

Л.М. Прокопишин

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті проаналізовано методичні підходи до економічного змісту понять «організаційно-економічний механізм», «механізм управління підприємством», сформовано сутність, мету та інструменти механізму формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування. Детально розглянуто особливості моніторингу стану використання управлінського потенціалу.

Ключові слова: інструменти механізму, управлінський потенціал, моніторинг, ефективність використання.

Форм. 5. Рис. 1. Літ. 10.

Л.М. Прокопишин

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ

В статье проанализированы методические подходы к экономическому содержанию понятий «организационно-экономический механизм», «механизм управления предприятием», сформированы сущность, цель и инструменты механизма формирования и использования управленческого потенциала на предприятиях машиностроения. В механизме детально рассмотрены особенности мониторинга состояния использования управленческого потенциала.

Ключевые слова: инструменты механизма, управленческий потенциал, мониторинг, эффективность использования.

L.M. Prokopyshyn

MECHANISM OF MANAGERIAL POTENTIAL FORMATION AND ITS USAGE AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The article analyzes the methodical approaches to the economic contents of the notions "organizational-economic mechanism", "mechanism of enterprise management"; the essence, aims and instruments of the formation mechanism and usage of the managerial potential at the machine-building enterprises are determined. The peculiarities of the managerial potential monitoring are considered in detail.

Keywords: instruments of a mechanism; managerial potential; monitoring; efficiency of usage.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання при поглибленні фінансової кризи досить складно забезпечити ефективне функціонування машинобудівних підприємств. Проте, не тільки несприятливість зовнішнього середовища негативно впливає на функціонування машинобудівних підприємств, але й відсутність розробленого механізму належного формування та використання управлінського потенціалу, спрямованого на подолання такого впливу. Тому вирішенню цієї проблеми сприятиме побудова та забезпечення дії механізму формування і використання управлінського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості механізму формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобуду-

вання вимагають з'ясування низки методологічних аспектів, зокрема підходів до визначення його суті та змісту. В наукових працях Г. Астапової [1], Н. Брюховецької [2], М. Дороніна [3], О. Єрьоменко-Григоренко [4], Т. Заславської [5], Ф. Зинов'єва [6], О. Кендюхова [7], Ю. Лисенка [8], В. Пономаренко [9], Б. Райзберга [10] досліджуються поняття «економічний механізм», «соціальний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління підприємством». Отже, поза увагою вчених-економістів залишається питання значимості механізму формування і використання управлінського потенціалу та його впливу на ефективність діяльності машинобудівних підприємств.

Мета дослідження. Проаналізувати особливості методичних підходів до економічного змісту понять «організаційно-економічний механізм» та «механізм управління підприємством» і визначити особливості механізму формування та використання управлінського потенціалу на машинобудівних підприємствах.

Основні результати дослідження. Насамперед, необхідно проаналізувати методичні підходи до економічного змісту понять «організаційно-економічний механізм» та «механізм управління підприємством», переваги яких можуть бути основою для визначення особливостей побудови механізму формування та використання управлінського потенціалу.

Найбільш методологічно чітким можна вважати визначення механізму управління підприємством, запропоноване В.С. Пономаренком: «це сукупність форм, структур, методів і систем управління, що поєднуються спільністю мети (доцільна сукупність), за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування та розвиток підприємства як соціально-економічної системи» [9]. Перевагами такого визначення є чіткий перелік інструментів, за допомогою яких функціонує система.

Ю. Лисенко і П. Єгоров трактують організаційно-економічний механізм як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити в процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [8]. Проте таке визначення не містить інструментів, за допомогою яких здійснюватимуться належні перетворення в системі.

Більш обгрунтоване та розгорнуте визначення механізму пропонує О. Єрьоменко-Григоренко: «організаційно-економічний механізм управління підприємством є системою технологічного, економічного, організаційного та соціального блоків, які включають їхні елементи» [4]. Очевидно, що дане визначення позбавлене конкретності. Зокрема, не зрозуміло, які саме елементи входять до цих блоків і яким чином відбувається функціонування механізму.

Враховуючи переваги та недоліки вищезазначених методичних підходів, можна визначити сутність та особливості механізму формування та використання управлінського потенціалу на машинобудівних підприємствах.

