

УДК 658.012.32:[338.45:621](477)

Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин

Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств

Визначено сутність управлінського потенціалу машинобудівних підприємств та його місце в структурі економічного потенціалу, розглянуто стан його професійно-кваліфікаційної характеристики та обґрунтовано вибір основного показника, який відображає результати діяльності підприємства під час впливу на неї управлінського потенціалу.

Ключові слова: структура потенціалу, управлінський потенціал, оцінювання, ефективність використання.

В сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність та ефективність діяльності машинобудівних підприємств значною мірою залежить від стану їхнього потенціалу та його використання. Однак, маючи достатній виробничий, інноваційний, маркетинговий та інвестиційний потенціали, підприємства не завжди можуть досягти передбачуваних цілей. Це пояснюється тим, що недостатньо використовується потенціал управлінського персоналу. Слід зазначити також і те, що значимість управлінського потенціалу та його вплив на результати діяльності підприємств залишаються поза увагою їх керівництва, а також вчених-економістів, які досліджують проблеми управління.

В широких аспектах вирішенню проблем управління на підприємствах присвятили наукові праці такі вітчизняні вчені: О. Ареф'єва, А. Воронкова, В. Герасимчук, В. Гончаров, А. Козаченко, О. Коренков, М. Макаренко, І. Репіна, О. Федоніна, В. Горбань та інші. Серед іноземних науковців, які займалися цими проблемами, ґрунтовні наукові праці належать І. Ансоффу, В. Бовікіну, П. Друкеру, А. Егорову, О. Морімасі, Л. Нікеліну, М. Портеру, А. Самоукіну та іншим.

Кожен із них по-різному розуміє сутність, особливості формування управлінського потенціалу та його місце в структурі економічного потенціалу підприємства. Але в їхніх працях недостатньо висвітлено вирішення проблеми оцінювання стану використання управлінського потенціалу на підприємствах та його впливу на ефективність їх діяльності.

В зв'язку з цим дослідження управлінського потенціалу машинобудівних підприємств зумовлює постановку таких цілей: визначення поняття та структури управлінського потенціалу; обґрунтування вибору ключового показника для оцінювання стану використання управлінського потенціалу; формування матриці контролювання управлінським персоналом показників, які мають вплив на його величину.

Оскільки на ефективність діяльності машинобудівних підприємств впливає стан їхнього економічного потенціалу та його використання, необхідно визначити його складові. Серед них слід виділити виробничий, кадровий, організаційно-управлінський, маркетинговий, науково-технічний, інформаційний, фінансовий, інноваційний потенціали та потенціал відтворення (рис. 1).

© Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин, 2009.

