

Телетов // Вісник НУ «Львівська політехніка». Логістика. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка». – 2003. – № 469. – С. 506–510. **4.** Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2004. – 712 с. **5.** Райко Д. В. Економічна оцінка споживацької привабливості інноваційних товарів [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 23.04.03 / Д. В. Райко ; [Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»] . – Х., 2003. – 21 с. **6.** Завьялов, Ф.Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) [Текст] / Ф.Н. Завьялов, О. В. Каплина, Д. А. Зайченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3 (47). – С. 90–103. **7.** Барабась, Д.О. Узгаальнення підходів до визначення конкурентоспроможності продукції [Текст] / Д. О. Барабась // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика. Сборник научных трудов. Приложение № 1 (16) к научному журналу «Персонал», № 5(65) – Київ, 2001. – С. 176. **8.** Караван, С. І. Основні складові оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. І. Караван. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/5\\_SWMN\\_2012/Economics/10\\_101386.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/10_101386.doc.htm). **9.** Оценка относительной привлекательности товара (услуги) [Электронный ресурс] / Маркетинговые и инвестиционные проекты. – Режим доступа : <http://www.mipr.ru/files/research/ProductEvaluator.pdf>. **10.** Как оценить привлекательность марки для потребителя [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://prostosales.com.ua/personal-sales/kak-ocenit-privlekatelnost-marki-dlya-potrebitelya.html>. **11.** Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: Tomas Saaty. The Analytic Hierarchy Process [Текст] : пер. с англ. Р.Г.Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1993. – 315 с.

Надійшло до редколегії 01.02.2012

## УДК 338.242

*О.Є. СОКОЛОВ*, здобувач ХНУРЕ, Харків

### **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

У статті уточнено зміст поняття «ефективність діяльності машинобудівного підприємства, проведено аналіз показників розвитку підприємств промисловості області, зроблено висновок про нестабільність роботи підприємств, доведено доцільність пошуку шляхів підвищення ефективності їх діяльності та запропоновано науково-методичний підхід до вибору найбільш значущих із них.

В статье уточнено содержание понятия "эффективность деятельности машинобудівного предприятия, проведен анализ показателей развития предприятий промышленности области, сделан вывод о нестабильности работы предприятий, доказана целесообразность поиска путей повышения эффективности их деятельности и предложен научно-методический подход к выбору наиболее значащих из них.

In the article the meaning of notion "effectiveness of machine-building enterprise's activity" is specified, indicators of regional industrial enterprises was analyzed, it was concluded about instability of the enterprises' work, expediency of search for ways to improve enterprises' activity effectiveness was shown and it was suggested scientific and methodical approach to the selection of the most important of them.

**Ключові слова:** підприємство, ефективність, аналіз, напрям дій, науково-методичний підхід.

**Вступ.** В умовах зростання нестабільності навколишнього середовища і складнощів ведення бізнесу підвищення якості управління ґрунтується на принципі управління результатами на основі ключових показників ефективності, що робить процес управління результатами предметним і об'єктивним. У зв'язку з цим актуалізується вирішення питання вибору найбільш важливих шляхів підвищення ефективності ринкової діяльності підприємств машинобудування.

**Постановка завдання.** Метою роботи, по-перше, є уточнення змісту поняття «ефективність діяльності машинобудівного підприємства», по-друге, – обґрунтування необхідності пошуку шляхів забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, по-третє, – надання пропозицій щодо розробки науково-методичного підходу до відбору найбільш важливих для кожного кластеру підприємств напрямків підвищення ефективності їх ринкової діяльності.

**Методологія.** Методологічну основу статті склали загальнонаукові методи та спеціальні прийоми дослідження: аналізу і синтезу, теоретичного пошуку, абстрактно-логічний, порівняльного аналізу.

