

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН ЯК ОСНОВА АКТИВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

При оцінці економічної ефективності проведення організаційно-економічних змін на підприємствах фігурують, принаймні, три причини, що, на наше переконання, заважають досягненню високих економічних результатів. Перша причина - це не завжди вірні цільові установки керівників підрозділів та підприємства в цілому. Приймаючи управлінські рішення, вони переслідують ціль не впровадження ефективно функціонуючого процесу, який реально гарантуватиме безпеку споживання виробленого продукту, а лише формальне рішення проблеми. По-друге, найбільш серйозна причина, що перешкоджає досягненню економічного ефекту, полягає у відсутності надійного методу кількісної оцінки економічної ефективності впровадження змін та її подальшого функціонування на підприємствах. З одного боку, не знаючи реальних обсягів витрат усіх видів ресурсів на впровадження змін, неможливо дати точну оцінку її ефективності. Проте, з іншого боку складність полягає в тому, що важко, а в ряді обставин практично неможливо, виділити у вартісній формі ту частину прибутку, яка отримана за рахунок функціонування змін підприємства, а не інших заходів щодо забезпечення ефективного виробництва продукції. І, нарешті, остання причина: перешкодою для досягнення необхідних економічних наслідків є те, що більшість підприємств, що впроваджують модернізацію, не ведуть відповідного обліку витрат. А втім, управління витратами на впровадження змін підприємства вимагає створення нових норм щодо ведення бухгалтерської звітності. Впровадження нового управлінського обліку витрат досить трудомістке і вимагає певних матеріальних витрат. Крім того, нова система передбачає матеріальні витрати на оформлення практично повної зміни документації підприємства. Тому, на першому плані для деяких підприємств є необхідним досягти відповідності документів підприємства вимогам державних стандартів. В результаті, як показує проведене нами анкетування 47 підприємств, навіть працівники керівного складу, що ведуть підготовку до впровадження змін, не можуть дати приблизної оцінки частки витрат на забезпечення цього процесу у загальних витратах підприємства. Таким чином, *оцінка економічної ефективності впровадження змін* на підприємстві складається з двох складових: ефективність, що пов'язана власне з впровадженням процесу, та ефективність, що пов'язана з ринковою діяльністю по реалізації результатів виробництва. Як правило, вчені найчастіше пропонують оцінювати ефективність змін лише експертним шляхом або застосовувати для оцінки введені комплексні показники. Так, наприклад, в якості такого інтегрального показника можливо запропонувати використовувати конкурентоспроможність підприємства, а, отже, і про ефективність процесу змін можна судити за рівнем даного показника.

Методика оцінки модернізаційного потенціалу дозволить вирішити таку задачу, без якої унеможливується розробка раціональних управлінських рішень керівництва підприємств.

Видається доцільним взявши за основу абсолютні показники здійснити попередню оцінку сформованого модернізаційного потенціалу, проте кінцева інтегральна ґрунтується на основі відносних коефіцієнтів.

Перша група показників відноситься до оцінки компонента організації процесу змін та включає: 1) чисельність працівників, які готові займатись модернізацією, що характеризує наявність кваліфікованого персоналу здатного працювати з нововведеннями; 2) кількість підрозділів на підприємствах зайнятих у науково-дослідних роботах, що характеризує можливість підприємства створювати власні розробки та ступінь готовності до змін; 3) кількість робітників, які пройшли стажування або перепідготовку, що характеризує здатність до роботи в умовах змін; 4) чисельність креативних менеджерів, які здатні налагодити роботу механізму змін та від яких залежить успіх починань.

Друга група показників складається з показників оцінки компонента фінансування та стимулювання процесу змін, до яких належать: 1) розмір витрат на організаційно-економічну модернізацію, що характеризує загальну суму витрат підприємства, необхідну для впровадження процесу змін; 2) обсяг фінансування змін за рахунок коштів бюджетів різних рівнів, характеризує підтримку з боку держави та органів місцевого самоврядування; 3) розмір власних засобів підприємства, що направлені на фінансування процесу змін, характеризує наявність власних ресурсів для розвитку; 4) розмір позикових коштів, які спрямовані на фінансування змін, характеризує можливість підприємства залучати кредити за необхідністю; 5) обсяги іноземних інвестицій, характеризує привабливість модернізаційних проектів підприємства для іноземних інвесторів, а також можливість міжнародного співробітництва в даній галузі виробництва; 6) приріст прибутку (в короткостроковому періоді) підприємства після впровадження організаційно-економічних змін, характеризує абсолютний ефект, отриманий підприємством від застосування змін; 7) вартість майна, яке буде задіяне при впровадженні змін, що характеризує забезпеченість підприємства необхідними основними фондами (споруди, будівлі, лабораторії).