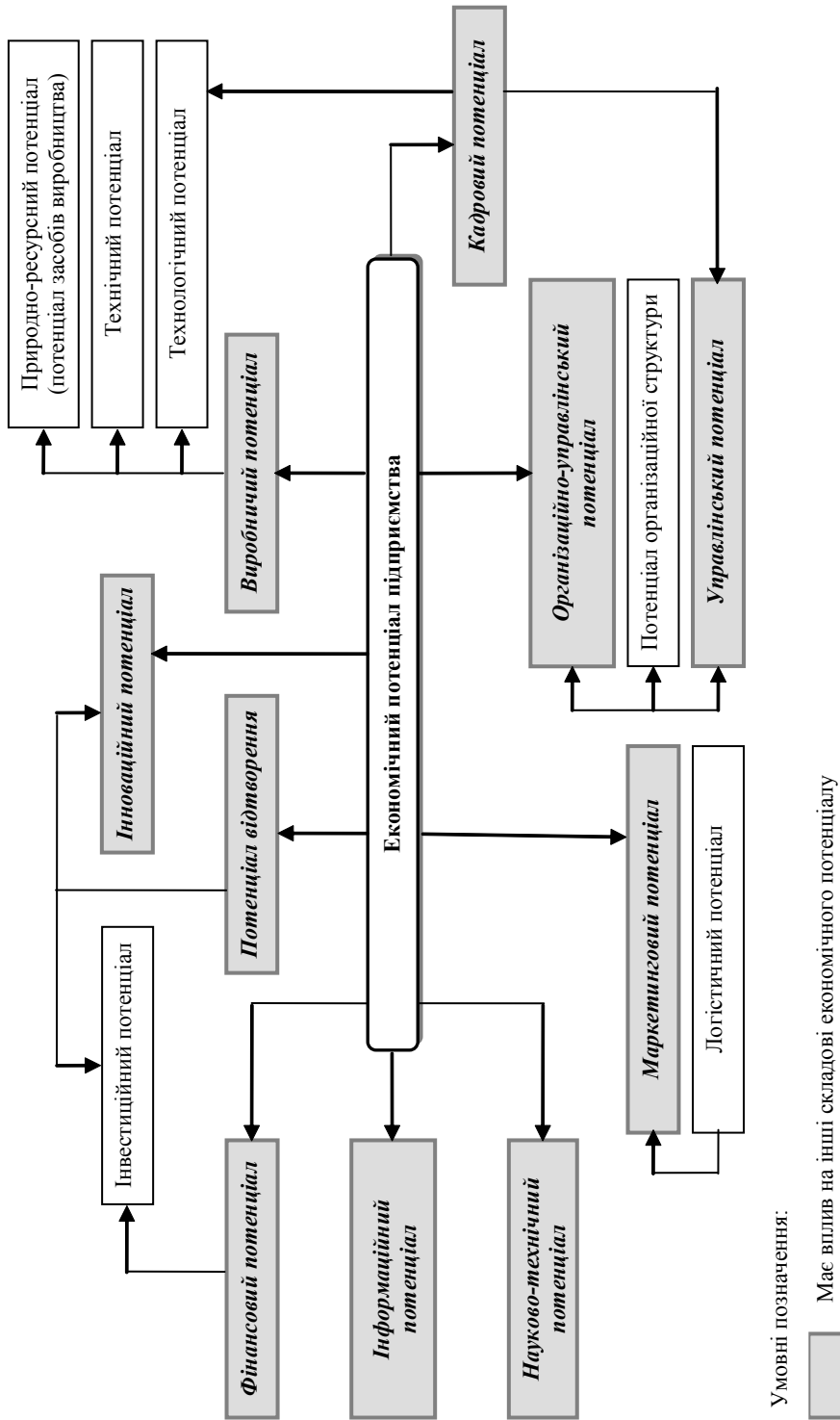


Рис. 1. Структура економічного потенціалу машинобудівних підприємств

Визначення таких складових потенціалу машинобудівних підприємств доцільною тому, що вони мають певну специфіку впливу на трансформаційні процеси, які відбуваються на підприємстві. Так, у процесі виробництва обігові засоби зазнають кардинальних змін: шляхом трансформації перетворюються на кінцевий продукт (товар), який реалізується на ринку з метою отримання прибутку.

Для забезпечення таких трансформаційних процесів необхідно з'ясувати місце і роль управлінського потенціалу. Так, наприклад, В.Б. Горбань відносить управлінський потенціал до організаційно – управлінського потенціалу [3]. Такий підхід до визначення управлінського потенціалу має право на існування, оскільки організаційно-управлінський потенціал як відокремлена складова економічного потенціалу має значний вплив на розвиток інших його складових.

Однак, розглядаючи кадровий потенціал машинобудівних підприємств, слід зазначити, що за характером участі персоналу у виробничо-господарському процесі розрізняють його управлінський та технологічний потенціали. Отже, управлінський потенціал доцільно розглядати як складову організаційно-управлінського та кадрового потенціалів, що показано на рис. 1.

Для оцінювання стану використання управлінського потенціалу та його впливу на ефективність діяльності підприємства необхідно спочатку розуміти його сутність. І. Ансофф у своїй фундаментальній праці «Стратегічне управління» наводить таке визначення управлінського потенціалу: «Управлінський потенціал (можливості) – це обсяг роботи, з яким може справитися загальне керівництво» [1]. Проте недостатньо зрозумілим є те, яким повинен бути обсяг роботи і що входить до цієї роботи.

