наочного, формального подання, розглядаючи механізм функціонування елементарної соціально-економічної системи, з метою глибше проникнути, глибше пізнати, глибше розкрити соціально - виробничу природу виробництва, уявно розкладемо цей насправді цілісний механізм функціонування ЕСЕС на його логічні віртуальні складові - на механізм функціонування елементарної економічної системи (ЕЕС) і механізм функціонування елементарної соціальної системи (ЕСС). При цьому належить пам'ятати, що представлена тут графічна модель (рис. 3.2) подає механізм функціонування ЕСЕС в дещо умовному виді, тому що затрати абстрактної живої праці, показані на моделі як вихід - Y соціальної підсистеми ЕСЕС - водночас є складовими, фігурують серед суми входів - $\sum x_i$ виробничої системи, як одна з її продуктивних сил, один із засобів виробництва і тому обліковуються в собівартості виготовлених нею результатів - X – як "заробітна плата".

3.3. Удосконалення соціально-економічних відносин на вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі за принципами синергії

Отже, синергетичний механізм функціонування підприємств електротехнічної галузі відображає сукупність господарських, виробничих, економічних і соціальних відносин підрозділів підприємств. Водночас належить мати на увазі, що ЕСЕС підприємства є виконавці як виробничих так і менеджерських задач підприємства, і це означає, що весь персонал підприємства внаслідок горизонтального і вертикального поділу праці опиняється в своїх ЕСЕС.

Вдосконалення існуючих відносин на вітчизняних підприємствах електротехнічної галузі відповідно до запропонованого синергетичного механізму функціонування необхідно здійснювати в такій послідовності.

На першому етапі слід вивчити організаційну структуру досліджуваного

підприємства, діючі в ній зв'язки, які характеризують виконання підприємством основних функцій, фактичні цілі і інші системні характеристики механізмів функціонування ЕСЕС підприємства.

Цей етап починається структуризацією підприємства, його головної цілі і інших системних характеристик. Структуризація системних характеристик досліджуваного підприємства проводиться у відповідності з правилом, що структура розподілу визначається структурою виробництва, яка включає основні виробничі процеси і процеси обслуговуючих виробництв. Кожне виробництво характеризується єдністю своєї технології і своїми професіями виконавців і складається з процесів. Кожна конкретна робота (підпроцес), процес або виробництво повинні бути представлені відповідними виконавцями, тобто своєю ЕСЕС, покликаною виконувати конкретну функцію перетворення, яка б забезпечувала стійке отримання результату щодо досягнення її мети.

На другому етапі, по закінченні структуризації підприємства, потрібно сформулювати діючі механізми функціонування всіх ЕСЕС підприємства. Ці механізми повинні забезпечити такий характер соціальної функції, результат дії якої задовільняв би вимоги економічної функції. Іншими словами, щоб результат праці людини виявився продуктом споживання підприємства.

Досліджувати діючі механізми функціонування ЕСЕС підприємства пропонується враховувати те, що сьогодні розподіл життєвих благ за результатами праці здійснюється через заробітну плату, премії за досягнення високих виробничих показників, одноразових винагород за досягнуті результати роботи за рік, інших спеціальних видів премій, безоплатно надаваних соціальних благ і послуг і різних форм морального стимулювання.

В даному випадку використана тільки категорія премії, яка виплачується за досягнення високих показників, бо ця категорія, як і зарплата, на виробництві всеосяжна, але, на відміну від зарплати, показники і умови преміювання формуються не загальнодержавними, а галузевими (відомчими) органами чи самостійно підприємствами. Тому передбачається, що на рекомендаціях стосовно преміювання легше реалізувати процес дослідження і проектування.

Функціонування ЕСЕС підприємства обумовлено внутрішнім причинним зв'язком між здійсненням нею соціальної і економічної функцій. Зв'язок полягає в тому, що системні характеристики (цілі, критерії, функції перетворення) ЕЕС являються наслідком причин, якими є системні характеристики соціальної системи (ЕСС).

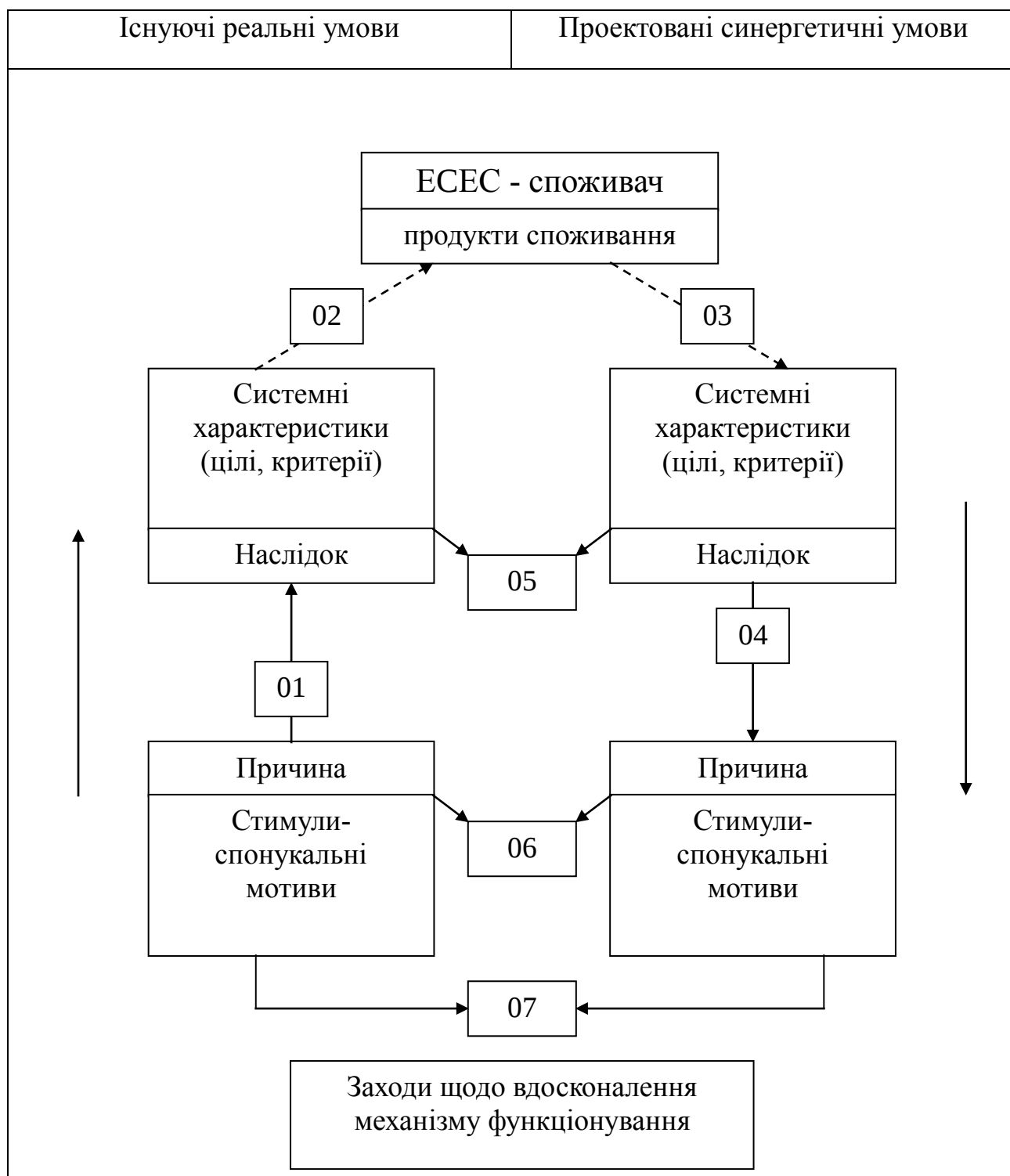
Очевидно, що запропонований метод дослідження механізму функціонування елементарних соціально-економічних систем, системних характеристик (цілей, критеріїв та функцій перетворення) є складним логічним пізнавальним процесом і використання моделі приведеної на рис. 3.3. повинно полегшити засвоєння цього методу. Ця модель представляє ланцюг логічного сходження від існуючого механізму функціонування ЕСЕС підприємства до більш досконалого, синергетичного. Дослідження та проектування належить здійснювати, використовуючи вказану модель (рис. 3.6) в наступному порядку.

В цілому - подія 01 означає, що за показниками і умовами матеріального стимулювання, тобто за входами на соціальну систему виконавців функцій - причинами, встановлюють фактичні системні характеристики (цілі, критерії), які є наслідком розглянутих причин. Цей процес розкриває зв'язок соціальної і економічної функцій ЕСЕС підприємства. Далі, за встановленими фактичними цілями і критеріями, визначають, чи являються продукти праці досліджуваної ЕСЕС підприємства продуктами споживання для сумісної ЕСЕС-споживача – (подія 02).

Отже, якщо при цьому фактичні цілі ЕСЕС, тобто їхні продукти праці є засобами досягнення цілей ЕСЕС-споживача, то вони являються для них споживними вартостями, тобто їхніми продуктами споживання. В цьому випадку діючий механізм функціонування досліджуваної ЕСЕС є досконалим і подальша робота щодо його зміни не потрібна.

Однак практика показує, що рідко мають місце такі досконалі умови. І тоді, коли не дотримується принцип підпорядкованості цілей і критеріїв ЕСЕС – виробників, цілям і критеріям ЕСЕС-споживачів, то робота продовжується проектуванням нового синергетичного механізму функціонування

досліджуваної ЕСЕС підприємства.



**Рис. 3.6. Модель процесу вдосконалення механізму функціонування
елементарної соціально-економічної системи підприємства**

Примітка. Самостійна розробка автора. Умовні позначення: 01 - встановлення фактичних цілей; 02 - висновок про те, чи являється фактична ціль споживною вартістю; 03 - формулювання ідеальної цілі, функції перетворення і критеріїв; 04 - встановлення стимулювання за досягнення ідеальної цілі; 05, 06, 07 - співставлення синергетичного механізму функціонування з існуючим.

Синтез нового механізму функціонування ЕСЕС виконується в напрямку протилежному аналізу. Це означає, що висхідним, початковим моментом проектування є матеріальний виробничий процес, на основі якого мають бути сформульовані нові системні характеристики ЕСЕС (подія 03), покликані забезпечити ЕСЕС-споживача продуктами споживання, тобто споживними вартостями (подія 04).

Отже, наступний крок етапу проектування здійснюється зворотною логічною дією - за відомим наслідком необхідно відновити причини, які могли б зумовити цей наслідок (подія 03). Відновлені з оптимальних системних характеристик економічної підсистеми причини, які зумовлюють ці наслідки, будуть новими, системними характеристиками соціальної підсистеми, які стимулюватимуть виконавців даної функції (подія 04) на досягнення ними мети потрібної підприємству, тобто своїм сумісним ЕСЕС-споживачам, як споживні вартості.

Етап розробки синергетичного механізму функціонування усього підприємства як СЕС закінчиться після того, як будуть таким чином опрацьовані механізми функціонування всіх ЕСЕС, на які структуровано підприємство.

На третьому етапі визначають заходи спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства і механізмів функціонування його ЕСЕС. Ці заходи визначають шляхом співставлення оптимальних механізмів функціонування кожної ЕСЕС з фактичними (рис. 3.6; події 05, 06, 07). Ці заходи, ранжовані по важливості і можливості їх реалізації, утворюють шукані напрями подальшого вдосконалення організаційної структури і взаємозв'язків, тобто соціально-економічних відносин. Проведення цих заходів буде сприяти усуненню наявних протиріч у цих відносинах між підрозділами підприємства, загасить постійнодіючі збурення режимів його функціонування, укріпить єдність і підсилить цілісність підприємства як системи.

На четвертому етапі розробляють регламенти і документацію, які необхідні для реалізації нових зв'язків, та представляють у вигляді "сценарію" діяльність підрозділів в умовах спроектованих нових господарських зв'язків.

Практичне втілення вдосконалений механізм функціонування підприємства знаходить в наступних організаційних документах:

- положення про систему оплати праці і мотивацію праці;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;

- положення, інструкції, регламенти та інші організаційні документи, що встановлюють правила і процедури виконання тих чи інших виробничих функцій та функцій менеджменту, урегульовують стосунки взаємодії та співпрацю спеціалізованих лінійних і функціональних підрозділів підприємства.

Впровадження створеного таким чином механізму функціонування підприємства, його підрозділів забезпечить максимальний, за наявних умов, синергізм підприємства.

Процес створення нових підприємств має відбуватися в два етапи. На першому етапі, підприємці-засновники здійснюють:

- вибір сфери підприємницької діяльності;
- обґрунтування усіх чинників забезпечення процесу перетворення предметів праці в продукти праці та їх збуту, тобто проектування технологічних процесів основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв.

Другий етап процесу настає після того, як на першому етапі вже прийнятий технологічний проект створення нового чи диверсифікованого діючого виробництва, тобто після того, як вже визначена структура і характер продуктивних сил даної підприємницької системи, які й виступатимуть базою, висхідним моментом проектування системи менеджменту над цими вже знаними з технічного проекту виробничими процесами, які є об'єктом управління і які можуть бути відтворені у вигляді моделі матеріальних виробничих процесів.

На другому етапі проектують, згідно синергетичного механізму функціонування, ієрархічну структуру цілей та критеріїв їх досягнення. Після цього, дотримуючись норм праці, складають структуру виконавців відповідних задач, тобто весь склад елементарних соціально-економічних систем, які мають забезпечувати досягнення цих цілей. Далі розробляють (проектують) механізми функціонування цих елементарних соціально-економічних систем, сутність яких і має бути життєдайним синергетичним механізмом успішного функціонування задуманого нового чи диверсифікованого підприємства.

Очевидно, що далі, на підставі системних характеристик механізмів функціонування елементарних соціально-економічних систем, складають писані посадові інструкції та положення про структурні підрозділи. Водночас розробляють і процедури та правила виконання менеджерських функцій, становлення систем управлінського обліку, комунікативних каналів та інформаційних потоків, дотримуючись принципу теорії Вебера, який вимагає укладати ці документи під обґрунтовані посади, а не під особи, що займають ці посади [152, с.59].

Методи обґрунтування підбору та відбору фахівців на службові посади теоретично відпрацьовані і методологічно достатньо забезпечені.

Отже, другий етап передбачає організаційне проектування самої соціальної системи проєктованого підприємства, тобто обґрунтування організаційної структури управління, відповідного делегування повноважень, встановлення процедур і правил та відповідної самодостатньої мережі комунікацій між співільниками виконання окремих задач виробництва.

Перевагою синергетичного механізму функціонування підприємства як СЕС полягає в тому, що, базуючись на об'єктивній реальності виробничого процесу, забезпечуючи причинно-наслідкову залежність задоволення потреб працівників від результатів досягнення ними їх виробничих цілей на роботі тут здійснено логічне сходження від конкретних трудових задач цього процесу до абстрактних стратегічних цілей найвищих ієрархічних рівнів менеджменту, тобто загальних цілей організації.

В цілому застосування запропонованого механізму функціонування підприємства треба вважати продуктивним ще й тому, що він створює умови для успішної реалізації концепції «Управління за цілями» П. Друкера та її трансформацію в синергетичний механізм функціонування підприємства.

