

Проведені в рамках дослідження експерименти підтверджують гіпотезу про те, що якщо в інформації характерна наявність контрольованих спотворень, то за допомогою підвищення якості організаційних комунікацій можливо мінімізувати рефлексивний вплив на якість вхідної й вихідної інформації й запобігти подальшому її викривленню по етапам виконання завдання. Якщо ж переважають природні спотворення (неконтрольовані помилки), то їх виявлення дасть можливість шукати шляхи їх усунення.

Запропонований підхід до підвищення об'єктивності інформації за рахунок якості комунікацій та мінімізації рефлексивного впливу дозволяє підвищити чистоту інформаційних потоків у процесі підготовки управлінських рішень на промислових підприємствах. Реалізація розробленого підходу дозволить підвищити ефективність системи підготовки й прийняття управлінських рішень на підприємстві.

1. *Лефевр В.А.* Рефлексия / В.А. Лефевр. — М.: Когито-Центр, 2003. — 496 с.;
2. *Усов В.Н.* Рефлексивное управление: философско-методологический аспект: автореф. дис. на соиск. уч. степ.д — ра философ. наук: 09.00.01 «Онтология и теория познания» / В.Н.Усов. — Екатеринбург: УрГУ им. А.М. Горького, 2008. — 44 с.;
3. Различные формы рефлексии [Электронный ресурс] // Market—journal.com. — Режим доступа <http://www.market—journal.com/voprosiupravleniya/63.html>;
4. Словарь практического психолога / сост. С.Ю. Головин. — Минск: Харвест; М.: Изд — во АСТ, 2001. — 800 с.;
5. Философский энциклопедический словарь / сост. Губский Э.Ф., Корабельная Г.В. — М.: Инфра — М, 2003. — 576 с.;
6. *Kahneman D.* Prospect theory: an analysis of decisions under risk /D. Kahneman, A. Tversky // *Econometrica*. — 1979. — Vol. 47. — P. 263 — 291;
7. *Лепя Р.Н.* Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, модели и методы: моногр /Р. Н. Лепя НАН Украины. Ин-т экономики пром — сти. — Донецк: Юго — Восток, Лтд, 2006. — 308 с. — с. 307.

УДК 334.716:33.05(045)

*А.В. Шостаковська*

## НАПРЯМИ ЗМІН ЯКОСТІ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В статті визначено основні напрями змін якості розвитку промислового виробництва країни в сучасних умовах позначаються наступними фактами: увага приділяється не кількісним, а якісним показникам розвитку. Доведено, що основними складовими якості розвитку сучасного промислового підприємства виступають якісне управлінське рішення, корпоративна культура (місія, бачення, базові цінності та корпоративна етика), постійне посилення діяльності; інноваційний розвиток та професіоналізм керівництва.

The article defines the main directions of changes in the quality of industrial development of the country in modern conditions: review of existing approaches to the study of the quality of development of industrial production; updating the production apparatus by creating, producing

and distributing advanced equipment, the most advanced technological processes; development and reception of innovative technologies, introduction of innovations.

It is proved that the main components of the quality of the modern industrial enterprise are quality management decisions, corporate culture (mission, vision, core values and corporate ethics), constant strengthening of activity; innovative development and leadership professionalism. It has been determined that in today's conditions of functioning and development of industry, more and more attention is paid not to quantitative but qualitative indicators of development. Companies that focus on the development of very qualitative indicators, thus, seek to ensure national development and strengthening national competitiveness in a globalized world.

Currently, the main practical approach to improving the quality of management is the concept of the development of production systems.

Ключові слова: якість, розвиток, промислові підприємства, виробництво, управління, показники, статистичні данні.

Keywords: quality, development, industrial enterprises, production, management, indicators, statistical data.

Потреба в покращенні управління підприємством зафіксована у простому правилі «98/2» видатного американського вченого в області управління доктора Е.Демінга та багатократно підтверджена й іншими авторитетними теоретиками-науковцями і практиками-управлінцями. Дане правило пояснює, що 98% всіх проблем підприємства залежать не помилок від виконавців, а від якості прийнятої системи управління та визначаються наявними недоліками, які її характеризують. Саме тому, достатньо зрозуміло, що якість розвитку менеджменту на підприємстві прямо впливає на якість управлінських рішень, що приймаються, на рівень вмотивованості персоналу, плінність кадрів, задоволення потреб суспільства, інтересів партнерів або фінансуючи сторін, і, в кінцевому рахунку, - на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства в цілому, а саме тому потребує всебічної уваги, дослідження та підтримки.

