

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Підприємство повинно не тільки стабільно функціонувати, але й стабільно розвиватися, щоб підтримувати свої конкурентні переваги та укріпляти позиції на ринку, а для цього постійно необхідні кошти. Нажаль, на сьогоднішній день багато підприємств знаходяться у кризовому стані, навіть ті, котрі можна вважати стратегічно важливими для економіки держави в цілому. Тому з'являється необхідність залучення будь-яких інвесторів. Для того, щоб залучити інвестора, спочатку необхідно створити такі умови, за яких інвестор зацікавиться підприємством, і буде згоден вкласти стільки капіталу, скільки потребує підприємство. Для інвестора важливо не тільки повернути вкладений капітал, а й примножити його. Саме тому інвестор оцінює цілу низку факторів, показників діяльності підприємства. Всі ці фактори і показники формують таке поняття, як «інвестиційна привабливість підприємства» – це інтегральна характеристика окремих підприємств як об'єктів майбутнього інвестування з позицій перспективності розвитку, обсягів і перспектив збуту продукції, ефективності використання і ліквідності активів, стану платоспроможності і фінансової стійкості [60].

Багато робіт присвячено визначенню складових інвестиційної привабливості підприємства, факторів, які на неї впливають [11, 14, 15, 17, 20, 31, 35, 37, 40, 61, 89, 93, 99, 102]. Основними з них виділяють фінансові показники, конкурентоспроможність, виробничий потенціал, ділова активність та ін. Але загальновідомим є той факт, що всі показники діяльності підприємства формуються під прямим впливом апарату управління, з цього випливає, що одним з найголовніших факторів інвестиційної привабливості підприємства є система управління в цілому. В літературі цей аспект або висвітлюється слабо, або взагалі ігнорується.

Дуже важливо визнання першочерговості оцінки системи управління підприємством, тому що тільки підприємство з високим потенціалом та якістю

системи управління може забезпечити високий рівень освоєння інвестицій та максимального зниження інвестиційних ризиків.

Крім того, постійно зростає необхідність розробки нових методів оцінки інвестиційної привабливості на основі оцінки системи управління підприємством та розвивати і вдосконалювати існуючі методи оцінки системи управління підприємством.

Керівники повинні повести оцінку системи управління, існуючу на їх підприємствах, виявити недоліки та ліквідувати їх, тим самим підняти рівень інвестиційної привабливості, залучити додатковий капітал та почати виходити з кризи та перманентно розвиватися.

Мета дослідження. Оцінка ступіні впливу системи управління на інвестиційну привабливість підприємства.

Задачі. Виявлення взаємозв'язку системи управління та інвестиційної привабливості підприємства. Виявлення інших факторів інвестиційної привабливості підприємства. Визначення місця системи управління в забезпеченні інвестиційної привабливості підприємства. Оцінка системи управління підприємством та його інвестиційної привабливості. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством з метою підвищення його інвестиційної привабливості.

Об'єкт. Система управління компанією (ПАТ «Луганськтепловоз») і її вплив на інвестиційну привабливість підприємства.

Предмет. Статичні і динамічні структурно-функціональні характеристики системи керування підприємством, а також соціально-економічні й організаційні відносини, що виникають у процесі його функціонування і реформування, залежність рівня інвестиційної привабливості підприємства від зміни стану й характеристик складових системи управління.

Новизна розробки. Визначена залежність інвестиційної привабливості від системи управління підприємством та вплив змін її складових на інвестиційну привабливість компанії. Обґрунтована необхідність оцінки, в першу чергу, системи управління при визначенні рівня інвестиційної привабливості підприємства.

РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ І Ї МІСЦЕ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інвестиційної привабливості підприємства та її фактори

В умовах ринкової економіки кожне підприємство повинно самостійно піклуватися про утримання своїх позицій на ринку (внутрішньому та зовнішньому), про свій перманентний розвиток, про підвищення своєї конкурентоспроможності і т.д. Це потребує постійного залучення чималих коштів. Ці кошти можуть бути сформовані як із внутрішніх ресурсів, так і з зовнішніх – коштів сторонніх інвесторів. Для цього підприємству необхідно створити та підтримувати такі умови, за яких потенціальні інвестори перетворювалися б у реальних, та бажали інвестувати такий обсяг необхідних ресурсів, який повністю зміг би задовольнити підприємство та дати товчок для подальшого його розвитку.

Термін „інвестиції” у більш широкому трактуванні виражає вкладення капіталу з метою його наступного збільшення [15]. При цьому приріст капіталу, отриманий у результаті інвестування, повинний бути достатнім, щоб компенсувати інвесторові відмову від наявних коштів на споживання в поточному періоді, винагородити його за ризик і відшкодувати втрати від інфляції в майбутньому періоді.

Інвестиції виражають усі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, у результаті якої утвориться прибуток (доход) або досягається соціальний ефект [16]. Інвестиційна діяльність — вкладення інвестицій і здійснення практичних дій для одержання прибутку або іншого корисного ефекту [33].

Інвестиції в активи підприємства відбивають в лівій стороні бухгалтерського балансу, а джерела їхнього фінансування — в правій (у пасиві балансу). Вони можуть направлятися в капітальні, нематеріальні, оборотні і фінансові активи.

Останні виступають у формі довгострокових і короткострокових фінансових вкладень.

Інвестиції в основний капітал (основні засоби) здійснюються у формі капітальних вкладень і містять у собі витрати на нове будівництво, розширення, реконструкцію і технічне переозброєння діючих підприємств, придбання устаткування, інструмента й інвентарю, проектної продукції й інші витрати капітального характеру. Капітальні вкладення нерозривно зв'язані з реалізацією інвестиційних проектів. Інвестиційний проект — обґрунтування економічної доцільності, обсягу і термінів проведення капітальних вкладень, включаючи необхідну документацію, розроблену відповідно до прийнятих в Україні стандартів (норм і правил), а також опис практичних дій по здійсненню інвестицій (бізнес-план).

Джерела фінансування інвестицій (пасив балансу) — власні (нерозподілений прибуток) і притягнуті кошти (кредити банків, позики юридичних осіб, аванси, отримані від замовників проектів) [15].

Отже, при розгляді поняття «інвестиції» варто відповісти на три основних питання [20]:

1. Хто інвестор?
2. Що він вкладає?
3. З якою метою і куди?

У ролі інвесторів виступають юридичні особи (підприємства й організації), держава, громадяни України, іноземні юридичні і фізичні особи.

Отже, що можна вкладати?

Авансується капітал у різних формах:

1. Амортизаційні відрахування і чистий прибуток (що залишився після оподаткування підприємств);
2. Грошові ресурси комерційних банків, страхових компаній і інших фінансових посередників;
3. Фінансові ресурси держави, мобілізовані в рамках бюджетної системи;
4. Заощадження населення;

5. Професійні здібності і навички до праці, а також здоров'я і час вкладника (підприємця).

Основу інвестування складає вкладення засобів у реальний сектор економіки, тобто в основний і оборотний капітал підприємств і корпорацій.

Головними етапами інвестування є:

1. Перетворення ресурсів у капітальні витрати, тобто процес трансформації інвестицій у конкретні об'єкти інвестиційної діяльності (власне інвестування);
2. Перетворення вкладених коштів у приріст капітальної вартості, що характеризує кінцеве споживання інвестицій і одержання нової споживчої вартості (будинків, споруджень і т.д.);
3. Приріст капітальної вартості у формі прибутку, тобто реалізується кінцева мета інвестування.

Таким чином, початковий і кінцевий ланцюжки замикаються, утворюється новий взаємозв'язок: доход-ресурс-кінцевий результат (ефект), тобто процес нагромадження повторюється.

Отже, джерелом приросту капіталу і метою інвестицій є одержуваний від них прибуток (доход). На практиці маса прибутку (П) зіставляється з інвестиційними витратами (ИЗ) і визначається їхня ефективність:

$$\text{Ефективність інвестицій} = \text{П/ИЗ} * 100\% \quad (1.1)$$

Процес порівняння інвестиційних витрат і фінансових результатів (прибутку) здійснюється безупинно: до інвестування (при розробці бізнес-плану інвестиційного проекту), у ході його (у процесі будівництва об'єкта) і після інвестування (при експлуатації нового об'єкта).

Процеси вкладення капіталу й одержання прибутку можуть відбуватися в різній часовій послідовності.

При послідовному протіканні цих процесів прибуток реалізується відразу після здачі готового об'єкта в експлуатацію і виходу його на проектну потужність,

як правило, у межах до одного року. Наприклад, установка нової технологічної лінії на діючому підприємстві.

При рівнобіжному їх протіканні одержання прибутку можливо до повного завершення будівництва нового підприємства. Наприклад, при введенні в експлуатацію першої черги (цеху або пускового комплексу).

При інтервальному протіканні процесів вкладення капіталу й одержання прибутку між періодом завершення будівництва підприємства і реалізацією прибутку проходить тривалий час (кілька років).

Тривалість тимчасового лага залежить від форм інвестування й особливостей конкретних об'єктів, а також від фінансових можливостей забудовників. Слід також зазначити характерні неточності, що допускаються окремими авторами при визначенні терміна «інвестиції».

По-перше, до них часто відносять «споживчі» інвестиції громадян (покупка побутової техніки, автомобілів, нерухомості і т.д.). Такі інвестиції не приводять до росту капіталу й одержанню прибутку.

По-друге, зустрічається ототожнення термінів «інвестиції» і «капітальні вкладення». Капітальні вкладення — форма інституціональної діяльності підприємств, зв'язана з авансуванням коштів в основний капітал. Інвестиції ж можуть здійснюватися в нематеріальні і фінансові активи.

По-третьє, у багатьох визначеннях відзначається, що інвестиції є вкладенням коштів. На практиці так буває не у всіх випадках. Інвестування може здійснюватися й в інших формах, наприклад внесків у статутний капітал підприємств, рухомого і нерухомого майна, цінних паперів, програмного продукту, тощо.

По-четверте, у ряді визначень підкреслюється, що інвестиції — це довгострокове вкладення коштів.

Безумовно, капітальні вкладення, пов'язані з новим будівництвом, розширенням і реконструкцією виробничих об'єктів, як правило, носять довгостроковий характер. Однак часто вони бувають і короткостроковими. Наприклад, придбання машин і устаткування, що не вимагає монтажу.

Темпи росту обсягу інвестицій залежать від ряду факторів.

Насамперед обсяг інвестицій залежить від розподілу одержуваного доходу на споживання і нагромадження (заощадження). В умовах низьких доходів населення основна їхня частка (75-80 %) витрачається на споживання.

Зростання доходів громадян викликає підвищення частки, що направляється на заощадження, що є джерелом інвестиційних ресурсів. Отже, ріст частки заощаджень у загальному доході викликає збільшення обсягу інвестицій, і навпаки.

На обсяг інвестицій впливає очікувана норма прибутку, тому що прибуток є основним спонукальним мотивом для них. Чим вище очікувана норма прибутку, тим більше обсяг інвестицій, і навпаки.

Істотний вплив на обсяг інвестицій робить ставка позичкового відсотка, тому що в процесі інвестування використовуються не тільки власні, але і позикові засоби. Якщо норма очікуваного чистого прибутку виявляється вище середньої ставки позичкового відсотка, то такі вкладення вигідні для інвестора. Тому ріст процентної ставки викликає зниження обсягу інвестицій в економіку країни.

На обсяг інвестицій також впливає передбачуваний темп інфляції. Чим вище цей показник, тим у більшому ступені буде знецінюватися майбутній прибуток інвестора і менше стимулів до збільшення обсягу інвестицій (особливо в процесі довгострокового інвестування). Тому в розробці бізнес-планів інвестиційних проектів зазначені фактори повинні враховуватися при оцінці ефективності їхнього відбору для реалізації.

Інвестиції в об'єкти підприємницької діяльності здійснюються в різних формах. Для обліку, аналізу і планування вони класифікуються по окремих ознаках [67].

По-перше, по об'єктах вкладення коштів виділяють реальні і фінансові інвестиції.

Реальні інвестиції (капіталовкладення) — авансування грошей у матеріальні і нематеріальні активи (інновації). Капітальні вкладення класифікуються по:

1. Галузевій структурі (промисловість, сільське господарство і т.д.);
2. Відтворювальній структурі (нове будівництво, розширення, реконструкція і розширення діючих підприємств);

3. Технологічній структурі (будівельно-монтажні роботи, придбання устаткування, інші капітальні витрати).

4. Фінансові інвестиції — вкладення засобів у цінні папери: часткові (акції) і боргові (облігації).

По-друге, по характеру участі в інвестуванні — прямі і непрямі інвестиції.

Прямі інвестиції припускають особисту участь інвестора у виборі об'єкта для вкладення коштів.

Непрямі інвестиції здійснюються через фінансових посередників — комерційні банки, інвестиційні компанії і фонди й ін. Останні акумулюють і розміщують зібрані засоби за своїм розсудом, забезпечуючи їхнє ефективне використання.

По-третьє, по періоду інвестування вкладення поділяються на короткострокові (на термін до 1 року) і довгострокові (на термін понад 1 рік). Останні з них служать джерелом відтворення капіталу.

По-четверте, за формою власності інвестиції підрозділяються на приватні, державні, спільні, іноземні.

Приватні інвестиції виражають вкладення засобів в об'єкти підприємницької діяльності юридичних осіб недержавних форм власності, а також громадян.

Державні інвестиції характеризують вкладення капіталу державних унітарних і муніципальних підприємств, а також засобів федерального і регіонального бюджетів і позабюджетних фондів.

По-п'яте, по регіональній ознаці інвестиції підрозділяються на вкладення усередині країни і за рубежем.

По-шосте, за рівнем інвестиційного ризику виділяють наступні види інвестицій [77].

Безризикові інвестиції характеризують вкладення засобів у такі об'єкти інвестування, по яких відсутній реальний ризик втрати очікуваного доходу або капіталу, і практично гарантовано одержання реального прибутку.

Низькоризикові інвестиції характеризують вкладення капіталу в об'єкти, ризик по яких нижче середньо ринкового рівня.

Середньоризикові інвестиції виражають вкладення капіталу в об'єкти, ризик по яких відповідає середньоринковому рівневі.

Высокоризикові інвестиції визначаються тим, що рівень ризику по об'єктах даної групи звичайно вище середньоринкового.

Нарешті, спекулятивні інвестиції виражають вкладення капіталу в найбільш ризикові активи (наприклад, в акції молодих компаній), де очікується одержання максимального доходу.