Отже, механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування – це сукупність підходів, принципів, заходів, методів і методики моніторингу стану управлінського потенціалу, які стимулюють дію механізму і повинні використовуватись його суб'єктами з метою досягнення ефективності їх функціонування (рис. 1).

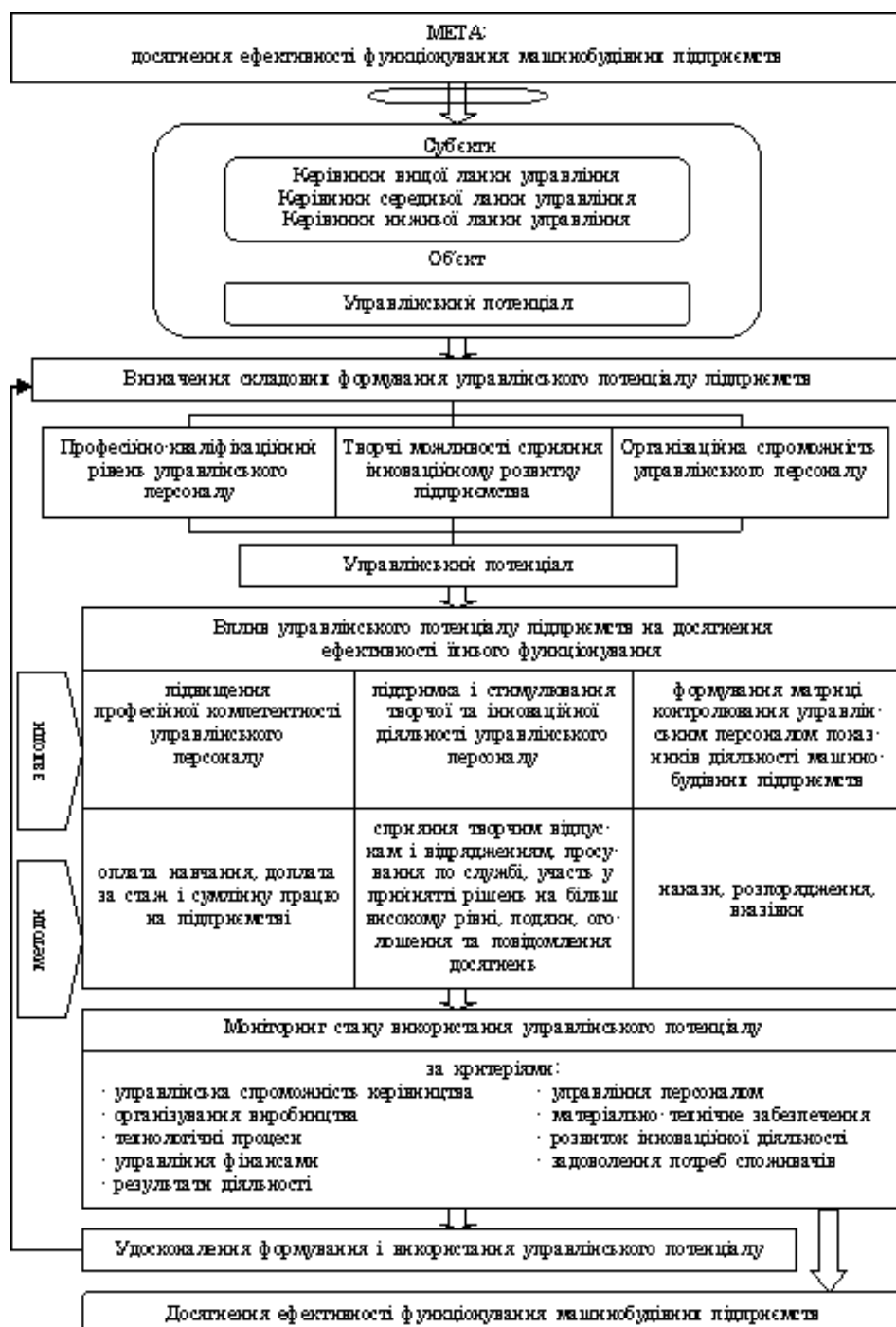


Рис. 1. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування, авторська розробка

Умовою забезпечення дієвості механізму є визначення його мети, яка полягає в досягненні ефективності функціонування машинобудівних підприємств.