З переходом до постіндустріальних напрямків розвитку економічної системи та поширення глобалізації господарського життя принципи розвитку промислових підприємств зазнають істотних змін. Дедалі більшу увагу приділяють не кількісним, а якісним показникам розвитку. Підприємства, що орієнтуються на розвиток саме якісних показників, тим самим прагнуть забезпечити національний розвиток та посилення національної конкурентоспроможності у глобалізованому світі.

В Україні, починаючи з 2002 року за показниками ВВП спостерігався поступовий розвиток економіки. Найвищого значення за всі роки незалежності України показник ВВП досягнув у 2008 році. Кризовий 2009 рік показав суттєве падіння ВВП на 15 %. Поки економіка країни почала своє повільне відновлення, про що свідчить поступове зростання показників ВВП 2009-2013 рр., розгорнулася політична криза 2013 року, а українська економіка зазнала глибокого погіршення всіх макроекономічних показників [1].

На сучасному етапі досвід передових, в більшості, західних промислових підприємств свідчить про те, що грамотне засвоєння систем якісного розвитку менеджменту веде до підвищення ефективності управління в цілому. При цьому, перш за все, слід з'ясувати, що вкладають сучасні вчені в поняття якість розвитку підприємства.

До найбільш значимих складових якості розвитку підприємства частіше за все відносять:

- якісне управлінське рішення (обґрунтоване, своєчасне, правомочне);

- корпоративна культура (її основні складові: *місія* — сформульована в зручній формі ідея існування підприємства, що дає змогу кожному співробітнику сприймати себе частиною єдиного цілого; *бачення* — опис майбутнього підприємства (саме так, як його бачить керівництво підприємства), яке може бути досягнуте за сприятливих умов; *базові цінності та корпоративна етика*);

- постійне покращення діяльності (безперервне намагання підприємства перевірити досягнуті результати в різних гілках);

- нововведення (інновації);

- професіоналізм керівництва (підвищення кваліфікації, освіта вивчення професійної літератури й т.п.)

Дослідженню та оцінці тенденцій розвитку економіки України не одне десятиліття приділяють увагу багато вітчизняних спеціалістів та вчених. При цьому тенденції розвитку економічних показників різняться за своїми характеристиками та оцінками. Одні економісти вважають недосконалими економічні реформи, які проводить уряд України, інші — зауважують на першій важності енергосировинного та ресурсного наповнення ВВП, а даний факт не лише не стимулює оптимізацію в розпорядженні ресурсами, а лише поглиблює відсталість економіки за техніко-економічним наповненням та стримує розвиток вітчизняної економіки в цілому. Постійні дискусії спеціалістів за цією темою викликають пошук відповіді на питання про якісний розвиток економіки держави.

Погляд на вирішення питання про якісний розвиток економіки є багатоаспектним, через те, що якість розвитку не може відбуватися без підвищення якості факторів виробництва. Частіше за все якісний розвиток базується на зростанні кількісних показників, фундаментом до чого є кількісне зростання факторів виробництва постійної якості та продуктивності.

Висновок багатьох сучасних економічних спеціалістів зводиться до низької якості розвитку економіки України, про що свідчать негативні структурні зрушення (наприклад, поступове підвищення частки енерго-сировинних галузей в загальних показниках обсягів експортної продукції з 86% у 2010 р. до 92% у 2016 р., а також зниження питомої ваги експорту товарів з високою питомою доданою вартістю відповідно з 18,6% до 7,4%), переважання факторів зростання зовнішнього попиту на енергосировинні ресурси (може забезпечувати більше 60% приросту ВВП).

Суперечливі тенденції спостерігаються в динаміці промислового сектора економіки України. Особливостями розвитку промислових підприємств є нестійкість темпів зростання (щорічні коливання в значному діапазоні) і міжгалузева незбалансованість зростання (табл. 1).