**Результати дослідження.** Окремі питання класифікації та оцінки показників ефективності діяльності промислових підприємств висвітлюються у роботах учених-економістів М.В. Афанасьєв, О.Б. Плоха [1], Л.В. Безкоровойна [2], П. Друкер [3], В.В. Пастухова [4], О.Є. Кузьмін, Н.Я. Петришин [5], І.Л. Решетнікова [6], Л.О. Шишмарьова [7], Л.М. Попова [8] та ін. Важливим є той факт, що підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств до рівня, якого вимагає кон'юнктура ринку, у значній мірі залежить від напрямків реалізації комплексу заходів, перелік яких співвідноситься із тими чи іншими обраними шляхами перетворень стосовно основних сфер діяльності підприємства та застосування сучасного організаційно-економічного та інформаційного інструментарію.

Фактологічною базою проведення досліджень обрані вітчизняні підприємства машинобудування. Машинобудівельна галузь є однією із провідних галузей в українській економіці, утворюючи промисловий сектор із складною розгалуженою структурою. Машинобудування займається виробництвом обладнання і машин практично для усіх видів промислових під-

приємств, роблячи великий внесок в економіку країни, але питома вага продукції машинобудування й металообробки у галузевої структурі промисловості України знижується. Під впливом якісних змін у глобальних технологічних системах економічно розвинуті країни посилюють свої конкурентні переваги. У теперішній час домінуючими в українській економіці стали сфери виробництва споживацьких товарів і сировинні, котрі не характеризуються продиціюванням високого рівня доданої вартості. Концепцією розвитку промисловості України на період до 2017 р. передбачено зростання обсягів виробництва у 3 рази і поліпшення його галузевої структури. Планується забезпечити зростання питомої ваги продукції інноваційно-інвестиційного сектору і, перш за все, машинобудування з 12,9% у 2006р. до 21% – у 2012 р. і 32% – у 2017 р. [9].

У сучасних умовах господарювання зростання економіки країни провідні фахівці ототожнюють перш за все із науково-технічними нововведеннями та інтелектуалізацією основних факторів виробництва. Оплотом економічної стабільності та могутності України, основою її економіки є промислово розвинені регіони, одним із яких є Харківська область, котра представлена машинобудівним комплексом та підприємствами металообробки [10].

Результати проведеного аналізу динаміки ряду окремих соціально-економічних показників розвитку підприємств промисловості Харківської області представлено у табл. 1, яку складено за даними [11].

Таблиця 1 – Окремі соціально-економічні показники розвитку промисловості Харківської області (у % до попереднього року)

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Індекс промислового виробництва	105,9	109,6	103,6	79,6	105,8	104,9
Інвестиції в основний капітал	н/д	118,0	88,1	65,8	73,0	н/д
Середньомісячна заробітна плата одного працівника:						
номінальна	128,9	27,9	135,9	106,8	117,8	116,9
реальна	н/д	111,2	104,8	89,5	107,7	108,4

Аналіз отриманих даних показує, що після кризового 2009 р. виробництво промислової продукції почало зростати, але темпи його зростання у 2011 р. у порівнянні із попереднім роком знизилися на 0,9%. На фоні зростання темпів зміни номінальної середньомісячної заробітної плати одного

працівника за період 2009–2011 рр. спостерігається зниження темпів зміни обсягів інвестицій в основний капітал, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємств промисловості.

За інформацією [11] у табл. 2 наведені дані, котрі характеризують питому вагу прибуткових та відповідно збиткових промислових підприємств Харківської області.

Таблиця 2 – Динаміка показника ефективної діяльності підприємств промисловості Харківської області (січень-листопад, %)

Показник	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Питома вага прибуткових підприємств	61,7	62,8	61,2	51,7	53,4	59,9
Питома вага збиткових підприємств	38,3	37,2	38,8	48,3	46,6	40,1

Очевидним є зниження питомої ваги (кількості підприємств), які працювали збитково у 2006–2007 рр. При цьому позитивною стає динаміка зростання питомої ваги прибуткових підприємств на протязі після кризового періоду 2009–2011 рр., але кількість збиткових підприємств ще залишається досить великою – понад 40% від загальної кількості працюючих промислових підприємств області.