В сукупності відносин підрозділів крім організаційних відносин, визначну синергетичну роль відіграють відносини мотивації праці, досконалість яких може робити недоречними управлінські дії, тобто знижувати трудовозатрати керівників на здійснення регулятивної та коригувальної функції, оскільки добре організована система мотивації праці персоналу є тим чинником, який підвищує єдність, укріплює цілісність та самоорганізацію персоналу.

Світова практика показує трьох-чотирьохкратне перевищення рівнів оплати конкретної праці над рівнем оплати абстрактної праці і навіть більше. Це значить, що, якщо за знаходження на робочому місці робітнику платять двісті доларів в тиждень, то за бездоганне виконання ним своїх функцій за цей час йому платять ще 600 доларів.

Якщо врахувати, що традиційно КЗПП (Кодекс законів про працю) встановлює оплату абстрактної праці, а конкретна праця оплачувалася до недавнього часу у вигляді преміювання до 75% заробітної плати і можливим винагородженням похвальними чи іншими грамотами, які вважати економічною категорією не слід, то це значить, що в умовах колишньої командно-адміністративної системи це співвідношення складало 0,75:1, тобто 0,75.

Очевидно, що наближення від 0,75 до прогресивних світових рівнів у 3 - 4 цих співвідношень підприємствам вітчизняної світлотехнічної галузі належить здійснювати шляхом збільшення коштів, які спрямовуються на оплату праці, не збільшуючи тарифну частину заробітної плати, як оплати праці абстрактної, а суттєво збільшувати надтарифну оплату праці конкретної. Механічне збільшення всіх тарифних ставок і посадових окладів, яке до тепер практикується на цих підприємствах, збільшує оплату абстрактної, а не конкретної праці і не служить фактором підвищення матеріальної зацікавленості працювати краще.

Таким чином, збільшивши зарплату просто так, не змінивши соціально-економічні відносини, не виставивши ніяких умов для отримання цієї надбавки, підприємство не підвищить свою продуктивність, тобто організаційний синергізм.

І, навпаки, включення цього підвищення зарплати не в оплату абстрактних, затрачених людино-годин робочого часу, а в оплату результатів конкретної праці, яка окреслена системою планово-оціночних показників і економічних нормативів, служитиме спонукальним мотивом для підвищення інтересу працівників до забезпечення виконання результатів їх трудової діяльності, а об'єднання їх зусиль в аспекті реалізації внутрішніх змін підприємств галузі - гарантуватиме зростання синергізму та формуватиме синергетичний ефект.

У зв'язку з цим підприємствам електротехнічної галузі пропонується, щоб мінімальна зарплата виплачувалась працівникам тільки в наступних двох випадках:

- коли виконавець не відбувся, тобто має місце невиконання колективом підрозділу або окремим працівником показників, які відображають досягнення ними своєї виробничої цілі, тобто свого вкладу в досягнення загальних цілей підприємства передбаченого трудовою угодою;
- коли не відбулось саме підприємство, тобто у випадку його неплатоспроможності, недосягнення ним в цілому своїх цілей, появи ознак свого занепаду.

З урахуванням цього, пропонована система оплати і мотивації праці працівника на підприємствах електротехнічної галузі має будуватися на наступних п'ятьох факторах:

- мінімальна заробітна плата (Зм) - виплачується працівникам у випадку неплатоспроможності підприємства або недосягнення виконавцем поставлених цілей під час формування та реалізація синергетичного механізму;
- штатна заробітна плата (Зш) - враховує встановлені штатним розкладом посадові оклади, тарифні ставки, професійні надбавки і

відпрацьований працівниками час;

– нарахована доплата (Зд) до зарплати штатної (Зш) - стимулюватиме працівників до генерування синергетичних механізмів і забезпечення синергетичного ефекту у діяльності свого підрозділу та підприємства;

– розрахункова заробітна плата (Зр) - враховує конкретні результати праці працівників реалізаторів синергетичного механізму і розраховується за формулою (3.11) шляхом додавання до штатної зарплати (Зш) нарахованої доплати (Зд), а її розмір не обмежується, оскільки структура розрахованих в такій залежності сум заробітної плати лише представляє собою «Закон справедливого розподілу» між всіма працівниками коштів, спрямованих на оплату праці.

$$Зр = Зш + Зд; \quad (3.11)$$

При цьому прийнято розрахункове збільшення тарифної заробітної плати (Зш) на 120 відсотків і більше, оскільки рівень оплати праці штучно, адміністративно обмежувати не можна. Але його природним обмеженням служить обсяг коштів ($\sum Z_{\phi}$), спрямованих керівництвом з прибутку на оплату праці.

– фактична заробітна плата (Зф) - враховує коефіцієнт приведення розрахункової зарплати до фактичної (К) і визначається за формулою (3.12)

$$Зф = Зр \times К \quad (3.12)$$

$$К = \frac{\sum_{i=1}^n \zeta_{\phi i}}{\sum_{i=1}^n \zeta_{\phi i}} \quad (3.13)$$

де - $\sum_{i=1}^n \zeta_{\phi i}$ – сума грошових коштів, які спрямовані підприємством на заробітну плату в даному місяці; $\sum_{i=1}^n \zeta_{\phi i}$ – сума розрахункової заробітної плати всього персоналу підприємства в даному місяці; i – кількість працівників підприємства.

Поняття нарахованої доплати (Зд), яка враховує досягнення працівниками своїх конкретних результатів, належить запровадити як альтернативне до

теперішньої системи преміювання і, яка виконує роль фактора мотивації праці, фактора, який спонукає досягати заданих результатів.

У понятті розрахункової заробітної плати (Z_p) закладено прагнення втілити принцип відображення у ній можливої багатоманітності умов функціонування конкретних ланок підприємства (табл. 3.2). Повнота відображення мотиваційних аспектів забезпечується принципами побудови показників і умовами мотивації реалізаторів синергетичного механізму на підприємствах світлотехнічної галузі, що представлено у таблиці 3.2.

Приведена в таблиці 3.2 множина показників демонструє можливі варіанти мотивування для працівників різних рівнів ієрархії. При цьому, першими наведені ті, які притаманні для підрозділів, що стоять на вищих ієрархічних рівнях, а наступні - для тих підрозділів, які знаходяться на нижніх щаблях в ієрархічній системі управління. Вони є типовими ненормативними і конкретизуються для кожного функціонального підрозділу підприємства в залежності від його механізму функціонування.

Таблиця 3.2

**Принципи побудови показників і умови мотивації реалізаторів
синергетичного механізму на підприємствах електротехнічної галузі**

№ п/п	Показники мотивації персоналу	Умови мотивації персоналу	
		Основні	Додаткові
	Критерії ефективності синергетичного механізму:	Досягнення синергетичного ефекту	
1.	Виконання плану: підвищення рентабельності та прибутку, зниження собівартості продукції та собівартості одиниці продукції, затрат на виконання комплексу робіт	Зростання ринкової вартості підприємства, додаткових грошових потоків, вихід на нові ринки, ріст конкурентоспроможності підприємства, підвищення стандартів праці	Збільшення обсягів продажу і частки ринку; зменшення зовнішніх та внутрішніх ризиків, підвищення інноваційної активності, зменшення капітальних вкладень, краще використання наявних ресурсів, покращення якості продукції, умов праці, створення раціональної управлінської структури
2.	Виконання плану підвищення продуктивності праці.		

Примітка. Самостійна розробка автора

Досягнення синергетичного ефекту у таблиці 3.2 представлене основними

і додатковими умовами мотивування працівників - генерувальників синергетичних ефектів. Основна (обов'язкова) умова мотивації праці - встановлює пряму і повну залежність оплати праці виконавця від досягнення результатів у рішенні своєї головної мети формування синергетичних механізмів і передбачає, що недосягнення синергетичного ефекту обмежує оплату праці виконавця рівнем мінімальної заробітної плати, тобто його $Z_f = Z_{\min}$, а досягнення цілей синергетичного механізму гарантує отримання штатної зарплати ($Z_{ш}$) дає право на доплату до неї (Z_d). Додаткові умови мотивації праці – встановлюють диференційовану (Z_d) залежність оплати праці виконавців від досягнення ними заданого результату у вирішенні часткових цілей у формуванні синергетичного ефекту.

Наприклад, для начальника і спеціалістів, які виконують загальні функції управління гальванічним цехом на підприємствах електротехнічної галузі, основними умовами, невиконання яких свідчить про недосягнення ними, своєї виробничої цілі, являються:

- 1) виконання плану площі покриття деталей згідно норм виробництва;
- 2) виконання планового коефіцієнту експлуатації діючого устаткування;
- 3) відсутність смертельних нещасних випадків.

Додатковими умовами (показниками), за якими визначається доплата цим працівникам, тобто їх критеріями належить вважати:

- 1) за виконання плану введення нових технологій виробництва - 35% від $Z_{ш}$;
- 2) за виконання планів ОТЗ (організаційних технічних заходів) - 30% від $Z_{ш}$;
- 3) за своєчасне виконання гальванічних операцій – 20%;
- 4) неперевищення рівня планових затрат - 50% від $Z_{ш}$;
в тому числі, як найбільш значущих:
 - енергетичних - 15% від $Z_{ш}$;
 - матеріальних - 15% від $Z_{ш}$;
- 5) за 1% зниження затрат - 2% від $Z_{ш}$.

Для оплати конкретної праці у формуванні синергетичних механізмів джерелом фінансування мотивації праці фонд заробітної плати виступати не

повинен. Але до тепер в успадкованому від соціалістичного способу господарювання практика преміювання працівників за високі результати праці із фонду оплати праці все ще продовжується у вигляді званої з радянських часів «зрівнялівки» [134, с.407]. Видатки на заробітну плату здійснюють із фонду заробітної плати, а інші заохочувальні виплати проводять за рахунок підприємства або "коштів спеціального призначення та цільових надходжень" [19]. Практика країн традиційно ринкових відносин переконує, що джерелом фінансування заходів мотивації праці має виступати прибуток, тобто та його частина, яка скеровується саме на мотивацію праці. Наприклад, в країнах західного світу – це участь в прибутках; в Японії – це участь в роботі гуртків якості, але не як відсоток до зарплатні кожного працівника.

В Україні порядок нарахування виплат працівникам та здійснення розрахунків з ними регулюється нормативними актами, які регламентують трудові відносини та розрахунки з працівниками - Кодекс законів про працю України; Закон України “Про оплату праці”. Вживані і регульовані урядом спільно з профспілками положення про оплату та стимулювання праці є загальновідомими, а синергетичний механізм зможе проявитися за умови, що в окремих положеннях будуть обґрунтовані показники та умови мотивації праці виконавців виробничих і менеджерських функцій, поданих орієнтовно в таблиці 3.2.

Викладена вище синергія господарських зв'язків, які обумовлюють винагороду виконавців в залежності від створення ними споживних вартостей, представляє собою синергетичний механізм усупільнення конкретної праці і саме для цієї мети необхідно виконувати відповідний глибоко-диференційований, детальний, достовірний і юридично правильно документований облік протікання виробничих та управлінських процесів і затрат.

Зміна організації оплати праці в напрямі конкретизації роботи і персоніфікації відповідальності за результати праці передбачає відповідну зміну обліковуваних і планованих показників, тобто впровадження нових механізмів

функціонування конкретних підрозділів чи окремих виконавців робіт, тобто ЕСЕС.

Мотиваційні заходи потребують відповідного документального закріплення. З цього приводу Жиглей І.В. зазначає, що практика, напрацьована вітчизняними підприємствами, пропонує три можливих варіанти останнього: 1) фіксація в трудовому договорі (контракті) в розділі “Зобов’язання роботодавця”; 2) включення відповідного розділу до колективного договору; 3) розробка та затвердження Положення про соціальний пакет [53].

На нашу думку положеннями про оплату праці (абстрактної) належить встановлювати системи і форми оплати праці у відповідності до виконуваних робіт, пов’язаних з отриманням синергетичного ефекту, стану робочих місць та умов праці і обґрунтовувати показники та умови мотивації праці виконавців синергетичного механізму.

З точки зору менеджменту в писаних положеннях про окремі структурні підрозділи та в окремих посадових інструкціях задокументовуються обсяг повноважень, делегованих підприємством даному конкретному колективному (груповому чи індивідуальному) виконавцю, тобто ЕСЕС.

Реалізуючи свою компетенцію на підприємстві підрозділ використовує різні економічні, політичні, правові, соціологічні і інші методи впливу, а також широко застосовує можливі технічні засоби, прагнучи до досягнення раціонального і ефективного співвідношення лінійних і функціональних обов’язків. Тому дуже важливо забезпечити належну якість тих правових актів, які нормативно закріплюють систему поділу і кооперації праці, а також забезпечують виконання роботи шляхом встановлення правового статусу підрозділів і працівників.

Положення про структурний підрозділ затверджується і впроваджується в дію керівництвом підприємства. Положення встановлює призначення і місце структурного підрозділу на підприємстві, визначає його покликання, функції, права, організацію роботи і взаємовідносини з іншими підрозділами, визначає відповідальність за нездійснення наданих повноважень.

При аналізі і оцінці цих документів керуються економічною та соціальною доцільністю підприємства, а саме системою планування, економічного стимулювання, формування і раціонального використання персоналу.

Положення про структурний підрозділ є правовим актом. Воно визначає компетенцію підрозділу і являється основою для розроблення посадових інструкцій працівників. На основі цього положення організується процес роботи підрозділу, визначаються форми і засоби реалізації функцій і правоспроможності підрозділу. Положення повинні відповідати єдиним вимогам, бути побудованими за єдиною методикою, з дотриманням єдиних принципів, з строгим розмежуванням функцій, обов'язків, прав, відповідальності структурних підрозділів та ступеня їх самостійності в процесі функціонування підприємства. Положення про підрозділ підприємства складатися з відповідних розділів. Назва і зміст цих розділів подано в таблиці 3.3. Зразок такого положення наведено в Додатку К. До положення доцільно додати декілька додатків, наприклад, про взаємовідносини підрозділу з іншими підрозділами шляхом вивчення інформації, яка надходить до нього і, яка передається з нього, в тому числі рішень, які розробляються у підрозділі, і т. п. В якості прикладу в Додатку Л представлений можливий набір інформації, яка надходить до відділу техніки безпеки і передається з цього відділу на різні рівні ієрархії.

