

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ (НА ПРИКЛАДІ ВАТ “ПРЕСМАШ”)

© Прокопишин Л.М., 2008

Розглянуто методи оцінки потенціалу управління підприємствами та зазначено недоліки їх застосування. Визначено ключові показники для формування оцінки потенціалу управління машинобудівними підприємствами та здійснено оцінку його використання на ВАТ “Пресмаш”. Обґрунтовано необхідність мобілізації усіх внутрішніх резервів управління підприємствами на шляху до ефективного функціонування в умовах глобалізації.

Ключові слова: складові потенціалу підприємства; потенціал управління; показники; оцінка; ефективність використання.

The methods of estimation of potential of management enterprises are considered and the lacks of their application are marked. Certainly key indexes for forming of estimation of potential of management machine-building enterprises and the estimation of his use is carried out on VAT of “Presmash”. Grounded a necessity of mobilization of all of internal backlogs of management enterprises is on a way to to the effective functioning in the conditions of globalization.

Keywords: constituents of potential of enterprise; management potential; indexes; estimation; efficiency of the use.

Постановка проблеми

Сучасні машинобудівні підприємства в умовах жорсткої конкуренції змушені постійно пристосовуватись до вимог глобалізаційного середовища, ефективно формувати та використовувати потенціал управління. Боротьба на світових ринках загострюється, істотно зростають вимоги та відповідальність керівників щодо управління підприємствами. Оцінка потенціалу управління набуває особливо важливого значення, оскільки дає змогу встановити на скільки управління підприємством відповідає рівню досягнення встановленої мети.

Відсутність на підприємствах оцінки, яка б відзначалась доступністю в застосуванні і всеохоплюваністю процесів управління, не сприяє виявленню резервів потенціалу та передбаченню заздалегідь змін впливу зовнішнього середовища на їх функціонування. Тому обрання певних критеріїв оцінки потенціалу управління є однією з найважливіших проблем щодо досягнення ефективного функціонування машинобудівних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вирішення проблем формування та використання потенціалу управління підприємствами не достатньо досліджувалось та висвітлювалось вітчизняною наукою. Зрозуміло, що за таких обставин навряд чи можна позитивно вирішити проблему оцінки його величини та ефективності використання загалом.

На думку Герасимчука В.Г., потенціал управління включає оцінку таких шести основних характеристик: прийняття нових ідей; готовність критикувати; бачення перспективи; рівень інтелекту; цілеспрямованість та наміри; управлінське мислення. Теоретичні оцінки управлінського потенціалу можуть бути в межах 0 – 100 %.

Для оцінки організаційного клімату виділяють шість показників, взаємопов'язаних попарно: ставлення до змін – відкритість мислення; перспективність мислення – готовність до ризику; організаційні цілі та інтереси коаліцій – бачення факторів успіху. Кожен з показників має чотири варіанти значень. На підставі оцінок за двома показниками виводиться загальна оцінка пар показників в балах за дев'ятибальною шкалою. Далі загальні оцінки усереднюються, визначається середня оцінка організаційного клімату [1].

Потенціал управління P_u визначається за формулою

$$P_u = K \cdot K_i \cdot K_{ou} \cdot K_{ok}, \quad (1)$$

де K – кваліфікаційний потенціал; K_u – інтелектуальний потенціал; K_{ou} – коефіцієнт, що характеризує організаційні умови; K_{ok} – коефіцієнт, що оцінює стан організаційного клімату.

Обчислення усіх коефіцієнтів вимагає великих затрат часу, неможливо оцінити потенціал управління для конкурентів. У розрахунках відсутній результат як найголовніший критерій оцінки ефективності управління.

І. Ансофф пропонує характеризувати потенціал управління на основі оцінки керівників, клімату і компетенції [2]. Недолік методу полягає у відсутності єдиного інтегрального показника для оцінки потенціалу управління підприємствами.

Дональдсон Е. вказує на п'ять основних факторів, які впливають на ефективність використання потенціалу управління підприємством. Це – прибутковість операцій, прибутковість вкладених коштів, фінансова стабільність, ліквідність та зростання обсягів операцій. Дональдсон Е. поєднує п'ять факторів і в результаті виводить три інтегральні показники ефективності функціонування підприємства: ефективність вкладеного капіталу, ліквідність і зростання обсягів продажу.

Шеремет А.Д. виділяє найбільш сутнісну залежність, на якій ґрунтується ефективність використання потенціалу управління підприємствами: знаходження компромісу між ефективністю і досягненням фінансової стабільності [4]. З цим потрібно погодитись, однак виконання одного із завдань сприяє виконанню іншого. Прибуткове функціонування підприємства зумовлює зростання накопиченого прибутку і тим самим підвищує загальну платоспроможність підприємства.