А. Єгоров та Л. Нікелін у праці «Пульсуючий менеджмент» підходять до потенціалу управління через персонал підприємства і ставлять акцент на знаннях (кваліфікації та професіоналізмі), а також людському капіталі як головних чинниках економічного зростання [5, с. 21]. При цьому не враховується вплив на формування управлінського потенціалу творчих можливостей та організаційної спроможності керівників.

Отже, управлінський потенціал – це сукупність знань, навичок (вміння), творчих можливостей та організаційної спроможності керівників усіх рівнів управління, які повинні формуватися та використовуватися ними для забезпечення сталого та ефективного функціонування підприємства. Таке визначення потенціалу має важливий зміст, оскільки відображає не тільки вплив знань, навичок, але й творчих можливостей та організаційної спроможності керівників на ефективність функціонування підприємства.

Складовими управлінського потенціалу є професійно-кваліфікаційний потенціал, творчий потенціал та організаційна спроможність, які схематично представлені на рис. 2.

Коротко зупинимося на інтерпретації складових управлінського потенціалу.

Професійно-кваліфікаційний потенціал – це сукупність знань, професійних навичок керівників підприємства, необхідних для виконання ними своїх професійних обов'язків та створення умов на підприємстві для удосконалювання і розвитку вмінь персоналу.

Творчий потенціал – це сукупність здібностей керівників підприємства до постановки і вирішення нових творчих задач, створення умов на підприємствах для прояву цих творчих здібностей.

Організаційна спроможність пов'язана з послідовним і цілеспрямованим формуванням умов, що сприяють повній реалізації потенційних можливостей