Суб'єктами інвестиційної діяльності в Україні є інвестори (замовники проектів, користувачі об'єктів, підрядчики, фінансові посередники, громадяни і т.д.). Вони класифікуються по наступних ознаках [71]:

1. По напрямках основної експлуатаційної діяльності — індивідуальні й інституціональні інвестори. У ролі індивідуальних інвесторів виступають фізичні особи, а інституціональних — юридичні особи (наприклад, фінансові посередники).

2. По цілям інвестування виділяють стратегічних і портфельних інвесторів. Перші з них ставлять мету придбати контрольний пакет акцій компанії або велику частку в її статутному капіталі для здійснення реального керування фірмою. Вони також здійснюють стратегію злиття і поглинання інших компаній. Портфельні інвестори вкладають свій капітал у різні фінансові інструменти з метою одержання високого поточного доходу або приросту капіталу в майбутньому.

3. По приналежності до резидентів виділяють вітчизняних і іноземних інвесторів. У ролі останніх можуть виступати іноземні фізичні і юридичні особи, держави і міжнародні фінансово-кредитні організації (Світовий Банк, Європейський Банк реконструкції і розвитку і т.д.).

Класифікація форм інвестицій і видів інвесторів дозволяє підприємствам і корпораціям більш ефективно керувати інвестиційним портфелем.

Але, щоб отримати необхідний об'єм інвестицій підприємству необхідно створити такі умови, які притягнуть інвестора. Сукупність багатьох факторів та умов формує таке поняття, як інвестиційна привабливість підприємства.

Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкту інвестування є важливим показником, під яким слід розуміти його інтегральну характеристику з точки зору наявного стану, можливостей розвитку, обсягів і перспектив отримання і розподілу прибутку, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства, ділової активності та рентабельності. Вона поєднує у собі дані про ступінь очікуваної дохідності, ризикованості та ліквідності потенційного капіталовкладення.

Також важливою гранню інвестиційної привабливості є ступінь гарантованості, надійності та своєчасності досягнення цілей інвестора, основними з яких виступають [61]:

отримання прибутку у довгостроковій перспективі;

отримання контролю над підприємством (наприклад, постачальником ресурсів);

отримання спекулятивного прибутку (за рахунок швидкої зміни курсу цінних паперів підприємства), тощо.

Інвестиційна привабливість визначається комплексом різноманітних факторів, перелік і вага яких може змінюватись в залежності від:

1. Цілей інвесторів;
2. Виробничо-технічних особливостей підприємства, у яке інвестуються кошти;
3. Економічного розвитку підприємства у теперішньому часі, у минулому, а також очікуваного економічного розвитку.

Підприємства як основні суб'єкти господарювання функціонують під впливом ринкового і державного регулювання. Попит на інвестиційні ресурси для розвитку підприємств стимулює їх до нарощування своєї привабливості, у такий спосіб впливаючи на формування пропозиції на ринку капіталу. У той же час рівень інвестиційної привабливості окремих суб'єктів господарювання загострює конкуренцію між ними за одержання коштів, тим самим породжуючи конкуренцію між інвесторами, що змагаються за можливість вкладення капіталу у найбільш привабливі суб'єкти господарювання. Відносини, що виникають при цьому на ринку, формують ціну інвестиційного капіталу. В свою чергу, держава теж впливає

на рівень інвестиційної привабливості підприємства, використовуючи заходи прямої і непрямой дії [75].

Слід відзначити, що оцінка інвестиційної привабливості підприємств являє собою характеристику, отриману на основі економічного аналізу господарчої діяльності і таку, що вміщує узагальнюючі висновки про результати діяльності підприємства. Вона відображує якісні та кількісні відмінності даного виробничого об'єкта від інших компаній за певний період. З цього формулювання випливає, що оцінку інвестиційної привабливості можна охарактеризувати, як, по-перше, аналітичну процедуру розрахунку ступеню потенційної ефективності капіталовкладення і, по-друге, як висновок, відбитий кількісно щодо рівня та динаміки показників, що відображує ступінь привабливості підприємства з вкладання коштів.

Інвестиційна привабливість підприємства формується на декількох рівнях. Це рівень держави, регіону, галузі та безпосередньо самого підприємства. Який з визначених рівнів з точки зору впливу на інвестиційну привабливість є домінантним, а який є менш важливим - встановити вкрай важко. З ієрархічної точки зору найвищими є фактори, що формують державну компоненту інвестиційної привабливості. За нею слідує чинники, що обумовлюють привабливість регіону та галузі, яка ієрархічно знаходиться на тому ж рівні, що й регіон. Нижній рівень формують фактори інвестиційної привабливості підприємства.

Але з боку визначення важливості того чи іншого рівня та фактору для формування кінцевих висновків оцінки інвестиційної привабливості вони є певною мірою рівнозначними. Свідченням цього є той факт, що, наприклад, висока інвестиційна привабливість держави, регіону та галузі може бути перекрита незадовільною діяльністю потенційного реципієнта. В той же час підприємство із задовільними фінансовими показниками не буде вважатися привабливим, якщо воно знаходиться в країні з нестабільною економікою. Отже, лише оптимальне поєднання високого рівня усіх чотирьох головних напрямків формування інвестиційної привабливості підприємства говорить про задовільний її стан.

Виявлення рівнів інвестиційної привабливості підприємства значною мірою полегшує виявлення факторів і резервів її підвищення. Підвищенню інвестиційної привабливості можна сприяти з двох боків. Перша - з боку держави та міжнародних організацій. Це сприяння спрямоване на зміну показників, які характеризують привабливість держави, регіонів та галузей. Друга з боку підприємства, яке прямо впливати може лише на власну привабливість.

На рис. 1.1 відображена класифікація елементів, що формують інвестиційну привабливість підприємства на рівні держави. Як видно з рисунку, основними напрямками дослідження тут виступають політико-правове, економічне та соціально-культурне середовища держави.



Рис. 1.1. Формування рівня інвестиційної привабливості підприємства на рівні держави

Ступінь політичної стабільності країни оцінюється на базі аналізу відношення населення до наслідків проведення реформ, наявності і гостроти політичних сутичок, відкритих військових зіткнень та терористичних актів. Крім зазначених проблем, понижують привабливість держави в першу чергу для іноземних інвесторів побоювання зміни влади, невирішеність проблеми власності на землю, нестабільність законодавчої бази, що притаманні в першу чергу для країн із перехідною економікою [96].

Економічне середовище держави формується на основі дії ринкового механізму. Важливим фактором є рівень досконалості податкової системи, а саме вдалість заходів, що допомагають впроваджувати прозорі і зручні стандарти бухгалтерського обліку, збалансованість податкового тиску на платників, наявність адекватного контролю та механізму виявлення неплатників. Формування бюджету та планування розміру коштів, що повинні надходити у життєво важливі галузі: медицину, освіту, тощо, можуть здійснюватися, як в достатньому обсязі і вчасно, так і за залишковим принципом та з великим запізненням, що теж дуже суттєво впливає на оцінку економічного середовища країни [100]. Важливим є й розвиненість фондового ринку в країні, що базується на рівні його інфраструктури, наявності кваліфікованих кадрів, пропрацьованості нормативної бази.

Також слід виділити платоспроможність внутрішнього ринку держави, яка пов'язана із доходами різних верств населення в країні обсяг і якість сировинних ресурсів: наявність і ступень вичерпаності родовищ, рівень залежності від зовнішніх постачальників. Окремо слід виділити такі фактори, як стабільність національної валюти та рівень інфляції.

Соціально-культурне середовище формується з інфраструктурної, екологічної і суспільно-ієрархічної складових. Соціальна інфраструктура може бути як прогресивною і оновленою, так і значною мірою застарілою. Позитивним фактором вважається однорідність віросповідань, устрою і традицій регіонів, негативною є напруженість між різними частинами країни. До перелічених елементів необхідно додати рівень грамотності населення, ієрархічне розшарування у суспільстві.

Важливою для отримання більш високого рейтингу інвестиційної привабливості є наявність міцного "середнього класу", зменшення прошарку бідних громадян.

Наступним рівнем визначення інвестиційної привабливості є привабливість регіону та привабливість галузі. На рис. 1.2, 1.3 наведені елементи, що формують їх інвестиційну привабливість [75]. Серед основних узагальнюючих показників, що характеризують рівень розвиненості регіону, необхідно відзначити розмір інвестицій у основний капітал та валову додану вартість, а рівень привабливості галузі характеризує в першу чергу обсяг інвестицій у неї, фінансові результати діяльності її підприємств та рентабельність промислової продукції.

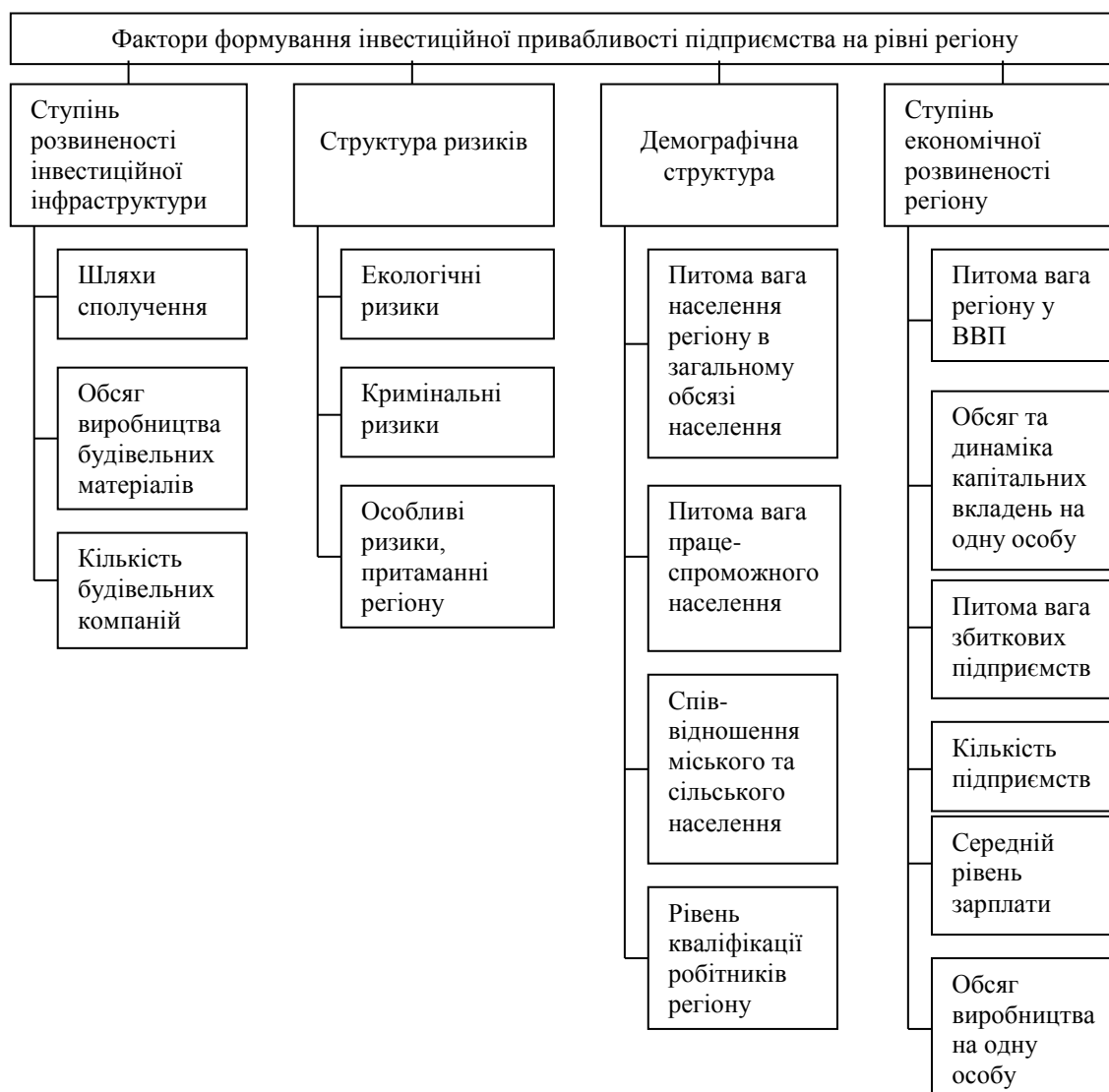


Рис 1.2. Формування рівня інвестиційної привабливості підприємства на рівні регіону



Рис. 1.3. Формування рівня інвестиційної привабливості підприємства на рівні галузі

Окрему увагу треба приділити кримінальній ситуації. Велике значення має рівень дотримання законності і правопорядку, злочинність і корупція. Масштаби злочинності і корупції надзвичайно великі і роблять украй негативний вплив на інвестиційну привабливість. Компанії, що здійснюють нелегальну діяльність, несуть менший податковий тягар, і вони звичайно тісно зв'язані з кримінальним світом, що дозволяє агресивно просуватися на нові ринки, і ставить бар'єр законослухняним конкурентам для початку підприємницької й інвестиційної діяльності. У таких умовах можливості ведення якої-небудь підприємницької діяльності (включаючи інвестиції) істотно скорочуються.

Корупція також становить величезну небезпеку. В даний час чиновники і цілі державні органи всі частіше використовуються фінансовими групами як інструмент

переділу сфер впливу.

Питання формування привабливого інвестиційного клімату торкається проблеми зниження регіональних інвестиційних ризиків. При аналізі потенційних ринків слід, насамперед, визначити ступінь законодавчого ризику, рівень політичної стабільності, економічну ситуацію, соціальну напруженість і екологічну обстановку.

Одним з головних факторів, що впливають на інвестиційну привабливість є законодавчий ризик [22]. В Україні вже накопичений великий досвід законодавчого регулювання на державному, регіональному і галузевому рівні. Важливу роль тут грає питання оподатковування. Останнім часом регіони одержали значні можливості в податковій сфері. І саме ці можливості є одним з головних інструментів регіонів у формуванні сприятливого інвестиційного клімату.

Політична стабільність і соціальна напруженість тісно взаємозалежні, особливо якщо мова йде про фактори, що формують інвестиційний клімат. Тому інвестор, приймаючи рішення про інвестування, враховує не тільки вигоди від економії витрат на виплату заробітної плати, але також і можливі наслідки соціальних конфліктів, оскільки заздалегідь невідомо, що може обійтися дорожче — висока оплата праці або збитки, понесені в результаті простою потужностей, у випадку втрати контролю над підприємством.