За результатами аналізу наукових досліджень і публікацій можна зробити висновок, що не існує єдиного інтегрального показника, який би не вимагав великих затрат часу і використовувався б менеджерами для дослідження та оцінки потенціалу управління і прийняття відповідних рішень щодо удосконалення його формування.

Постановка цілей

- Дослідження потенціалу управління підприємствами зумовлює постановку таких завдань, як:
- вибір ключових показників для оцінки потенціалу управління;
 - оцінка ефективності використання потенціалу управління на прикладі ВАТ “Пресмаш”.

Виклад основного матеріалу

До елементів потенціалу підприємства належать об'єктні та суб'єктні складові, які є основою для функціонування і розвитку підприємства. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються у тій чи іншій формі в процесі функціонування. До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал та фінансовий потенціал. Суб'єктні складові становлять передумову загальноекономічного і загальногосподарського чинника раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових потенціалу підприємства належать науково-технічний потенціал, маркетинговий потенціал та потенціал управління [5]. Наукове забезпечення виробництва підприємств та ефективність їхньої діяльності залежать від потенціалу управління.

Потенціал управління підприємством – це знання, уміння, навички, ресурси, інтелектуальні можливості, ініціатива та досвід персоналу, які можна використати для вибору найефективніших із альтернативних рішень для забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання, досягнення ним встановлених цілей. Тобто те підприємство має найвищий потенціал управління, яке у ринковому середовищі забезпечить вибір найкращих альтернатив досягнення цілей і успіху на ринку. До таких підприємств належать ті, в яких управлінці мають найсучасніші знання, уміння, інформацію, інтелектуальні можливості.

Пріоритетний розвиток машинобудівних підприємств, які є основою економічного зростання, ставить жорсткі вимоги до якості управлінських рішень, наслідки яких можуть мати стратегічне значення як для окремих підприємств, так і для економіки країни загалом.

Вплив потенціалу управління на кінцеві результати функціонування машинобудівного підприємства та визнання важливості використання усіх видів ресурсів обумовили вибір таких показників для оцінки потенціалу управління: рентабельність власного капіталу, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової стабільності, коефіцієнт страхування бізнесу, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, складність конфігурації структури.

Оцінку потенціалу управління здійснимо на прикладі ВАТ «Пресмаш», яке належить до підприємств машинобудування, основним видом діяльності якого є випуск пресів механічних відкритого і закритого типів, простої і подвійної дії, призначених для різноманітних операцій холодного штампування, товарів народного споживання (таблиця).

Показники для формування оцінки потенціалу управління ВАТ «Пресмаш»

№ з/п	Показники	Сутність	Роки				
			2003	2004	2005	2006	2007
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Рентабельність власного капіталу (Рв.к.), %	Рентабельність власного капіталу підприємства є основними для визначення потенціалу управління, оскільки саме на нього насамперед звертає увагу інвестор, приймаючи рішення про інвестування коштів у підприємство. Рентабельність відображає основні тенденції розвитку підприємства	- 3,94	-2,42	-2,49	-1,31	-4,52
2	Коефіцієнт «автономії» (К а)	Коефіцієнт фінансової незалежності „автономії” (концентрація власного капіталу) характеризує частку активів власників підприємства в загальний сумі активів, авансованих у його діяльність. Розвиток підприємства стає неможливим, якщо підприємство живе переважно на позикові кошти. Це потребує значних витрат на сплату відсотків за користування позиковими коштами, а також повернення основної суми боргу. Мистецтво управлінців полягає у формуванні раціональної структури капіталу, вмінні фінансувати проекти за рахунок власних джерел. Значення коефіцієнта <0,5 свідчить про можливу втрату керівництвом контролю над підприємством	0,95	0,95	0,93	0,93	0,92
3	Коефіцієнт фінансової стабільності (К фс)	Коефіцієнт фінансової стабільності відображає відношення суми власних коштів до суми позикових коштів. Бажано, щоб значення цього показника було вищим за 1. Проте високий коефіцієнт фінансової стабільності сам по собі не є ознакою цілкового благополуччя. Фінансові менеджери, визначаючи найприйнятніше співвідношення між власним і залученим капіталом, показують власну кваліфікацію щодо управління потенціалом загалом, а також під час управління витратами підприємства, підприємницьким ризиком тощо	17,48	18,59	12,77	13,31	10,93