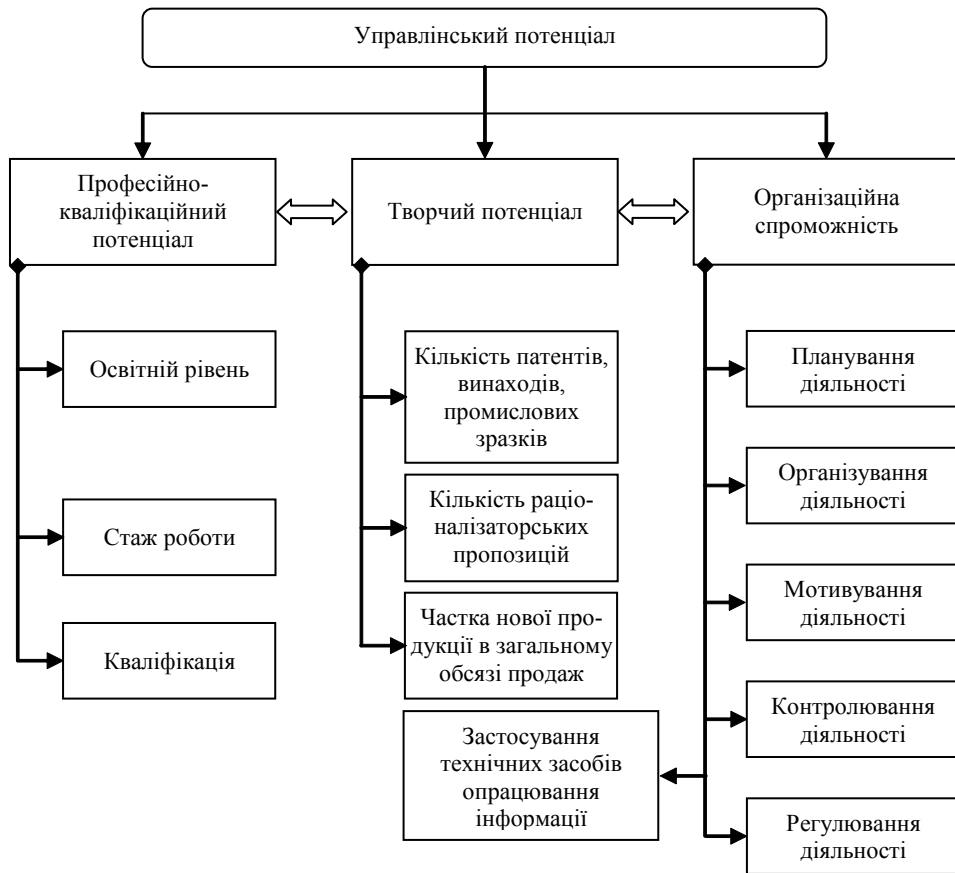


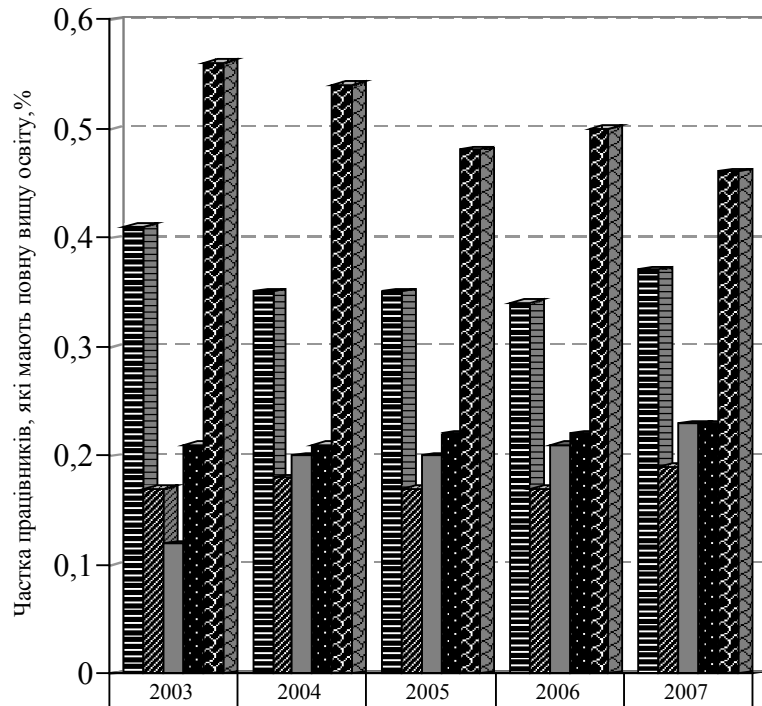
Рис. 2. Структура управлінського потенціалу машинобудівних підприємств

керівників для ефективного управління машинобудівними підприємствами через матеріалізацію основних функцій управління.

Що стосується структури управлінського потенціалу, то тут важливе значення серед складових має така його складова, як професійно-кваліфікаційний потенціал. Він характеризується цілим рядом показників, які аналізуються нижче. Так, дана аналітична оцінка динаміки частки працівників машинобудівних підприємств м. Львова, які мають повну вищу освіту, показана на рис. 3.

Із рис. 3 бачимо, що майже половина працівників корпорації «Енергоресурс-інвест» у 2007 р. мала повну вищу освіту. Схожа тенденція спостерігається на «Львівагромашпроект», частка працівників з повною вищою освітою якого в 2003 р. становила 41%, а в 2007 р. – 37%. Однак суттєво відрізняються позиції ВАТ «Львівсільмаш» та ЗАТ «Автовантажувач»: тут частка працівників, що мають повну вищу освіту, заледве досягла 20% від усієї сукупності працівників підприємств.