Екологічна обстановка в країні і конкретному регіоні в значній мірі визначає стабільність його економічного розвитку. Обидві ці сфери тісно взаємозалежні. У принципі, регіон можна розглядати як відособлену еколого-економічну систему, тобто територіальне утворення, що має свою природнокліматичну специфіку. При цьому характер екологічних проблем регіону безпосередньо залежить від галузевої спеціалізації підприємств, що знаходяться на його території, оскільки будь-яке виробництво впливає на навколишнє середовище. Крім того, приймаючи рішення про інвестування засобів у проект, прив'язаний до даної території, інвестор враховує якість і специфіку навколишнього середовища, загальний стан екосистеми регіону.

Вплив економічної ситуації виявляється циклічно, відповідно до її зміни [81]. Ріст відбувається не рівномірно, він переривається періодами нестабільності, впливаючи закономірності розвитку чотирьох фаз економічного, циклу:

1. Пік — в економіці спостерігається повна зайнятість, виробництво працює на повну потужність, рівень цін має тенденцію до підвищення, а ріст ділової активності припиняється.

2. Спад — виробництво і зайнятість скорочуються, але ціни не піддаються тенденції до зниження.

3. Нижча крапка спаду — виробництво і зайнятість, досявши найнижчого рівня, починають висхідний рух.

4. Фаза пожвавлення — рівень виробництва підвищується, а зайнятість зростає.

Незважаючи на загальну закономірність чергування цих фаз, окремі економічні цикли істотно відрізняються друг від друга по тривалості й інтенсивності. Тому деякі економісти говорять про економічні коливання, а не про цикли, тому що цикли, на відміну від коливань, припускають регулярність. Вплив економічних циклів (коливань) на інвестиційні рішення виявляється в тім, що відбувається відповідний спад інвестиційної активності, якщо економіка країни знаходиться у фазі спаду або піка, а інвестор має на меті одержання доходу вже найближчим часом. І, навпаки, якщо спостерігається пожвавлення або економіка знаходиться в нижчій крапці спаду, за яким повинний піти підйом, то обсяги інвестицій стрімко ростуть. Ступінь державного втручання в економіку країни (регіону), розміри державного сектора в ній дозволяють визначити тип економіки, що є не менш важливим для інвестора.

Основними показниками, що дозволяють судити про стан економіки країни і регіону, зокрема про те, у якій фазі циклу, вона знаходиться, є макроекономічні індикатори: ВВП і ВРП (валовий регіональний продукт), чистий національний продукт, національний доход і темпи їхнього росту, показники рівня інфляції, безробіття, а також ставка рефінансування, обсяги промислового виробництва, стан платіжного балансу, динаміка курсу національної валюти і багато інших.

Аналіз інвестиційної привабливості підприємства, пройшовши через державну, регіональну і галузеву стадії, увінчується аналізом потенційної ефективності конкретного підприємства (рис. 1.4). Склад фінансових показників у

кожній групі коефіцієнтів, що використовуються під час аналізу підприємства, може незначним чином варіюватися в залежності від наявних даних. Але для усіх видів підприємств характерними є показники рентабельності (дохідності), ліквідності, фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності [102].

В той же час фінансові показники не є єдиними, що формують інвестиційну привабливість підприємства з середини. Особливо слід відмітити значення форми власності, до якої відносяться підприємства, що обумовлює характерні риси його діяльності на ринку. Найбільш розвинутими у світовій економіці є акціонерні товариства, наявність яких призвела до формування окремої групи показників інвестиційної привабливості – групи потенціалу акцій, що базується на співвідношенні особливо важливих параметрів для інвестора — обсягу отриманого прибутку, частки дивідендів, що сплачується з нього, а також вартості статутного фонду потенційного підприємства-реципієнта.



Рис. 1.4. Формування інвестиційної привабливості на рівні підприємства

Характеристика фінансового стану суб'єкта, що хазяює, включає:

1. Аналіз прибутковості (рентабельності); прибутковість суб'єкта, що хазяює, характеризується абсолютними і відносними показниками. Абсолютний показник прибутковості – це сума прибутку, або доходів. Відносний показник – рівень рентабельності. У процесі аналізу вивчають динамікові зміни обсягу чистого прибутку, рівня рентабельності і фактори, них визначальні. Основними факторами, що впливають на чистий прибуток, є розмір виручки від реалізації продукції, рівень собівартості, рівень рентабельності, доходи від позареалізаційних операцій, величина податку на прибуток і інші податки, виплачуваних із прибутку.

Показники рентабельності – це важливі характеристики факторного середовища формування прибутку і доходу підприємств. З цієї причини вони є обов'язковими елементами оцінки фінансового стану підприємства. При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Рентабельність капіталу тим вище, чим вище прибутковість продукції; чим вище фондівіддача основних фондів і швидкість обороту оборотних коштів.

На зміну рівня рентабельності впливає:

1. Зміна прибутковості продажів;
2. Зміна фондоємності;
3. Зміна оборотності оборотних активів;

2. Аналіз фінансової стійкості; одна з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства - стабільність його діяльності у світлі довгострокової перспективи. Вона зв'язана з загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем його залежності від зовнішніх кредиторів і інвесторів.

Фінансово-стійким є такий суб'єкт, що хазяює, що за рахунок власних коштів покриває засобу, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, оборотні кошти), не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості і розплачується в термін за своїми обов'язками. Головним у фінансовій діяльності є правильна організація і використання оборотних коштів. Тому в процесі аналізу фінансового стану цим питанням приділяється основна увага.

Аналіз фінансової стійкості включає наступні підрозділи:

1. Аналіз складу і розміщення активів фірми.
2. Аналіз динаміки і структури джерел фінансових ресурсів фірми.
3. Аналіз наявності і руху власних оборотних коштів підприємства.
4. Аналіз наявності і руху кредиторської заборгованості.
5. Аналіз наявності і структури оборотних коштів.
6. Аналіз дебіторської заборгованості.
7. Аналіз платоспроможності фірми.

3. Аналіз кредитоспроможності; під кредитоспроможністю суб'єкта, що хазяює, розуміється наявність у нього передумов для одержання кредиту і його повернення в термін. Кредитоспроможність позичальника характеризується його акуратністю при розрахунках по раніше отриманих кредитах, поточним фінансовим станом і здатністю при необхідності мобілізувати грошові кошти з різних джерел.

4. Аналіз використання капіталу; вкладення капіталу повинне бути ефективним. Під ефективністю використання капіталу розуміється величина прибутку, що приходить на одну гривню вкладеного капіталу. Ефективність капіталу – комплексне поняття, що включає в себе використання оборотних коштів, основних фондів, нематеріальних активів. Тому аналіз використання капіталу проводиться по окремих його частинах, потім робиться зведений аналіз. Коефіцієнти ділової активності дозволяють проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби. Як правило, до цих показників відносяться різні показники оборотності, що мають велике значення для оцінки фінансового становища компанії, оскільки швидкість обороту засобів, тобто швидкість перетворення їх у грошову форму, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства. Крім того, збільшення швидкості обороту засобів за інших рівних умов відбиває підвищення виробничо-технічного потенціалу фірми.

На ряду з оцінкою фінансового стану, потенційний інвестор оцінює і ступінь ризику при вкладенні коштів у підприємство, тому що в ринкових умовах завжди

існує ризик не тільки не дістати прибуток від вкладення засобів, але і втратити ці засоби.

Види інвестиційних ризиків різноманітні. Автор книги «Інвестиційний менеджмент», Бланк, класифікує по наступних основних ознаках [15]:

1. По сферах прояву:

1.1. Економічний. До нього відноситься ризик, пов'язаний зі зміною економічних факторів. Так як інвестиційна діяльність здійснюється в економічній сфері, то вона найбільшою мірою піддана економічному ризику.

1.2. Політичний. До нього відносяться різні види виникаючих адміністративних обмежень інвестиційної діяльності, пов'язаних зі змінами здійснюваного державою політичного курсу.

1.3. Соціальний. До нього відноситься ризик страйків, здійснення під впливом працівників інвестуємих підприємств, незапланованих соціальних програм і інші аналогічні види ризиків.

1.4. Екологічний. До нього відноситься ризик різних екологічних катастроф і нещасть (повеней, пожеж і т.п.), що негативно позначаються на діяльності інвестуємих об'єктів.

1.5. Інших видів. До них можна віднести рекет, розкрадання майна, обман з боку інвестиційних або господарських партнерів і т.п.

2. По формах інвестування:

2.1. Реального інвестування. Цей ризик пов'язаний з невдалим вибором місця розташування споруджуваного об'єкта; перебоями в постачанні будівельних матеріалів і устаткування; істотним ростом цін на інвестиційні товари; вибором некваліфікованого або несумлінного підрядчика й інших факторів, що затримують введення в експлуатацію об'єкта інвестування або затримуючих дохід (прибуток) у процесі його експлуатації.

2.2. Фінансового інвестування. Цей ризик пов'язаний з непродуманим підбором фінансових інструментів для інвестування; фінансовими

ускладненнями або банкрутством окремих емітентів; непередбаченими змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів і т.п.

3. По джерелах виникнення виділяють два основні види ризику:

3.1. Систематичний (або ринковий). Цей вид ризику виникає для всіх учасників інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства в сфері інвестування й інших аналогічних факторів, на які інвестор вплинути при виборі об'єктів інвестування не може, наприклад:

процентний ризик (interest rate risk) - викликається коливаннями процентних ставок. Особливо актуальний для власників боргових зобов'язань, наприклад, облігацій;

валютний ризик (exchange rate risk) - ризик, властивим інвестиціям у цінні папери іноземних емітентів і прямо зв'язаний з коливаннями валютних курсів;

інфляційний ризик (inflation risk) - несподіване підвищення рівня інфляції веде до змушених змін у діяльності емітентів і може істотно вплинути на ціну акцій;

політичний ризик (political risk) - несподівані, особливо драматичні, зміни політичної ситуації неминуче впливають на фондовий ринок, найчастіше досить несприятливо. Особливо актуальним цей ризик стає при роботі з фінансовими інструментами країн, що розвиваються, але є присутнім він і при роботі на устояних ринках. Можна сказати, що ринковий ризик – це ступінь невизначеності майбутніх змін ринкових параметрів і факторів, кореляції між цими параметрами і факторами, а також можливість втрат або упущеної вигоди від цих змін.

3.2. Несистематичний (або специфічний). Цей вид ризику властивий конкретному об'єктові інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути зв'язаний з некваліфікованим керівництвом

компанією (фірмою) — об'єктом інвестування, посиленням конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку; нераціональною структурою інвестуємих засобів і інших аналогічних факторів, негативні наслідки яких значною мірою можна запобігти за рахунок ефективного керування інвестиційним процесом. До таких, наприклад, відносяться:

ризик утрати ліквідності (liquidity risk) - попит на ті або інші цінні папери може піддаватися значним змінам, у тому числі пропадати на тривалі періоди часу;

підприємницький ризик (business risk) - ціна цінних паперів (зокрема, акцій) будь-якої компанії залежить від того, наскільки успішно компанія працює в обраному нею напрямку;

фінансовий ризик (financial risk) - ціна акцій компанії може коливатися в залежності від проведеної її керівництвом фінансової політики. Так, наприклад, ступінь фінансового ризику збільшується, якщо у фінансуванні діяльності компанії її керівництво велике значення додає випускові корпоративних боргових зобов'язань;

ризик невиконання зобов'язань (default risk) - емітент, у силу різних причин (наприклад, банкрутство), може виявитися не в змозі виконати в термін або узагалі виконати свої зобов'язання перед власниками його цінних паперів.

В окремих джерелах також виділяють такі ризики, як:

ризик, зв'язаний з галуззю виробництва, — вкладення у виробництво товарів народного споживання в середньому менш ризиковані, чим у виробництво, скажімо, устаткування;

управлінський ризик, тобто зв'язаний з якістю управлінської команди на підприємстві;

часовий ризик (чим більше термін вкладення грошей у підприємство, тим більше ризику);

комерційний ризик (зв'язаний з показниками розвитку даного підприємства і терміном його існування).

Інвестиційний ризик характеризує імовірність виникнення непередбачених фінансових утрат, його рівень при оцінці визначається як відхилення очікуваних доходів від інвестування від середньої або розрахункової величини. Тому оцінка інвестиційних ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних доходів і їхніх утрат. Однак, оцінка ризику — процес суб'єктивний. Скільки б ні існувало математичних моделей розрахунку кривій ризику і точної його величини, у кожному конкретному випадку інвестор сам повинен визначити ризик вкладень у дане підприємство.

Таким чином, питання оцінки і підвищення інвестиційної привабливості підприємств може бути вирішено лише після визначення усіх факторів, що впливають на її рівень, як ззовні, тобто з боку держави, регіону та галузі, так і зсередини, з боку самого підприємства. Поєднання зусиль держави і окремих підприємств на різних рівнях формування інвестиційної привабливості дозволяє економіці перебороти низку наявних проблем та здійснити залучення необхідного обсягу коштів для ефективного проведення реформ та прибуткової діяльності суб'єктів господарювання.

1.2. Місце системи управління в забезпеченні інвестиційної привабливості підприємства та її склад

Важливим фактором є система та стиль управління, особистість керівників (топ-менеджменту), що здійснюють управління підприємством і які мають дуже великий вплив на формування показників його діяльності. Особливістю цього фактору є важкість кількісного вимірювання його впливу на потенційну ефективність капіталовкладення на відміну від фінансових показників, але саме цей фактор є одним з найголовніших, тому що формування гарних фінансових показників, формування ділової репутації, тощо, залежить від системи управління в цілому, а тому від неї залежить і рівень інвестиційної привабливості підприємства.

Усі сфери управління між собою об'єктивно взаємозалежні, оскільки управління являє собою системне утворення. Тому будь-які зміни в якому-небудь елементі або ланці управління викликають відповідні зміни у всіх інших його складових. Так, наприклад, відсутність необхідних ділових якостей веде до неякісного виконання функцій, використанню неефективних методів і недотриманню раціональних принципів керування. У результаті мети тією чи іншою мірою не реалізуються. Точно також будь-який елемент системи управління функціонує в рамках загальної системи.

Система управління – це визначена сукупність елементів, властивості яких підбираються виходячи з характеру цілей і принципів управління тим або іншим об'єктом [43].

Поняття «система управління» ширше, ніж поняття «структура управління», що відбиває лише конструкцію суб'єкта управління, оскільки «система управління» є комплексною категорією теорії управління і містить у собі ряд основних категорій. Комплекс основних компонентів поняття «система управління» представлений на рис. 1.5. Структура управління організаціями в плинні якогось періоду часу залишається незмінної (статичної), а процес управління постійно змінюється (динамічний), проте меду ними безупинно існують організаційні зв'язки (кінематичні). Без такого проміжного впливу, що матеріалізується за допомогою організаційних зв'язків, взаємозв'язок структури і процесів управління може виявитися неорганічним і розірваним [66].