Таблиця 1

## Основні показники розвитку промислового виробництва України за 2007-2016 рр.

Показники	Роки									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Індекс обсягів промислової продукції, %	123,1	123,2	114,2	118,0	114,2	100,3	101,7	131,8	125,4	135,7

Обсяг реалізованої продукції промисловості (у факт. цінах), млрд.грн.	468,6	551,7	717,1	916,6	669,2	891,1	624,7	757,3	789,0	853,0
Експорт товарів, млрд.грн.	175,3	193,8	248,9	346,0	312,4	408,2	411,9	318,4	357,0	398,5
Індекс інвестицій в основний капітал, %	104,1	115,3	127	94,7	58,5	60,1	61,3	47,8	53,7	59,8
Рентабельність операційної діяльності промислових підприємств, %	5,5	5,8	5,8	5,0	1,8	3,8	3,7	1,3	2,7	3,6
Частка прибуткових підприємств, %	37	35	33	39,1	40,1	48,2	54,4	60,9	53,2	49,5

З огляду на отримані дані, можна стверджувати, що показників докризового періоду за обсягами виробництва промисловість на сьогодні не має можливості досягти. При цьому її галузева структура є вкрай незбалансованою (більш ніж 2/3 сукупних обсягів промислової продукції припадають на сировинні, галузі з виробітку матеріалів й енергетичних ресурсів) [2].

Українська промисловість тільки почала долати кризу 2008 року та повертатися до показників докризового рівня як сталася політична криза 2013 року, яка погіршила всі найоптимістичніші прогнози.

Ще до кризи 2008 року особливо швидкими темпами розвивалося машинобудування (зростання в 4,4 рази), обробка з деревини і виробів з деревини (у 7,7 рази), целюлозно-паперове виробництво й видавнича справа (у 4,4 рази), виробництво харчових продуктів (у 3,2 рази) [3].

Існуюча неефективна структура та висока енергоємність підприємств промислового сектора в Україні, постійне зростання цін на енергоносії стимулюють керівництво національних підприємств відкривати нові способи покращення ефективності господарської діяльності. За причини відсутності можливості впровадження систем технологічної модернізації виробництва, керівництво більшості галузей економіки провело найлегший спосіб – це банальне підвищення цін. З 2005 р. по 2016 р. індекс цін виробників промислової продукції збільшився у 5,6 рази [4].

Власне виробництво забезпечує лише 2/3 товарних ресурсів країни вітчизняною промисловою продукцією, остання частка завозиться із-за кордону. Особливо велика частка імпорту в забезпеченні потреб національної економіки (окрім енергетичних) продукції легкої промисловості (57,2%), перш за все текстилю й виробів з текстилю (60,3 %), хімічної і нафтохімічної промисловості (50,1%), зокрема полімерними матеріалами (57,2%), машинобудування (50,4%), зокрема механічним устаткуванням, машинами й механізмами (64%) та транспортними засобами [5].

Обсяг експорту складається переважно з матеріало- і енергосировинної продукції низького рівня переробки, а імпорт навпаки, з високотехнологічної продукції поглибленої переробки й товарів кінцевого споживання.

Сировинний характер вітчизняного промислового виробництва, орієнтованого переважно на задоволення потреб експорту, зробив промисловість і національну економіку загалом надзвичайно залежними від коливання зовнішніх ринків, природно стимулюючи при цьому розвиток внутрішнього ринку споживання.

Однією з причин такого становища можна назвати те, що в Україні зберігається тенденція до зменшення питомої ваги промислових підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність (табл. 2) [9].

Таблиця 2

## Кількість підприємств, що займались інноваційною діяльністю

Види підприємств	Роки		
	2014	2015	2016
Усього	1285	1306	1338
<i>з них:</i>			
- мали витрати на інноваційну діяльність	759	762	811
- впроваджували інновації	711	757	793
<i>з них:</i>			
- впроваджували інноваційні види продукції	425	482	511
- впроваджували нові технологічні процеси	276	312	397
- реалізовували інноваційну продукцію, що заново впроваджена або зазнала технологічних змін протягом останніх трьох років	912	943	1012

Так у 2016 році кількість упроваджених нових технологічних процесів у промисловості України становила лише 1419, заходи щодо впровадження інновацій здійснювали тільки 11,5% відсотків підприємств, тоді як у промислово розвинутих країнах цей показник становить 30-70%.