Важливим показником, який характеризує професійно-кваліфікаційну складову управлінського потенціалу, є кваліфікація персоналу. В процесі підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу машинобудівних підприємств виникає чимало проблем. Не всі керівники розуміють необхідність роботи в цьому напрямку, тому підготовка і підвищення кваліфікації не є пріоритетними для них через відсутність бачення розвитку управління як виживання і підвищення



	2003	2004	2005	2006	2007
■ VAT"Львівагромашпроект"	0,41	0,35	0,35	0,34	0,37
▨ VAT"Львівсільмаш"	0,17	0,18	0,17	0,17	0,19
■ ЗАТ"Автовантажувач"	0,12	0,2	0,2	0,21	0,23
■ VAT "Конвєсер"	0,21	0,21	0,22	0,22	0,23
■ Корпорація"Енергоресурс-інвест"	0,56	0,54	0,48	0,5	0,46

Рис.3. Динаміка частки працівників машинобудівних підприємств м. Львова, які мають повну вищу освіту за період 2003–2007 рр.

конкурентноздатності підприємств. Так, із табл. 1 бачимо, що у 2006 р. на машинобудівних підприємствах кваліфікацію підвищили значно більше працівників, ніж у 2007 р. Серед них у 2007 р. тільки на VAT «Львівсільмаш» підвищили кваліфікацію два керівники.

Отже, ці дані свідчать про те, що машинобудівні підприємства практично не використовують такий резерв зростання управлінського потенціалу, як підвищення кваліфікації персоналу.

Тим часом підвищення кваліфікації управлінського персоналу є важливою складовою прискорення інноваційних процесів на машинобудівних підприємствах. Для забезпечення їх ефективності неабияке значення має розвиток інноваційної діяльності, який пов'язаний із інвестиціями. Якщо представити суспільне відтворення як систему виробництва, розподілу, обміну і споживання, то інвестиції, головним чином, стосуються першої ланки – виробництва і складають матеріальну основу його розвитку. Відповідно, ефективний розвиток машинобудівних підприємств, а в деяких випадках і саме їхнє існування, особливо з морально і фізично застарілими основними фондами, неможливе без припливу інвестицій.

Таблиця 1

Підвищення кваліфікації кадрів на машинобудівних підприємствах м. Львова

Підприємства	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007
	Навчено всього, осіб		у тому числі:							
			Керів- ники	Профе- сіонали, фахівці	Технічні службо- вці	Робіт- ники				
ВАТ«Львівагромаш проект»	12	2	-	-	9	-	-	-	3	2
ВАТ «Львівсільмаш»	19	13	-	2	-	-	-	1	19	10
ЗАТ «Автовантажувач»	5	3	-	-	-	-	-	-	5	3
ВАТ «Конвеєр»	14	5	-	-	1	1	-	-	13	4
Корпорація «Енергоресурс-інвест»	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

При цьому якісне і ефективне використання управлінського потенціалу проявляється у забезпеченні наявного рівня інвестування діяльності підприємств. Цей процес відстежуємо на прикладі машинобудівних підприємств Львівської області за період 2002–2007 рр. (табл. 2).

Згідно з даними табл. 2, за період 2002–2007 рр. обсяги інвестицій у машинобудівну галузь Львівської області змінювалися коливально: у 2003 р. обсяг інвестицій в основний капітал становив 181,6 млн. грн., що в 2,2 разу більше, ніж у 2002 р. В наступні роки спостерігається зменшення обсягів інвестицій, зокрема у 2004 р. вони становили 111,9 млн. грн., у 2005 р. – всього 107,2 млн. грн.; у 2006 р. вони збільшились до 113,8 млн. грн.; а в 2007 р. – до 209,7 млн. грн. Отже, відсутня явна стабільність в інвестуванні галузі машинобудування.

Таблиця 2

Динаміка інвестиції в основний капітал машинобудівних підприємств Львівської області, млн. грн.[7]

Вид промислової діяльності	Роки					
	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Машинобудування	84,1	181,6	111,9	107,2	113,8	209,7
Виробництво машин та устаткування	24,6	21,6	30,4	17,0	19,7	26,3
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	52,3	94,2	50,6	39,8	71,5	109,6
Виробництво транспортних засобів та устаткування	7,2	65,8	30,9	50,4	22,6	73,8

Аналіз показав, що приплив інвестицій в основний капітал машинобудівних підприємств зумовлює зростання виробничого потенціалу, що проявляється у збільшенні кількості робочих місць, як це видно з рис. 4.