У процесі функціонування систем управління здійснюється управлінська діяльність. Цілі управління виступають у якості системообразуючого елемента. Виходячи з методології, це означає, у цілому, що цілям повинна відповідати вся система управління і кожен елемент окремо. Крім цього, будь-який елемент системи також повинний відповідати кожному з інших. Система управління формується людьми – суб'єктами управління для реалізації поставлених цілей, однак має об'єктивний характер, оскільки базується на законах і принципах. Зміст управлінської діяльності припускає наступний склад системи управління (рис 1.5):

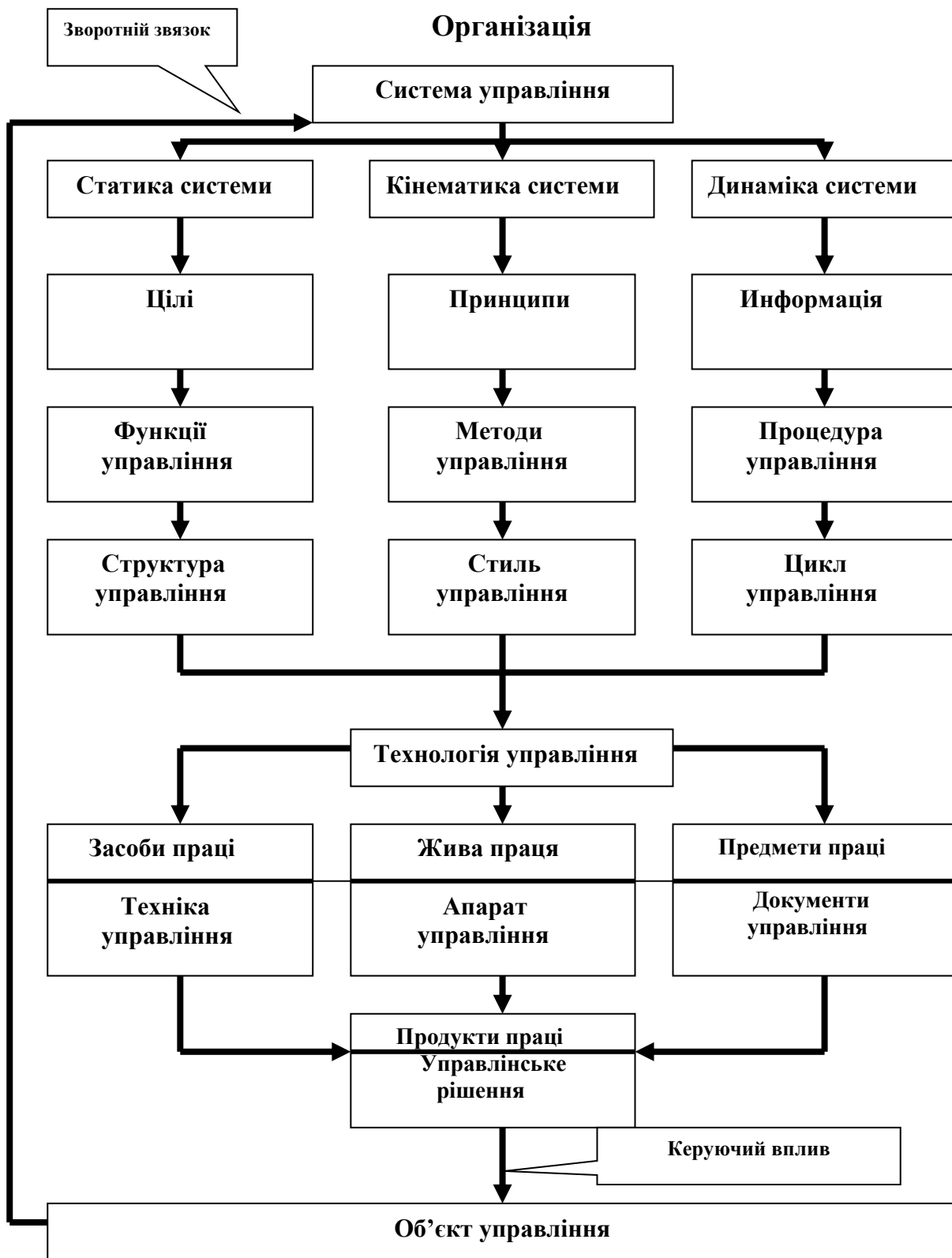


Рис. 1.5. Зміст поняття «система управління»

$$C_y = Ц_y + П_y + Ф_y + М_y + ОС_y + П_y + Т_y + Т*_y + И_y, \quad (1.2)$$

- де
- C_y - мети управління об'єктом;
 - P_y - принципи управління;
 - F_y - функції управління;
 - M_y - методи управління (спосіб здійснення функцій управління);
 - OC_y – організаційна структура управління;
 - $П_y$ - персонал управління (апарат управління);
 - T_y - техніка управління;
 - T^*_y - технологія управління;
 - I_y - інформація, використовувана при виконанні управлінських робіт.

Система управління володіє певними характерними рисами, незалежно від їхньої природи і призначення:

1. Вирішальну роль у збереженні цілісності системи належить інформаційним зв'язкам. Без обміну інформацією між елементами такі системи не можуть функціонувати і зберігати свою цілісність;
2. Системи здатні переходити в різні стани відповідно до керуючого впливами. При цьому перехід не може здійснюватися миттєво, а вимагає деякого часу.
3. Існує деяка множина припустимих ліній поведінки системи (стратегії), з яких вибирається найбільш краща. Якщо можливості вибору ліній поведінки ні, то управління практично відсутнє.
4. Для системи управління характерні певні структури (конструкції), що відображають контури управління;
5. Системи є відкритими, тобто вплив середовища на них і їх на зовнішнє середовище може мати всіляку природу і наслідки;
6. Процес функціонування систем характеризується цілеспрямованістю. Якщо ціль не визначена, то управління ставати безглуздим.

Будь-яка організація є складною соціальною системою, що складається з двох елементів — керуючого і керованого (рис. 1.6.) [51]. Будучи підсистемою організації в цілому, керуючий елемент одночасно сам представляє досить складне утворення. Структурно система управління складається з керуючих і керованої підсистем, (границі між ними досить умовні), у єдності утворюючий суб'єкт управління, а також механізму їхньої взаємодії, що включає сукупність повноважень, принципів, методів, правил, норм, процедур, що регламентують порядок здійснення управлінських дій стосовно об'єкта управління. Системний підхід вимагає розглядати суб'єкт і об'єкт управління як єдине ціле і у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем.



Рис. 1.6. Склад системи управління

Під керуючою підсистемою системи управління розуміють ту її частину яка виробляє, приймає і транслює управлінські рішення, забезпечує їхнє виконання.

Під керованою розуміють ту, котра їх сприймає і реалізує на практиці.

В умовах ієрархічності управління більшість його ланок, в залежності від конкретної ситуації, можуть належати то до керуючої, то до керованої підсистеми. На чолі керуючої підсистеми знаходиться її центральна ланка, що персоніфікує управлінські впливи. Він може бути індивідуальним (керівник) або колективним (рада директорів акціонерного товариства).

До складу керуючої підсистеми включаються також механізми її впливу на керовану – планування, контроль, стимулювання, координація.

До керованої підсистеми відносяться елементи об'єкта управління, що сприймають керуючий вплив і перетворюють відповідно до нього поведінку об'єкта, а також механізм взаємодії цих елементів (особисті інтереси, цілі працівників, їхні взаємини і т.п.).

Звичайно керуюча підсистема по масштабу менше керованої і складність неї нижче; але вона більш активна, динамічна. Керована ж підсистема, навпаки, володіє великою інертністю, на подолання якої звичайно потрібна чимала енергія. Ця система переломлює управлінські рішення у відповідності зі своєю специфікою, що багато в чому обумовлює ефективність їхньої реалізації.

Якщо управління має офіційний характер, то його суб'єкт організаційно і юридично оформляється у виді посади або сукупності посад, що утворюють підрозділ управління (управлінський апарат). У протилежному випадку суб'єктом може бути окрема людина, або група людей, не зв'язаних формально з тими або іншими посадами. Головне тут полягає в тому, що суб'єкт управління генерує рішення, що регламентують функціонування об'єкта управління.

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єктів управлінської діяльності — живих людей, у яких персоніфікуються управлінські відносини — керівників і співробітників апарату.

Для того, щоб взаємодія між керуючими і керованою підсистемами була ефективною необхідне виконання ряду умов.

По-перше, вони повинні відповідати один одному. Якщо такої відповідності не буде, їх виявиться важко «зістикувати», вони не зможуть зрозуміти один одного в

процесі роботи, а отже і реалізувати свої потенційні можливості. Легко уявити собі, наприклад, такий випадок, коли людина, сама по собі розумна і здатна, стає керівником у тій області діяльності, що собі погано уявляє. Зрозуміло, що рішення, прийняті нею, виявляться малозрозумілими для підлеглих, і останні не зможуть трудитися з необхідною віддачею.

Більш того, керуючі і керована підсистеми повинні бути сумісними одна з одною, щоб їхня взаємодія не породжувала негативних наслідків, що могли б привести до неможливості виконувати ними своїх задач. Так, якщо керівник і підлеглий не будуть сумісними психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, що зроблять самий негативний вплив на результати роботи.

По-друге, у рамках єдності керуючі і керована підсистеми повинні мати відносну самостійність. Центральна ланка керування не в змозі передбачити всі необхідні дії в конкретних ситуаціях через далекість від місця подій, незнання деталей, інтересів об'єкта і його можливих психологічних реакцій, особливо в непередбачених обставинах. Тому прийняті нагорі рішення не можуть бути оптимальними.

По-третє, керуюча й керована підсистеми повинні здійснювати між собою двосторонню взаємодію, засновану на принципах зворотного зв'язку, певним чином реагуючи на управлінську інформацію, отриману від іншої сторони. Така реакція служить орієнтиром для коректування наступних дій, що забезпечують пристосування суб'єкта й об'єкта управління не тільки до зміни зовнішньої ситуації, але і до нового стану один одного.

По-четверте, як керуюча, так і керована підсистеми повинні бути зацікавлені в чіткій взаємодії; одна — у віддачі необхідних у даній ситуації команд, інша — у їхньому своєчасному і точному виконанні.

Можливість суб'єкта керувати, обумовлена готовністю об'єкта додержуватися управлінських команд.

Подібна ситуація виникає в тому випадку, коли особисті цілі учасників управлінського процесу будуть збігатися й одночасно відповідати цілям об'єкта управління. Тому, можливість досягнення ними своїх цілей повинна знаходитися в

прямої залежності від ступеня досягнення цілей об'єкта управління, що впливають з його потреб.

Керованість виявляється як реакція підлеглого, керованого об'єкта, суб'єкта або системи керування в цілому на керуючий вплив. Вона може мати форму виконання відповідних вимог, бездіяльності, протидії, формальних дій, тобто характеризується готовністю до виконання вимог керівництва і співробітництву. Керованість залежить від таких обставин, як знання і досвід персоналу, відповідність типу керування умовам внутрішньої і зовнішньої ситуації, достатність повноважень керівника, соціально-психологічний клімат.

У рамках системи керування між її керуючими і керованою підсистемами існують самі різноманітні зв'язки: безпосередні й опосередковані; головні і другорядні; внутрішні і поверхневі; постійні і тимчасові; закономірні і випадкові. Через ці зв'язки здійснюється дія механізму керування, під яким розуміється сукупність засобів і методів впливу на керований об'єкт із метою його активізації, а також мотивів поведіння персоналу як його найважливішого елемента (інтересів, цінностей, установок, устремлень).

Механізм управління повинний відповідати цілям і задачам об'єкта, реальним умовам його функціонування, передбачати надійні, збалансовані один з одним методи впливу на об'єкт, і мати можливості для удосконалювання.

Система управління повинна бути ефективною, що припускає: оперативність і надійність, якість прийнятих рішень; мінімізацію зв'язаних з цим витрат часу; економію загальних витрат і витрат на зміст апарата керування, поліпшення техніко-економічних показників основної діяльності й умов праці, частку працівників керування у всьому персоналі організації [72].

Ефективність функціонування системи управління можна підвищити за допомогою більш надійних зворотних зв'язків, своєчасності і повноти інформації, обліку соціально-психологічних якостей учасників, забезпечення оптимального розміру підрозділів.

Виходячи з вищесказаного, впливає, що головним та першочерговим фактором підвищення інвестиційної привабливості підприємства є вдосконалення

функціонування системи управління, як одного з найголовніших факторів формування високих фінансових, економічних та інших показників діяльності підприємства.

1.3. Методи організаційно-управлінського аналізу

Система управління підприємством не повинна залишатися такою, яка була спроектована при створенні підприємства, вона повинна змінюватися та пристосовуватися до об'єктивних умов, в яких функціонує підприємство. Але для того, щоб хоч якось змінити систему управління підприємством, необхідно не тільки інтуїтивно знати, які елементи системи необхідно змінити, потрібно обґрунтувати необхідність змін. Таке обґрунтування повинно вибудовуватися на даних організаційно-управлінського аналізу, тобто результати аналізу системи управління підприємством повинні сказати про необхідність її трансформації, а успішним результатом трансформації буде об'єктивне зростання інвестиційної привабливості Компанії.

У широкому смислі організаційно-управлінський аналіз спрямований на дослідження системи управління в її поточному стані [57]. Система управління — це сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючої організаційної структури й організаційної культури. З метою аналізу систему управління раціонально розглядати як сукупність наступних елементів:

- система цілей організації і стратегій їхнього досягнення;
- організаційна структура управління;
- системи процесів управління і структури інформації, що циркулює по цих процесах;
- організаційна культура.

Тому організаційно-управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей організації і стратегії їхнього досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів і організаційної культури.