Таким чином, висновок про нестабільність роботи підприємств-товаровиробників на прикладі Харківської області посилює особливу увагу до проблеми забезпечення ефективності діяльності сучасних машинобудівних підприємств та обумовлює доцільність пошуку шляхів підвищення ефективності їх діяльності за таких обставин: необхідність досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім та внутрішнім середовищем; забезпечення виживання в умовах ринку на основі реалізації комплексу відповідних превентивних заходів; забезпечення екологічної конкурентоспроможності машинобудівного підприємства у жорсткому конкурентному середовищі; необхідність оптимального управління активами підприємства; створення реальної цінності підприємства за допомогою реалізації інвестиційних програм та проектів проведення перетворень, направлених на досягнення стратегічних цілей.

Зацікавленість фахівців у сфері управління машинобудівних підприємств з точки зору забезпечення ефективності їх діяльності не послаблю-

ється з часом, а відсутність узгодженого погляду науковців щодо визначення поняття «ефективність» підприємства потребувало проведення подальших досліджень у цьому напрямку. За результатами аналізу економічної літератури за даним напрямком було сформульоване таке авторське визначення поняття ефективності діяльності машинобудівного підприємства: «Ефективність – це важлива економічна категорія, яка виражається у соціально-економічному досягненні поставлених цілей підприємства (організації) та його адаптації до нестабільного середовища і характеризується співвідношенням отриманих результатів (ефекту) усіх видів діяльності (бізнес-процесів) і витрат усіх видів ресурсів, задіяних для їх здобуття, що приведені до єдиного виміру у часі» [12, с. 105].

На сучасному етапі господарювання стрижнем економічної політики кожного підприємства машинобудування є підвищення ефективності та якості роботи усіх функціональних сфер його діяльності. Вести виробництво та реалізацію промислової продукції треба економно, досягаючи при цьому максимальних результатів із мінімальними фінансовими, матеріальними, трудовими витратами. Слід зазначити, що ефективність діяльності машинобудівних підприємств на практиці традиційно визначається співвідношенням отриманого результату і сукупних витрат [1, с. 202; 13, с. 189], тобто можна очікувати підвищення ефективності в одному із трьох випадків: а) вдалося покращити результат без зростання витрат; б) вдалося зберегти результат при зниженні витрат; в) вдалося покращити результат при зниженні витрат. Основною задачею управління економічною ефективністю діяльності підприємства є розробка заходів щодо всебічного забезпечення ефективності за всіма її видами, а задачею планування – забезпечення росту економічної ефективності.

Відомо, що безпосередня зміна об'єктивних умов виробництва, яка веде до зростання його ефективності, є фактором, а напрям змін – шляхом цього зростання. Управління факторами сприяє створенню механізму пошуку шляхів, резервів підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування, що потребує у свою чергу визначення їх сукупності та надання характеристик за кожним із них. Вивчення досвіду роботи підприємств та аналіз спеціальної літератури з досліджуваної проблеми надали підставу запропонувати таку сукупність напрямків змін, тобто шляхів забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств у сучасних умовах господарювання:

- диверсифікація виробництва, проведення якої знижує ризик банкрутства підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що створює міцний фінансовий базис для реалізації стратегії розвитку підприємства;
- ефективний маркетинг, котрий забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства не тільки у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі;
- стратегічне інвестування, яке має за мету створення цінностей підприємства на основі ефективних інвестицій;
- формування та реалізація корпоративної стратегії за зональною методикою «GYOR», що надає можливість підприємству виявити зону, у якій воно знаходиться, та відповідно до цього обрати конкретну стратегію маркетингового управління комерційною діяльністю машинобудівного підприємства;
- діагностика збалансованої системи стратегічних показників діяльності підприємства, регулярне проведення якої забезпечує стійке функціонування підприємства та його розвиток у перспективі;
- ефективне управління активами підприємства, що дозволяє оптимізувати грошові потоки за рахунок оптимізації орендних відносин;
- максимальне застосування аутсорсингу, котрий є ефективним управлінським інструментом підвищення ступеня адаптованості підприємства до мінливих умов конкурентного середовища, оптимізації та підвищення ефективності бізнесу;
- застосування функціонально-вартісного аналізу – високоефективного методу зниження витрат виробництва і виявлення резервів, який можна успішно застосовувати як на етапі підготовки рішень, так й у процесі виробництва;
- моніторинг фінансового стану підприємства, регулярне проведення якого надає можливості раннього виявлення симптомів кризи, ознак імовірності банкрутства підприємства;
- проведення бенчмаркетингових досліджень, що передбачає планування діяльності підприємства на основі безперервного процесу оцінки рівня своєї продукції, послуг і методів роботи у порівнянні із підприємствами бенчмарк;