Достовірність взаємозв'язку між зростанням обсягів інвестицій та створенням робочих місць доведена відповідними розрахунками за допомогою трендів. Встановлено, що ріст потреби робочої сили машинобудівних підприємств регіону апроксимується за допомогою полінома четвертого ступеня:

$$y = -2,4167x^4 + 39,37x^3 - 213,72x^2 + 440,92x - 23,333 \quad (1)$$

Коефіцієнт детермінації ($R^2=0,9699$) доводить статистичну не випадковість виявленої тенденції.

Із зміною попиту на робочу силу відбувалося і зміна створення нових робочих місць. Даний показник апроксимується за формулою:

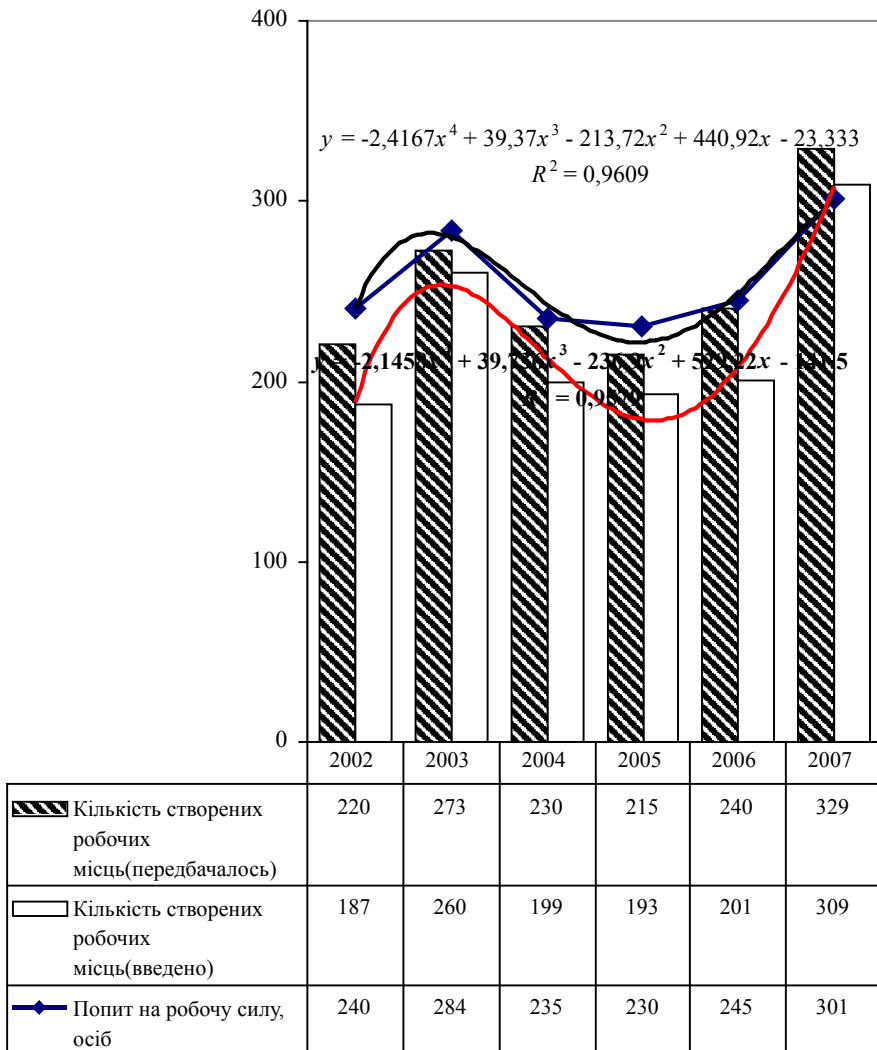


Рис. 4. Попит на робочу силу і введення створених робочих місць у машинобудуванні Львівської області за період 2002–2007 рр.

$$y = -2,1458 x^4 + 39,736 x^3 - 236,9 x^2 + 529,22 x - 141,5 . \quad (2)$$

Високий рівень коефіцієнта детермінації ($R^2=0,9579$) свідчить про статистичну не випадковість виявленої тенденції.