Вертикальні взаємовідносини на підприємстві виникають на основі структурної організації його персоналу шляхом їх адміністративного підпорядкування, тобто права віддавати команди і обов'язків виконувати ці команди. Ці відносини закріплені формально у вигляді організаційних схем, положень про підрозділи та посадових інструкцій. Горизонтальні взаємовідносини виникають між функціональними підрозділами, а також між функціональними і лінійними керівниками; між працівниками на основі особистих симпатій, поваги, товарищескості або протилежні їм відносини антипатій, неповаги, недовіри, конфлікту. Ці відносини можуть створювати дух

творчого співробітництва, полегшувати участь лінійних, адміністративних керівників у питаннях функціонування, створюючи їм, таким чином, можливість більш предметно займатися проблемами завтрашнього дня,

Таблиця 3.3

Характеристика структури положення про підрозділ

№ п/п	Структура положення (розділи)	Зміст
1	Загальна частина	вказується чиїм підрозділом являється, кому підпорядковується, хто очолює і ким призначається, ким затверджується структура і штат підрозділу, якими документами керується в своїй діяльності
2	Головна задача і основні функції	вказується спрямованість діяльності шляхом перерахування і розкриття основних обов'язків, виконуваних функцій з врахуванням функцій, які формуються з загального положення про підприємство стосовно до умов зовнішнього середовища
3	Права	встановлюються права на використання визначеного кола ресурсів, на заходи для підвищення кваліфікації працівників, на організацію і проведення семінарів, вносити пропозиції про відрядження працівників; представляти працівників відділу до морального і матеріального заохочення, включаючи пропозиції щодо підвищення посадових окладів і розмірів стимулів за діючими положеннями, пропонувати заходи покарання за недоліки чи хиби в роботі, подавати матеріали щодо: атестації працівників, зарахування творчо працюючих працівників в резерв для висунення на вищі посади; представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до його компетенції, вимагати від інших підрозділів та організацій, які пов'язані взаємовідносинами з ним необхідну інформацію, контролювати обов'язкові для виконання прийняті рішення, що його стосуються, готувати методичні та оглядові документи з питань, що входять до компетенції, давати роз'яснення з рішень, які ним розроблені, вести в установленому порядку листування з підприємствами, організаціями щодо своїх функцій, приймати і розглядати скарги і заяви в межах своєї компетенції, підбирати кадри для себе і представляти їх керівництву на затвердження
4	Організація роботи	вказується згідно якого плану організовує свою роботу, ким він затверджений, які наради проводить, розподіл і кооперація праці у ньому відповідно до посадових інструкцій, визначається його режим робочого часу згідно плану діяльності, розробляються і здійснюються заходи щодо підвищення кваліфікації працівників та оцінки їх діяльності, розробляються і впроваджуються заходи щодо покращення умов роботи і взаємовідносин в колективі, впровадження передових методів праці і заходів з організації робочих місць, оволодіння технічними засобами, укріплення дисципліни.
5	Відповідальність	визначається відповідальність колективу працівників у відповідності з головною задачею і основними обов'язками, розкривається відповідальність керівника і співробітників підрозділу за результати їх

	діяльності
--	------------

прогнозування майбутніх ситуацій і вироблення альтернатив, або навпаки.

Взаємовідносини людей на підприємстві можуть служити системотворчим механізмом підвищення ступеня єдності, закріплюючи цілісність і покращуючи саморегулювання підприємства, або, навпаки, погіршувати його. Тому для аналізу і синтезу кооперування виконавців конкретних трудових задач доцільно використовувати «Карти рішення трудових (функціональних) задач» (КРТЗ), як засіб моделювання функціональних зв'язків, з допомогою якого вдається предметніше досліджувати і конструювати організацію виконання трудових задач і це належить здійснювати в наступному порядку.

На КРТЗ (Додаток М) з лівого боку по вертикалі розміщують трудові задачі, які цікавлять дослідника. Вгорі по горизонталі розміщують виконавців і співвиконавців цих трудових задач, тобто окремі посади, або колективні виконавці: відділи, підрозділи, професії і т.п.

В клітинках, на перехресті горизонтальних і вертикальних напрямків відзначають умовними знаками функції перетворення, тобто роботи. Принцип побудови карти рішення трудових (функціональних) задач відповідає принципу системного підходу, бо при цьому в посадах виконавців вбачають входи, а в рішенні реальних трудових задач - виходи. Функція виконання трудової задачі розуміється як функція перетворення входів у виходи, тобто ті або інші особи на протязі заміщення даних посад покликані виконувати ті або інші трудові задачі. Якщо рекомендувати представити собі повну КРТЗ, тобто карту рішення усіх трудових задач підприємства, то, на перший погляд, це може видатися абсурдним через нездатність відобразити усю велику множину трудових задач і їх елементів з допомогою умовних знаків. Але це може тільки так здаватися на перший погляд. В наведеній карті рішення досліджуваних трудових задач (Додаток М) використано тільки шість знаків. Так, що повна КРТЗ підприємства – річ досить реальна. Більше того, вона багато в чому переважає

схему організаційної структури, бо впорядковує ділові стосунки та несе значно більше наглядної інформації про механізм функціонування підприємства.

На підставі розроблення карт рішення функціональних задач та посадових інструкцій складають загальнодоступні правила і процедури, положення, регламенти, інструкції, дотримуючись або дедуктивного, або індуктивного методів.

Отже, процес приведення фактичного механізму функціонування підприємства до пропонованого синергетичного передбачає вивчення діючої організаційної структури і зв'язків на підприємстві та системних характеристик механізмів функціонування його складових ЕСЕС на предмет дотримання принципу підпорядкованості цілей і критеріїв ЕСЕС – виробників цілям і критеріям ЕСЕС – споживачів. Якщо цей принцип не дотримується, то тоді виникає необхідність проектування нового оптимального (в даному випадку синергетичного) механізму функціонування досліджуваної ЕСЕС підприємства та для нього цілого. Для формування синергетичного механізму функціонування ЕСЕС підприємства та для нього самого пропонується використовувати п'ятиелементну систему оплати і мотивації праці та карти рішення трудових (функціональних) задач. За рахунок співставлення оптимальних (синергетичних) механізмів функціонування ЕСЕС підприємства з фактичними визначають заходи спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства і механізмів функціонування ЕСЕС підприємства, для реалізації яких розробляють регламенти і документацію.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного у третьому розділі дисертаційного дослідження аналізу літературних джерел і здійснення розробки процесу удосконалення механізму функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі за принципами синергії, можна сформулювати наступні висновки:

1. В роботі запропоновано удосконалити ієрархічну будову підприємств шляхом введення поняття організаційного рівня, яке передбачає єдність двох ієрархічних рівнів – об'єкта і суб'єкта управління і дає можливість відслідковувати узгоджену вертикальну взаємодію структурних одиниць цих підприємств. На основі цього структурування цих підприємств пропонується здійснювати на підсистеми, які складаються з однієї елементарної керівної системи (ЕКС) і певної кількості елементарних, підлеглих їй, керованих нею елементарних соціально-економічних систем (ЕСЕС), які є сукупністю конкретної праці, застосовуваних засобів і використовуваних предметів праці, які покликані виробляти споживні вартості. А узгоджена взаємодія між підсистемами утворюється через встановлення цілей ЕСЕС нижчого ієрархічного рівня, які є засобами досягнення цілей вищестоячих ЕСЕС.

2. Представлено удосконалену методику оцінки ефективності функціонування підприємств електротехнічної галузі шляхом визначення факторів, що впливають на його рівень за допомогою коефіцієнта досконалості організаційної функції та умов режиму функціонування, що сприяє надійності функціонування цих підприємств і підвищує продуктивність менеджерської діяльності та синергію підприємств в цілому.

3. В роботі розроблено модель механізму функціонування ЕСЕС підприємства електротехнічної галузі, яка відображає взаємодію соціальної та економічної функцій перетворення і встановлює залежність особистих інтересів від інтересів виробництва, а інтеграція усіх механізмів ЕСЕС створює синергетичний механізм цілого підприємства, що представлено логічною

моделлю шляхом встановлення рівності між результатом виконання завдань однієї ЕСЕС і постановкою завдання іншої ЕСЕС вищого ієрархічного рівня, що можливе за умови, що результат нижчої ЕСЕС є споживною вартістю для вищої ЕСЕС. Для встановлення кількості ЕСЕСів на підприємстві запропоновано використовувати плоску і просторову моделі менеджерської діяльності.

4. У роботі представлено порядок аналізу механізму функціонування підприємств електротехнічної галузі і удосконалення його відповідно до синергетичного шляхом встановлення відповідності цілей одних підсистем (ЕСЕСів) цілям інших підсистем (ЕСЕСів), що взаємодіють, при відповідних умовах матеріального стимулювання.

5. Запропоновано для практичного втілення синергетичного механізму функціонування підприємств електротехнічної галузі застосовувати відповідні організаційні документи, а також удосконалено систему оплати і систему мотивації праці, яка зорієнтована на результат досягнення цілей цих підприємств.

Матеріали представлені в третьому розділі дисертаційного дослідження опубліковано в працях [88, 90, 93, 95 – 99, 177] списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та науково-практичне відображення синергетичного механізму функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі. За результатами дисертаційного дослідження зроблено наступні висновки:

1. Узагальнивши теоретичні підходи до механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи, запропоновано реалізовувати його шляхом встановлення системою менеджменту взаємодії функціональних підсистем підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища, враховуючи умови, аспекти і проблеми функціонування та ґрунтуючись на системних принципах і властивостях, що забезпечить його ефективність.

2. На основі аналізу публікацій і власних досліджень узагальнено використання синергетичного підходу до механізму функціонування підприємства, котрий дає можливість побудувати механізм узгодження взаємодії підсистем, елементів, чинників підприємства для досягнення ним цілей і додаткового, синергетичного ефекту. Зважаючи на те, що в процесі функціонування підприємства виникає чимало взаємодій було розширено класифікацію різновидів синергії та синергетичних ефектів.

3. Визначивши та узагальнивши концептуальні засади синергетичного механізму функціонування підприємства, запропоновано формувати його з наступних компонентів: джерела та умови реалізації синергії, інструменти реалізації синергії та результати синергії, які ґрунтуються на принципах синергії. Враховуючи ці компоненти, спеціалісти зможуть узагальнити відомості та накопичити інформацію про зв'язки елементів підприємства як всередині так і ззовні, визначити потенціали взаємодій цих елементів, впорядкувати узгодження їх взаємодій організаційно-мотиваційними засобами через встановлення узгодженої залежності результатів і оплати праці його структурних елементів, забезпечити оптимальність управління підприємством

як складової соціально-економічної системи.

4. Провівши аналіз функціонування підприємств електротехнічної галузі на ринку, запропоновано для підвищення їх конкурентоспроможності створювати об'єднання між ними за представленою методикою формування синергетичного механізму взаємодії цих підприємств, яка передбачає наступні етапи - ініціювання впровадження концепції синергії в систему управління, аналіз синергетичного потенціалу, прийняття рішення про інтегрування, проектування системи управління на засадах синергії, організація та реалізація системи управління на засадах синергії, оцінка синергетичного ефекту від інтегрування і моніторинг та контроль наслідків синергетичного механізму функціонування підприємств електротехнічної галузі. Представлена методика, на відміну від існуючих, детально характеризує можливості та умови інтеграції цих підприємств з метою досягнення синергетичного ефекту від доцільного партнерства.

5. Представлений в роботі методичний інструментарій оцінювання синергетичного ефекту взаємодії структурних одиниць підприємства чи підприємств ґрунтується на багатокритеріальній системі показників, які враховують економічну і соціальну складову підприємств електротехнічної галузі. За результатами проведеного дослідження сформовані інтегральні показники, які, із застосуванням шкали рейтингової оцінки, дають можливість визначити клас економічного і соціального показників підприємств, їх характеристику та подальшу можливість інтеграції між ними. Ця методика, характеризуючи фінансовий стан та стан соціального розвитку колективу підприємств електротехнічної галузі, дає можливість дослідити доцільність інтегрування шляхом співставлення цих двох чинників і обрати альтернативний шлях інтегрування спрямований на отримання додаткових синергетичних ефектів, які запропоновано оцінювати внаслідок реалізації ними об'єднаних операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Апробувавши методику, було визначено потенційне об'єднання підприємств ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» та ТОВ «Шредер». Інструментарій дозволить фахівцям здійснити аналітичне обґрунтування ефективності інтегрування, визначити динаміку грошових потоків

в результаті об'єднання підприємств та спрогнозувати їх динаміку зростання від об'єднання капіталів підприємств.

6. В роботі представлено зміни в структуризації підприємств електротехнічної галузі для встановлення оптимальних форм взаємодій між їх структурними одиницями. Для реалізації цих взаємодій розроблено модель механізму функціонування ЕСЕС (структурної одиниці) підприємства. Дана модель відображає взаємодію соціальної та економічної функцій перетворення і встановлює залежність особистих інтересів від інтересів підприємства. Єдність усіх механізмів функціонування ЕСЕС створює синергетичний механізм цілого підприємства. Це дає можливість спеціалістам підприємств електротехнічної галузі достовірно формувати внутрішній синергетичний механізм, який забезпечує злагоджену роботу усіх підрозділів і зменшує потребу управлінського впливу, оскільки зменшуються дезорганізуючі чинники.

7. Запропонований в роботі порядок удосконалення механізму функціонування вітчизняних підприємств електротехнічної галузі за принципами синергії дає можливість на основі аналізу існуючих механізмів їх функціонування визначати заходи спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємств і механізмів функціонування їх ЕСЕСів. Ці заходи належить ранжувати за рівнем важливості і можливості їх реалізації, з яких утворюються шукані шляхи подальшого вдосконалення організаційної структури і взаємозв'язків між її елементами, тобто соціально-економічних відносин. Проведення цих заходів забезпечить усунення наявних протиріч у відносинах між підрозділами підприємства, зменшить постійно діючі збурення режимів його функціонування, укріпить єдність і підсилить цілісність підприємства як системи.

8. У роботі для практичного втілення синергетичного механізму функціонування підприємств електротехнічної галузі запропоновано застосовувати відповідні організаційні документи, а також удосконалено систему оплати і систему мотивації праці, котрі орієнтують персонал на досягнення цілей підприємств за рахунок синергетичного ефекту зумовлює

функціональну залежність винагороди працівників від отриманого ними результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Избранные труды: в 4-х т. / Л. И. Абалкин. - М.: Экономика, 2000. — Т. 2. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы — 2000. - 254 с.
2. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук. - 2014. - 140 с.
3. Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: монография / под ред. Э. А. Кузнецова - Харьков: Бурун Книга, 2011. - 512 с.
4. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С. Алексеев // Управление компанией. — 2005. — №7. — Режим доступа до статті: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-7/12.shtml>.
5. Альошкін В.С. Система показників оцінювання ефективності соціально-економічних результатів діяльності підприємства / В.С. Альошкін, О.О. Гречишкіна // Університетські наукові записки. — 2008. - №2 (26). — С. С.344-346.
6. Анализ мирового рынка светодиодной светотехнической продукции [Электронный ресурс]: Стаття — Режим доступа до статті: http://nprpss.ru/public/Files/20151005/World_LED_market_report_part1_presentation.pdf
7. Аналіз ринку електроосвітлювальних приладів в Україні [Електронний ресурс]: Стаття — Режим доступа до статті: <http://www.uk.x-pdf.ru/5tehnicheskie/2217498-22-formuvannya-mehanizmiv-upravlinnya-yakistyu-pidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpri-mstv-vii-mizhnarodna-naukovo-pr.php>
8. Андрушків Б. Особливості формування термінологічного апарату менеджменту / Б. Андрушків, Н. Корж, Л. Кухній, О. Погайдак // Наукові праці Національного університету Харчових технологій. - 2012. - №45 - С. 155-163.

9. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
10. Антонович В. Про козацькі часи на Україні / В. Антонович - К.: Дніпро, 1991. - 238 с.
11. Базилевич В. Д. Економічна теорія: політекономія : підручник / В. Д. Базилевич. – [2-е вид., випр.]. – К. : Знання-Прес, 2003. – 581 с. - (Вища освіта XXI століття).
12. Бала В. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / В. В. Бала, А. Г. Мацак // Економічний форум. - 2014. - №3. - С. 136 - 144.
13. Балтин В. Э. Оценка эффекта синергии создания и функционирования холдинга / В. Э. Балтин, Е. В. Скобелева // Вестник ОГУ. – 2003. – № 8. – С. 170-176.
14. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): в 2-х кн. / [редкол. Л. И. Абалкин и др.] – М.: Экономика, 1989. – . – (Серия «Экономическое наследие»). Кн. 1. – 1989. - 304 с.
15. Божко В. Дослідження термінологічних відмінностей оплати праці від заробітної плати в наукових працях другої половини ХХ століття / В. Божко // Вісн. Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2010. – № 84. – С. 81–84.
16. Бойко В. М. Методичні аспекти оцінки ефективності процесів інтеграції підприємств [Електронний ресурс] / В. М. Бойко, Л. Є. Сухомлин, Г. М. Швороб // Науковий вісник НУДПС України (економіка, право). - 2005. - № 5 (32). - Режим доступу до статті: [http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5\(32\)/Menu/rubekonom.php](http://www.asta.edu.ua/vidan/nau_visn/5(32)/Menu/rubekonom.php)
17. Бондар О. А. Інтерпретаційний схематизм управління економічними системами : монографія / О. А. Бондар. – К. : Науковий світ, 2013. – 121 с.
18. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Є. Брігхем ; пер. В. Біленький, інш. – Київ : Молодь : Вазако, 1997 . – 1000 с.
19. Васильчак С. В. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві / С.В. Васильчак, О.Р. Жидяк, Т.М. Полянчич // Наук. вісн. НЛТУ

України. – 2011. – Вип. 21.12 – С. 152–157.

20. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. В.Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.

21. Вернадский В. И. Философские мысли натуралиста: (сборник) / Вернадский В. И., АН СССР – М.: Наука, 1988. – 519 с.

22. Виханский О. С., Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

23. Водянка Л.Д. Синергетичний ефект у діяльності підприємств : класифікація та підходи до оцінювання / Л.Д. Водянка, І.В. Яскал // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. - №3. – т.1. – С. 7 – 12.

24. Волков О. И. Экономика предприятия : курс лекций / О. И. Волков, В. К. Склярченко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 280 с.

25. Гайдай Т. В. Парадигма інституціоналізму: методологічний контекст: монографія / Т. В. Гайдай – К.: ВПЦ «Київський університет», 2008. – 295 с.

26. Галеева Е.И. Оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов с помощью синергетической модели// Е.И Галеева // Вестник Чувашского университета. – 2008. – № 3. – С. 311-319.

27. Гамма Т.М. Критерії оцінки економічної ефективності інтеграційних процесів у харчовій промисловості / Т.М. Гамма, О.М. Терещенко // Зовнішня торгівля : економіка, фінанси та право. – 2015. - №3 (80). – С. 183 – 192.

28. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 154–161.

29. Гленсдорф П. Термодинамическая теория структуры, устойчивости и флуктуаций / П. Гленсдорф, И. Пригожин - М.: Мир, 1973. - 280 с.

30. Гненний О.М. До питання оцінки економічної ефективності інвестиційних програм / О.М. Гненний, Н.С. Чернова // Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». - 2014. - вип. 7. – С. 37 – 45.

31. Гончар О.І. Синергетичний підхід до оцінювання потенціалу підприємства за умов глобалізації / О.І. Гончар // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2014. - №4. – С. 129 – 133.
32. Гончарова О.М. Оцінка синергетичного ефекту в угодах М&А / О.М. Гончарова, О.Ю. Нікітіних // Економіка та держава. – 2015. - №3. – С. 98 – 102.
33. Гончарук А. Г. Менеджмент ефективності в конкурентному середовищі / А. Г. Гончарук // Економічний форум. – 2012. - №1 – С. 239-245.
34. Горбачевська О. В. Методологічні засади структуризації економічної теорії: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / О. В. Горбачевська. - Львів – 2007 – 23 с.
35. Горовий Д.А. Методичні рекомендації щодо оцінки привабливості злиттів і поглинань підприємств з метою отримання синергетичного ефекту вартості віртуального капіталу / Д.А. Горовий // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць. – Харків: ХНАДУ. – 2012. – №2(3) – С. 75–79.
36. Гражевська Н. І. Трансформація економічних систем в умовах глобалізації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / Н. І. Гражевська. – Київ, 2009. - 41 с.
37. Гребешкова О.М. Проблеми виявлення та оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств / О. М. Гребешкова // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. мат. II Міжнар. наук.-практ. конф. (13-14 березня 2008 р.) – К.: КНЕУ, 2008. – С. 22-24. Режим доступу до статті: <http://economica.org.ua/2009/sinergijn-efekt-strat-vz/>.
38. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
39. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 184 с.

40. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств / І. М. Грінько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2011. - № 5, Т. 1. – С. 102-105.
41. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; під ред. В. Яцура, Д. Олесневич.-Львів: Ба К, 2001. – 624 с.
42. Грушевський М. Хто такі українці і чого вони хочуть / М. Грушевський - К.: Товариство "Знання" України, 1991. - 240 с.
43. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
44. Дікань Л. В. Сучасні підходи до визначення сутності мотивації / Л. В. Дікань, Н. В. Синюгіна // Економіка розвитку. – Харків. – Вид. ХНЕУ. –2007. – С. 55-57.
45. Дмитришин О. В. Синергетичний підхід до здійснення підприємницької діяльності / О.В. Дмитришин, В. В. Яцура // Науковий вісник НЛТУ України – 2011. – Вип. 21.10. – С. 194 – 199.
46. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. Я. К. Мариновича - М.: Издательський дом «Вільямс», 2002, - 398 с.
47. Экономическая теория: системный курс: учеб. пособие для эк. спец. вузов / под ред. Плотницкого М. И., Тура А.Н. – Мн.: Мисанта, 2000. – 336 с.
48. Экономический механизм управления [Электронный ресурс]: Стаття — Режим доступу до статті: http://infomanagement.ru/lekciya/Ekonomicheskii_mekhanizm_upravleniya.
49. Економічна теорія. Політекономія / [В. Базилевич і ін.]; за ред. В. Базилевича. - К.:Вища школа, 2008. – 342 с.
50. Економічні проблеми ХХІ століття: міжнародний та український виміри: монографія / за ред. С. І. Юрія, Є. В. Савельєва. – К.: Знання, 2007. – 595 с.
51. Економічні системи: монографія. Т.2/ за ред. Г.І. Башнянина. – Львів: Видавництво комерційної академії, 2011. – 496 с.
52. Еськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного

менеджмента: проблемы и решения : монография / А. Л. Еськов. - Донецк, Ин-т экономики пром-сти НАН Украины, 2005. - 389 с.

53. Жиглей І. В. Облікове забезпечення заходів, пов'язаних з підвищенням мотивації праці в світлі П(С)БО 26 "Виплати працівникам" / І.В. Жиглей // Вісник ЖДТУ. - 2009. - №3. - С. 60-65.

54. Закон України "Про оплату праці" від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. - <http://www.dt-kt.com/zakon-ukrajiny-pro-oplatu-pratsi-vid-24-03-1995-r-10895-vr/>.

55. Извекова Е.В. Синергетический эффект как конкурентное преимущество отечественных предприятий и способы его достижения / Е .В. Извекова, А.А. Дорофеева // Економіка промисловості. – 2011. –№ 2. – С. 93–98.

56. Измалков С. Б. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г. / С. Б. Измалков, К. И. Сонин, М. М. Юдкевич // Вопросы экономики. — 2008. — № 1. — С. 4-26.

57. Ищенко С. М. Слияние и поглощение компаний: оценка эффекта синергии: монография / С. М. Ищенко. – К.: Науковий світ, 2007. – 95 с.

58. Ищенко С.М. Совершенствование методики оценки эффекта синергии как инструмента отбора перспективных сделок по слиянию (поглощению) компаний / С.М. Ищенко [Электронный ресурс]: Стаття – Режим доступа до статті: <http://koet/syktu.ru/vestnik/2009/2009-1/5/5.htm>

59. Каганец І. Українська модель менеджменту / І. Каганець //Персонал. – 1999. - №3. – с. 38.

60. Капітанець Ю. О. Використання принципів синергетики в розвитку стратегічного управління підприємствами / Ю. О. Капітанець // Сталий розвиток економіки. – 2010. – №8. – С. 146–151.

61. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.

62. Кашин В. Н., Ионов В. Я. Хозяйственный механизм и эффективность промышленного производства. — М.: Наука, 1997. — 367 с.

63. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм : пер. с англ. – 2-е изд., / Э.

Кембелл, Л. Саммерс. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.

64. 1.Кільчицький А.І. Аналіз ринку електроосвітлювальних приладів в Україні / А.І. Кільчицький, О.М. Гушак // Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: VII Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих вчених: тези доповідей, Дніпропетровськ, 25 березня 2016 р. – Дніпропетровськ: Університет імені Альфреда Нобеля, 2016. – С. 106 – 108.

65. Кінах Н. В. Механізми мотивування працівників підприємства в умовах інноваційного розвитку / Н. В. Кінах, Т. В. Сак // Економічний форум. – 2012. - №1. - С. 245-250 .

66. Кобернік І.В. Особливості розвитку інтеграційних процесів підприємств / І.В. Кобернік // Актуальні проблеми економіки. – 2012. - №10. – С. 124 – 130.

67. Кобелева Т.О. Електротехнічна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку / Т.О. Кобелева [Електронний ресурс]: Стаття – Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/natural/vcpi/TPtEV/2011_26/statiya/Kobeleva.pdf

68. Ковальов А.В. Синергія. Синергетичний ефект / А.В.Ковальов, К. Гальченко [Електронний ресурс]: Стаття – Режим доступу до статті: http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_kovalev.php

69. Колесніков Д.В. Оцінка поточної діяльності промислових підприємств, функціонуючих у складі вертикально-інтегрованих структур / Д.В. Колесніков // Агросвіт. – 2016. - №3. – С. 34 – 39.

70. Колісник М.К. Стан підприємств машинобудування в Україні і можливі шляхи виходу з кризи за допомогою стратегії інтеграції / М.К. Колісник, Сміх М.Е. // Регіональна економіка. – 2008. - №4. – С. 163 – 173.

71. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2008. – 230 с.

72. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці: монографія / за заг. ред. Т. І. Лепейко. – Х. : Вид.ХНЕУ, 2010. – 252 с.

73. Костомаров Н. И. Две русских народности / под ред. А. П. Ковалевой -

К.,-Х.: Майдан, 1991. - 72 с.

74. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту: підручник / А.І. Кредісов – К.: “Знання України”, 2001. – 300с.

75. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов - К.: Т-во „Знання”, 1999. – 556 с.

76. Кредісов А. І. Менеджмент у контексті розвитку економічної теорії / А. І. Кредісов // Економіка України. - 2008. - № 1 – С. 4-12.

77. Крисаченко В. Два вчення про біосферу в українській теоретичній думці / В. Крисаченко // Українознавство – 2003. Календар щорічник. – К.: Поліграфкнига, 2002. – С. 192-196.

78. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — С. 66-72.

79. Кузьмін О. Є. Менеджмент японський. Економічна енциклопедія: в 3 т. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К.: Видавничий центр «Академія», 2001 . – Т. 2 / Відп. ред. С.В. Мочерний.– 2001. - С. 315-317.

80. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід». - 2002. – 228 с.

81. Кузьмін О. Є. Японський менеджмент: характерні особливості, інформаційне забезпечення та можливості застосування на українських підприємствах / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник // Науково-практичний інформаційний журнал. Науково-технічна інформація. – 2001. - №3. – С. 14 - 22.

82. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников: монографія / Г. Т. Куликов. - К.: ІДСД НАН України, 2006. – 245 с.

83. Куліш П. О. Мальована гайдамащина / П. О. Куліш // Філософська і соціологічна думка. - 1994. – № 11–12. – С. 143–161.

84. Кульчицький Б. В. Типологізація і порівняння економічних систем суспільства (проблеми теорії і методології): автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня доктора екон. наук : спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / Б. В. Кульчицький. – Львів, 2004. - 42 с.

85. Купріянова К.О. Синергетичний ефект, як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства / К.О. Купріянова [Електронний ресурс]: Стаття – Режим доступу до статті: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63516.doc.htm

86. Кухній Л. Застосування ідей інституціоналізму в функціонуванні підприємств як соціально-економічних систем в Україні / Л.С. Кухній // Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки: матеріали науково-практичної конференції, Тернопіль, 13 квітня 2013 р. - Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2013. – С. 163-165.

87. Кухній Л.С. Методичні аспекти оцінювання синергетичного ефекту інтегрування підприємств (на прикладі підприємств світлотехнічної галузі України) [Електронний ресурс] / Л. С. Кухній // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2015 – Вип. 2 (13). - с. 340-349. – Режим доступу до статті: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15klashu.pdf>.

88. Кухній Л.С. Мотиваційні аспекти у формуванні синергетичного механізму функціонування підприємств вітчизняної світлотехнічної галузі / Л.С. Кухній // Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Тернопіль, 22-24 вересня 2016р. - Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя, 2016. – С. 90-93.

89. Кухній Л. С. Національні ознаки менеджменту та український менеджмент / Л. С. Кухній // Українознавчий альманах. Український образ світу: особливості у світовому контексті. – К., 2009. - Випуск 1. – С.189-191.

90. Кухній Л. С. Особливості викладання менеджмент-дисциплін / Л. С. Кухній: матеріали конференції-семінару // Якість підготовки фахівців – основне завдання професорсько – викладацького складу академії, (м. Івано-Франківськ,

25-26 лютого 2010р.) / ПВНЗ «Галицька академія»– Івано-Франківськ: Полум'я, 2010. – С. 45-46.

91. Кухній Л.С. Розвиток підприємств електротехнічної галузі як передумова успішного функціонування на ринку / Л.С. Кухній // Галицький економічний вісник. – 2016. - №1(50). – С. 39-47.

92. Кухній Л. Роль заробітної плати в системі мотивації праці / Л. Кухній // Галицький економічний вісник. - 2012. - №4(37). - С. 18-24.

93. Кухній Л.С. Роль режиму функціонування соціально-економічних систем: матеріали науково-практичної конференції [Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки], (Тернопіль, 18 квітня 2012 р.) / Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль. – 2012. – С. 140.

94. Кухній Л. С. Теоретичні підходи до формування ефективної моделі менеджменту: матеріали міжнародної науково-практичної конференції [«Бізнес в умовах трансформаційної економіки»], (Сімферополь – Судак, 21-25 травня 2013 р.) / Самарський інститут бізнесу і управління, Кримський інститут бізнесу, Центр розвитку освіти, науки і інновацій – Сімферополь – Судак, 2013. – С. 132.

95. Кухній Л. С. Теорія об'єктивного менеджменту: навч. посібник / Л. С. Кухній – м. Івано-Франківськ: Галицька Академія, 2009. – 144 с.

