

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті розглянуті основні напрямки розвитку діяльності виробничих підприємств, особливості реінжинірингу та концепції організаційного розвитку. Представлені основні етапи розвитку виробничого підприємства.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства основною своєю метою вважають збільшення ринкової капіталізації як основного чинника забезпечення конкурентоспроможності. Підприємство націлене не лише на підтримку цільових показників (заданих об'ємів збуту, прибутку, частки ринку і ін.). Тому відносно підприємства необхідно говорити про стійкий розвиток.

Розвиток підприємств будь-якої форми власності можливий лише за використанням попереджувальних заходів для мінімізації ризиків, які виникають в умовах нестабільного середовища. За останні роки спостерігається спад виробничої діяльності підприємств, що являється наслідком кризових явищ в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців приділяли увагу розвитку діяльності виробничих підприємств. Проблемі реінжинірингу присвячені праці багатьох учених. Серед зарубіжних авторів цій проблемі присвячені роботи М. Робсона, М. Хаммера, А. Чандлера і інші. Серед вітчизняних авторів необхідно виділити В.Г. Елиферова, С.В. Ильдеменова, В.Г. Мединського, И.В. Мишурова та ін. Теоретичні і практичні питання інноваційного розвитку підприємств розглянуті в працях І.А. Аренкова, Ю.П. Анісімова, Ф.Ф. Глисіна, Г.А. Ласкіна, А.І. Хорева та інших.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Незважаючи на те, що багато публікацій присвячені темі розвитку виробничих підприємств, вона не була висвітлена в повній мірі. Недостатньо виділені основні напрямки розвитку саме виробничих підприємств.

Мета дослідження. Уточнити напрями розвитку діяльності виробничих підприємств в сучасних умовах та надати висновки щодо раціональності застосування існуючих стратегій розвитку.

Виклад основного матеріалу. Так як, підприємство являється основною ланкою народногосподарського комплексу, то воно концентрує в собі усі ресурси виробництва. В ньому зосереджені усі головні економічні процеси, формується національний дохід суспільства, вирішуються економічні і соціальні завдання, складаються виробничі і соціальні стосунки.

На сьогодні світовий виробничий і економічний розвиток усієї сукупності виробничих і не виробничих суб'єктів характеризується значним посиленням конкурентної боротьби. Це негативно впливає на конкурентоспроможності і стійкості функціонування вітчизняних підприємств.

Часто поштовхом для подальшого розвитку виробничого підприємства являється кризове явище в країні. Підприємство вимушене шукати шляхи збереження своєї життєздатності.

В залежності від того, відбувається розвиток поступово чи в один етап, розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку виробничого підприємства.

«Революційна» концепція або реінжиніринг бізнесу розглядає розвиток як кардинальну зміну діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності з використанням інновацій.

У табл. 1 представлені визначення поняття реінжинірингу деякими вченими.

Визначення поняття реінжинірингу

Автор(и)	Визначення
М.Робсон, Ф. Уллах [1]	Реінжиніринг – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі. Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.
Є. Попов та М. Шапот [2]	Реінжиніринг – кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації.
С. Яковенко [3]	Реінжиніринг є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.
О. Виноградова [4]	Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності

Як показує аналіз виробничої діяльності вітчизняних підприємств, реінжинірингу потребують саме виробничі процеси. Основними проблемами являються:

- недостатній рівень технічного та технологічного оснащення, що призводить до вироблення неякісної продукції;
- низький рівень виробничих витрат у порівнянні з іншими витратами підприємства;
- низька виробнича потужність, яка не може задовольнити потреби ринку;
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів;
- невеликі обсяги інвестицій та ін.

Реінжиніринг не тільки може допомогти подолати ці проблеми, а й підвищити конкурентоспроможність виробничого підприємства на світовому ринку, так як він, в першу чергу, направлений на розвиток підприємства відповідно до потреб споживача [5].

Проте існує ряд перешкод для проведення реінжинірингу виробничих процесів, одним з яких є відсутність чіткої методичної бази його організації і проведення. Незважаючи на досить велику кількість наявних на даний момент теоретичних робіт по реінжинірингу, безпосередніх розробок в області організації реінжинірингу виробничих процесів надзвичайно мало. Крім того, існуючі теоретичні розробки не дають обґрунтованої послідовної схеми організації і реалізації реінжинірингу.