Схема організаційно-управлінського аналізу представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Схема організаційно-управлінського аналізу

Напрямок аналізу	Зміст	Джерело інформації
1. Аналіз системи цілей організації і стратегій їх досягнення	Виявлення й аналіз місії організації, цілей і обмежень на їхнє досягнення; визначення й аналіз стратегій компанії	Організаційна документація, інтерв'ю, планова документація, результати стратегічного аналізу
2. Аналіз організаційної структури	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць і їх взаємозв'язків	Організаційна й інша документація, спостереження, інтерв'ю, анкетування
3. Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання й аналіз процесів	Організаційна документація, інтерв'ю, результати аналізу організаційної структури
4. Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, що циркулює в компанії	Документація компанії
5. Аналіз організаційної культури	Дослідження внутріфірмових символів, історій і церемоній	Спостереження, організаційна документація

Організаційно-управлінський аналіз складається з наступних етапів:

1. Встановлення робочих відносин з досліджуваною організацією, визначення обмежень на доступ до необхідної інформації.
2. Збір і первинна обробка необхідної інформації.
3. Виявлення й аналіз системи цілей організації і стратегії їх досягнення.
4. Моделювання й аналіз існуючої організаційної структури управління.
5. Моделювання й аналіз процесів управління.
6. Розробка інформаційної моделі.
7. Аналіз сформованої системи управління, виявлення проблемних зон і вузьких місць, оцінка організаційно-управлінського потенціалу фірми.
8. Визначення основних підходів, методів і засобів організаційного проектування виходячи з поставлених цілей і результатів аналізу.

9. Презентація результатів організаційно-управлінського аналізу.

Необхідно установити робочі відносини з досліджуваною організацією.

Даний досить короткочасний етап виділений у самостійний не випадково. Тому що організаційно-управлінський аналіз часто торкати чуттєві для співробітників зони, зв'язані з розподілом діяльності, — прав, повноважень, відповідальності, бажано підійти до таких робіт гранично делікатно (не тільки з почуття тактовності, але і з метою підвищення якості аналізу і всього процесу організаційного проектування), випередивши їхнього різного роду «зм'якшуючими» процедурами, про які і піде мова нижче.

Нормальною реакцією співробітника будь-якої фірми на питання незнайомої людини про внутрішній устрій організації буде відмовлення від співробітництва, якщо не відверте, то в будь-якому випадку досить визначене.

Нижче перераховані деякі заходи щодо встановлення робочих відносин з досліджуваною організацією, спрямовані на підвищення відкритості (стосовно дослідника) фірми:

1. Представляти дослідника перед співробітниками повинен керівник (начальник) цих співробітників, але ні в якому разі не вище стоячий менеджер. Таке представлення повинне відбуватися в офіційній, але близької для співробітників обстановці.

2. Дослідник не повинен спеціально «утиратися» в довіру, але відхиляти пропоновані зближення також не слід.

3. Слід «підігрівати» зацікавленість співробітників фірми (часто засновану на особистій цікавості) в одержанні достовірних результатів дослідження, але доступ до інформації з боку дослідника повинен бути строго обмежений домовленостями з вищим керівництвом організації.

4. На першому етапі треба більше часу присвятити міжособистому спілкуванню на сторонні, але цікаві для співробітників теми. Необхідно познайомитися з конкретними особистостями.

5. Варто пожертвувати часом для спілкування з представниками

фірми в неробочій обстановці, не ставлячи перед собою ніяких дослідницьких цілей.

6. При знайомстві зі співробітниками варто напружувати свою увагу і пам'ять для швидкого запам'ятовування повних імен співробітників.

Крім цілі встановлення доброзичливої атмосфери, дані заходи допомагають довідатися, зрозуміти і вивчити питання, безпосередньо зв'язані зі змістовними частинами організаційно-управлінського аналізу.

У ході першого етапу з'ясовуються також обмеження на інформацію. Навіть усвідомлюючи необхідність у наданні дослідникові як можна більш повної інформації й обмовляючи всі критичні ситуації в контрактних умовах, багато замовників не можуть пересилити себе — навіть у тих випадках, коли мова йде про звичайний бухгалтерський баланс. Такий, з багатьох причин хворобливий, симптом уже є результатом аналізу, але, проте, гальмує роботу. У такій ситуації варто чітко уявляти собі і пояснити замовникові, без якої інформації просто не обійтися і як позначиться на результатах робіт відсутність інформації, без якої обійтися можна.

Далі – збір необхідної інформації.

Основними способами збору інформації з організаційно-управлінського аналізу є:

1. Вивчення внутрішньої документації.
2. Інтерв'ювання.
3. Спостереження.

Інформацію, необхідну для проведення організаційно-управлінського аналізу, можна одержати з наступних видів документів, якщо такі мають на фірмі:

1. Штатний розклад — у даному документі в табличній формі представляється склад структурних підрозділів без явного позначення адміністративних зв'язків, багато з яких можна визначити і без такого позначення. Штатний розклад звичайно містить також посадові ставки окладів. Дана інформація не є обов'язковою, якщо тільки в рамках організаційно-управлінського аналізу не планується дослідження системи заробітної плати і матеріального стимулювання праці працівників підприємства.

2. Організаційна структура — даний документ звичайно являє собою графічне зображення організаційних одиниць підприємства і вертикальних зв'язків між ними. Документ є дуже корисним, але являє собою досить рідке явище на сучасних українських підприємствах.

3. Положення про структурні підрозділи (службах, відділах, групах, проектах та інше) і посадові обов'язки працівників містять розподіл діяльності (функцій, задач, обов'язків) по організаційних одиницях фірми, часто с вказівкою необхідних прав, відповідальності і взаємин з іншими організаційними одиницями. Інформація, що міститься в подібній документації, буває дуже корисною, навіть незважаючи на те, що в більшості випадків вона є неадекватною поточному станові системи управління. На жаль, навіть застарілі положення про структурні підрозділи і посадові інструкції відсутні в багатьох організацій.

4. Різного роду накази і розпорядження, що закріплюють розподіл обов'язків між керівниками, створення або скасування організаційних одиниць.

5. Внутрішній трудовий розпорядок або внутрішній регламент діяльності може містити інформацію, що стосується внутрішніх відносин як по вертикалі, так і по горизонталі, організаційних цінностей і інших аспектів організаційної культури.

6. Документація, що регламентує управлінські процеси. Це можуть бути документи рівня стандартів підприємства, у яких акумулюється весь накопичений позитивний управлінський досвід, або ж інформаційні схеми, що знаходяться у відділах комп'ютеризації й інформаційного забезпечення.

7. Результати попередніх досліджень або робіт, зв'язаних з удосконалюванням організаційної структури, розробкою і впровадженням інформаційних систем, систем менеджменту якості й інших організаційно-управлінських інновацій. Подібні документи можуть бути корисні, якщо тільки вони вже не втратили своєї актуальності.

8. При відсутності іншої документації і навіть при наявності такої велику користь для аналізу організаційної структури може зробити телефонний довідник

компанії, у якому звичайно явно або неявно розкриваються відносини підпорядкованості співробітників.

Більшість існуючих нині українських підприємств має в себе лише крупиці з перерахованих вище документів, що містять актуальну інформацію. Основну частину інформації, необхідної для організаційно-управлінського аналізу, дослідникові приходиться одержувати в ході проведення спеціальних інтерв'ю і спостережень.

Для успішного інтерв'ю необхідне дотримання наступних вимог:

1. Про майбутнє інтерв'ю (дата, час і місце проведення, основні цілі і необхідна інформація) співробітник повинен бути сповіщений своїм керівником, який повинен організувати використання робочого часу співробітника для цілей інтерв'ю без збитку для виконання їм основних посадових обов'язків.

2. Співробітника варто попередньо познайомити з інтерв'юером. За допомогою спостереження, можна одержати дуже багато інформації, досить корисної для цілей організаційно-управлінського аналізу. При проведенні інтерв'ю на робочому місці доцільно уважно вивчити організацію робочого місця, організацію праці виконавця, оснащеність технічними засобами, характер взаємодії з іншими робітниками місцями і загальні умови праці (температурний, електромагнітний і світловий режими, побутова облаштованість). Так, виявлення ситуації, коли весь стіл співробітника завалений різними папками й окремими документами може свідчити багато про що - про неефективну організацію інформаційних потоків, що проходять через дане робоче місце, про неправильну організацію праці даного працівника і невикористанні навіть примітивних засобів механізації, не говорячи вже про наукову організацію праці і комп'ютеризації.

Дослідникові варто звертати увагу на наступні об'єкти:

- дошка оголошень і різна настінна продукція (плакати, календарі, ілюстрації, постери, гасла як офіційні, так і неофіційні);
- інтер'єр, внутрішню організацію простору і дизайн приміщень;
- загальний порядок і чистоту приміщень;

розміщення комп'ютерної й організаційної техніки в рамках наявного простору;

організаційні рішення по роботі з документами і відношення до різної документації, у тому числі до документації, що регламентує систему управління;

робочі взаємини між співробітниками (по горизонталі і по вертикалі);

форми і зміст вербального і невербального спілкування співробітників.

Наступним кроком є виявлення й аналіз системи цілей організації і стратегії їхнього досягнення.

Система цілей складається з місії організації, сукупності взаємозалежних цілей, обмежень зовнішнього середовища.

Виявлення місії організації (центрального моменту всієї системи цілей організації) зіштовхується часто з багатьма труднощами. У більшості випадків місія не є формалізованою, чітко вираженим імперативом діяльності всієї організації. Найчастіше це сховані, розрізнені припущення про основи і причини існування організації. Формальної ж місії організації звичайно бувають декларативними, нечіткими комбінаціями загальних місць, досить слабо зв'язаними з реаліями організації. Проте після певного осмислення формальних гасел і неформальних цінностей аналітик може сформулювати загальне бачення організацією свого призначення.

Після виявлення місії організації варто критично осмислити її. Звичайні недоліки місії організації:

1. Місія не є загальною метою організації, але є приватною, функціональною метою. Наприклад, місією організації ніяк не може бути наступна мета — «до наступного року підвищити рівень рентабельності капіталовкладень в основні виробничі фонди на 10%».

2. Місія організації мислиться занадто вузько. Наприклад, підприємство може сформулювати свою місію так: «Загальна мета нашої організації — будівництво і устрій об'єктів телефонного зв'язку». Але таке бачення занадто обмежує стратегічні перспективи компанії. Більш широке розуміння місії може бути

таким: «Забезпечення населення й організацій сучасними засобами зв'язку і телекомунікацій».

3. Місія слабо усвідомлюється і/або підтримується більшістю співробітників організації.

4. Місія орієнтована на внутрішні потреби організації без прив'язки до зовнішніх причин її існування. Наприклад, прибуток являє собою внутрішню проблему підприємства. Оскільки сучасні організації є відкритими системами, вони можуть вижити тільки якщо будуть задовольняти яку-небудь потребу, що знаходиться поза її самої. У центрі місії повинні знаходитися клієнти організації й інші зацікавлені особи.

5. Місія не підтримується сукупністю цілей і стратегій організації й іншими складовими системи управління. Місія організації повинна бути спрямована на задоволення реальних потреб, що існують у суспільстві.

Місія повинна підтримуватися системою цілей організації і стратегіями їхнього досягнення. Зі стратегії впливає організаційна структура, що у свою чергу базується на ділових процесах і процесах ухвалення рішення. Нижнім рівнем такої умовної піраміди є робочі документи — плани, графіки, бюджети, звіти та інше. Організаційна культура пронизує усі виділені елементи організації. Місія повинна ємко виражати організаційну культуру, бути її вищою цінністю. Таким чином, місія є наріжним каменем як формальної, так і неформальної складової організації.

6. Місія повинна адекватно відображати перспективи розвитку зовнішнього середовища і повинна бути націлена на майбутнє.

7. Місія не повинна бути легко досяжною.

Після виявлення місії аналіз системи цілей продовжується за допомогою декомпозиції місії на складові й які забезпечують її цілі.

Виявлення й аналіз цілей організації здійснюється за допомогою побудови ієрархічного графа «дерево цілей» організації. Правила побудови дерева цілей:

1. Ясність і чіткість формулювання кожної цілі, що не допускає довільних тлумачень;

2. Цілі кожного рівня повинні бути порівнянні по своєму масштабу і значенню;

3. Формулювання цілей повинне забезпечити можливість кількісної або порядкової оцінки ступеня її досягнення;

4. Повнота розукрупнення: кожна ціль верхнього рівня повинна бути представлена у виді підцілей наступного рівня таким чином, що досягнення всіх цілей нижнього рівня означало б досягнення цілей верхнього рівня;

5. Ціль вищестоящого рівня не є простою сумою цілей нижнього рівня;

6. Ціль нижчестоящого рівня визначається вищестоящими;

7. Ціль нижчестоящого рівня є засобом для досягнення вищестоящої цілі;

8. В міру переходу до нижчих рівнів цілі усе більш конкретизуються;

9. Все дерево цілей — єдина, але деталізована ціль.

Ступінь повноти і деталізації складових елементів дерева цілей залежить від масштабів і задач діагностики. Але в будь-якому випадку нижній рівень дерева цілей бажано формувати з конкретних (нехай навіть і дуже загальних і укрупнених) дій і результатів, що формують стратегію досягнення цілей.

Таким чином, дерево цілей є аналітичним інструментом, що дозволяє визначити й оптимізувати взаємозв'язок місії організації зі стратегіями її реалізації.

Стратегія може формулюватися як:

1. Сукупність укрупнених напрямків діяльності — програм, проектів, мегапроцесів, заходів;

2. Набір функціональних підстратегій;

3. Загальні для діяльності усієї фірми принципи, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей;

4. Сукупність ключових факторів успіху й інших способів.

Найчастіше закінченого і «правильного» з погляду формальної логіки дерева цілей побудувати не вдається в силу об'єктивної конфліктності між деякими цілями. Але сама спроба вибудувати таку структуру цілей дозволяє виявити зони конфліктності, їх об'єктивність і обґрунтованість, визначити можливі шляхи усунення конфліктності, оптимізувати погодженість цілей. У будь-якому випадку

розробка дерева цілей дозволяє упорядкувати існуючу область діяльності організації, представити її в наочній формі і піддати осмисленню й аналізу.

Один з можливих видів аналізу системи цілей, – «аналітичний ієрархічний процес», описаний нижче. Виявлені і структуровані в ієрархічне дерево цілі організації піддаються порівняльній оцінці важливості їхнього досягнення. Звичайно така оцінка дається експертним шляхом.

Попарному порівнянню піддаються цілі одного рівня й однієї супідрядності (тобто входні в так названий кластер). У такий же спосіб оцінюються дії (програми, проекти, ключові фактори успіху та інше), що складають стратегію досягнення поставлених цілей. У даному випадку відносна важливість окремого заходу означає ступінь впливу успішності реалізації даного заходу на досягнення цілі верхнього рівня. Перемножуючи отримані показники в напрямку вектора від місії до дії, одержуємо важливість конкретних заходів і їхній внесок у досягнення цілей будь-яких рівнів, аж до реалізації місії підприємства.

Такий підхід може бути корисний для виявлення логічного зв'язку між стратегією і діловими процесами. Наприклад, сформувавши нижній рівень дерева цілей як сукупність ключових факторів успіху виконання місії, можна визначити важливість кожного з процесів для досягнення цілей різного рівня і реалізації місії.