96. Кухній Л.С. Щодо вдосконалення функціонування соціально-економічних систем / Л. С. Кухній: матеріали науково-практичної конференції [Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки], (Тернопіль 18 травня 2011). / Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя– Тернопіль. – 2011. – 140 с.

97. Кухній Л. С. Щодо імплементації менеджмент-освіти в виробництво і освіти / Л. С. Кухній // Вісник ДДАУ. – 2008. - №1. – С. 43 - 51.

98. Кухній Л. С. Щодо особливостей праці як об'єкту менеджменту / Л. С.

- Кухній // Наукові вісті (економічні та суспільні науки). - 2011. - №19(1). - С. 3-8.
99. Кухній Л. С. Щодо специфіки викладання менеджмент-дисциплін / Л. С. Кухній // Нова педагогічна думка. - 2010. - №3. - С. 28 - 31.
100. Ладанюк А.П. Основи системного аналізу / А.П. Ладанюк - Вінниця: "Нова книга", 2004 – 347 с.
101. Латов Ю. В. Российская экономическая ментальность на мировом уровне [Электронный ресурс] / Ю. В. Латов, Н. В. Латова // Общественные науки и современность. – 2001. – №4. – Режим доступа до статті: <http://ie.boom.ru/Latova/Latova.htm>
102. Ларікова Т.В. Особливості розрахунку інтегральної оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання / Т.В. Ларікова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип.6. – ч.1. – С. 228 – 233.
103. Лимонова Е.М. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни / Е.М. Лимонова, К.О. Воробйова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – №2(17). – С. 121 – 130.
104. Лысенко О.В. Применение методики оценки синергетического эффекта для определения эффективности образования интегрированных промышленных объединений / О. В. Лысенко. [Электронный ресурс]: Стаття – Режим доступа до статті: <http://www.anrb.ru/isei/cf2004/d776.doc>
105. Лободзинська Т. П. Стан і проблеми виробництва інноваційної продукції підприємств електротехнічної галузі / Т. П. Лободзинська // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». - 2013. - № 10. - С. 151-160.
106. Лубков А. Р. Синергетический подход к исследованию экономических систем: монография / под ред. Карагода В.С. – М.: 2008. - 119 с.
107. Мартиненко М. М. Менеджмент фирмы : кн. для предпринимателя: для студентов экон. спец. вузов / М. М. Мартиненко . – К. : МП “Леся”, 1995. – 368 с.
108. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання / В. М. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. -№4(118). – С. 135–142.

109. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О. Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : Збірник наукових праць . – 07/2010 . – N40 . – С. 99-107.
110. Меленчук Ю. Сучасний стан та проблеми розвитку електротехнічної промисловості / Ю. Меленчук // Молодий вчений. – 2015. - №2 (лютий). – С. 184 – 187.
111. Мельник Л. Г. Экономика развития: монография / Л. Г. Мельник. - Суми: ИТД «Университетская книга», 2006. - 662 с.
112. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Синергетична основа маркетингових інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010, № 1. с. 70.
113. Мендельсон Э. Введение в математическую логику / Э. Мендельсон; [пер. с англ.] - М.: Наука, 1971. – 320 с.
114. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Київ: «Шторм», 2003. – 382 с.
115. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992. – 704 с.
116. Механизмы управления развитием социально-экономических систем: монографія / за ред. О. В. Мартяковой. – Донецк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 688 с.
117. Мировой рынок светотехники [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: <http://ltcompany.com/media/uploads/2015/05/08/2014-11122014-11-14-3.pdf>
118. Мичурина О.Ю. Экономико-математическое моделирование оценки Эффективности интеграционных процессов в промышленности / О. Ю. Мичурина // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. - 2010. - № 2. - С. 103-113.
119. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем / под ред. Т.С. Клебановой, Н.А. Кизима – Х.: ФЛП Павленко А. Г.; ИД «ИНЖЭК», 2010. – 280 с.
120. Мостяєв О. Вплив пограничного положення України на формування соціальних поведінкових стереотипів //Українознавство – 2008, Календар

щорічник: статті / О. Мостяєв – К.: Укр. Центр. духовн. культури, 2007 – с. 71-81.

121. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник / С. В. Мочерний, М. В. Довбенко – К. : ВЦ «Академія», 2004. – 856 с.

122. Мочерний С.В. Економічна теорія: посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. - 656 с.

123. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: в 2 т. / [Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І.]; за ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005 - . – Т1. – 2005. - 616 с.

124. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібник / В. Д. Нємцов, Л. С. Довганов, Г. Ф. Сініок – К.: ТОВ УВПК “ЕксОб”, 2000. – 392 с.

125. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Економіка виробництва / В.Ю. Нестеренко, І.І. Токар. – Х.: «Харків», 2012. – 216 с.

126. Нечаєва І.А. Оцінка синергетичного ефекту від створення вертикально-інтегрованих структур / І.А. Нечаєва // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. Збірник наукових праць. – 2012. – №1(26). – С.166–171.

127. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії / Ніколенко Ю.В. - К.: ЦЛН, 2003.- 287 с.

128. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2015 роках [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

129. Одінцов О.М. Оцінка результативності функціонування підприємств агропродовольчого ринку з урахуванням синергетичного ефекту / О.М. Одінцов // Економіка АПК. – 2014. - №3. – С. 65 – 71.

130. Олейник В. Светотехнический рынок Украины / В. Олейник [Електронний ресурс]: Стаття – Режим доступу до статті: <http://svet.com.ua/files/files/5306204/00rinoknpi2015.pdf>

131. Олышанська М.В. Аналіз етапів прийняття управлінських рішень при інтегруванні машинобудівних підприємств у виробничо-господарських

структурах / М.В. Ольшанська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2009. - № 647. - С. 151-156.

132. Ортіна Г.В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектору економіки / Г.В. Ортіна // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. - №1 (16). – С. 129-134.

133. Осадча Т.В. Оцінка синергетичного ефекту від взаємодії факторів впливу на ефективність ренти / Т.В. Осадча // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2015. – Вип.3. – С. 225 – 232.

134. Основи економічної теорії: посіб. / [Мочерний С. В. і ін.]; за ред. С. В. Мочерного. – К.:Видавничий центр «Академія», 2002. – 472 с.

135. Основы конструирования экономических систем : монография. В 2 кн. / [А. И. Амоша, Е. Т. Иванов]. – Донецк: НАН Украины, Ин-т экономики промышленности, 2008 - . - Кн. 2: Производственно-экономические системы. – 2008. - 312 с.

136. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підруч./ Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К.: «Кондор», 2006. - 664 с.

137. Офіційний сайт Броварський світлотехнічний завод «Люмен» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lumen.kiev.ua/>

138. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tdvatra.com.ua/Default.aspx?lang=1>

139. Офіційний сайт ТОВ «ПВФ Електросвіт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.esv.te.ua>.

140. Офіційний сайт ТОВ «Компанія «Вітава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ltcompany.uaprom.net>.

141. Офіційний сайт ПАТ «Іскра» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iskra.com.ua>.

142. Офіційний сайт ТОВ «Шредер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.schreder.com/uas-uk/company/Pages/default.aspx>.

143. Пепа Т. В. Управління фінансовою санацією підприємства: навч. пос. / Т. В. Пепа, В. О. Федорова, А. Б. Кондрашихін, О. В. Андрєєва – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 440 с.

144. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент: навч. посібник: збірник вправ / Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. - Львів: Держ. Університет „Львівська політехніка”, 1999. – 258 с.
145. Поліщук А. О. Проблеми мотивації персоналу в умовах економічної кризи в Україні / А. О. Поліщук // Вісник ЖНАЕУ. — 2012. — № 1 (30). — Том 2 — С. 243-254.
146. Поплавська Ж. В. Ефект взаємодії. (Синергізм в економіці) / Ж. В. Поплавська // Вісник НАН України. – 2001ю - N5.- С. 39-42.
147. Постмодернизм. Энциклопедия. – Мн: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001 . – 1040 с. - (Мир энциклопедий).
148. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Мир, 1986. – 310 с.
149. Пушкар Р. М., Менеджмент: теорія та практика. Підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – [2-ге вид.]. - Тернопіль: Карт-бланш, 2003. - 490 с.
150. Региональная экономика: учебник / под ред. Т.Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 450 с.
151. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / В. П. Решетило. – Харків: ХНУ, 2006. – 34 с.
152. Рудінська О. В. Менеджмент / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова - К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002 – 335 с.
153. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : моногр. / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
154. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль – Кіровоград: “Степ”, 2002. – 212 с.
155. Семикіна М. В. Мотивація праці: нова парадигма в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. - 2011. - № 2 (2). - С. 118- 126.

156. Сергєєва О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект / О.В. Сергєєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. - №1 (5). – С.346 – 355.

157. Синергетична парадигма економіки : монографія / [, І. Г. Грабар, Ю. С. Цал-Цалко та ін.] ; за ред. Є. І. Ходеківського, І. Г. Грабара, Ю. С. Цал-Цалко ; ЖДТУ, Спілка економістів України. – Житомир : Рута, 2007. – 154 с.

158. Синергійний ефект в менеджменті [Електронний ресурс] / О. Г. Підвальна, Н. О. Козяр // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2013. - №3. - Режим доступу до статті: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

159. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / В. Ситніченко [Електронний ресурс]: Стаття – Режим доступу : <http://www.ukrtest.com/raznoe/publikacii/11.pdf>.

160. Смехов Б. М. Управление эффективностью / Б. М. Смехов. – М.: Политиздат, 1984. – 222 с.

161. Соляник Г. П. Основы менеджмента в организации / Г. П. Соляник, И. Ф. Феоклисов – СПб.: Политехника, 1999. – 177с.

162. Стадник В. В. Менеджмент: посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - К.: - «Академвидав», 2003 р. – 464 с.

163. Судомир С.М. Синергетичний потенціал стратегічного розвитку підприємств / С.М,Судомир // Інноваційна економіка. – 2012. - №9 (35). – С. 90 – 92.

164. Тимошенко И. И. Менеджер организации: учеб. пособие. / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин - К.: Изд-во Европ. университета финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса. - 2002. – 350 с.

165. Титов Л.Ю. Синергетический и мультипликативный эффект инновационных сетевых структур / Л.Ю. Титов // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – С. 120–126.

166. Тютюнник І. В. Аналіз сучасного стану машинобудівної галузі України /

І. В. Тютюнник, В. А. Міщенко // Вісник НТУ «ХП». - 2015. - № 28 (1137). – С. 109 – 113.

167. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / [О.В. Мартякова, В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова та ін.]; за заг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – 744 с.

168. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента / Э. А. Уткин– М. : Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Изд-во ЭКМОС, 2000. – 352 с.

169. Фазй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Л. Фазй , Р. Рэнделл. – М. : Альпина – Паблишер, 2002. – 608 с.

170. Фесенко І. А. Інституціональні особливості синергетичного ефекту / І. А. Фесенко // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. - №1(5). - С. 199- 204.

171. Франко І. Я. Твори: в 20- ти т. / І. Я. Франко – К.: Держлітвидав, 1950-1956. – Т. 1. – 1950. - с. 28.

172. Хакен Г. Синергетика: иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах / Г. Хакен. - М: Мир, 1985. – с.

173. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: в 2-х томах. / Х. Хекхаузен; [пер с нем. Б. М. Величковского]. – М.: Педагогика, 1986. – Т. 1. – 1986. - 492 с.

174. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник / Ф. І. Хміль - К.: Вища шк., 1995. - 351 с.

175. Ходаківський Є. І. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики : монографія / Є. І. Ходаківський, В. К. Данилко, Ю. С. Цаль-Цалко // Вісник ЖДТУ та Житомирського державного технологічного університету, Житомирського обласного об'єднання громадської організації «Спілка економістів України». – Житомир : Вид-во "Рута", 2009. – 332 с.

176. Царев В. В. Оценка экономической эффективности инвестиций / В. В. Царев. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.

177. Ціх Г. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності функціонування соціально-економічних систем [Електронний ресурс] / Г. Ціх,

Л. Кухній // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2013 - Вип 1(8). - с. 337-343. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13thvses.pdf>.

178. Чаленко А. Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях [Электронный ресурс] / А. Ю. Чаленко. — Режим доступа: <http://kapitalrus.ru/articles/article/176697/>.

179. Чепурина М. Н. Курс экономической теории: учебник для студ. высш. учеб. зав. / М. Н. Чепурина, Е. А. Киселева. – Киров: «АСА», 1997. – 625 с.

180. Шарапов О. Д. Системний аналіз / Шарапов О. Д., Терехов Л. Л., Сіднев С.П. - К.: ВШ, 2004. – 348 с.

181. Швецова Г.З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством / Г.З. Швецова // Молодий вчений. – 2015. - №11(26). – ч.2. – С. 150-156.

182. Швецова Г.З. Реалізація концепції організованої синергії. Оцінка ефектів / Швецова Г.З. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип.14. – ч.4. – С. 111 – 114.

183. Шкіра І. Б. Формування інноваційної стратегії на ринку світлотехнічної продукції / І. Б. Шкіра, І. П. Вовк // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2015 року - Т. : ТНТУ, 2015 - Том 2. - С. 250-251.

184. Янковий О.Г. Оцінка синергетичного ефекту виробничо-фінансових систем на основі детермінованих моделей / О.Г. Янковий, Н.В. Мельник, В.О. Янковий // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №2 (18). –С. 49–53.

185. Янковой А.Г. Синергетический эффект факторов рентабельности собственного капитала предприятия / А.Г.Янковой, Ю.А. Чернецкая // Вестник ВГУ. – 2014. – №1. – С. 149–151.

186. Януль І. Є. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики: монографія / Є.І. Ходаківський, І.Є. Януль. – Житомир: 2009. – 321 с.

187. Adams R. Perfomans indicators for sustainable development, Accounting and

Business / R. Adams. – 1999. – April, – 223p.

188. Bo Luo. The Salary Planning of the Private Enterprises / Bo Luo // Canadian Social Science. - 2007. - Vol.3. – P. 81- 85.

189. Curien Nicolas. The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity/ Curien Nicolas// Review of Network Economics, – June 2007, – Vol. 6, Issue 2. – P. 161 -174.

190. Keating M. The New Regionalism in Western Europe. Territorial Restructuring and Political Change / M. Keating. – Cheltenham: Edward Elgar Publishers, 1998. – 242 p.

191. Knoll S. Cross-business synergies: a typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization / S. Knoll. – Gabler Verlag, 2008. – 389 p.

192. Moynihan Donald P. The Dynamics of Performance Management. Constructing Information and Reform / Donald P. Moynihan - Georgetown University Press, 2008. -264 p.

193. Principles of General Management. The Art and Science of Getting Results Across Organizational Boundaries / [John L. Colley Jr., Jacqueline L. Doyle, Robert D. Hardie, George W. Logan, Wallace Stettinius] - Yale University Press , 2007. – 488 p.

194. Roson R. «Two-Sided Markets : A Tentative Survey»/ Roson R.// Review of Network Economics, – 2005. – No 4. – P. 142-160.