За даними держкомстату у 2016 р. впровадженню інновацій приділяли увагу 793 підприємства (табл. 2) [10], серед них 397 підприємств застосовували нові технологічні процеси, за кількістю на 101 підприємство більше ніж в попередньому році (1327), серед них маловідходних і ресурсозберезних – 634; 511 підприємствами було введено 2113 найменувань нових інноваційно-орієнтованих видів продукції, серед них 548 – нові типи машин, устаткувань, апаратів, приладів тощо.

Кількість упроваджених нових технологічних процесів у 2016 році зменшилась проти попереднього року (рис.). Позитивним є те, що зростає частка маловідходних ресурсозберезних технологій у загальній їх кількості.

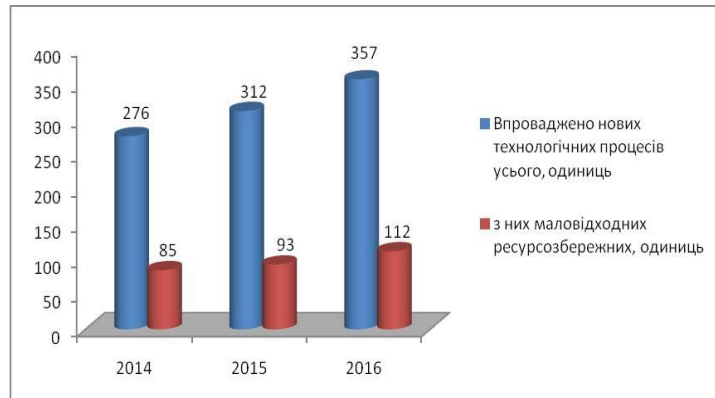


Рис. Динаміка впровадження нових технологічних процесів [11]

Як видно, статистичні дані свідчать про дуже низьку інноваційно-технологічну активність промислових підприємств. Становище, що склалося, дає розуміння необхідності глибоких зрушень у сфері оновлення матеріально-технічної бази, що зумовлює потребу вивчення питань, пов'язаних з формуванням нових методичних підходів до вирішення проблеми впровадження інноваційно-технологічних процесів на рівні підприємства, що у свою чергу, дасть змогу підвищити конкурентоспроможність країни загалом. Інноваційно-технологічний розвиток промисловості є одним з ключових факторів стійкого економічного зростання країни й робить комплексний вплив на розвиток інших галузей економіки.

Оновлення виробничого апарату шляхом створення, випуску та розповсюдження передової техніки, найбільш прогресивних технологічних процесів, що виступають як матеріалізація досягнень науково-технічного прогресу, є не самоціллю, а найважливішим способом вирішення поставлених перед промисловістю України соціальних і економічних задач.

Сфера інноваційно-технологічної діяльності вимагає проведення, насамперед теоретичних досліджень і розробки методологічних підходів, що забезпечують: вивчення й застосування світового й зарубіжного досвіду створення та використання сучасної технології; формування системи наукового знання в галузі інноваційно-технологічного розвитку промислових підприємств; розробку системи заходів і механізмів управління інноваційно-технологічним розвитком промислових підприємств.

Можливість упровадження інноваційно-технологічних процесів на промислових підприємствах слід розглядати з урахуванням необхідних передумов, різних позитивних факторів, що забезпечують можливість початку технологічного розвитку за достатньо стислі терміни. Загальні передумови інноваційно-технологічного розвитку визначаються не тільки соціально-політичним вибором, а й цілою низкою інших умов. Дані проведеного статистичного аналізу свідчать про те, що в Україні назріла потреба оновлення матеріально-технічної бази галузі й комплексу технологічних процесів. Зокрема, аналіз стану промислових підприємств дає змогу стверджувати, що перехід

до ринкової економіки, лібералізація зовнішньої торгівлі й широке впровадження на ринок високоякісної продукції з розвинутих країн і дешевої — з тих країн, які розвиваються, серйозно ускладнювали становище вітчизняних виробників, призвели до руйнування значної, якщо не основної частини виробничого потенціалу промислового комплексу України, насамперед споживчого сектора [12].