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Коефіцієнт страхової стабільності підприємства (К с.с.)	Аналізуючи структуру капіталу, особливу увагу необхідно звернути на розмір резервного капіталу, за допомогою якого можна розрахувати коефіцієнт страхової стабільності підприємства. Він показує суму капіталу, зарезервовану підприємством, на кожну гривню вартості майна (коефіцієнт страхування бізнесу)	-	-	-	-	-
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К окз),	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості є дуже важливим показником характеристики потенціалу управління, саме робота з кредиторами завжди вважалася прерогативою керівництва підприємства, яке має дбати не тільки про те, щоб кредиторська заборгованість не прострочувалася, а й поверталася достроково	1,79	1,35	0,84	1,12	2,40
6	Складність конфігурації організаційної структури (С кс)	Сучасна організаційна структура машинобудівних підприємств є складним явищем, яке зумовлює необхідність комплексного підходу до організаційної структури як елемента потенціалу управління. Чим складніша конфігурація структури, тим важче проходять інформаційні потоки як нагору, так і вниз, тим менш ефективною є структура на конкретний проміжок часу. Показник є контекстно-чутливим до кількості рівнів управління, оскільки означення ланки та рівня управління є не дуже чітким і кожне підприємство самостійно на свій розсуд визначає кількість ланок та рівнів управління	1,33	1,56	1,78	2,00	2,22

Основним показником діяльності підприємства вважається рентабельність власного капіталу. Так, ВАТ «Пресмаш» має від'ємну рентабельність власного капіталу (рис.1). Це свідчить про нестабільну роботу підприємства, про зростання собівартості реалізованої продукції і від'ємного фінансового результату.

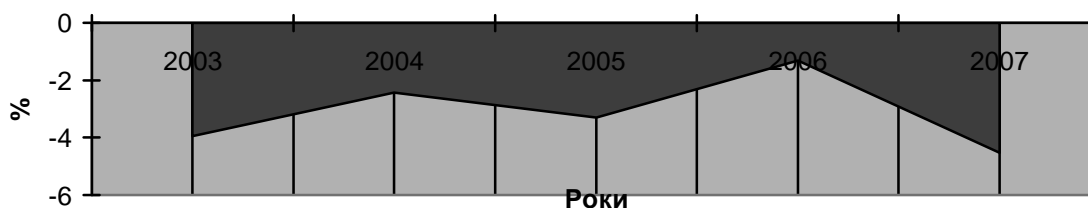


Рис.1. Рентабельність власного капіталу ВАТ «Пресмаш»

Аналізуючи коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), можна зауважити, що більше, ніж на 90 % пасив ВАТ «Пресмаш» складається з власного капіталу. Це свідчить про автономію підприємства і про недостатнє залучення позикових коштів ВАТ «Пресмаш».

Значення коефіцієнта фінансової стабільності значно >1 (таблиця). Це свідчить про неефективну структуру пасивів та недостатню роботу з позиковими коштами. Це означає, що підприємство майже не використовує коштів своїх кредиторів і розраховує тільки на власні.

У структурі власного капіталу ВАТ «Пресмаш» відсутній резервний капітал, що унеможливує розрахунок коефіцієнта страхової стабільності і свідчить про негативний характер страхування бізнесу.

Обіговість кредиторської заборгованості ВАТ «Пресмаш» у 2005 р. становила приблизно 435 днів, тобто через рік підприємство могло оплатити усі свої борги, а у 2007 р. – підприємство змогло розрахуватися із усіма своїми боргами через 152 дні.

Показник складності конфігурації необхідно аналізувати тільки у контексті з іншими показниками, адже складність конфігурації структури багато в чому визначається не кількістю рівнів управління, а особистими характеристиками керівників та їхніх підлеглих, стилем керівництва, що склався на підприємстві. Упродовж 2003 – 2007 рр. складність конфігурації структури ВАТ «Пресмаш» зростає, що пояснюється наявністю невідлагодженої структури та системи зв'язків на підприємстві.

Оцінку ефективності використання потенціалу управління ВАТ «Пресмаш» розраховуємо за такою формулою (2):

$$P_y = q_1 \cdot P_{в.к.} + q_2 \cdot K_a + q_3 \cdot K_{ф.с.} + q_4 \cdot K_{с.с.} + q_5 \cdot K_{окз} + q_6 \cdot \frac{1}{C_{к.с.}}, \quad (2)$$

де P_y – потенціал управління; $P_{в.к.}$ – рентабельність власного капіталу; K_a – коефіцієнт автономії; $K_{ф.с.}$ – коефіцієнт фінансової стабільності; $K_{с.с.}$ – коефіцієнт страхової стабільності підприємства; $K_{окз}$ – коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості; $C_{к.с.}$ – складність конфігурації структури.

Коефіцієнти $q_{1..6}$ визначалися експертним шляхом, при цьому враховується, що основним показником потенціалу управління підприємством є рентабельність власного капіталу. Під час прийняття рішення щодо вкладання коштів інвестори звертають увагу на рентабельність власного капіталу, а власники підприємств приймають рішення щодо ефективного використання потенціалу управління підприємством.

Оскільки складність конфігураційної структури є від'ємним фактором для потенціалу управління, то використовується зворотний показник ($\frac{1}{C_{к.с.}}$).