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристики світових моделей менеджменту

№ п/п	Моделі менеджменту					
	Американська	Японська	Німецька	Французька	Шведська	Українська
Країни	Великобританія, США, Австралія, Нова Зеландія, Канада	Японія	Німеччина, Австрія, Нідерланди, Бельгія	Франція	Швеція	Україна
Передумови	Ринковий механізм економічних відносин, конкуренція, індустріальний розвиток промисловості	Обмеженість природних умов, специфіка економічної системи, історичні і культурні традиції, вплив американської окупації після другої світової війни, імпорту прогресивних технологій, попередня закритість кордонів	Теорія М. Вебера «Ідеальна бюрократія» і національна культура		Проведення реформ та соціальна безконфліктність системи змішаної соціально спрямованої економіки	Ринковий механізм економічних відносин, національні і міжнародні властивості
Тип управління	Децентралізація, самостійність управлінських підрозділів на виробництві, активне співробітництво персоналу і адміністрації щодо спільного досягнення цілей підприємства, індивідуальна відповідальність за результати роботи	Централізація, неповна самостійність виробничих підрозділів	Бюрократичний, раціональний, для якого характерно самодисципліна і самоконтроль працівників, керівник виступає в ролі експерта у вирішенні технічних проблем, детально описуються трудові функції і процедури, працівники діють згідно правил й	Компромісний стиль поведінки у бізнесі, патерналістський (авторитарний) стиль управління, який характеризується централізацією влади, де розподіл повноважень здійснюється по ієрархії від нижчої до вищої ланки, індивідуалізм. Неформальні зв'язки. Роботи та посади	Соціальна спрямованість і орієнтація на дотримання соціальної солідарності. Менеджери характеризуються дисциплінованістю, високою кваліфікацією, надійністю в ділових стосунках,	Системний і функціональний підхід до менеджменту

			інструкцій	можуть підбиратися для людини за ясною логікою і правилами, зрозумілими цілями і результатами	чітким дотриманням ділового етикету, володінням іноземними мовами	
Структура	Мультидивізійні структури - складні, горизонтально розгорнуті організаційні структури, елементами яких є спеціалізовані за окремими продуктами виробничі структурні підрозділи з автономним управлінням, диверсифіковане виробництво	Дивізійні структури, в яких здійснюються процеси погодження і координації дій всіх ієрархічних підрозділів	Бюрократична, взаємоприйнятні внутріорганізаційні відносини, ефективна комунікація між штабними і лінійними структурами організації	Бюрократизм із складною системою комунікацій та численними формальними правилами, інструкціями, процедурами, структурами, що регулюють права та обов'язки працівників, високоієрархічні структури на чолі з генеральним директором-президентом	Дивізійні структури з гнучкими підрозділами	Змішані структури з чіткою ієрархією, складною системою комунікацій
Прийняття рішень	Індивідуально, децентралізовано	Групове, що передбачає участь менеджерів середнього рівня в погодженні та обговоренні рішень з керівниками і персоналом відповідних підрозділів	Централізовано з колективним обговоренням	Одноосібне, централізовано за допомогою математичного аналізу та причинно-наслідкових залежностей	Групове, що передбачає участь профспілок	Централізовано з колективним обговоренням
Недоліки	Труднощі роботи в команді,	Тривале знаходження на одній посаді не створює	Труднощі у гнучкості структури,	Низька чутливість до потреб інших людей,	Труднощі з дисципліною,	Тривале знаходження

	відсутня відданість своїй компанії, високий показник плинності кадрів	стимулів до мотивації і ретельному виконанню всіх покладених обов'язків	індивідуального підходу в роботі	«елітарний» підхід до освіти менеджера. Менеджери, що втратили здатність працювати ефективно не звільняються, а переводяться на робочі місця з більш легкою роботою, а іноді такі робочі місця навіть створюються спеціально для них. Обов'язком цих менеджерів стає просування молодих. Планування здійснюється за принципом «зверху вниз», що є занадто громіздким.	тривале обговорення рішень	на одній посаді не створює стимулів до мотивації і ретельному виконанню всіх покладених обов'язків, низька чутливість до потреб інших людей, неефективна система мотивації праці
Кар'єра	Швидке просування в рамках компанії	Частота просування коливається від 3 до 7 років, неспеціалізована кар'єра	Просування повільне і за критеріями -рівень професійних навичок і умінь, виробничий стаж. Кар'єра пов'язується із функціональними обов'язками, тому існує тривалий стаж роботи	Фактично довічний найм	Швидке просування в рамках компанії	Просування повільне і пов'язується із функціональними обов'язками

			на одному робочому місці			
Розвиток персоналу	Швидкий розвиток в рамках компанії, курси підвищення кваліфікації при університетах і коледжах, виховання та навчання працівників, підвищення професійного рівня	Диверсифікація умінь - кожен робітник протягом життя освоює до п'яти нових спеціальностей, підготовка і навчання на фірмі проводиться без відриву від виробництва	На основі національної системи професійно-технічної освіти і загальної управлінської підготовки, що відбувається самостійно працівником	На основі національної системи професійно-технічної та управлінської освіти, що відбувається самостійно працівником	Навчання в різноманітних спеціалізованих вищих навчальних закладах, на курсах тощо, стажування спеціалістів у вітчизняних та іноземних компаніях особливо управлінського персоналу. Діє єдина загальнодержавна система неперервності освіти, згідно з якою період навчання не обмежується віком.	Навчання в різноманітних спеціалізованих вищих навчальних закладах, на курсах тощо
Ключова сфера управління	Управління персоналом - індивідуальний підхід до працівника з метою стимулювання виконання дорученої роботи з максимальною відповідальністю.	Управління персоналом - кадрова політика має національну специфіку - довічне наймання працівників, участь у профспілках, які діють у межах фірми.	Операційний менеджмент управління виробничою діяльністю професійними керівниками	Стратегічна діяльність. Планування і прогнозування пристосовують до контролювання ризиків з метою	Управління персоналом - індивідуальний підхід до працівника з врахуванням його потреб	Операційний менеджмент – управління виробничою діяльністю спрямоване на економічність

			технічною освітою	уникнення невизначеності. При цьому віддають перевагу таким принципам як визначеність і порядок.		
Твор- чість в роботі	Підтримується ініціатива в роботі	Підтримується ініціатива в роботі	Мінімум творчості та ініціативи	Мінімум творчості та ініціативи	Підтримується творчість та ініціатива в роботі	Підтримується ініціатива в роботі
Сис- тема оплати праці	Погодинна оплата - залежить від кваліфікації працівника і вартості проживання в певній місцевості	Тарифний заробіток працівників складається з тарифної ставки і надбавок до неї, а оплата праці залежить від стажу роботи	Заробітна плата складається з окладу (включаючи участь у результаті) і невеликого числа основних додаткових виплат (наприклад, додаткове забезпечення старості)	Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивідуалізації (мають місце кваліфікація, якість виконання роботи) та індексації (враховується вартість життя, тобто, індекси цін на споживчі товари, що відбивається в колективних договорах з профспілками)	Колективно-договірна диференціація ставок, яка залежить від виду та характеру виконуваних робіт без врахування рентабельності підприємств, галузевих відмінностей, ринкових законів.	Тарифний заробіток працівників складається з тарифної ставки і надбавок до неї, а оплата праці залежить від стажу роботи
Сис- тема мотива- ції праці	Щорічне підвищення заробітку за позитивний результат, вище керівництво-премії за досягнуті	Щорічне підвищення заробітної плати за вислугою років (надбавка за досвід), при цьому враховуються	Можливість самореалізації, участь в процесі ухвалення рішення, додаткова мотивація за високу	Мотивація за мобільність, високу якість роботи, соціальні гарантії	Задоволення потреб працівників через створення хороших умов	Премії за виконання планів, доплати за умови роботи

	компанією фінансових результатів діяльності або просування по ієрархії, інші працівники-премію залежно від результатів діяльності конкретного підрозділу, в якому вони працюють, програми участі працівників у прибутках, - утворення пенсійних фондів, разові преміальні виплати за підсумками року, величина яких залежить від обсягу отриманого компанією прибутку, залученням працівників до управлінської діяльності - залучають до обговорення проблем, удосконалення виробництва, розширюють сферу і зміст їхньої участі в управлінні	майстерність, посада та освіта працівника, різноманітні пільги-надбавки на утримання сім'ї, оплату проїзду до місця роботи, медичне та соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплату стоянки автомашин, забезпечення харчуванням, видачу премій та цінних подарунків тощо, нематеріальне стимулювання працівників: просування за службовою ієрархією залежно від стажу роботи, освіти й віку, принцип позитивного найму, організація розважальних заходів, групові виїзди на природу та різноманітні вечори, культивування корпоративного духу шляхом залучення працівника до справ фірми, її завдань, місії.	якість роботи, соціальні гарантії, програма заохочення співробітників за участь в успіху		праці, турботу про працівників, соціальне забезпечення, участь в управлінні, визнання ролі працівника, підвищення його соціального статусу доплат, надбавок, премій, різноманітних допомог (у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, для дітей, малозабезпечених, багатодітних сім'ям, на житло, для отримання освіти тощо); пенсійного забезпечення (за старістю, вислугою років, інвалідністю тощо)	
Оцінюва-	Щорічна атестація	Поточна, періодична і річна атестація	Щорічна атестація	Щорічна атестація за діловими заслугами	Поточна, періодична і	Періодична атестація

ння				походженням, віком, освітою, володінням ораторською майстерністю	річна атестація	
-----	--	--	--	---	-----------------	--

Примітка: Узагальнено автором на основі [79-81].

Додаток Б

**Результати оцінювання синергетичного потенціалу та можливостей підприємств
вітчизняної електротехнічної галузі (бальна оцінка)**

Показник	Фінансовий потенціал	Маркетин- говий потенціал	Трудовий потенціал	Техніко- технологічний потенціал	Інвестиційно- інноваційний потенціал	Виробничий потенціал	Потенціал організаційної структури управління	Моти- ваційний потенціал	Всього
ТОВ «Шредер»	1	3	4	2	3	3	3	2	21
ТОВ «ОСП Корпорація Вагра»	3	1	4	0	1	2	3	0	14
ПАТ «Іскра»	1	3	3	4	0	2	4	0	17
ПрАТ «Люмен»	1	2	2	0	1	1	1	2	10
ТОВ «ПВФ Електросвіт»	2	0	2	1	3	4	3	0	15

Додаток В

Інструментарій розрахунку основних показників фінансового стану підприємства

Показники	Нормативне значення	Розрахунок показника
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15-0,2	$K_{\text{абс.}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}}$
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	$K_{\text{ф.н.}} = \frac{\text{ВК}}{\text{А}}$
Коефіцієнт платоспроможності	>1	$K_{\text{пл.}} = \frac{\text{ОА} - \text{ПЗ}}{\text{ПЗ}}$
Рентабельність власного капіталу	>2	$R_{\text{в.к.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}$
Приріст ринкової капіталізації	>0,5	$\Delta K_{\text{ринк.}} = \frac{\text{ВК}_{\text{звіт.пер.}}}{\text{ВК}_{\text{баз.пер.}}}$
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобільних активів	>1	$K_{\text{на/но.}} = \frac{\text{НА}}{\text{ОА}}$
Рентабельність продажу	>0,4	$P_{\text{прод.}} = \frac{\text{ЧП}}{Q}$
Коефіцієнт постійного активу	0,5	$K_{\text{па.}} = \frac{\text{НА}}{\text{ВК}}$
де ГК – грошові кошти та їх еквіваленти; ПЗ – поточні зобов'язання; ОА – оборотні активи; НА – необоротні активи; З – запаси; ВК – власний капітал; ЧП – чистий прибуток; Q – обсяг продажу продукції.		

Примітка. Складено автором на основі [103; 127]

Додаток Г

Показники фінансового стану підприємства за критеріями оцінки (бальне оцінювання)

Показник	Границі класів згідно з критеріями (бал)					
	1-й клас	2-й клас	3-й клас	4-й клас	5-й клас	6-й клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Більше 0,25-15б	0,2-12б	0,15-10б	0,1-8б	0,05-4б	0,04-0б
Коефіцієнт фінансової незалежності	Більше 0,6-12б	(0,59-0,54) – (11-10)б	(0,53-0,43) – (9-7,4)б	(0,42-0,41) – (6,8-2,8)б	0,4-1,5б	Менше 0,3-0б
Коефіцієнт власної платоспроможності	Більше 1-15б	(0,9-0,8) – (14-12)б	(0,7-0,5) – (11-8,5)б	(0,4-0,3) – (7-4)б	0,2-1,5б	Менше 0,2-0б
Рентабельність власного капіталу	Більше 0,8 – 13б	(0,6 – 0,8) – (12-11)б	(0,4 – 0,6) – (10,5-7,5)б	(0,2 – 0,4) – (6-3)б	(0,1 – 0,2) – 2б	Менше 0,1-0б
Приріст ринкової капіталізації	Більше 0,5 – 13б	(0,4 – 0,5) – 11б	(0,3 – 0,4) – 10б	(0,5 - 1) – 9б	(0,25 – 0,5) – 6б	Менше 0,25 -0б
Коефіцієнт співвідношення мобільних та іммобільних активів	Більше 1,0-10б	0,9-9б	0,8-7б	0,7-6б	0,6-3б	Менше 0,5-0б
Рентабельність продажу	Більше 0,4-12б	(0,35-0,4) – 10б	(0,3-0,35) – 9б	(0,25-0,3) – 6б	(0,2-0,25) – 3б	Менше 0,25-0б
Коефіцієнт постійного активу	Більше 0,5-10б	0,4-9б	0,3-7б	0,4-6б	0,3-3б	Менше 0,2-0б
Мінімальне значення границі	100б	84б	66б	44б	24б	0б

Примітка. Складено автором на основі [103; 127]

Додаток Д

**Шкала оцінювання та клас підприємства у відповідності до
інтегрального показника соціального розвитку колективу**

Клас підприємства	Бальна оцінка показника, балів	Акцент на індикаторах соціального розвитку при визначенні класу
1-й клас	5-7	Зростання доходів трудового колективу Інтелектуалізація та покращення умов праці Загальноосвітній рівень знань працівників
2-й клас	3-5	Морально-психологічний клімат в колективі Підготовка та перепідготовка кадрів Професійне зростання та просування по службовій ієрархії
3-й клас	1-3	Можливості участі в системі управління підприємством

Примітка. Складено автором самостійно. Інтегральний показник формується на основі визначення наявності (1 бал) та відсутності (0 балів) показника соціального розвитку колективу світлотехнічного підприємства

Додаток Ж

Індикатори фінансово-економічного стану підприємств вітчизняної електротехнічної галузі

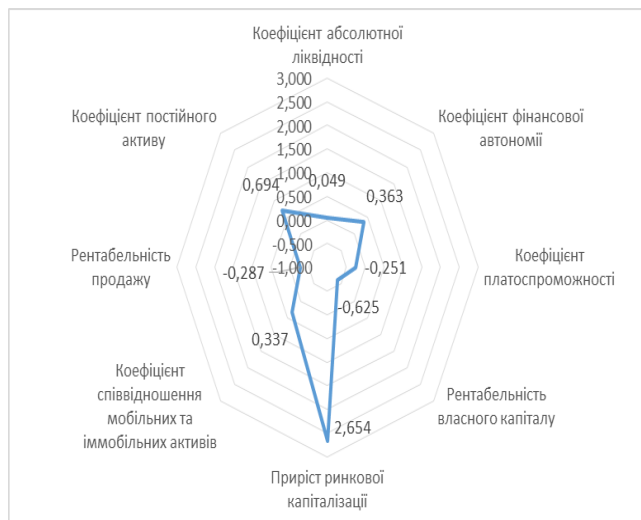


Рис.1 Індикатори фінансового стану підприємства ПАТ «Іскра»