– раціональний розподіл та використання ресурсів підприємства у відповідності до завдань його бізнес-плану, що сприятиме стабільної та ефектної діяльності підприємства у мінливому бізнес-середовищі;

– формування та ефективне управління портфоліо стратегічних інвестиційних програм і проектів, що забезпечує максимальне підвищення вірогідності створення реальної цінності підприємства за допомогою програм і проектів проведення перетворень;

– аналіз драйверів створення цінності підприємства на фінансовому рівні, що дозволяє розробити ефективну систему виміру цінності підприємства для власників;

– формування та реалізація стратегії брендингу, котра сприяє просуванню товарів та послуг підприємства, формує відданість споживача, створює стійку конкурентоспроможність підприємства;

– формування та реалізація кайдзен стратегії, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх інших аспектів життєдіяльності підприємства;

– розробка системи антимоббінгу, використання якої забезпечує ефективність праці персоналу за рахунок створення позитивного психологічного клімату у колективі;

– формування та реалізація ефективної стратегії управління персоналом, у тому разі із застосуванням технології коучингу, що сприяє професійному управлінському розвитку, високоякісній продуктивній праці персоналу підприємства на основі ефективної системи мотивації; забезпечує вирішення поставлених задач через розвиток у працівників самостійності і відповідальності за кінцевий результат.

Для досягнення поставленої мети щодо відбору найбільш важливих для кожного досліджуваного підприємства напрямків підвищення ефективності його ринкової діяльності пропонується використати підхід, який базується на реалізації алгоритму – упорядкованої сукупності дій відповідно до процедури, котра містить такі етапи: формування групи експертів – фахівців для складання переліку актуальних напрямків дій (заходів) на машинобудівних підприємствах; оцінка рівня погодженості думок експертів; формування списку машинобудівних підприємств, котрі утворюють фактологічну базу проведення досліджень; відбір сукупності оцінних показників (за даними офіційної статистичної звітності обраних підприємств машинобудування); проведення кластерного аналізу машинобудівних підп-

приємств [14]; для кожного отриманого кластеру (групи підприємств) визначення значущості кожного напрямку заходів із застосуванням відомого методу аналізу ієрархій Сааті; (отримані значення нормованих векторів пріоритетів можна розглядати як набір питомих ваг, тобто шуканих коефіцієнтів значущості, відповідно до яких ранжуються шляхи (напрямки) забезпечення підвищення ефективності діяльності кожного з підприємств; прийняття управлінських рішень на кожному підприємстві, котре досліджувалося, щодо відбору найбільш значущих заходів для їх подальшої реалізації у практичній діяльності основних структурних підрозділів товаровиробників продукції машинобудування.

**Висновки.** Рух до забезпечення максимальної ефективності діяльності вітчизняних підприємств машинобудування припускає використання усіх факторів і шляхів у їх певному поєднанні. Проблема зводиться за сутністю до пошуку найкращих варіантів таких поєднань та їх здійсненню. При цьому, практична значущість даного науково-методичного підходу збільшується за рахунок сформованого переліку сучасних шляхів забезпечення ефективності діяльності машинобудівних підприємств та запропонованого алгоритму його реалізації.