Проведені нами розрахунки підтверджують, що існує взаємозв'язок між обсягами інвестування і кількістю створених робочих місць. Таким чином, створенню сприятливих умов для інвестиційної діяльності, насамперед для капітальних надходжень, оновлення і модернізації устаткування машинобудівних підприємств менеджери повинні приділяти особливу увагу.

Особливо важливого значення набуває оцінювання використання потенціалу управлінців для інноваційного розвитку підприємства, ефективного забезпечення його кадрами, формування стратегії його функціонування загалом. У даному аспекті оцінювання використання управлінського потенціалу та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств набуває неабиякої важливості.

Для такого оцінювання необхідно визначитися з основним показником, який би комплексно відображав вплив управлінського потенціалу на результати діяльності підприємств.

Ефективність роботи управлінського персоналу та використання його потенціалу проявляється насамперед у зростанні рівня рентабельності, за допомогою якого можна комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства.

На величину і динаміку показників рентабельності впливає чимала кількість зовнішніх і внутрішніх факторів. Серед них слід виділити вартість сировини, матеріалів, комплектуючих; рівень споживання продукції; поведінку конкурентів; рівень організування виробництва та управління; структуру капіталу; ступінь використання виробничих ресурсів; обсяг, якість і структуру продукції; витрати на виробництво і собівартість продукції; прибуток за видами діяльності та напрями його використання, які повинні постійно перебувати в полі зору управлінського персоналу.

Серед показників рентабельності коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу є ключовим орієнтиром для щоденного контролю керівництва за фінансовим станом підприємства. Саме орієнтуючись на цей показник у діяльності підприємств, слід приймати всі важливі рішення. Проте як показник він фігурує у плані-завданні підприємства, але щоб він став значущим для прийняття рішень, необхідно визначити його складові. До них належать рентабельність реалізації та оборотність активів. Простежимо цей процес на конкретному прикладі ЗАТ «Автовантажувач».

Із рис. 5 видно, що, вводючи додатково показник виручки від реалізації та пов'язавши його з прибутком і сукупним капіталом, отримуємо рентабельність реалізації та оборотність активів. Добуток обох вищезгаданих коефіцієнтів у результаті дає нам показник рентабельності сукупного капіталу.

Саме на рентабельність реалізації та оборотність активів повинні звертати увагу керівники, якщо вони прагнуть покращити ефективність діяльності підприємства. Всі ці проміжні показники також можна вивести як коефіцієнти, а менеджерам потрібно визначати та обчислювати ці показники, щоб впливати на параметри кожного окремого із коефіцієнтів, без досягнення належної величини яких неможливо отримати бажаного результату загальної ефективності управління підприємством. Доцільність здійснення розподілу між конкретними управлінцями показників діяльності, які вони повинні контролювати для забезпечення ефективного розвитку машинобудівних підприємств, відображена в табл. 3.