«Еволюційна» концепція або концепція організаційного розвитку передбачає процес довгострокового планування та змін в процесі виробничої діяльності. При цьому до розвитку залучують велику кількість учасників, так як концепція охоплює зміни не лише в структурі організації, а й в її кадровому составі, та має на меті підвищити ефективність як виробничих процесів так і праці людей.

Серед моделей організаційного розвитку, найчастіше використовується модель Мак-Кінсі. Вона будується на основі семи факторів (7S) [6]:

- стратегія (strategy);
- навички (skills);
- загально визнані цінності (shared values);
- структура (structure);
- системи (systems);
- кадри (staff);
- стиль (style) (рис. 1).

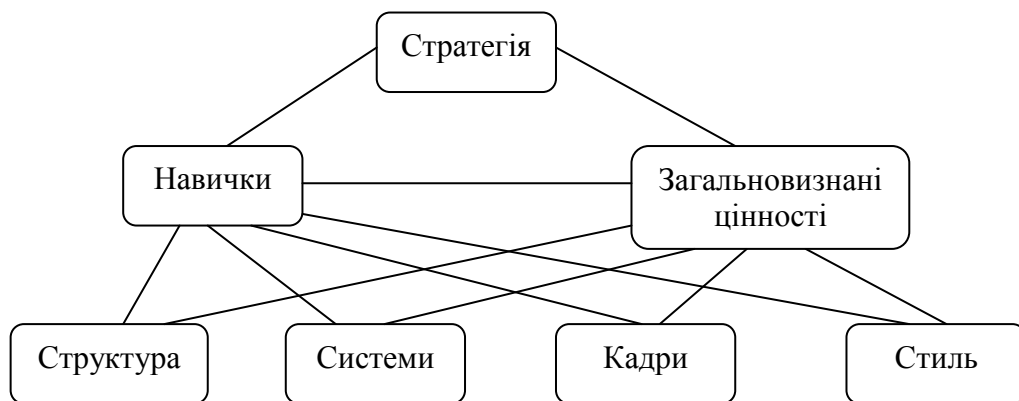


Рис.1. Модель «7S» Мак-Кінсі

Згідно цієї моделі, розвиток виробничого підприємства слід починати з визначення стратегії. На другому етапі визначаються навички, які підприємство набуло під час своєї попередньої діяльності та які ще необхідно розвинути для реалізації обраної стратегії. І лише після цього розглядаються останні фактори та шляхи підвищення їх ефективності.

На практиці концепція організаційного розвитку реалізується через основні методи, які в сукупності забезпечують програму розвитку організаційної структури виробничого підприємства. Дані методи представлені на рис. 2.



Рис. 2. Методи забезпечення розвитку організаційної структури виробничого підприємства.

Діагностика виробничого підприємства повинна проводитися регулярно на основі збору інформації, проведення опитувань і інтерв'ю. За допомогою таких статистичних і практичних спостережень можна визначити зміни в динаміці, зробити відповідний аналіз і скласти план подальшої діяльності.

Безперервний розвиток персоналу. Підприємство може розвиватися інтенсивно тільки у тому випадку, якщо її співробітниками є професійні і відповідальні працівники. У міру розвитку зовнішнього середовища не лише підприємство повинне мінятися, але й самі працівники зобов'язані поповнювати свої знання і уміння відповідно до економічної ситуації, що склалася на даний момент.

Персонал підприємства є єдиною командою, усі його дії спрямовані на досягнення кінцевої і оперативної мети. Для виробничого підприємства групи повинні створюватися відповідально до сфери їх діяльності: на першому місці стоять групи виробничого персоналу, так як саме вони забезпечують якість та термін отримання кінцевого продукту; на другому – групи невиробничого персоналу.

Організація міжгрупової взаємодії дозволяє налагоджувати горизонтальні комунікаційні зв'язки між організаційними підрозділами і відділами. Наприклад, для всебічного контролю важливо, щоб відділ стратегічного планування співпрацював з відділом маркетингу, кадрів і ін.

Консультавання. Менеджер і вище керівництво повинні роз'яснити робітникам основні вимоги відносно їх діяльності, а також у разі потреби допомагати і консультувати з деяких особливо складних питань. Це дозволяє уникнути зайвих помилок і збільшує потенціал організації.

Крім основних двох концепцій розвитку виробничих підприємств виділяють, також, ряд напрямів розвитку, в залежності від цілей.