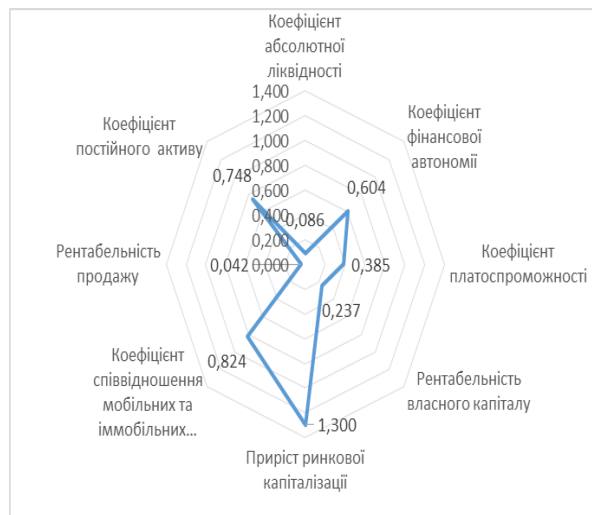


Рис.2 Індикатори фінансового стану підприємства ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

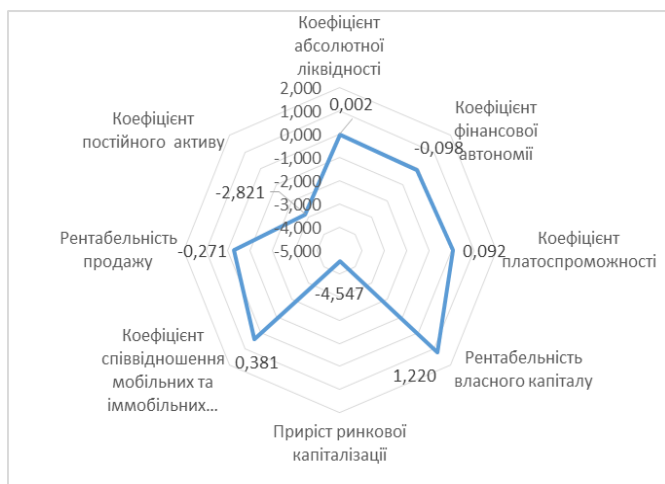


Рис.3 Індикатори фінансового стану підприємства Броварський світлотехнічний завод «Люмен»

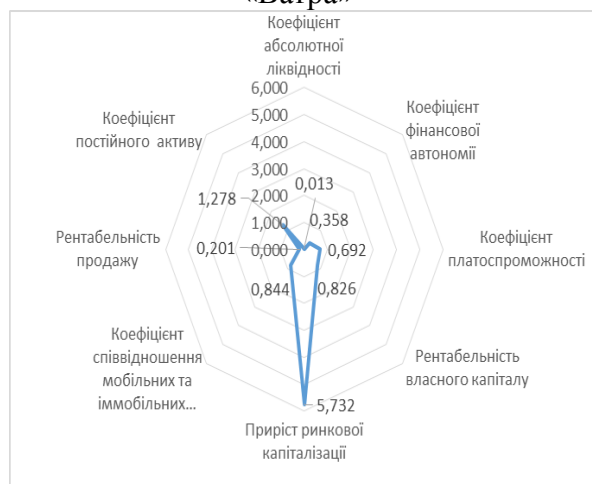


Рис.4 Індикатори фінансового стану підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт»

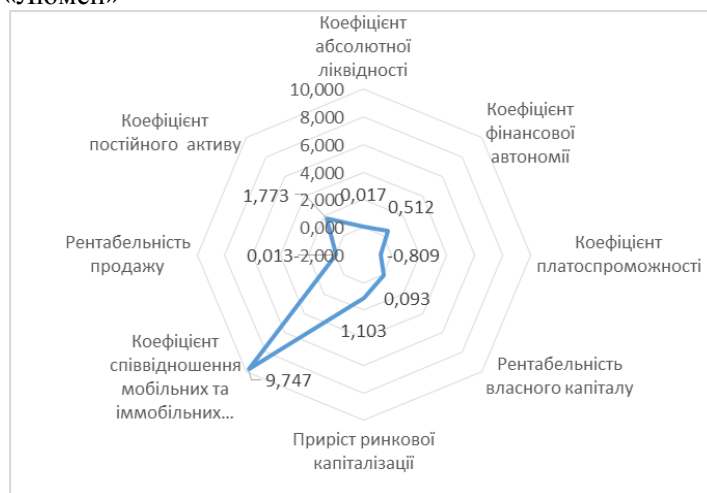


Рис.5 Індикатори фінансового стану підприємства ТОВ «Шредер»

Додаток 3

**Анкета опитування для визначення соціальних аспектів розвитку
колективу підприємств вітчизняної електротехнічної галузі**

ОПИТУВАЛЬНА АНКЕТА №__ від __ 20__ р.

Шановний (а) _____ запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, котре проводиться з метою визначення соціальних аспектів розвитку колективу підприємств вітчизняної електротехнічної галузі. Результати анкетування використовуватимуться для наукових пошуків у дисертаційному дослідженні на тему: «Формування синергетичних механізмів функціонування підприємства як соціально-економічної системи», а також сприятимуть більш об'єктивнішій оцінці поточного стану, проблем та перспектив реалізації формування синергетичних механізмів підприємств галузі.

Загальні відомості про об'єкт дослідження	
Назва підприємства	
Організаційно-правова форма	
Адреса підприємства	
Основні види діяльності (у відповідності до КВЕДу)	

1. На яку частку відбулося зростання оплати праці (окладу та премії) працівників підприємства за останні три роки?

- а) на 18-20% (1 бал);
- б) на 15-18% (0,5 балів);
- в) до 15% (0 балів).

2. Чи використані у діяльності підприємства механізми інтелектуалізації та покращення умов праці?

- а) так використані (1 бал);
- б) частково використані (0,5 балів);
- в) не використовувалися (0 балів).

3. Чи використовувалися у діяльності підприємства механізми

стимулювання професійного зростання та просування по службовій ієрархії?

- а) так використані (1 бал);
- б) частково використані (0,5 балів);
- в) не використовувалися (0 балів).

4. Чи відбувалася за останні три роки підготовка та перепідготовка персоналу підприємств (за рахунок коштів підприємства)?

- а) так відбувалася (1 бал);
- б) частково відбувалася (0,5 балів);
- в) не відбувалася (0 балів).

5. Яка частка висококваліфікованих працівників забезпечують функціонування та розвиток підприємства?

- а) 20-30% (1 бал);
- б) 15-20% (0,5 балів);
- в) до 15% (0 балів).

6. Чи задоволені ви своїм перебуванням у колективі (враховуються соціально-психологічні аспекти перебування)?

- а) так задоволений (1 бал);
- б) частково задоволений (0,5 балів);
- в) не задоволений (0 балів).

7. Чи створено на підприємстві можливості участі працівників в системі управління підприємством?

- а) так створено за рахунок акціонування (1 бал);
- б) частково створені (можливості отримання боргових цінних паперів) (0,5 балів);
- в) не створено (0 балів).

ПОЛОЖЕННЯ
про технічний відділ підприємства
(електротехнічної галузі)

Загальна частина

Технічний відділ підпорядковується головному інженеру підприємства. Відділ очолює начальник, який призначається і звільняється від займаної посади керівником (начальником) підприємства за представленням головного інженера.

Структура і штати відділу затверджуються начальником підприємства, виходячи з обсягу і умов роботи.

Відділ організовує свою роботу за планом, який затверджується головним інженером підприємства. У своїй діяльності відділ керується планом виробництва за встановленими показниками; наказами, розпорядженнями і вказівками керівництва підприємства і вищестоячих органів; цим положенням, інструкціями і правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Головна задача і основні функції

Головною задачею технічного відділу є визначення раціональної техніки і технології електротехнічного виробництва, вдосконалення їх, впровадження нової техніки і передової технології, пропаганда досягнень науки, техніки і передових технологічних процесів.

У відповідності з головною задачею на технічний відділ покладено виконання наступних функцій:

1. Розроблення поточних і перспективних планів впровадження нової техніки і передової технології, автоматизації і телемеханізації виробничих процесів, контроль і аналіз виконання цих планів.
2. Підготовка вихідних даних для обґрунтування економічної ефективності нової техніки і передової технології, яка рекомендується до впровадження.
3. Технічне і методичне керівництво випробуванням і впровадженням

нової техніки і передової технології.

4. Вивчення, узагальнення і розповсюдження передового досвіду роботи виробничих підрозділів аналогічних підприємств.

5. Організація допомоги інноваторам і винахідникам, оформлення документації, облік і контроль за впровадженням інноваційних пропозицій і винаходів.

6. Розроблення (спільно з виробничим відділом) заходів з підвищення культури виробництва і контроль за їх здійсненням.

7. Підготовка переліку питань, які підлягають включенню в плани науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій для їх розроблення і використання в практичній роботі підприємства. Контроль за термінами виконання договірних робіт, участь у впровадженні пропонованих розробок.

8. Участь в розробленні і здійсненні заходів щодо вдосконалення організації виробництва, праці і управління (спільно з відділами: виробничим і організації праці).

9. Підготовка висновків на роботи, які виконані проектно-конструкторськими і науково-дослідними організаціями.

10. Розроблення заходів, спрямованих на забезпечення відповідності якості випущеної продукції встановленим стандартам.

11. Участь в складанні планів перспективного і поточного облаштування і введення в експлуатацію виробничих об'єктів.

12. Складання замовлень на придбання нової техніки, контроль за термінами її надходження, підготовка висновків про технічну придатність і надійність її в роботі.

13. Вчасне подання вищестоячим організаціям звітності за встановленими формами.

З метою успішного виконання основних функцій технічний відділ здійснює:

1. Підготовку і видачу завдань і вихідних даних для проектування промислових об'єктів, а також висновків на проекти.

2. Систематичне підвищення кваліфікації співробітників відділу у відповідності з вимогами технічного прогресу і умовами господарської реформи.

3. Планування діяльності відділу і обґрунтування його потреби в спеціалістах.

4. Розроблення і впровадження заходів з покращення умов роботи, взаємовідносин в колективі, укріплення дисципліни, розвитку ініціативи і творчості співробітників, матеріального і морального стимулювання.

Права

Технічний відділ має право:

1. Представляти у встановленому порядку своє підприємство в інших організаціях.

2. Контролювати і давати у встановленому порядку вказівки підрозділам підприємства з питань впровадження нової техніки, передової технології, вдосконалення організації виробництва, праці, управління.

3. Вимагати у встановленому порядку від підрозділів підприємства представлення інформації, необхідної для виконання покладених на відділ функцій.

4. Пропонувати і здійснювати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників відділу, впровадженню НОП в процеси управління виробництвом.

5. Подавати керівництву:

а) пропозиції про заохочення працівників відділу за активну участь в здійсненні заходів, спрямованих на виконання плану виробництва, підвищення продуктивності праці, безаварійності роботи, ефективне використання обладнання (включаючи пропозиції про підвищення посадових окладів і розмірів премій за діючими положеннями);

б) матеріали з атестації працівників;

в) матеріали щодо зарахування творчо працюючих спеціалістів відділу в резерв для висунення на більш відповідальну роботу;

г) пропозиції про укомплектування відділу кваліфікованими працівниками,

раціональне їх використання і переміщення.

Відповідальність

Технічний відділ несе відповідальність за наступне:

1. Розроблення поточних і перспективних планів впровадження нової техніки і передової технології, автоматизації і телемеханізації виробничих процесів.
2. Надання допомоги інноваторам і винахідникам.
3. Якісну експертизу наукових і проектних розробок, які виконуються за договорами.
4. Розрахунок економічної ефективності впровадження нової техніки.
5. Пропаганду досягнень науки, техніки і передового досвіду щодо вдосконалення організації виробництва, праці і управління.
6. Виконання функцій, встановлених цим положенням, і заходів, передбачених планом роботи відділу.
7. Впровадження передових методів управління виробництвом, оволодіння засобами оргтехніки, закріплення трудової дисципліни у відділі.
8. Підвищення кваліфікації працівниками відділу.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ

начальника технічного відділу підприємства

Загальна частина

Начальником технічного відділу призначається особа, яка має вищу спеціальну освіту і досвід організатора виробництва з техніки і технології виробництва, експлуатації об'єктів облаштування.

Начальник відділу підпорядковується головному інженеру. Призначення і звільнення начальника відділу здійснюється за поданням головного інженера підприємства.

Начальник технічного відділу здійснює свою діяльність у відповідності з планом роботи відділу, наказами, розпорядженнями, вказівками керівництва підприємства і вищестоячих органів, цією інструкцією, положенням про відділ і

правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Головна задача і основні функції

Головною задачею начальника технічного відділу є технічне і методичне керівництво впровадженням нової техніки і технології у виробництво; координація діяльності співробітників відділу, раціональна їх розстановка; створення умов для проявлення ними ініціативи і творчості, підвищення ділової кваліфікації.

У відповідності з головною задачею, начальник технічного відділу виконує наступні функції:

1. Здійснює технічне і методичне керівництво впровадженням нової техніки і технології у виробництво підприємства.
2. Організовує завчасне розроблення і обґрунтування проектів перспективних і річних планів впровадження нової техніки, передової технології, автоматизації виробництва, контролює їх виконання.
3. Оцінює результати впровадження нової техніки і технології, аналізує економічну ефективність від їх впровадження, вживає заходів щодо забезпечення підвищення ефективності їх використання.
4. Готує перелік питань, які підлягають включенню до планів науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій для їх розроблення. Проводить експертизу і оцінює доцільність використання виконаних досліджень в практиці роботи підприємства.
5. Організовує розроблення заходів, які забезпечують покращення техніко-економічних показників роботи підприємства.
6. Бере участь в розробленні планів розвитку виробництва підприємства, а також планів облаштування і введення в експлуатацію промислових об'єктів.
7. Складає річні і квартальні плани роботи, обґрунтовує направлення і обсяг діяльності відділу, потребу в кадрах, розподіляє обов'язки між працівниками відділу.
8. Аналізує і узагальнює діяльність відділу, розкриває причини недоліків, пропонує заходи їх усунення.

9. Визначає шляхи, засоби і показники нормування роботи працівників, розробляє і здійснює заходи, які спрямовані на підвищення ефективності праці працівників.
10. Розробляє заходи щодо підвищення кваліфікації працівників; проводить творчі семінари у відділі і вносить пропозиції про спрямування працівників у відрядження з обміну передовим досвідом.
11. Спрямовує і координує зусилля колективу і окремих працівників в узагальненні і розповсюдженні передових методів в процесах виробництва і управління.
12. Приймає участь в розробленні планів з наукової організації виробництва і вдосконалення процесу управління.