Наступна, *третья група*, оцінює компоненту розробки та впровадження змін, до якої відносяться: 1) кількість нових продуктів харчування запроваджених на підприємстві у звітному періоді, характеризує кількість нових продуктів або удосконалених рецептур введених на підприємстві; 2) кількість проектів по змінах, що прийняті до впровадження, характеризує активність, прагнення керівництва та робітників до змін; 3) кількість успішно виконаних проектів по змінах, характеризує ефективність та результативність впровадження змін; 4) кількість вилученої з виробництва застарілої продукції, характеризує інтенсивність та прагнення підприємства до оновлення асортименту з метою підтримки конкурентоздатності; 5) вартість експортної модернізаційної продукції підприємства, характеризує конкурентоспроможність продукції на світових ринках; 6) виручка від реалізації нової або удосконаленої продукції, показує розмір доходу, який отриманий підприємством від впровадження

організаційно-економічних змін. Показники оцінки компонента інтелектуальної власності *складають четверту групу*, до них відносять: 1) витрати, пов'язані з патентуванням винаходів, які характеризують розмір коштів, витрачених підприємством на юридичний супровід власних авторських прав; 2) кількість запроваджених нових рішень, що розроблені самим підприємством, характеризує абсолютний ефект, який отриманий підприємством від реалізації змін; 3) доходи, отримані від продажу ліцензій, характеризує самостійність підприємства при розробці нововведень. *До п'ятої групи*, на наше переконання, відносять показники оцінки компонента технологічного трансферту: 1) кількість проектів, що здійснено разом із іншими підприємствами, характеризує співпрацю з НДІ та іншими науковими організаціями; 2) число ярмарок і виставок нової продукції де підприємство приймало участь, характеризує активність підприємства в просуванні нової продукції та прагненню до вивчення зарубіжного досвіду провідних компаній у харчовій галузі.

Дана методика, на наш погляд, дозволяє проаналізувати у підприємств наявність модернізаційного потенціалу, виявити недоліки, здійснити порівняльну оцінку з попередніми періодами його функціонування або навіть з підприємствами-конкурентами, визначити шляхи удосконалення механізму організаційно-економічних змін. Інформаційною базою для здійснення оцінки модернізаційного механізму є зовнішні та внутрішні джерела: бухгалтерська звітність, статистична звітність підприємств, патентна та ліцензійна документація, технічна та технологічна документація, засоби масової інформації. Тому, система оцінки повинна відповідати наступним вимогам: прозорість і логічність, тобто персонал повинен розуміти вплив оцінюваних показників на кінцеві результати діяльності підприємства; чітке відображення поставлених цілей, тобто система оцінки необхідна не тільки для того, щоб оцінити поставлені завдання, але і зрозуміти, наскільки вони виконані; стійкість до змін, тому критерії оцінки можуть змінюватися не тільки у зв'язку з внутрішніми змінами, але й залежно від впливу зовнішнього середовища підприємства. На щаблі окремого підприємства ефективність впровадження змін окрім підрахунку показників можливо визначити наступними домінантами: підвищення якості продукції, що випускається, вдосконалення старих товарів і випуск абсолютно нових, з новими споживчими властивостями; підвищення конкурентоспроможності; розширення ринку збуту і більш глибоке проникнення на нього; розвиток людського капіталу (підготовка, навчання і підвищення кваліфікації персоналу); поліпшення умов праці; екологічно безпечне виробництво та збереження навколишнього середовища; раціональне використання сировинних ресурсів, матеріалів, зниження витрат на виробництво методом дематеріалізації, управління підприємством і активне просування продукції на внутрішній та зовнішній ринок.

Тому, до визначальних прерогатив методики можна віднести охоплення найбільш важливих оцінок господарської діяльності промислового підприємства, виключаючи дублювання окремих показників. Дана методика дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства; дозволяє постійно проводити моніторинг діяльності підприємства, як в цілому, так і по окремих структурних елементів модернізаційного потенціалу, виявляє сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, дозволяє оперативно реагувати на часткові проблеми в діяльності підприємства. За умови використання математичних підходів до визначення вагових коефіцієнтів структурних елементів модернізаційного потенціалу підприємства дозволяє нівелювати суб'єктивізм з боку експертів. Поряд з порівняльною оцінкою потенціалу підприємства в цілому і по кожній компоненті модернізаційного потенціалу по всій сукупності розглянутих показників може проводитися дослідження динаміки компонент модернізаційного потенціалу підприємства по роках. За допомогою даних груп показників розробляються заходи щодо ефективного використання ресурсних, виробничих, кадрових, фінансових, інноваційних та інформаційних можливостей підприємства; вводяться асортиментні, цінові, збутові стратегії на основі бізнес-процесів в залежності від рівня маркетингового потенціалу; здійснюється реалізація розроблених заходів та стратегій; проводиться побудова і вдосконалення інтеграційних взаємодій у зовнішньому середовищі підприємства за умов сценарію змін підприємства.