Оскільки механізм побудований на основі системного підходу, то правомірним є виділення таких елементів механізму, як суб'єкти та об'єкти. До суб'єктів механізму відносяться керівники вищої, середньої та нижчої ланок прийняття управлінських рішень. При цьому об'єктом є управлінський потенціал керівників, який повинен формуватися та використовуватися ними з метою досягнення ефективного функціонування машинобудівних підприємств.

До основних підходів до побудови механізму формування та використання управлінського потенціалу слід віднести системний, предметний, інтеграційний і ситуаційний підходи.

Відповідно до вимог системного підходу, механізм має такі властивості:

- цілісність, яка припускає, що зміни, заплановані в одній частині системи, обов'язково будуть впливати на інші;
- відкритість системи, яка передбачає вплив зовнішнього середовища і відповідну реакцію внутрішнього середовища на нього;
- динамізм (безупинний розвиток системи).

Ще одним підходом до побудови механізму є предметний підхід, за якого удосконалюється предмет (компетенції управлінського персоналу) шляхом запровадження інформаційної системи управління знаннями та підвищення кваліфікації керівників різних рівнів прийняття управлінських рішень.

На посилення взаємозв'язків між суб'єктами управління, поглиблення співробітництва між ними спрямований інтеграційний підхід. У даному випадку інтеграція між суб'єктами механізму формування та використання управлінського потенціалу означає досягнення синергетичного ефекту в разі його функціонування.

Ситуаційний підхід до дії механізму полягає в тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Особливість ситуаційного підходу полягає в тому, що вибір методів впливу управлінського потенціалу підприємств на досягнення ефективності їх функціонування визначається конкретною ситуацією, а саме: виконанням заходів, відображених у механізмі на рис. 1.

Основними принципами забезпечення функціонування механізму формування і використання управлінського потенціалу є керованість, плановість, адекватність, безперервність розвитку та зворотній зв'язок.

Керованість – це принцип, відповідно до якого в механізм формування і використання управлінського потенціалу вноситимуться зміни в процесі його функціонування. Керуюча підсистема має у своєму розпорядженні інструменти впливу на керовану підсистему. Це означає, що механізм повинен мати відповідне правове, мотиваційне і ресурсне забезпечення. Тільки в цьому випадку механізм зможе реально впливати на досягнення ефективного функціонування підприємства.

Плановість дій означає, що процес досягнення ефективного функціонування підприємства повинний бути елементом як стратегічного, так і поточ-

ного планування його діяльності. Стратегічне планування передбачає оцінку майбутніх періодів завдяки аналізу перспектив розвитку підприємства. Основним критерієм, який використовується в цьому напрямку для машинобудівних підприємств, є вибір видів діяльності (продукції, технології) для досягнення головної мети. Такий підхід передбачає, що в майбутньому результати роботи підприємства можуть бути різні.

Не менш важливим є принцип адекватності, який означає, що механізм формування і використання управлінського потенціалу змінюється відповідно до зміни цілей системи, структури його елементів, але в той же час він повинен бути стійким і незалежним від зміни методів і засобів реалізації задач управління.

Механізм повинен постійно вдосконалюватися з урахуванням підвищення складності виробництва, появою технічних, організаційних, управлінських інновацій. Він повинен розвиватись із розвитком системи в цілому, охоплювати всі її елементи, об'єктивно враховувати особливості їхнього функціонування в умовах конкретного підприємства, реально оцінювати можливості їх зміни.

Універсальним принципом механізму формування і використання управлінського потенціалу є зворотній зв'язок. Наявність зворотного зв'язку має важливе значення, тому що в процесі здійснення керуючих впливів на ефективне функціонування підприємства обов'язково виникають різні відхилення, які вимагають постійного відстеження, корегування і регулювання.

Оскільки в механізмі відображено процеси формування та використання управлінського потенціалу, варто розглянути кожний із них детально. Так, у механізмі формування управлінського потенціалу машинобудівних підприємств необхідно виділити такі основні його складові: професійно-кваліфікаційний рівень управлінського персоналу, творчі можливості щодо сприяння інноваційному розвитку підприємства та організаційна спроможність.