Незважаючи на конкурентні переваги, які здатні забезпечити розробку та отримання інноваційних технологій, достатньо низька активність підприємств щодо їх впровадження пов'язана з:

- а) нестійким фінансовим станом (понад 80% серед усіх досліджених підприємств);
- б) високим економічним ризиком вкладення коштів у інновації (понад 50% серед усіх досліджених підприємств);
- в) тривалим терміном окупності нововведень (40% підприємств);
- г) недосконалістю законодавчої бази (дві третини від загальної кількості підприємств);
- д) відсутністю на законодавчому рівні стимулів щодо впровадження інновацій (близько 70% ) серед усіх досліджених підприємств) [13].

На основі проведених досліджень, встановлено, що більшість проблем, пов'язаних з тим, як підвищити ефективність організації виробництва, як зацікавити працівників у забезпеченні якості та збільшити випуск якісної готової продукції, можуть бути вирішені шляхом впровадження на підприємстві методології загального управління якістю (TotalQualityManagement - TQM) і її модифікацій, а також визначення основних напрямків роботи у виробничій, фінансово-економічній, науково-технічній, маркетинговій та кадровій сферах діяльності підприємств [13].

Шляхи підвищення якості розвитку промислового підприємства:

- 1) розробка проблем управління і способів їх вирішення;
- 2) вдосконалення технологічного і інформаційного забезпечення управління;
- 3) вдосконалення систем і методів управління підприємством;
- 4) регулярне підвищення кваліфікації керівного складу та рядових співробітників;
- 5) особливу увагу приділяти підбору кадрів.

При оцінці треба також використовувати критерії, які стосуються завдань ефективного управління:

- а) по розробці нової продукції;
- б) підприємству в цілому;
- в) управління персоналом (тривалість відсутності, задоволеність роботою, готовність до зміни роботи, почуття власної гідності, творчі якості, ініціативність, готовність до навчання).

Застосування стилів управління має певні обмеження (правові, етичні, цінності підприємництва) [14].

Ефективність стилів управління можна оцінювати поза конкретних ситуацій.

При цьому слід враховувати:

- особисті якості (уявлення про цінності, самосвідомість, основна позиція, ставлення до ризику, роль особистих мотивів, авторитет, виробничий і творчий потенціал, рівень освіти);
- залежність від майбутніх завдань (чи містять вони творчі або новаторські елементи, ступінь сформульовані, наявність досвіду їх вирішення, вирішуються вони пла-

ново або як раптово виникають, чи повинні виконуватися індивідуально або в групі, тиск термінів);

- організаційні умови (ступінь жорсткості оргструктури, централізоване і децентралізоване вирішення завдань, кількість інстанцій прийняття рішення, чіткість шляхів інформації та зв'язку, ступінь контролю);

- умови навколишнього середовища (ступінь стабільності, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, панівні суспільні цінності і структури). Підприємство вважається досягло успіху, якщо воно досягло своєї мети[15].

Складові якісного розвитку підприємства включають в себе:

- 1) здатність до виживання;
- 2) результативність і ефективність;
- 3) практичну реалізацію прийнятих рішень.

Не треба приховувати, що більшість українських підприємств використовує концепцію виживання в умовах невизначеності зовнішнього середовища (інфляція, залежність від курсу іноземної валюти, часта зміна ставок оподаткування та ін.). Виживання, можливість існувати якомога довше - найперше завдання більшості організацій. Це може тривати нескінченно довго, тому що організації мають потенціал існувати нескінченно.

**Висновки.** Таким чином, основні напрямки змін якості розвитку промислового виробництва країни в сучасних умовах: перегляд існуючих підходів до вивчення якості розвитку промислового виробництва; оновлення виробничого апарату шляхом створення, випуску та розповсюдження передової техніки, найбільш прогресивних технологічних процесів; розробка та отримання інноваційних технологій, впровадження інновацій.