Права

Начальник технічного відділу має право:

1. Представляти в установленому порядку підприємство в інших організаціях.
2. Давати у встановленому порядку вказівки і розпорядження з питань впровадження нової техніки і технології виробництва.
3. Вимагати у встановленому порядку від підрозділів підприємства своєчасного подання необхідної інформації.
4. Вносити пропозиції про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників відділу за хиби в роботі.
5. Пропонувати і здійснювати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників відділу, впровадження НОП в процеси управління виробництвом.
6. Вносити керівництву пропозиції про заохочення працівників відділу за активну участь в здійсненні заходів, спрямованих на виконання плану виробництва, підвищення продуктивності праці, безаварійності робіт, ефективне використання обладнання (включаючи пропозиції про підвищення посадових окладів і розмірів премій за діючим положенням).
7. Подавати матеріали з атестації працівників, вносити пропозиції про зарахування творчо працюючих спеціалістів відділу в резерв для висунення на більш відповідальну роботу.

8. Вносити пропозиції про укомплектування відділу кваліфікованими працівниками, раціональне їх використання і переміщення.

Відповідальність

Начальник технічного відділу несе відповідальність за наступне:

1. Технічне і методичне керівництво впровадженням нової техніки і передової технології.
2. Своєчасне розроблення планів впровадження нової техніки, доведення їх до виконавців; контроль і аналіз їх виконання.
3. Ефективну роботу співробітників відділу.
4. Якісну експертизу наукових і проектних розробок.
5. Виконання функцій, встановлених цією інструкцією, і заходів, передбачених планом роботи відділу.
6. Стан охорони праці і техніки безпеки при випробуванні приладів і механізмів (за планом впровадження нової техніки) на виробничих об'єктах.
7. Раціональну розстановку і використання працівників відділу.
8. Впровадження передових методів управління виробництвом, оволодіння засобами оргтехніки, закріплення дисципліни у відділі.
9. Підвищення кваліфікації працівників відділу.

**Типова інформація, яка надходить до відділу техніки безпеки
і передається з цього відділу на різні рівні ієрархії**

Відділ отримує	Відділ передає
Від планово-економічного відділу Середньоспискова чисельність працівників на підприємстві. Від центральної бухгалтерії Довідку про освоєння коштів на заходи з охорони праці. Від технічного відділу Інформаційні, патентні і бібліографічні матеріали про новітні вітчизняні і зарубіжні виробничо-технічні досягнення; теми з раціоналізації та винахідництва. Від відділу організації праці і управління виробництвом Штатний розклад відділу; перелік змін в штатному розкладі; матеріали на виплату премій керівним працівникам підприємства; інформаційні матеріали про передовий досвід в організації праці і безпечному веденню робіт. Від відділу кадрів План підготовки і підвищення кваліфікації працівників відділу, служб безпеки праці підприємства; графік надання відпусток працівникам відділу. Від виробничих одиниць (цехів) Перспективні і річні плани покращення і оздоровлення умов праці; плани заходів щодо охорони праці; довідки про виконання планів; довідки про підсумки огляду охорони праці; плани-графіки усунення відхилень від правил безпеки; звіти про потерпілих від нещасних випадків з пояснювальною запискою; звіти про освоєння коштів на заходи з охорони праці; копії наказів з питань охорони праці; заявки на правила, інструкції, наглядні посібники та ін.; копії актів про нещасні випадки і матеріали спеціального розслідування важких нещасних випадків і аварій.	Планово-економічному відділу Головний звіт з пояснюючою запискою (розділ "Охорона праці"). Центральній бухгалтерії План номенклатурних заходів з охорони праці. Технічному відділу Відгуки, заключення на раціоналізаторські пропозиції і винаходи; заявки на довідкову інформацію, технічну літературу, іншу літературу; пропозиції щодо вирішення найбільш актуальних питань з винахідництва і раціоналізації. Відділу організації праці і управління виробництвом Проект штатного розкладу відділу; пропозиції до плану роботи підприємства з НОП і управління виробництвом; проекти наказів, інструкцій та інших документів для узгодження. Відділу кадрів Проект плану підготовки і підвищення кваліфікації працівників відділу і служб безпеки праці підприємства; проект графіка чергових відпусток. Виробничим одиницям (цехам) Методичні вказівки та інші нормативні документи з охорони праці; затверджені плани асигнувань на заходи з охорони праці; інформаційні бюлетні про нещасні випадки.

КАРТА РІШЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ЗАДАЧ ДОПОМІЖНИХ ВИРОБНИЦТВ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Умовні позначення: ▲ Замовлення на проведення робіт □ Організація, керівництво виконанням робіт * Узгодження робіт (стикування трудових задач) ● Фактичне виконання робіт ✕ □ Участь у виконанні робіт * Прийняття, затвердження результатів робіт	Структура управління											
	№ п/п	Генеральний директор	Підсистема виробництва									
			Головний інженер	Виробничий відділ	Технічний відділ	Виробничо-диспетчерська служба	Механо-енергетичний відділ	Виробництво №1				
								Начальник	ЦТС	Зам. начальника	Виробничо-технічний відділ	Механо-енергетичний відділ
I. Головна функція: виробничо-технічне забезпечення виробничих об'єктів	1											
1.1.Приватні функції допоміжних виробництв, які реалізуються з участю основних	2											
Придбання матеріально-технічних ресурсів	3											
Заявлення матеріально-технічних засобів	4	*	*	●	●		●	*		□	●	●
Прикріплення фондів. Заклучення договорів з постачальниками	5	*	*									
Розподіл	6	*	*	✕	✕		✕					
1.2. Приватна функція, яка реалізується участю допоміжних виробництв в основних виробництвах	7											
Реалізація матеріально-технічних засобів у виробництво	8											
Планово-попереджувальне забезпечення виробничих об'єктів	9							*	*	□	▲	
Поточне забезпечення	10							*	*		●	
Мобілізація внутрішніх ресурсів	11	*	*	*	*			*		□	✕	✕
Реалізація надлишків і неліквідів	12	*	*	*	*					*	▲	✕
II. Головна функція: транспортне обслуговування	13											
Перевезення людей	14	*						*	*	□	▲	✕
Перевезення вантажів	15	*				*		*	*	□	▲	●
Виконання технологічних операцій по виробництвах і ін.	16	*	□			*		*	□		▲	●



ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
РІВНЕНСЬКА ФІЛІЯ

Україна, 33027, м. Рівне, вул. Кіпичівська, 64/6. E-mail: postmaster@rivne.e-u.in.ua; Тел.: (0362) 62-34-43.
Тел.факс: (0362) 62-04-75, р. р 26000101340564 в АТ "ОТП Банк", м. Київ, МФО 300528, ЗКПО 25322963

№ 59/н.р. від 8 вересня 20 16 р.

на № _____ від _____ 20 ____ р.

ДОВІДКА

**про впровадження у навчальний процес
результатів наукового дослідження
Кухній Лесі Степанівни**

Результати науково-дослідної роботи Кухній Л.С., що стосуються синергетичного механізму функціонування вітчизняних підприємств, використовуються Рівненською філією ПВНЗ «Європейський університет» при викладанні навчальних дисциплін: «Менеджмент організацій», «Потенціал та розвиток підприємства», «Стратегічний менеджмент».

Застосування в навчальному процесі матеріалів дисертаційного дослідження дало змогу адаптувати перелічені дисципліни до сучасних тенденцій розвитку економіки, поглибити їх теоретично-методичні основи та підвищити якість підготовки фахівців.



Директор

Кузьмак О.І.



Нагородний отримав:
"ЗОЛОТА ТОВТОВА МАРКА"

ГАЛИЦЬКА АКАДЕМІЯ



GALYT'SKA ACADEMY

76006, м. Івано-Франківськ, вул. Вовчинецька, 227
тел/факс 8-0342-71-51-59; тел. 8-0342-72-30-21
e-mail: academy@imega.edu.ua; www.imega.edu.ua

227, Vovchynetska st., Ivano-Frankivsk, 76006
tel/fax: +380-342-71-51-59; tel: +380-342-72-30-21
e-mail: academy@imega.edu.ua; www.imega.edu.ua

« 16 » серпня 2016 р.
№ 08/1

ДОВІДКА
про впровадження у навчальний процес
результатів наукового дослідження
Кухній Л.С.

Результати дисертаційного дослідження доцента кафедри менеджменту організацій Кухній Лесі Степанівни щодо формування синергетичного механізму функціонування підприємства як складової соціально-економічної системи використовуються Івано – Франківським ПВНЗ «Галицька академія» під час підготовки та викладання дисциплін «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Менеджмент організацій» та «Теорія об'єктивного менеджменту».

Окремі положення дисертації використані під час розробки робочої програми і навчально-методичного забезпечення із дисципліни «Теорія об'єктивного менеджменту» для підготовки фахівців спеціальності 6.030601 «Менеджмент».

Перший проректор



Я.І. Плахетко



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81, Факс (0352)25-49-83
http: /www.tntu.edu.ua, E-mail: univ@tu.edu.te.ua, Код ЄДРПОУ 05408102

05.10.2016

№ 2/28-3069

На №

від

ДОВІДКА

Видана здобувачу кафедри економіки та фінансів Кухній Лесі Степанівні про те, що вона брала активну участь у розробці матеріалів при виконанні держбюджетної кафедральної теми № ВК 36-11 «Соціально-економічні проблеми теорії і практики розвитку економічних систем» (№ держ. реєстр. 0111U005288) та теми № ВК 38-12 «Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом підприємства у сфері послуг в умовах трансформаційної економіки» (№ держ. реєстр. 0112U002208)), які відповідають напрямку її дисертаційного дослідження.

Проректор з наукової роботи



Р.М. Рогатинський



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81, Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tu.edu.ua, Код ЄДРПОУ 05408102

05.10.2016

№ 2/88-3073

На №

від

ДОВІДКА

про використання результатів наукових досліджень

здобувача кафедри економіки та фінансів

Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя

Кухній Л.С.

Видана Кухній Лесі Степанівні про те, що представлені у дисертаційному дослідженні основні теоретичні, методичні, організаційні та практичні засади щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств на основі синергетичного механізму, використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя під час підготовки та викладання дисциплін «Фінансовий аналіз», «Стратегічний аналіз», «Основи менеджменту», «Організація виробництва», «Менеджмент організацій».

Перший проректор



М.М. Митник



Товариство з обмеженою відповідальністю
«ОСП Корпорація ВАТРА»

46005, Україна, м. Тернопіль, вул. Микулинецька 46
 тел.: +38 (0-352) 52-31-37, факс: +38 (0-352) 52-49-88, е-пошта: vatra@ukrpost.ua, http://vatra.te.ua

ООО «ОСП Корпорація ВАТРА» • 46005, Украина, г. Тернополь, ул. Микулинецкая 46
 OSP VATRA Corporation Ltd. • 46, Mikulinetska Str., Ternopil, 46005, Ukraine

10.10.2016 № 78

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційної роботи Кухній Лесі Степанівни

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин господарювання в Україні надзвичайно важливим чинником на вітчизняних підприємствах виступає ефективний механізм їх функціонування, який забезпечує синергію. Саме за рахунок впровадження синергетичного механізму в виробничий та управлінський процес можливо досягти успіхів у виробничого-господарській діяльності підприємства. Дане обґрунтування зумовлює актуальність проведеного Кухній Л.С. дисертаційного дослідження.

Глибоке практичне значення в дисертаційній роботі мають ключові положення, що стосуються оцінки синергетичного потенціалу і ефекту підприємства, його організації і структуризації, системи важелів узгодженої взаємодії підсистем, напрямів розвитку соціально-економічних відносин.

Здійснені Кухній Л.С. дослідження використовуються у практиці діяльності підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту кандидатської дисертації.

Генеральний директор

В.В. Щиренко

ОРИОН



ORION

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД "ОРИОН"
(ПАТ "ТРЗ "ОРИОН")

вул. 15 Квітня, 6, м. Тернопіль, 46023
тел. (0352) 24-30-14, факс (0352) 24-40-07
e-mail: zbut@orion.te.ua

www.orion.te.ua
Код ЄДРПОУ 22607719

04.08.16 № 444/1543

На № _____ від _____

PUBLIC JOINT-STOCK COMPANY
"TERNOPIL RADIO PLANT "ORION"
(PC "TRP "ORION")

6, 15 Kvitnia st., Ternopil, Ukraine, 46023
phone (0352) 24-30-14, fax (0352) 24-40-07

e-mail: zbut@orion.te.ua
www.orion.te.ua
Code 22607719

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційної роботи
Кухній Лесі Степанівни

Проведене Кухній Лесею Степанівною дисертаційне дослідження в умовах реформування економіки України є своєчасним і актуальним. Нею вперше запропоновано на основі формування синергетичного механізму функціонування підприємств визначено напрям узгодженої взаємодії підсистем. Саме формування ефективної взаємодії підприємств з зовнішнім середовищем та створення ефективних взаємозв'язків всередині них дасть можливість підвищити їх результативність, конкурентоспроможність та динамічний розвиток.

Означені пропозиції, щодо удосконалення синергетичного механізму функціонування підприємства, покращення організації і структуризації, формування системи важелів узгодженої взаємодії підсистем підприємства, напрямів розвитку соціально-економічних відносин в господарській діяльності мають практичне значення і використовуються для підвищення ефективності функціонування на підприємстві ПАТ «ТРЗ «Оріон»».

Довідка видана для пред'явлення у спеціалізовану Вчену раду за місцем захисту кандидатської дисертації.

Генеральний директор
к.е.н., доцент



Я. Карпик

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ
ЗАВОД»**

вул. Лукиjanовича, 8 м. Тернопіль, Україна, 46008
р/р 26007171189 в ВАТ «Райффайзенбанк «Аваль»
м. Київ, МФО 380805 код 36467711
свідоцтво №100224215 ІПН 364677119186
тел./факс (0352) 52-47-03
E-mail: tmzinfo@ukr.net
Сайт: temz.org

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТЕРНОПОЛЬСКИЙ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ
ЗАВОД»**

ул. Лукиjanовича, 8 г. Тернополь, Украина, 46008
р/с 26007171189 в ОАО «Райффайзенбанк «Аваль»
г. Киев, МФО 380805 код 36467711
свидетельство №100224215 ИНН 364677119186
тел./факс (0352) 52-47-03
E-mail: tmzinfo@ukr.net
Сайт: temz.org

Від 26 липня 2016 р. № 28/167

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Кухній Лесі Степанівни

Дисертаційне дослідження Кухній Лесі Степанівни є актуальним в умовах кризового стану вітчизняної економічної системи, що обумовлює необхідність її реформування, на основі реалізації синергетичного механізму функціонування підприємства за рахунок узгодження взаємодії між його соціальною і економічною підсистемами.

В даному аспекті досить актуальними є представлені методики оцінки фінансово-економічного стану підприємства, соціального розвитку колективу та синергетичного ефекту функціонування підприємства, а також процес удосконалення синергетичного механізму функціонування вітчизняних підприємств шляхом покращення соціально-економічних відносин на ньому. Актуальні ідеї автора, висвітлені в дисертації, використані в практичній діяльності підприємства ТОВ «Тернопільський машинобудівний завод».

Директор ТОВ «ТМЗ»



Безукладніков В.В.