**Список літератури:** 1. *Афанасьєв, М. В.* Економіка підприємства [Текст] : навч.-метод, посібник / *М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха.* – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 320 с. 2. *Безкоровайна Л. В.* Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / *Л. В. Безкоровайна* : [Харківський національний економічний ун-т]. – Харків, 2006. – 20 с. 3. *Друкер, П.* Управление, нацеленное на результаты [Текст] : пер. с англ. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1993. – 192 с. 4. *Пастухова, В. В.* Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність [Текст] : моногр. / *В. В. Пастухова.* – К. : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2002. – 302 с. 5. *Кузьмін, О. Є., Петришин Н. Я.* Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств [Текст] / *О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин* // *Фінанси підприємств.* – 2008. – № 9. – С. 103–111. 6. *Решетнікова І. Л.* Оцінка ефективності маркетингової діяльності на підприємстві [Текст] : // *Механізм регулювання економіки.* – 2009. – № 4(2). – С. 65–69. 7. *Шишмарьова, Л. О.* Ефективність економічної діяльності промислового підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / *Л. О. Шишмарьова*; [Харківський державний економічний ун-т]. – Харків, 2000. – 20 с. 8. *Попова Л. М.* Методичний підхід до оцінки розподілу пріоритетів сфер діяльності з метою ефективного проведення диверсифікації діяльності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aprer/2009\\_5\\_1/36.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aprer/2009_5_1/36.pdf). – Загол. з екрану. 9. Промышленный комплекс Украины и глобальные вызовы времени [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://innosfera.org/node/235>. – Загл. с экрана. 10. Краткий обзор промышленности Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.metaprom.ru/pub561.html>. – Загл. с экрана. 11. Головне управління статистики у Харківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [uprstat.kharkov.ukrtel.net/](http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/). – Загол. з екрану. 12. Управління підприємством в умовах ринку : теоретичні та практичні аспекти [Текст] : моногр. / *Л. В. Соколова, Г. М. Веря-*



сова, О. Е. Соколов та ін.; за заг. ред. д.е.н. професора Л. В. Соколової. – Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2012. – 312 с. **13.** Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией [Текст] : учебник / М. И. Круглов. – М. : – Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с. **14.** Кластерный анализ и его приложения (методы, меры сходства и свойства кластеров) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.ni-kpg.ru/konf\\_doc/doc8.doc](http://www.ni-kpg.ru/konf_doc/doc8.doc).

Надійшло до редколегії 03.02.2012

## **УДК 658.26.001.76**

**Е.А. ЗОЛОТАРЕНКО**, студентка, НТУ «ХПИ», Харків

### **МОТИВАЦИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИ ПЕРСОНАЛА**

У роботі розглядаються способи підвищення працездатності колективу, за допомогою методів мотивації.

В работе рассматриваются способы повышения трудоспособности коллектива, при помощи методов мотивации.

In the present paper we consider ways to improve the personnel working ability, using methods of motivation.

**Ключевые слова:** менеджмент, эффективность, мотивация, творческий потенциал, обратная связь.

#### **Введение**

Среди многих практических проблем менеджмента организаций в последнее время особое значение приобрела проблема эффективного управления персоналом. Ученые и практики пришли к выводу, что для успешной деятельности организации руководству требуется уделять особое внимание развитию творческого потенциала своих сотрудников, ведь эффективная реакция на непредвиденные обстоятельства в работе компании обеспечивается коллективным творчеством. Но, во-первых, творческий работник зачастую не реагирует на традиционные инструменты воздействия – административные и экономические, следовательно, нужно вводить в действие социально-психологические и образовательно-воспитательные инструменты воздействия. Во-вторых, объединить усилия творческих людей очень непростая задача, которая под силу далеко не каждому руководителю.

К сожалению, авторы книг последнего десятилетия на этой проблеме не останавливаются. В большинстве книг и пособий о ней говорится вскользь и никаких практических рекомендаций ее решения не предлагается. Наиболее подробно проблему мотивации рассмотрела А.А. Тузова, в