Основними складовими якості розвитку сучасного промислового підприємства виступають якісне управлінське рішення, корпоративна культура (місія, бачення, базові цінності та корпоративна етика), постійне посилення діяльності; інноваційний розвиток та професіоналізм керівництва. Визначено, що в сучасних умовах функціонування та розвитку промисловості дедалі більша увага приділяється не кількісним, а якісним показникам розвитку. Підприємства, що орієнтуються на розвиток саме якісних показників, тим самим прагнуть забезпечити національний розвиток та посилення національної конкурентоспроможності у глобалізованому світі.

В даний час сновним практичним підходом щодо підвищення якості управління є концепція розвитку виробничих систем.

1. Офіційний сайт Державного служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>;
2. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>;
3. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://sfs.gov.ua/>;
4. База даних «Сміда» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/>;
5. Міжгалузєва угода у сфері машинобудування, металообробки, електротехніки, радіо електротехніки, приладобудування, суднобудування, деревообробної та паперової, легкої та текстильної промисловості України на 2016-2020 роки, прийнята Міністерством соціальної політики України;
6. *Андрющенко І.Є.* Концептуальні положення щодо життєздатності підприємств промислового сектору економіки України Модернізація та структурна трансфор-



мація соціально-економічної системи України: комунальна контентна організації виробництва промислового підприємства: монографія / за ред. О.В. Покатаєвої, Г.Ю. Кучерової. – Запоріжжя. – КПУ, 2015. – С. 423-431; 7. *Антоненко Г.* Чи потрібна Україні промислова політика? : аналітична записка. / Г.Антоненко, А.Захаров. – К.: Центр економічної стратегії, 2015. – 19 с.; 8. *Грозний І.С.* Теорія і практика управління якістю розвитку промислових підприємств на основі когерентного підходу: монографія / І.С. Грозний. – Запоріжжя: КПУ, 2014. – 300 с.; 9. *Жилінська Л.О.* Теоретичні засади до управління життєздатністю промислових підприємств / Л.О.Жилінська, В.В. Доценко. – Економіка та управління №3, 2016 р.; 10. Офіційний сайт Державного служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.; 11. Матеріали круглого столу «Економічна безпека України: проблеми та перспективи» [Електронний ресурс] – Режим доступу : [www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua).; 12. *Кіндзерський Ю.В.* Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації : монографія / Ю.В. Кіндзерський; НАН України, ДУ «Інститут екон. та прогноз. НАН України». – К., 2013. – 536 с.; 13. *Меліхов А.А.* Конкурентний розвиток промислових підприємств: теорія та методологія управління в умовах турбулентного зовнішнього оточення: монографія / А.А. Меліхов. – Маріуполь : ПДТУ, 2014. – 437с.; 14. Механізми стабілізації й розвитку діяльності підприємства [монографія] / Під ред. О.О.Шубіна, Л.В. Фролової; Донецький національний у-нт економіки і торгівлі ім.М.Туган-Барановського. – Донецьк: вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. – 513 с.; 15. Промисловість України у 2011-2015 рр.: статисти. зб. / за ред. І.С.Петренко. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 382 с.; 16. *Холякова О.* Аналіз сучасного стану промисловості в Україні / О. Холякова // Схід. – 2014. – №2(128). – С. 60-64.; 17. *Третьякова М.* Надежность производственной системы как фактор ее развития [Електронний ресурс] / М.Третьякова – Режим доступу : <http://www.endtown.ac.ru/conferens/section7.html>; 18. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / [за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко]. Харків: ІНЖЕК, 2006. – 284 с.

УДК 658:330.341.1(045)

І.С. Грозний

## ПРОЦЕДУРА ПОЕТАПНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В статті визначено, що реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства складається з послідовних етапів, які представляють собою модель інноваційного процесу на підприємстві, усі дії можна об'єднати в три ключові етапи: генерації і селекції ідей; аналізу, перевірки та апробації висунутої ідеї; контролю стратегічної перспективи нового продукту, комерціалізації інновації, отримання та перерозподілу прибутку.

The article states that the implementation of the strategy of innovative development of the enterprise consists of successive stages, which represent the model of innovation process at the enterprise. The path from the birth of an idea to its practical implementation consists of ten steps, which can be grouped into three key stages: the generation and selection of ideas; analysis, verification and testing of the proposed idea; control the strategic perspective of a new product, commercialize innovation, obtain and redistribute profits.