З метою розвитку основних характеристик організації практикують:

- реорганізацію. Вимагає значних матеріальних вкладень. Вартість придбання сучасних конкурентних технологій і устаткування оцінюється десятками мільйонів євро;
- децентралізацію управління;
- створення інноваційних структур;
- удосконалення управлінської системи;
- підвищення гнучкості підприємства. Використання гнучкої технології виробництва дозволяє зменшити кількість необхідного виробничого обладнання, так як на одному й тому ж обладнанні можна буде виготовляти різну продукцію. Такі технології являються рушійною силою для частих змін продукції, що сприятимуть реорганізації процесів проектування на підприємствах [7].

Для зменшення операційних витрат впроваджують:

- підвищення якості продукції. Ринок визначає умови, за якими продукція швидко застаріває; підприємству необхідно випускати різноманітну продукцію малими партіями, що задовольняє конкретний попит споживачів;
- підвищення кваліфікації працівників. Саме від рівня знань робітників залежить як швидко підприємство зможе вирішити проблеми, що виникли на виробництві, розробити нові види продукції, впровадити нові технології виробництва. Зміна вимог до умов праці пояснюється, з однієї сторони тим, що зростає залежність праці від технологій, з іншої – розвитком нової культури праці, зміною системи цінностей трудової діяльності. Головним з них є визнання того, що працівник може впливати на результати виробництва, шукати альтернативні, розвиваючі форми праці, прагнути до нових видів професіоналізму;
- розробку інноваційного продукту;
- удосконалення технології виробництва. Новітні технології дозволять більш ефективно використовувати енергетичні, водні, трудові, матеріальні ресурси. Зниження витрат на будь-який з видів ресурсів дозволить зменшити витрати на виробництво одиниці продукції, що матиме відчутний економічний ефект для всього підприємства.

Дві найважливіші проблеми інтенсифікації виробництва взаємозв'язані. Чим швидше темпи науково-технічного прогресу, вище питома вага сучасної техніки в парку машин, тим краще повинні використовуватися основні фонди. У свою чергу темпи технічного прогресу все більше залежать від стану використання знарядь праці. Обладнання, яке довгий час не використовується у виробництві, уповільнює оборотність капітальних вкладень, подовжує термін окупності витрат і стає чинником, який стримує оновлення виробничого апарату. Отже, необхідно досліджувати шляхи, в основі яких лежали б форми і методи, що забезпечують активну інноваційну позицію виробничих підприємств.

З метою зміцнення конкурентних позицій розвивають:

- канали збуту;
- зв'язки з споживачами. На ринках з високим рівнем конкуренції стратегії розвитку підприємства мають опиратися на попит споживачів. Розробляються системи підтримки зв'язку із споживачем, досліджується попит, робітників навчають професійним навичкам взаємодії із клієнтами;

- наукові партнерства;
- зв'язки з постачальниками.

Слід зазначити, що з розвитком ринку, ефективність господарської діяльності досягається не економією витрат за рахунок масового виробництва, а синергетичним ефектом від виготовлення широкого асортименту товарів невеликими серіями. Цим визначені можливі напрями розвитку організації виробництва і ключові організаційні явища, що визначають ці напрями розвитку: зміна вимог до умов праці; формування нової культури праці і форм праці; комп'ютеризація і інформатизація виробництва; реінжиніринг організаційної системи; технічний прогрес; швидка переналадка виробничих процесів; оптимізація структури виробництва (у тому числі на основі аутсорсингу і кооперації); самоуправління [8].

Розглянемо основні етапи розвитку виробничого підприємства (рис. 3).