Використання управлінського потенціалу впливає на досягнення ефективності функціонування машинобудівних підприємств через певні заходи та методи. До таких заходів слід віднести підвищення професійної компетентності управлінського персоналу, підтримка і стимулювання творчої та інноваційної діяльності управлінського персоналу та формування матриці контролювання управлінським персоналом показників діяльності машинобудівних підприємств. При цьому методами, які спрямовані на реалізацію заходів із впливу управлінського потенціалу на досягнення ефективності функціонування машинобудівних підприємств, є оплата навчання, доплата за стаж і сумлінну працю на підприємстві, сприяння творчим відпусткам і відрядженням, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні, подяки, оголошення та повідомлення досягнень, а також організаційні способи впливу: накази, розпорядження і вказівки.

Немає сумніву, що методи, спрямовані на реалізацію заходів, в кінцевому підсумку впливають і на використання управлінського потенціалу машинобудівних підприємств. Ефективність використання управлінського потенціалу машинобудівних підприємств можна оцінити за допомогою моніторингу його стану за певними критеріями. До цих критеріїв слід віднести: а) управлінську

спроможність керівництва (вдосконалення системи менеджменту і застосування сучасних методів управління, участь керівників підрозділів в управлінні бізнес-процесами на машинобудівних підприємствах, співпраця зі своїми підлеглими та створення атмосфери заохочення їхньої творчості та ініціативи тощо); б) управління персоналом (прогнозування і визначення потреби в кадрах, ефективність їх підготовки, вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників тощо); в) організування виробництва (оцінювання стану виробництва на підприємстві, забезпеченості координації управлінського персоналу виробничих процесів тощо); г) матеріально-технічне забезпечення (розроблення нормативів потреби матеріальних ресурсів, технічне оснащення складського господарства, забезпечення зберігання матеріальних ресурсів тощо); д) технологічні процеси (впровадження нової техніки і технології, підвищення техніко-економічної ефективності виробництва, розроблення технологічної документації та впровадження технологічних процесів, які знижують енерго- і матеріаломісткість виробництва тощо); е) розвиток інноваційної діяльності (оцінювання інноваційної спрямованості підприємства в аспектах встановлення модернізованого обладнання, виробництва інноваційної продукції, впровадження інноваційного навчання тощо); є) управління фінансами (забезпеченість системи фінансового планування та контролю, визначення рівня прогнозованих фінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства тощо); ж) задоволення потреб споживачів (оцінювання задоволення потреб споживачів, аналізування і вдосконалення потреб споживачів тощо); з) результати діяльності (співвідношення результатів діяльності підприємства із його планами).

Кожен із критеріїв моніторингу стану використання управлінського потенціалу на підприємстві має свою вагомість, а загальна сума всіх критеріїв становить 100 одиниць.

Для того, щоб переконатись у достовірності, обґрунтованості і важливості кожного із критеріїв, необхідно провести анкетування керівників підприємств різних ланок прийняття управлінських рішень. Кожному із респондентів слід запропонувати оцінити важливість кожного із дев'яти критеріїв методики моніторингу стану управлінського потенціалу на машинобудівних підприємствах.

На основі оцінок експертів можлива статистична перевірка гіпотези рівності запропонованої важливості критеріїв і важливості, отриманої в результаті використання t-критерію, який розраховується за такою формулою:

$$t = \frac{\bar{x} - a}{S_{\bar{x}}}, \quad (1)$$

де \bar{x} – середня важливість критерію у вибірці; a – запропонована важливість критерію; $S_{\bar{x}}$ – середня можлива похибка середньої вибіркової.

$$S_{\bar{x}} = \sqrt{\frac{S^2}{n-1}}, \quad (2)$$

де S^2 – дисперсія; n – кількість респондентів, які брали участь в анкетуванні.

Так, отримані фактичні значення t-критерію порівнюються із табличним (критичним) значенням даного критерію із вірогідністю 0,95 і ступенем віль-

ності $d.f. = 22$. Табличне значення t -критерію Стьюдента дорівнює 2,0739. Якщо фактичне значення t -критерію більше за критичне, то можна зробити висновок, що нульова гіпотеза рівності двох середніх відхиляється, в іншому випадку емпіричні дані таку гіпотезу не спростовують.

У механізмі оцінювання кожного із дев'яти критеріїв моніторингу стану використання управлінського потенціалу необхідно розробити десять заходів для кожного критерію і спеціальну систему їх оцінювання, яка б базувалася на таких принципах:

- заходи ефективні і сприяють успішному розвитку підприємства (коефіцієнт 1,00);
- заходи втілюються на системній основі, негативний вплив виявлено і ліквідовано, спостерігається покращення діяльності підприємства (коефіцієнт 0,75);
- заходи втілюються частково. Внаслідок запровадження таких заходів досягаються бажані результати (коефіцієнт 0,5);
- заходи розроблені, документально оформлені, але не втілені (коефіцієнт 0,25);
- заходи не розроблено (коефіцієнт 0,00).