Формула для оцінки ефективності використання потенціалу управління набуває такого вигляду:

$$P_y = 0,51 \cdot P_{в.к.} + 0,14 \cdot K_a + 0,12 \cdot K_{ф.с.} + 0,09 \cdot K_{с.с.} + 0,11 \cdot K_{окз} + 0,03 \cdot \frac{1}{C_{к.с.}}. \quad (3)$$

Здійснивши розрахунки за формулою (3), оцінимо ефективність використання потенціалу управління ВАТ «Пресмаш» за 2003 – 2007 рр. та спрогнозуємо оцінку потенціалу управління на 2008 рік (рис. 2).

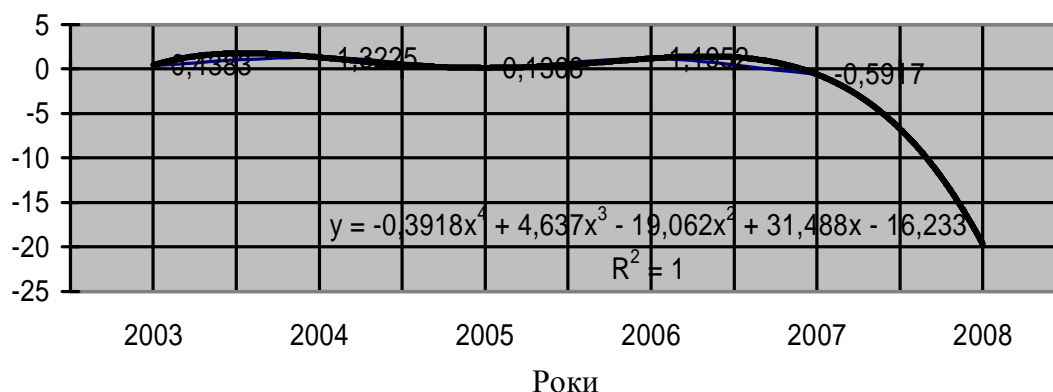


Рис. 2. Оцінка потенціалу управління ВАТ «Пресмаш»

За результатами оцінки потенціалу управління ВАТ «Пресмаш» його величина коливається у доволі широкому діапазоні: від 0,4383 за 2003 рік до (- 0,5917) за 2007 рік. Це свідчить про те, що потенціал управління недостатньо ефективно використовується і потребує удосконалення його формування.

Побудувавши лінію тренду (рис. 2), можна спрогнозувати величину потенціалу управління на 2008 рік. Прогнозне значення потенціалу управління ВАТ «Пресмаш» становитиме (- 19, 7178). Це свідчить про те, що якщо підприємство не здійснить оновлення потенціалу управління шляхом підвищення кваліфікації персоналу, розвитку визначальних компетенцій, не створить умов для накопичення нових знань кожним працівником і мотивації їх зростання, то потенціал управління, який є основним чинником успішного функціонування й розвитку підприємства, неефективно використовуватиметься ВАТ «Пресмаш».

Висновки

В умовах визначальної ролі машинобудівної галузі в економіці країни та зростаючого попиту на продукцію галузі зумовили дослідження оцінки потенціалу управління підприємствами. Методи оцінки потенціалу управління підприємствами мають як і переваги, так і певні недоліки в застосуванні. Дослідження недоліків цих методів обумовило вибір показників, які можуть використовуватися для оцінки ефективності функціонування підприємств.

Здійснивши оцінку потенціалу управління ВАТ «Пресмаш», можна зробити висновок про низький рівень його використання на підприємстві. Необхідно досліджувати проблеми мобілізації всіх внутрішніх резервів управління та комплексного його використання на підприємстві. Мобілізація резервів можлива на основі розкриття інтелектуального потенціалу усього колективу підприємства.

Перспективи подальших досліджень

Реалізація нової парадигми управління вимагає осучаснення його потенціалу, наповнення основних функцій менеджменту новим інноваційним змістом, освоєння досконалішого інструментарію, регламентів та механізмів регулювання діяльності, посилення мотивації індивідуальної ініціативи працівників та їх відповідальності за кінцевий результат у діяльності організації. Таке оновлення потенціалу управління підприємством вимагає цілеспрямованих дій керівництва та відповідних витрат на підвищення кваліфікації персоналу і його науково-методичного забезпечення.

На особливу увагу заслуговує подальше дослідження особливостей процесу ефективного використання потенціалу управління підприємствами та мотивація розвитку його інноваційних складових.

1. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: Монографія. – К.: Вища шк., 1995. – 265 с. 2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М: Экономика, 1989. – 519 с. 3. Donaldson E.F., Phahl J.K., Mullins P.L. Corporate Finance. – New York: Ronald Press Company, 1975. – 246 p. 4. Шеремет А.Д. Сайфулин Р.С. Методика фінансового аналізу. – М., 1996. – 176 с. 5. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.