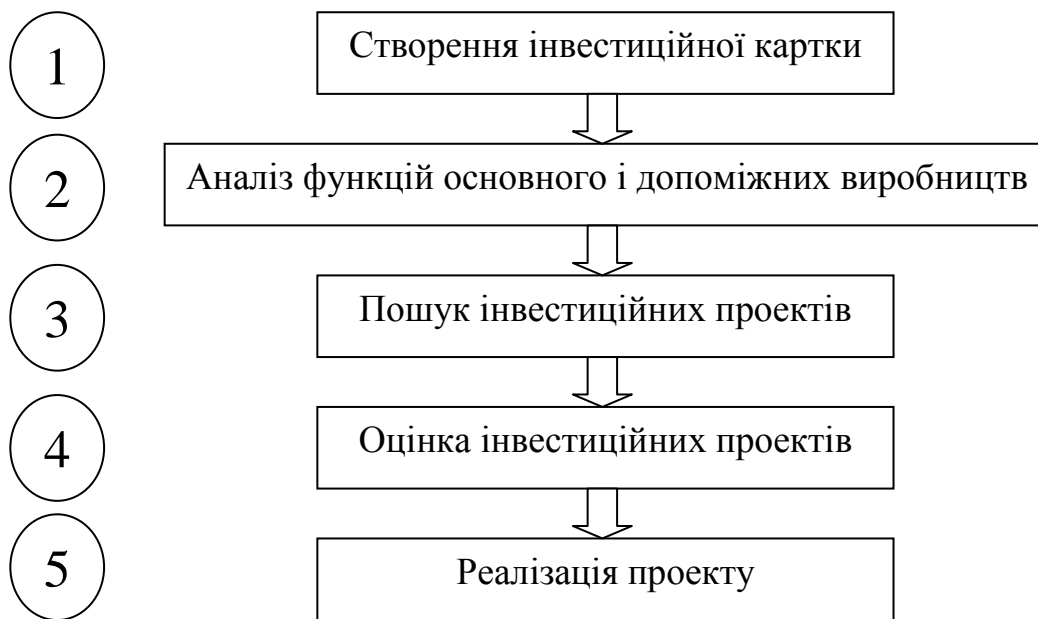


Рис. 3. Основні етапи розвитку виробничого підприємства

Перший етап – створення інвестиційної картки, в якому необхідно перерахувати всі ресурси, якими володіє виробниче підприємство, а саме: виробничу потужність, фінансові можливості, кадрові ресурси і ринок праці, ринки постачання та збуту, теплоенергетичні потужності підприємства, розміри податку підприємства.

Основна мета створення інвестиційної карти – визначити, які сектори ринку сировини і ринку споживчих товарів вже достатньо освоєні, тому вихід на них потребує мінімальних фінансових і тимчасових витрат; виявити резерви і проблемні точки, які заважають нормальному функціонуванню виробничого підприємства на даний час або можуть завадити у майбутньому.

Аналіз інвестиційних і інноваційних проектів повинен здійснюватися на основі загальноприйнятих методик, що враховують наступні показники: об'єм інвестицій, дисконтований термін окупності проекту, коефіцієнт оборотності вкладених коштів, конкурентоспроможність продукту на ринку; слід включати програму просування нового продукту на ринку і методику його позиціонування.

Другий етап – аналіз функцій основного і допоміжних виробництв. На цьому етапі визначається, які підрозділи відносяться до основного, а які – до допоміжних виробництв. Складається план для модернізації, переозброєння і диверсифікації виробництва; підвищення трудової і технологічної дисципліни; оптимізації комерційної діяльності підприємства.

Також, проводяться заходи, спрямовані на пошук нових постачальників (аутсорсинг), які зможуть замінити в технологічному процесі перепрофільоване виробництво: маркетингове дослідження ринку конкретного продукту; економічне обґрунтування переходу на аутсорсинг; аналіз параметрів запропонованого товару; оцінка придатності товару до використання в технологічному процесі головного підприємства.

При переході на нових постачальників ціни на продукцію виробничого підприємства не повинні підвищуватися.

Третій етап – пошук інвестиційних проектів.

Пошук перспективних інвестиційних проектів відбувається за оцінкою конкурентних переваг виробничого підприємства. Цей етап передбачає активну роботу з науково-дослідними організаціями, профільними комітетами муніципальних і державних органів, консалтинговими компаніями регіону і торговими представництвами інших країн. Через те, що цей процес достатньо тривалий (як правило, не менше року), пошук інвестиційних проектів краще почати одночасно з аналізом функцій основного і допоміжних виробництв. Тобто другий і третій етап виробниче підприємство слід реалізовувати одночасно [9].

Четвертий етап – оцінка інвестиційних проектів. Необхідно детально вивчити кожний з розглянутих проектів. Більшість проектів вже мають розгорнутий бізнес-план, який включає розрахунки. Термін окупності в таких розрахунках зазвичай не перевищує 1,5-2 роки. Проте, при детальному розгляді і повторних розрахунках ці терміни збільшуються в три і більше раз. Отже, вартість проекту значно зростає.

В кінці цього етапу слід провести нараду і прийняти рішення про вибір одного з декількох запропонованих проектів. Як правило, намагаються вибрати найменш витратний проект, який швидко окупиться. Це пов'язано з тим, що великі витрати на реалізацію проекту, довга тривалість його здійснення можуть ослабити бажання керівництва довести проект до кінця.