Таким чином, максимальна оцінка кожного критерію без врахування його важливості відповідає 10 балам. Загальний фактичний бал кожного критерію розраховується за формулою:

$$K_i = B_j \times \sum_{j=1}^{10} Z_j, \quad (3)$$

де K_i – сумарний бал за i -им критерієм; B_j – важливість i -го критерію; Z_j – бал за j -ий захід; i – кількість критеріїв (від 1 до 9); j – кількість заходів (від 1 до 10).

Інтегральна оцінка управлінського потенціалу з урахуванням важливості критеріїв розраховується як сума K_i .

$$K_{\max} = \sum_{i=1}^9 (B_i \times \sum_{j=1}^{10} Z_{j\max}), \quad (4)$$

де K_{\max} – максимально можлива оцінка управлінського потенціалу підприємства; Z_{\max} – максимальна оцінка кожного критерію без врахування його важливості (10 балів).

$$K_{\max} = 13 \times 10 + 10 \times 10 + 9 \times 10 + 9 \times 10 + 9 \times 10 + 19 \times 10 + 9 \times 10 + 6 \times 10 + 16 \times 10 = 1000.$$

Інтегральний показник, який показує відсоткове відношення використання управлінського потенціалу конкретного підприємства до «ідеального» використання управлінського потенціалу, розраховується за формулою:

$$P_{\text{int}} = \frac{\sum_{i=1}^9 K_i}{K_{\max}}, \quad (5)$$

де P_{int} – відношення фактичної оцінки використання управлінського потенціалу конкретного підприємства до максимально можливої оцінки за «ідеального» використання управлінського потенціалу.

Так, оцінювання використання управлінського потенціалу за звітний період може порівнюватись із його використанням за попередній період функ-

ціювання підприємства. Результати такого оцінювання за всіма заходами дозволяють управлінському персоналу визначити ті напрямки діяльності, які отримали найнижчу кількість балів і які необхідно вдосконалити. Таким чином, керівники підприємств повинні постійно аналізувати наявний управлінський потенціал, розробляти та втілювати заходи для його вдосконалення, здійснювати оцінювання стану використання управлінського потенціалу за визначеними критеріями.

Висновки. Отже, механізм формування та використання управлінського потенціалу підприємств машинобудування полягає в забезпеченні належного його формування та ефективного використання за допомогою певних інструментів (підходів, принципів, заходів, методів і методики моніторингу стану використання управлінського потенціалу за визначеними критеріями) з метою досягнення ними ефективного функціонування.

1. *Астапова Г.В., Астапова Е.А., Лойко Д.П.* Организационно-экономический механизм корпоративного управления в современных условиях реформирования экономики Украины. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2001. – 526 с.

2. *Брюховецька Н.Ю.* Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика. – Донецьк: ІЕН НАН України, 1999. – 276 с.

3. *Дороніна М.С.* Управління економічними та соціальними процесами підприємства: Монографія. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2002. – 432 с.

4. *Еременко-Григоренко О.А.* Организационно-экономический механизм управления хозяйственной деятельностью предприятия: Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.06.01). – Донецк, 1999. – 32 с.

5. *Заславская Т.И., Рыбкина Р.В.* Социология экономической жизни: Очерки теории / АН СССР, Сиб. отделение, Инст. экономики и организации пром. произв.; Отв. ред. А.Г. Аганберган. – Новосибирск: Наука, Сиб. отделение, 1991. – 442 с.

6. *Зиновьев Ф.В.* Формирование эффективных механизмов хозяйствования в агропромышленном комплексе Крыма. – Симферополь: Таврия, 2001. – 260 с.

7. *Кендюхов О.* Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства // Економіка України. – 2004. – №2. – С. 36–44.

8. *Лисенко Ю., Єгоров П.* Організаційно-економічний механізм управління підприємством // Економіка України. – 1997. – №1. – С. 86–87.

9. *Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М.* Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252с.

10. *Райзберг Б.А. Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – М., 2003. – 988 с.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2009.