При необхідності аналіз може бути продовжений аж до виявлення впливу виконання окремих робіт, що складають процеси, на досягнення поставлених цілей.

При аналізі системи цілей і стратегій їхнього досягнення варто звертати увагу на невизначеність розвитку зовнішнього середовища. Для цього описаний вище аналітичний ієрархічний процес можна доповнити імовірнісними характеристиками різних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Методика оцінки і розрахунку така ж, що й у випадку ігнорування невизначеності; слід лише зазначити, що для кожного сценарію оцінка важливості мети і дій буде відмінною від оцінки для іншого сценарію.

Система цілей кожної організації досить унікальна, але для ілюстрації загального підходу до аналізу цілей доцільно виділити якусь типову структуру, на основі якої можна проводити аналіз цілей будь-яких організацій.

Більш докладно цілі описуються й аналізуються за допомогою так названої структурно-логічної рамки, що являє собою матрицю 4x3, що інтегрує і підсумовує обов'язкові компоненти системи цілей і що погоджує цілі з діями по їхньому досягненню (стратегіями) [79].

Таблиця 1.2

Структурно-логічна рамка

Короткий словесний зміст	Вимірювані показники	Засоби перевірки і підтвердження	Зовнішні фактори
Цілі			
Підцілі			
Діяльність (програми, проекти, ключові фактори успіху та інше)			
Результати			

За допомогою описаних вище інструментів варто з'ясувати:

1. Які цілі конфліктують одна з одною — тобто максимізація досягнення одних цілей приводить до мінімізації досягнення інших. Це так називані зони антагонізму;

2. Які цілі не можуть бути максимізовані одночасно. Це так називані зони непогодженості. У цих зонах досягнення одне цілей ніяк не впливає на досягнення інших, навіть якщо вони є взаємопідпорядкованими; тут цілі не суперечать одна одній до певного рівня, після якого антагонізм можливий;

3. Які цілі не мають діяльнісного забезпечення — тобто цілі не мають конкретних заходів щодо їх досягнення;

4. Які цілі нечітко сформульовані;

5. Які цілі не розуміються і не розділяються особами, що здійснюють дії по їхньому досягненню;

6. Які цілі організаційно не забезпечені.

Необхідним компонентом системи цілей є система розподілу відповідальності за досягнення цих цілей, так само як за виконання дій (стратегій, програм, проектів, заходів, процесів і окремих задач), спрямованих на досягнення цілей.

Звичайно система відповідальності аналізується (наскільки система цілей організаційно забезпечена, наскільки система цілей погодиться з організаційною структурою) за допомогою матриці розподілу відповідальності, що являє собою таблицю, один з вимірів якої (рядки або стовпці) являє собою перелік працівників або структурних підрозділів, а інше — перелік цілей або заходів. На перетинанні працівника і заходу устанавлюється вид відповідальності. Приклад матриці розподілу відповідальності зображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Матриця розподілу відповідальності

Елементи стратегії	Заст. генерального директора по економіці та фінансам	Планово-економічний відділ	Фінансовий відділ	Начальник центру розвитку	Головний бухгалтер	Заст. генерального директора по виробництву продукції
1	В	С	С	І	І	І
2	-	-	-	В	С	С
3	С	С	С	С	-	І
4	-	-	-	-	В	-
5	С	С	С	І	С	В

де В – відповідальний виконавець;

С – співвиконавець;

І – одержувач інформації.

Матриця розподілу відповідальності дозволяє побачити:

1. Чи всі цілі і заходи, спрямовані на їх досягнення, мають відповідальних виконавців;

2. Чи досить виконавців закріплено за цілями і задачами;

3. Чи існує система контролю і звітності за виконанням.

При необхідності розподіл відповідальності може бути описаний більш детально, із застосуванням більшої кількості символів, що позначають різні функції співробітника по реалізації заходу. Можуть бути додані символи, укрупнено означаючі інформаційні потоки, виникаючі при виконанні робіт різними

виконавцями. В табл. 1.4 наведено приклад. Нижній індекс позначає співробітника, від якого надходить інформація, а верхній індекс позначає співробітників, яким інформація передається.

Таблиця 1.4

Матриця розподілу відповідальності з інформаційними зв'язками

Цілі/Стратегії/Функції	Генеральний директор	Керівник проекту	Директор по маркетингу	Комерційний директор	Директор по економіці та фінансам
1. Проведення маркетингових дослідів (аналіз ринків, аналіз покупців, конкурентів і інше)	K ₃	У ₃	В ₂ ^{1,2,3,4,5}	У ₃	У ₃
2. Розробка цінової політики проекту	K ₃	У ₃	У ₃	У ₃	В ₂ ^{1,2,3,4,5}
3. Планування та реалізація рекламних заходів і зв'язків з громадськістю	K ₃	У ₃	В ₂ ^{1,2,3,4,5}	У ₃	У ₃

де К – контроль;

У – узгодження;

В – виконання.

Розглянутий вище аналітичний ієрархічний процес може бути корисний і для оптимізації розподілу відповідальності. Маючи кількісне вираження важливості окремих цілей або заходів і оцінивши кількісно рівень відповідальності і компетенції співробітника 1 або керівника) по кожній з цілей (або заходів), можна створити цільову функцію, оптимізуючу розподіл працівників по заходах (або цілям), і вирішити її засобами лінійного програмування.

Після виявлення, моделювання й аналізу системи цілей організації варто зайнятися її організаційною структурою.

Організаційною структурою управління (організаційною формою управління) називають внутрішній устрій системи управління, що звичайно описується сукупністю організаційних одиниць (структурних підрозділів і

посадових осіб), взаєминами цих організаційних одиниць між собою і з керованою діяльністю (об'єктом управління) [38].

Ці відносини складаються звичайно з двох різних інформаційних зв'язків - вертикальних (адміністративних), по яких відбувається передача інформації, що змінює стан системи (наказів, розпоряджень, завдань, вимог і інше), і горизонтальних (діяльнісних - функціональних, проектних, програмних, робочих і інше), по яких відбувається передача виконавської, робочої інформації, що не змінює стани системи, але є проміжною, підготовчою для формування керуючої, адміністративної інформації (управлінських рішень).

По вертикальних зв'язках реалізується вплив суб'єкта управління на об'єкт із метою переведення в цільовий стан. По горизонтальних зв'язках реалізуються взаємодії елементів об'єкта управління в ході оперативної виробничої діяльності і зворотний зв'язок об'єкта із суб'єктом.

Таким чином, організаційна структура управління являє собою сукупність організаційних одиниць, упорядкованих в адміністративно-діяльнісному просторі. В адміністративному вимірі оргструктура характеризується рівнями управління, а в діяльнісному — ланками управління. Рівні управління являють собою сукупності організаційних одиниць, відповідальних за досягнення цілей одного рівня. Ланкою називається сукупність організаційних одиниць, що спеціалізуються на вирішенні однорідних задач. Відокремлення ланок звичайно обумовлюється об'єктивними властивостями керованої діяльності і доступною технологією. Укрупнена область діяльності тієї або іншої ланки звичайно називається функцією. Однак у залежності від структури області діяльності організаційні одиниці можуть структуруватися не по функціях, але по проектах, програмах, стратегічних областях господарювання, однорідній продукції, географічним регіонам та інше.

Послідовність аналізу організаційної структури така [57]:

1. Графічне моделювання організаційної структури.
2. Виявлення первинних кількісних характеристик: кількість рівнів управління, чисельність, номенклатура посад, кількість структурних одиниць.

3. Визначення деяких кількісних оцінок.

4. Визначення якісних характеристик з використанням експертних оцінок.

5. Оцінка відповідності оргструктури системі цілей, технології, розмірам компанії, станові зовнішнього середовища.

Нижче наведені методи, що застосовуються при аналізі організаційної структури.

Графічне моделювання. За допомогою цього методу система зображується як сукупність елементів і взаємозв'язків між ними.

Застосування відносних і середніх величин. При діагностиці організаційної структури активно використовується виявлення таких величин, їх прості середні арифметичні, середні зважені, середні гармонійні, геометричні і квадратичні [18]. Головною вимогою застосування середніх величин є якісна однорідність сукупності даних, для яких вони обчислюються. Важливим засобом для цього є групування.

Групування. Метод заснований на доборі явищ і процесів (а також їхніх зумовлюючих причин і факторів) по певних ознаках і припускає їхню класифікацію. Множина одиниць об'єкта спостереження розчленовується на однорідні групи по основах групування, що можуть бути якісними або кількісними. Прикладом групування по якісній ознаці є поділ всіх організацій у залежності від їхніх організаційних структур — функціональні або проектно-матричні. Поділ по кількісній основі можна проілюструвати групуванням організацій (незалежно від їхнього виду) у відповідності із середньорічним оборотом.

Порівняння. Це найбільш розповсюджений спосіб конкретного аналізу, зв'язаний із зіставленням однорідних величин для виявлення існуючого між ними розходження (порівняння показників оргструктури досліджуваної організації з кращими у відповідній галузі).

Метод ланцюгових підстановок. Цей метод дозволяє виявити вплив окремих факторів на скінчену величину показника за умови, що зв'язок між ними має виражений функціональний характер.

Кореляційно-регресійний аналіз. Цей метод служить для визначення тісноти і конкретного виду зв'язку між показниками, що не знаходяться у функціональній залежності.

Застосування аналогій. Метод заснований на використанні принципу подібності між окремими об'єктами. Вихідним пунктом є аксіома: якщо предмети подібні в одних певних ознаках, то вони можуть бути подібні й в інших. Спрощений приклад такого силогізму: якщо торговельна організація з оборотом більш 50 тис. доларів процвітає, застосовуючи функціонально-продуктову матричну структуру, то інша організація з тим же оборотом, змінюючи свою функціональну структуру на матричну, очікує не меншого процвітання.

Експертні оцінки. Цей метод застосовується, як правило, у тих випадках, коли оцінка або аналіз не можуть бути виконані на основі точних розрахунків або коли виконання подібних розрахунків недоцільно в зв'язку з низькою ефективністю. Існують ситуації, коли просте поширення колишнього або іншого досвіду, раніше існуючих закономірностей неприйнятно.

Спеціальні методи діагностики. До них можна віднести досить складні і вихідні за рамки дійсної книги методи математичного, імітаційного й іншого видів моделювання [6].

Моделлю організаційної структури управління називається символічне зображення і/або текстовий опис реально існуючих, істотно значимих для дослідження складових частин сформованої організаційної структури підприємства, їхнього взаємозв'язку, а також їх якісні і кількісні характеристики.

Звичайно організаційна структура моделюється у виді ієрархічного графа, елементи якого зображують структурні одиниці (служби, відділи, сектори, департаменти, співробітників та інше), а з'єднуючі їхні дуги зображують відносини підпорядкованості одних підрозділів іншим. Такий ієрархічний граф може зображуватися з певними доповненнями і надбудовами. Але при всій красі і наочності таких зображень вони часто заслоняють відповідь на питання, що у першу чергу повинна вирішити організаційна структура: хто кому підпорядковується? Для

більш чіткого представлення організаційної структури варто дотримуватися декількох правил:

1. Структурні одиниці, що стоять на одному рівні підпорядкованості, також повинні бути графічно зображені на одному рівні.

2. Декомпозиція оргструктури по різних ланках повинна бути однаковою. Якщо один відділ розбитий на виконавців, то і усіх відділах повинні бути також розбиті на виконавців або в першому відділі виконавці не повинні бути показані.

3. Різні ланки управління не повинні змішуватися. У вертикалі, присвяченій фінансовій службі, представники маркетингової служби не повинні з'являтися.

4. При введенні відносин інших, ніж відносини адміністративної підпорядкованості (наприклад, підпорядкованість по функції або підпорядкованість по проекту), зображаючи їх лінії або символи повинні бути розшифровані й описані. Таких видів відносин, включаючи відносини підпорядкованості, повинно бути не більше трьох.

Первинні кількісні показники організаційної структури:

1. Загальна кількість рівнів управління.

2. Кількість рівнів управління різних підрозділів організації, різниця між максимальною і мінімальною кількістю рівнів управління, середнє по підрозділах кількість рівнів управління.

3. Існуюча середня норма керованості (середня кількість підлеглих в одного керівника).

4. Кількість підрозділів із указівкою їх територіальної розподіленості.

5. Чисельність працівників управління й інші.

Аналіз відповідності організаційної структури цілям організацій проводиться за допомогою матриці розподілу відповідальності. Виявляються:

цілі, що не мають організаційного забезпечення (немає відповідальних) або мають недостатнє забезпечення (не вистачає виконавців);

цілі, що мають нечітку систему відповідальності, — відповідальний виконавець повинен бути тільки один;

цілі, що не мають системи контролю їхнього досягнення або нечітку систему контролю, — суб'єкт контролю повинен бути вище по рівню управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитися в тій же ланці цілі, що закріплені за невідповідними по спеціалізації структурними підрозділами. Як кількісні оцінки можуть бути використані показники, приведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Формальні кількісні оцінки організаційної структури

Структурний коефіцієнт централізації	$K_{цц} = N_{цп} / N_{оп}$	$N_{цп}$ – кількість структурних підрозділів, керованих з єдиного центра; $N_{оп}$ – загальна кількість структурних підрозділів одного рівня
Кількісний коефіцієнт централізації	$K_{кц} = N_{цч} / N_{оч}$	$N_{цч}$ – чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центра; $N_{оч}$ – загальна кількість працівників
Об'ємний коефіцієнт централізації	$K_{ок} = O_{ц} / O_{о}$	$O_{ц}$ – об'єм робіт, виконуваний централізованими підрозділами; $O_{о}$ – загальний об'єм робіт компанії
Коефіцієнт централізації управління	$K_{цу} = N_{цу} / N_{уо}$	$N_{цу}$ – кількість працівників центрального управління; $N_{уо}$ – загальна кількість працівників
Коефіцієнт централізації функцій	$K_{цф} = Ч_{цц} / (Ч_{цц} + Ч_{цп})$	$Ч_{цц}$ – чисельність працівників по централізованій функції в центральному апараті; $Ч_{цп}$ – те, що й в апараті підрозділів і філіалів
Коефіцієнт централізації окремих функцій	$K_{ц} = T_{т} / (T_{т} + T_{ц})$	$T_{т}$ – витрати праці працівників апарату управління по даним функціям, людино-днів; $T_{т} + T_{ц}$ – сумарні витрати праці
Радіус адміністрування	$\check{R} = \sum A_{г} * R / \sum A_{г}$	$A_{г}$ – річний об'єм робіт у віддаленому філіалі, підрозділі; R – відстань до філіалу (об'єкта)
Щільність управління (середня)	$H_{с} = A_{о} / \pi(\check{R})^2$	$A_{о}$ – річний об'єм робіт на віддаленій території;
Щільність управління (абсолютна)	$H_{с} = A_{о} / S$	S – площа адміністративного району, що знаходиться в зоні дії організації
Рівень спеціалізації	$У_{спец} = N_{спец} / N$	$N_{спец}$ – кількість спеціалізованих підрозділів (бізнес-одиниць); N – загальна кількість підрозділів
Коефіцієнт використання організаційних резервів	$K_{н} = X_{ф} / X_{н}$	$X_{ф}$, $X_{н}$ – фактичне і нормативне значення певного параметру структури управління
Коефіцієнт структурної напруженості	$K_{сн} = N / d$	N – загальна кількість підрозділів, що знаходяться у підпорядкованості даному апарату управління; d – питома вага працівників апарату управління в % від загальної чисельності працівників

Продовження табл. 1.5

Коефіцієнт дотримання норм керованості	$K_{упр} = Чф/Чн$	Чф, Чн – відповідно фактична та нормативна чисельність працівників, підпорядкованих одному керівнику
Критерій ефективності – приведені витрати	$Z = (C + Eн * K)$	С – поточні витрати на управління; Ен – нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій; К – єдиноразові витрати на управління (інвестиції)
Коефіцієнт відповідності посаді	$K_{сд} = Чс/Чау$	Чс – чисельність працівників апарату управління, які займають відповідну посаду по результатам атестації; Чау – загальна чисельність апарату управління

Кількісному аналізу може бути підданий рівень формалізації відносин підпорядкованості і процесів делегування повноважень. Оцінка формалізації може бути зроблена за допомогою коефіцієнта:

$$Kф = Чдо/Чо, \quad (1.3)$$

де Чдо — кількість формалізованих посад (існують актуальні посадові обов'язки, що регламентують питання підпорядкованості, розподілу прав і обов'язків);

Чо — загальна кількість посад (береться зі штатного розкладу).