І останній, п'ятий, етап – реалізація обраного проекту. Цей етап найбільш витратний як по фінансам, так і по зусиллям, які прилягають усі фахівці виробничої, комерційної, кадрової і інших служб виробничого підприємства.

На цьому етапі рекомендується:

- доручити керівництву інвестиційним проектом конкретному співробітнику (наприклад, головному інженерові). Він повинен користуватися повною довірою і авторитетом у керівництва підприємства, а проект має бути його основною сферою відповідальності;
- з'ясувати, чи має інвестиційний проект економічне обґрунтування, чи розроблені графіки платежів, чи продумана маркетингова стратегія по виведенню нового товару на ринок;
- стежити, щоб процес впровадження інвестиційного проекту йшов поступово, без перерв і провалів у фінансуванні і загальній реалізації;
- визначити чіткі терміни реалізації кожного етапу інвестпроекту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в сучасних умовах стратегія розвитку організації виробництва повинна включати взаємопов'язані програми: підвищення гнучкості виробництва, синхронізацію виробничої діяльності і управління матеріальними потоками, підвищення якості праці.

Принципова ідея концепції організаційного розвитку полягає в тому, що добитися стійкого розвитку виробничого підприємства не можна за рахунок окремих імпульсів, підштовхувань. Навпаки, організації, як правило, потребують тривалої і систематичної стратегії, яка повинна будуватися і реалізовуватися на основі поєднання зовнішніх зусиль (використання передового досвіду розвитку, досягнень науки, запрошення консультантів і фахівців) і внутрішніх ресурсів підприємства.

Існує необхідність розвитку методичних основ організації реінжинірингу виробничих процесів, оскільки тільки логічно обґрунтована організація і реалізація проектування виробничих процесів на промислових підприємствах дозволить підвищити ефективність

організації виробництва і, як наслідок, забезпечити гнучкість виробництва в цілях якнайповнішого задоволення зростаючих та неоднорідних потреб споживачів.

Список використаних джерел

1. Робсон М. *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов* / М. Робсон, Ф. Уллах / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007. – 224 с.
2. Попов Э. *Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии* / Э. Попов, М. Шапот / *Открытия системы*. – 2001. – № 15. – С. 62-69.
3. Черненко М. *Реінжинірінг і псевдореінжинірінг* / М. Черненко // *Рынок капитала*. – 2000. – № 21. – С. 41–49.
4. Виноградова О.В. *Реінжинірінг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія* / О.В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с.
5. Філіна С.В. *Трактування поняття реінжинірінг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів* / С.В. Філіна // *Нові економічні системи в сучасних умовах* – 2011. – №4. – С. 210-213.
6. Чиназиров С.К. *Современная стратегия развития организации производства* / С.К. Чиназиров. – Альфа, 2010. – 52с.
7. Валович М.З. *Управління виробничим потенціалом підприємств спиртової промисловості в умовах системної нестабільності економіки* / М.З. Валович // *Наука й економіка*. – 2010. – № 3 (19). – С. 103–107.
8. Омеляненко Т.В. *Проблеми та актуальні завдання розвитку теорії виробничої стратегії підприємства* / Т.В. Омеляненко // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 11. – С. 279-286.
9. Иванов В.Б. *Потенціал підприємства* / В.Б. Иванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.

Станкова Л. *Направления развития деятельности производственных предприятий в современных условиях.* В статье рассмотрены основные направления развития деятельности производственных предприятий, особенности реинжиниринга и концепции организационного развития. Представлены основные этапы развития производственного предприятия.

Stankova L. *Directions of development of productive enterprises` activity in modern terms.* In the article considered basic directions of development of activity of productive enterprises, feature of reengineering and conception of organizational development. Presented basic stages of development of productive enterprise.

УДК 354:338.4:654

Танащук К.О., к.е.н., доц.,
Мартиненко А.Г., здобувач
Науково-дослідний центр
«Телекомунікації без меж»

РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ МЕТОДИКИ ТАРИФОУТВОРЕННЯ НА ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ РАДІОЧАСТОТНОГО РЕСУРСУ УКРАЇНИ

На основі аналізу європейського досвіду та нормативно-правової бази, міжнародних підходів до тарифоутворення при використанні радіочастотного ресурсу, розроблено та обґрунтовано алгоритм побудови методики розрахунку тарифів на роботи (послуги) державного підприємства зі здійснення державного нагляду за використанням радіочастотного ресурсу України