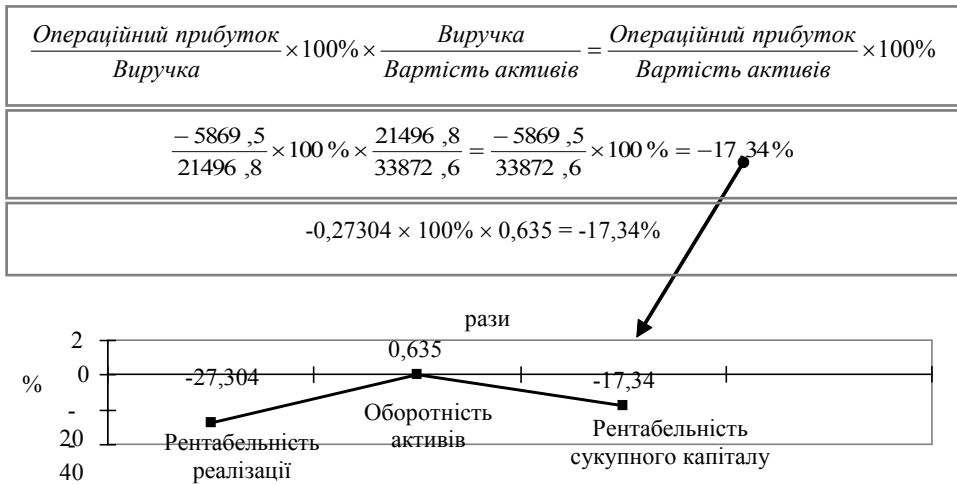


Рис. 5. Рентабельність сукупного капіталу та його складові на ЗАТ «Автоавантажувач» за 2007 р.

Таблиця 3

Матриця контролювання управлінським персоналом показників діяльності машинобудівних підприємств

Посади управлінців	Рентабельність сукупного капіталу	Рентабельність реалізації	Оборотність активів	Прибуток у відповідному виді основного виробництва	Інші показники
Директор з питань фінансів та економіки	+	+ (витрати на оплату праці та адміністративні витрати)	+		
Директор з виробництва		+ (матеріальні витрати)		+	
Начальник відділу постачання			+ (оборотність запасів)		
Начальник відділу маркетингу та реалізації продукції		+	+ (оборотність дебіторської заборгованості)		
Цеховий майстер, майстер дільниці					+

В такий спосіб можна ставити завдання досягнути певної величини показників конкретним управлінцям, визначати їх вплив на рентабельність сукупного капіталу в цілому. Результати, досягнуті різними менеджерами чи цілими підроз-

ділами, можна порівнювати, досвід кращих – поширювати задля ефективності функціонування підприємства загалом.

Таким чином, оцінюючи використання управлінського потенціалу машинобудівних підприємств, можна зробити висновок про те, що рентабельність сукупного капіталу є основним показником, який відображає результати діяльності підприємства під впливом його управлінського потенціалу. Для координації внутрішньої діяльності машинобудівних підприємств та досягнення ефективності їх функціонування доцільно використовувати сформовану матрицю контролювання управлінським персоналом показників, які впливають на рентабельність сукупного капіталу.

Особливої уваги заслуговує подальше дослідження питань, пов'язаних з організаційно-економічним механізмом формування та використання управлінського потенціалу машинобудівних підприємств.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [монографія] / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
3. Горбань В.Б. Побудова оптимальної структури економічного потенціалу підприємства В.Б. Горбань // Наука й економіка. – 2008. – №1(9). – С. 107–113.
4. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: [монографія] / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища шк., 1995. – 265 с.
5. Егоров А.Ю. «Пульсирующий» менеджмент / А.Ю. Егоров, Л.Ф. Никелин. – М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 236 с.
6. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібн.] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексик. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
7. Головне управління статистики у Львівській області // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lviv.stat.ua>.

Петрович И.М., Прокопишин Л.Н. Управленческий потенциал и его влияние на эффективность деятельности машиностроительных предприятий.

Определена сущность управленческого потенциала машиностроительных предприятий и его место в структуре экономического потенциала, рассмотрено состояние его профессионально-квалификационной характеристики и обоснован выбор основного показателя, отображающего результаты деятельности предприятия во время влияния на них управленческого потенциала. Ключевые слова: структура потенциала, управленческий потенциал, оценивание, эффективность использования.

Petrovych Yo.M., Prokopyshyn L.M. Administrative Potential and its Influence on Efficiency of Activity of Machine-Building Enterprises.

The essence of administrative potential of machine-building enterprises and its place in the structure of economic potential, the state of its professional-qualifying characteristics have been considered. A choice of basic index which represents the results of activity of the enterprise while influencing on its administrative potential has been substantiated.

Key words: structure of potential, administrative potential, evaluation, efficiency of the use.

Надійшло 24.12.2008 р.