Важливим показником оргструктури є оцінка складності її управління, що визначається як

$$K_{сл} = Чд/Ч, \quad (1.4)$$

де Чд — кількість посад;

Ч — загальна чисельність працівників підприємства.

Слід зазначити, що існуючі кількісні показники не дають однозначної відповіді на питання, пов'язані з оцінкою ефективності управління в рамках заданої організаційної структури. Якщо взяти для прикладу показник норми керованості (визначається як кількість безпосередніх підлеглих у керівника), що традиційно

вважається нормативним у діапазоні від 3 чоловік до 7, то побачимо, що в залежності від складності управлінської і виробничої діяльності ця норма може сильно варіюватися: у науково-дослідній діяльності 3 підлеглих дуже багато, а для сержанта, командуючого роботами по риттю траншеї, і 20 чоловік здається невеликим навантаженням. Значні варіації цього показника можуть бути й у зв'язку з різними здібностями керівників: для одного керувати 15 людьми не складе проблем, інший і собою керувати не може. Подібні явища відбуваються і з іншими кількісними показниками, що самі вимагають особливого трактування й оцінки.

При всій неоднозначності кількісних показників їх використання надзвичайно корисно не стільки при одноразовій діагностиці стану організаційно-управлінської підсистеми, скільки для постійного моніторингу організаційної структури. Також корисність кількісних оцінок зростає, якщо вони зіставляються зі статистичною базою таких оцінок. Багато консалтингових фірм або окремих фахівців-дослідників, що спеціалізуються на відповідних роботах, мають таку базу.

Якісні експертні оцінки оргструктури засновані на судженнях фахівців і для одержання надійного результату вимагають створення їх статистично значимої бази і відповідної обробки.

Експертній оцінці можна піддати і більш дрібні деталі організаційної структури, тобто порівняти не матричну структуру і проектну структуру, а, наприклад, два види функціональних структур. У таких випадках кожний з варіантів оргструктури повинен бути детально описаний, особливо в частині, що стосується відмінностей.

Одним з важливих моментів аналізу організаційної структури є оцінка збалансованості прав і обов'язків керівників і виконавців. Такий аналіз здійснюється на основі вивчення існуючих посадових обов'язків, якщо вони не втратили актуальності, і в більшому ступені на основі співбесід із працівниками підприємства.

Аналізувати також необхідно й схильність організаційної структури впливові з боку зовнішнього середовища. Для цих цілей також застосовують деревоподібний граф, структуруючий всі фактори впливу зовнішнього середовища на оргструктуру.

При цьому бажано здійснювати ієрархічний аналіз відносної важливості виявлених факторів.

У разі потреби кожен фактор впливу може бути кількісно оцінений експертним шляхом. Це дасть інформацію не тільки про характер і напрямок впливу фактора, але і про силу його впливу.

При порівнянні організаційної структури і розмірів організації варто мати на увазі, що:

чим більше організація, тим більше необхідна формальна структура управління;

чим більше організація, тим менш централізованою вона повинна бути;

чим більше організація, тим у більшому ступені необхідно використовувати автоматизацію.

Важливим моментом аналізу оргструктури є її відповідність не тільки розмірам організації й обсягам управлінських робіт, але і складності робіт і їхньої невизначеності.

Інші закономірності функціонування різних організаційних структур, що корисно враховувати при аналізі організаційних структур, можна звести до наступних положень [43]:

1. Чим більше рівнів управління, тим жорсткіше структура. Чим менше рівнів управління, тим організація адаптивніша, гнучкіша, тим більше здібностей в організації адекватно реагувати на нестандартні ситуації, несподівані можливості на ринку, тим швидше організація перебудовується. Але чим менше рівнів управління, тим складніше керувати організацією.

2. Організаційна структура повинна відображати систему цілей організації. Рівні в дереві цілей повинні відповідати рівням організаційної структури. Крім цього, принципи структуризації повинні збігатися: якщо система цілей має функціональну структуру, то й організаційна структура повинна бути функціональною; в організації проектного типу цілі повинні структуруватися відповідним чином.

3. Тип організаційної структури повинен відповідати загальним принципам технології основної виробничо-господарської діяльності фірми. У будівельних і науково-дослідних компаніях, де сама діяльність носить проектний характер, досить розумно застосовувати саме проектні структури. На підприємствах, заснованих на конвеєрному виробництві, або у вертикально інтегрованих компаніях краще використовувати лінійно-функціональні.

Аналізові повинні бути також піддані мегаструктурні форми організації бізнесу, тобто форми об'єднання діяльності різних підприємств, — такі, як концерни, міжгалузеві об'єднання, асоціації, консорціуми, корпорації, холдинги, картелі, синдикати, трести, комбінати та інше. Ці структури в основному закріплюють укрупнений поділ майнових інтересів підприємств і ключових функцій бізнесу (виробництво, маркетинг та інше). В основному тут застосовуються експертні оцінки.

Процесом управління називається об'єктивно існуюча сукупність взаємозалежних цільових одиниць управлінської діяльності (у залежності від масштабів аналізу — комплексів робіт, задач, робіт), що має чітко визначені вхід і вихід і, що протікає в рамках інформаційних зв'язків, закріплених існуючою організаційною структурою.

Організаційна структура є формою управління, у той час як конкретні процеси керування є змістом управлінської діяльності [57].

Як це впливає з визначення, процес складається з входу, виходу і процесора (рис. 1.7). Входи процесу — це ресурси, необхідної і достатні для реалізації процесу, тобто для одержання виходу. Процесор - це сукупність підпроцесів, робіт, операцій, здійснюваних над входами для одержання виходів. Виходи процесу — це результати реалізації процесу.

Входи процесу можуть бути первинні і вторинні. Первинні входи надходять на початок процесу. Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу.

Виходи також можуть бути первинні і вторинні. Первинний вихід — це прямий, запланований результат реалізації процесу. Вторинний вихід — це побічний продукт процесу, що не є його головною метою.

Серед учасників процесу виділяють постачальників процесу, виконавців процесу і клієнтів процесу.

Метою процесу є задоволення вимог клієнтів процесу. Клієнти можуть бути:

1. Первинні — ті, котрі одержують первинний вихід.
2. Вторинні — ті, котрі знаходяться поза процесом і одержують вторинний вихід.
3. Непрямі — ті, котрі не одержують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку його використання.
4. Зовнішні — ті, котрі знаходяться поза даною організацією, але одержують вихід процесу.
5. Споживачі — кінцеві користувачі виходу процесу.

Процеси можуть бути основними і допоміжними. Основні процеси — це процеси поточної діяльності компанії, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішніми клієнтами. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних процесів.

Процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза фірмою. Внутрішнім називається процес, що знаходиться цілком у рамках однієї організації.

Аналіз процесів управління починається з виявлення процесів, а виявлення процесів починається з визначення границь процесів. Границями процесу є входи і виходи процесу. При цьому первинні входи утворюють початкову границю процесу, вторинні входи — верхню границю, первинні виходи — кінцеву границю процесу і вторинні виходи — нижню границю процесу.

Визначення границь процесу управління є непростим завданням. Для того щоб виявити об'єктивний існуючий процес, а не довільно згруповані роботи, необхідне розуміння основної мети процесу і технології його реалізації.

Першим етапом аналізу процесів є збір інформації про них. Ця інформація звичайно збирається шляхом анкетування й інтерв'ювання.

Процес збору інформації повинен бути обов'язково адміністративно підкріплений наказом вищого керівництва. Необхідною для успішного збору даних

умовою є роз'яснювальна робота зі співробітниками, що заповнюють інформаційні форми.

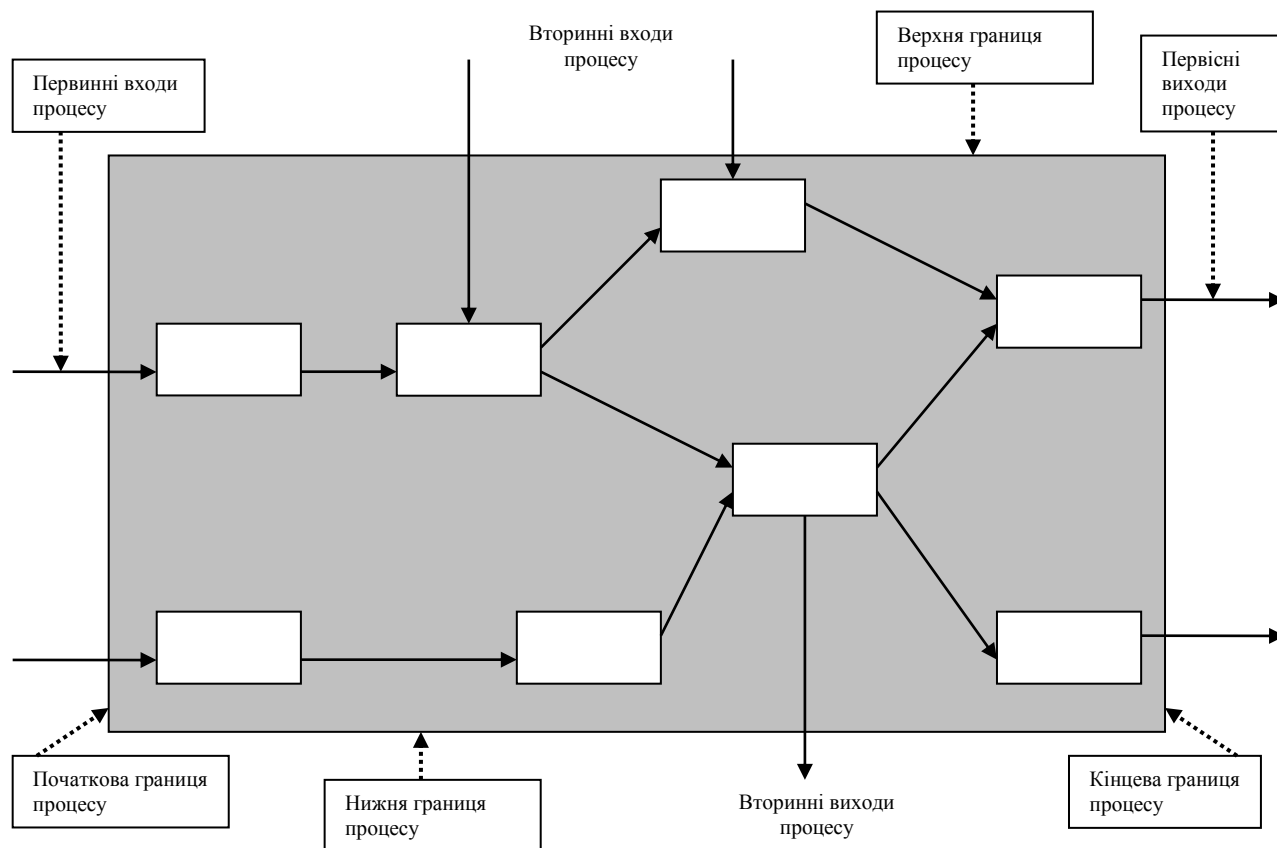


Рис 1.7. Модель процесу

Як організаційна структура, так і процеси управління можуть регламентуватися як формально (організаційно-розпорядницькими документами, стандартами підприємства, інформаційними схемами або моделями), так і неформально (неформальним поділом праці, колективними установками і цінностями та інше) [76]. При цьому може відбуватися конфлікт між вимогами офіційних внутріфірмових документів і неформальних норм організаційної культури. При організаційно-управлінському аналізі важливо розкрити дійсне, а не декларативне положення речей, а також реальні підстави існуючої організаційної структури і процесів управління. Для цього проводиться аналіз організаційної культури.

Під організаційною культурою розуміється сукупність міжособистісних цінностей, норм і стилів поведінки, спілкування і реалізації трудових обов'язків, культурних і економічних пріоритетів розвитку колективу підприємства, неформальна соціально-групова структура колективу та інші соціально-психологічні характеристики персоналу фірми в їхньому органічному взаємозв'язку [48].

Організаційна культура має кілька рівнів, що досліджуються або не досліджуються в залежності від задач діагностики. Аналіз організаційної культури можна звести до виявлення й аналізу існуючих символів, внутріфірмових історій і традиційних церемоній.

Символом може бути матеріальний об'єкт або подія, що служать для того, щоб передавати деяке значиме загальне для всіх співробітників повідомлення, що устанавлює взаєморозуміння між ними. Символи більш виразні, ніж багатослівні пояснення, і тому краще розуміються і приймаються людьми. Характерним прикладом символів є фірмові логотипи, що при їхній умілій розробці вміщують у собі як місію фірми, так і основні внутріорганізаційні цінності, її підтримуючі.

Історії — це уніфіковані послідовності подій, що містять розкриття внутріфірмових цінностей. Ситуації, описувані в історіях, можуть бути як реальні, так і вигадані, але головне — щоб вони чітко пояснювали, що робити потрібно, а що ні. Історії можуть неформально визначати відповіді на наступні поведінкові питання:

1. Як варто поводитися співробітникові, якщо начальник порушує правила?
2. Чи є вище керівництво людьми, шановними всіма співробітниками?
3. Чи може звичайний співробітник пробитися наверх?
4. Як реагує начальник на помилки підлеглого?
5. Як організація справляється з труднощами?

Церемонії — це спеціально продумані й організовані заходи символічного характеру, безпосередньо не зв'язані з основною виробничою діяльністю. Різновиди церемоній містять у собі наступне:

1. Переміщення співробітників або зміна їх формального внутріорганізаційного статусу.

2. Покарання співробітників.
3. Заохочення співробітників.
4. Вирішення конфліктів.
5. Соціалізація нових співробітників.

При аналізі організаційної культури варто з'ясувати:

наскільки сильна культура (у порівнянні з формальною структурою і процесам);

чи підтримує культура систему цілей організації;

чи підтримує культура формальну структуру і процеси організації;

основні елементи культури (символи, історії, церемонії), що виражають її; динаміку змін внутріфірмових цінностей і стереотипів поведінки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Система управління є основою, на якій будується вся діяльність підприємства. Від системи управління залежить ефективність функціонування окремого підрозділу, окремої служби, що формує ефективність діяльності підприємства в цілому.

Система управління – це визначена сукупність елементів, властивості яких підбираються виходячи з характеру цілей і принципів управління тим або іншим об'єктом.

Система управління формується людьми – суб'єктами управління для реалізації поставлених цілей, однак має об'єктивний характер, оскільки базується на законах і принципах.

Структура управління організаціями в плинні якогось періоду часу залишається незмінної (статичної), а процес управління постійно змінюється (динамічний), проте меду ними безупинно існують організаційні зв'язки (кінематичні). Без такого

проміжного впливу, що матеріалізується за допомогою організаційних зв'язків, взаємозв'язок структури і процесів управління може виявитися неорганічним і розірваним.

Механізм керування повинний відповідати цілям і задачам об'єкта, реальним умовам його функціонування, передбачати надійні, збалансовані один з одним методи впливу на об'єкт, і мати можливості для удосконалювання.

Система управління повинна бути ефективною, що припускає: оперативність і надійність, якість прийнятих рішень; мінімізацію зв'язаних з цим витрат часу; економію загальних витрат і витрат на зміст апарата керування, поліпшення техніко-економічних показників основної діяльності й умов праці, частку працівників керування у всьому персоналі організації.

Ефективність функціонування системи управління можна підвищити за допомогою більш надійних зворотних зв'язків, своєчасності і повноти інформації, обліку соціально-психологічних якостей учасників, забезпечення оптимального розміру підрозділів.

Від загальної ефективності функціонування системи управління підприємством залежить інвестиційна привабливість в очах інвестора даної компанії.

Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкту інвестування є важливим показником, під яким слід розуміти його інтегральну характеристику з точки зору наявного стану, можливостей розвитку, обсягів і перспектив отримання і розподілу прибутку, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості підприємства, ділової активності та рентабельності. Вона поєднує у собі дані про ступінь очікуваної дохідності, ризикованості та ліквідності потенційного капіталовкладення.

Також важливою гранню інвестиційної привабливості є ступінь гарантованості, надійності та своєчасності досягнення цілей інвестора, основними з яких виступають:

отримання прибутку у довгостроковій перспективі;

отримання контролю над підприємством (наприклад, постачальником ресурсів);

отримання спекулятивного прибутку (за рахунок швидкої зміни курсу цінних паперів підприємства), тощо.

Інвестиційна привабливість визначається комплексом різноманітних факторів, перелік і вага яких може змінюватись в залежності від:

1. Цілей інвесторів;
2. Виробничо-технічних особливостей підприємства, у яке інвестуються кошти;
3. Економічного розвитку підприємства у теперішньому часі, у минулому, а також очікуваного економічного розвитку.

Рівень інвестиційної привабливості підприємства залежить від якості системи управління, тому що система управління є основою компанії, і, якщо підприємство може функціонувати без відділу маркетингу, то без системи управління воно не може існувати взагалі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛУГАНСЬКТЕПЛОВОЗ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Місцезнаходження Компанії - Україна, 90005, м. Луганськ, вул. Фрунзе, 107.

Компанія створена з метою забезпечення інтересів держави в процесі реформування комплексу ПАТ «Луганськтепловоз» і з метою підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових і інших ресурсів на основі спільної діяльності головного підприємства і дочірніх ВАТ, розподілу роботи і кооперації, об'єднання сил і способів, концепції основних джерел фінансування по реалізації і програм і інвестиційних проектів, науково-технічного розвитку для якісного задоволення потреби ринку в тепловозах, трамваях, дизель поїздах і інших видах транспортної техніки і товарах народного споживання, одержання прибутку і забезпечення добробуту економіки.

У травні 1996 року виповнилося 100 років із дня заснування Луганського тепловозобудівного заводу, одного з найкрупніших у світі підприємств з виробництва тягових залізничних транспортних засобів.

3 травня 1896 року - офіційна дата початку історії, що став згодом одним з найкрупніших у світі підприємств з виробництва рейкових транспортних засобів Луганського паровозобудівного заводу. У 1900 році заводом був випущений перший паровоз і вже в 1906 році Луганський паровозобудівний завод з виробництва тепловозів, по своїх виробничих потужностях зрівнявся з великими заводами Росії. У період з 1900 по 1956 року завод спеціалізувався на випуску основної продукції - паровозах. За цей час було зроблено понад 12000 паровозів різних типів.

Починаючи з 1956 року завод почав випуск тепловозів і 19 жовтня був перейменований у тепловозобудівний. У 1956 - 1957 роках створили й освоїли виробництво перших маневрових тепловозів з електричною передачею для

роботи в умовах тропічного клімату на Бхилайском металургійному комбінаті в Індії. Це були перші тепловози, поставлені на експорт.

У 1972 році розроблений і виготовлений дослідний зразок тепловоза 2ТЭ121, що поклав початок створенню нового ряду локомотивів із секційною потужністю 4000-6000л.с, із принципово новими конструктивними рішеннями по ходовій частині (тепловози 2ТЭ121, ТЭ136, 2ТЭ136).

Проводиться велика пошукова конструкторська і дослідницька робота з заміни дизельного палива на зріджений природний газ (тепловози 2ТЭ10Г и 2ТЭ116М).

Наприкінці 70-х років була проведена чергова реконструкція заводу. У середині 80-х років щомісяця випускалося по 115-120 секцій тепловозів, що було абсолютним досягненням у світі.

Практично усі вантажні магістральні перевезення на неелектрофікованих ділянках залізниць СНД здійснюються Луганськими локомотивами.

За останні кілька десятків років створене і побудовано більш 40 типів і модифікацій маневрових, вантажних, магістральних і пасажирських тепловозів потужністю від 1471 до 4411 квт у секції. Усього підприємством зроблене і поставлено більш 44000 тепловозів, у тому числі більш 4000 локомотивів потужністю від 1020 до 2941 квт у 11 країн Європи, Азії, Африки і Латинської Америки.

У 1971 році завод нагороджений орденом Жовтневої революції за створення й освоєння виробництва магістральних тепловозів. Могутній науково-технічний потенціал підприємства, сучасна база сприяє тому, що Луганські тепловози відрізняються високим технічним рівнем і одержали широке визнання в багатьох країнах, де вони експлуатуються.

З 1992 року завод переключився на створення й освоєння виробництва нових видів рейкового транспорту для залізниці, міського комунального господарства і гірничорудної промисловості. Роботи провадяться в рамках національної програми разом з найкрупнішими підприємствами України:

Харківськими заводами “Електротяжмаш” і транспортного машинобудування ім. Малишева, Запорізьким НДІ “Перетворювач” і іншими підприємствами й інститутами

Були створені дослідні зразки, проведені всебічні іспити пасажирського тепловоза, електропоїздів перемінний і постійний токи, дизель-потяги, трамвайного вагона.

Крім рейкових транспортних засобів, що є основним видом продукції підприємства, освоєне виробництво й інших видів продукції:

поворотні кола для рухливого складу;

гірничошахтне устаткування (вагонетка й ін.);

тяговий привід для шахтних електровозів, колісні пари;

сільгоспобладнання, споживчі товари.

З метою забезпечення функціонування єдиного технологічного комплексу транспортного виробництва в Україні конкурентноздатних видів продукції й одержання прибутку в умовах ринкової економіки адміністрація об'єднання вийшла з ініціативою створити на базі Луганського тепловозобудівного заводу - головного підприємства виробничого об'єднання - холдингову компанію, що одержала всебічну підтримку в органах управління і схвалення колективу.

19 травня 1995 року Президент України видав Указ «Про створення Державної Холдингової Компанії «Луганськтепловоз», а 3 жовтня Луганський Міськвиконком провів її реєстрацію.

ГХК «Луганськтепловоз» створена на базі Луганського тепловозобудівного заводу — головного підприємства ПО «Луганськтепловоз» із включенням у її статутний фонд контрольних пакетів акцій компанії і пакетів акцій інших товариств згідно з їхніми планами розміщення акцій, що затверджені фондом держмайна.

ПАТ «Луганськтепловоз» – є відкритим акціонерним товариством і створено шляхом перереєстрації в зв'язку зі зміною назви (протокол Загальних зборів акціонерів № 7 від 25 квітня 2011 року).

Засновником компанії є Фонд державного майна України.

Компанія є власником:

майна, переданого їй Засновником у власність;

продукції, зробленою Компанією в результаті господарської діяльності й отриманих прибутків;

іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законом.

Компанія, здійснюючи право власності, володіє, користується і розпоряджається належним їй майном за своїм розсудом, здійснюючи відносно нього будь-які дії, що не суперечать законодавству України і дійсному Статуту.

ПАТ «Луганськтепловоз» є правонаступником: Державної холдингової компанії «Луганськтепловоз».

У випадках, передбачених законодавчими актами, компанія одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності.

Компанія самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність шляхом проведення усіх видів зовнішньоекономічної діяльності, валютних і інших операцій. Зовнішньоекономічна діяльність компанії регулюється чинним законодавством України.

Компанія може брати участь у науково-технічному співробітництві з закордонними країнами і міжнародними організаціями.

Компанія може встановлювати з підприємствами, організаціями і фірмами інших країн прямі зв'язки, вирішувати питання виробничої і науково-технічної кооперації на основі висновку господарських договорів і контрактів.

Валютний виторг від власної зовнішньоекономічної діяльності компанії зараховується на її валютний балансовий рахунок і використовується компанією самостійно відповідно до діючого законодавства України.

Основні функції Компанії:

забезпечення виконання Державної програми розвитку транспорту України у виробництві транспортних засобів і інших цільових програм;

виконання холдингового й інвестиційного центра по управлінню контрольними пакетами акцій;

розробка і проведення єдиної технічної й економічної політики діяльності і розвитку Компанії;

формування ефективних технологічних і організаційних зв'язків підприємств, що входять до складу Компанії й управління ними як цілісною системою;

реалізація єдиної інвестиційної стратегії для здійснення широкомасштабних проектів, координації і проведення будівництва нових об'єктів, реконструкції і технічного переоснащення підприємств Компанії і кредитування, закупівлі і постачання сировини, матеріалів, енергоносіїв і комплектуючих, впровадження природоохоронних заходів;

координація дій у науково-дослідних і дослідницько-конструкторських роботах, спрямованих на удосконалення технічного рівня виробництва транспортного машинобудування, впровадження сучасних високоефективних, економічних і екологічно чистих технологій;

маркетинг і формування пакета замовлень;

розробка і проведення єдиної політики в сфері зовнішньоекономічної діяльності;

організація стабільного й ефективного матеріально-технічного постачання;

інформаційне, методичне, маркетингове забезпечення, навчання кадрів, зв'язок із засобами масової інформації;

захист інтересів акціонерів Компанії.

Предметом діяльності компанії є:

виробництво тепловозів і запчастин до них;

виробництво трамваїв, дизель-потягів і іншої техніки відповідно до державної програми розвитку транспорту в Україні;

виконання завдань держконтракту для забезпечення потреб держави в продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання (ТНС);

виробництво і реалізація сільськогосподарської продукції, організація суспільного харчування, торгівля промисловими і продовольчими товарами;

виробництво металургійної продукції;

ремонтні роботи, обстеження вантажопідйомних кранів, що відпрацювали нормативний термін служби, а також модернізація, монтаж і ремонт вантажопідйомних кранів з використанням зварювання;

послуги в сфері інформації й обчислювальної техніки;

виконання будівельних і ремонтних робіт об'єктів житлового і промислового будівництва;

перевезення вантажів у межах України і за її межами усіма видами транспорту, перевезення пасажирів і послуги населенню;

здійснення лізингових операцій;

комерційна діяльність, зв'язана з виготовленням і продажем продукції компанії і її дочірніх підприємств.

На базі ХК «Луганськтепловоз» і її майна створені дочірні підприємства: ДП «Модельник», ДП «Схід», ДП «Трансмашінвест», ДП «Кольорит», ДП «ВТФ «Контракт», ДП «Точліт».

В даний час основною продукцією Компанії є - магістральні тепловози, трамваї ЛТ - 10, скребкові конвеєри типу СПЦ-163. Компанією виробляються наступні серії тепловозів: 2ТЭ116, 2ТЭ114И, тепловози типу М62У и ТЭ10У.

В часи існування Союзу на основну продукцію заводу — тепловози, завжди був платоспроможний попит. Однак, після його розпаду, економічна криза привела до різкого зниження промислового виробництва і, як наслідок, скороченню вантажоперевезень і падінню попиту.

Основними конкурентами компанії є: Коломенський тепловозобудівний завод, що випускає пасажирські тепловози, Людиновський тепловозобудівний завод, що спеціалізується на маневрових і промислових тепловозах, а також Брянський і Камбарський машинобудівні заводи.

У 2002р. комерційні служби Компанії через «Енергомашекспорт» Російської Федерації вийшли на великого замовника тепловозів – Іракські залізниці.

При проведенні тендера на право постачання тепловозів ТЭ114И в Ірак Холдингової компанії довелося суперничати з відомими фірмами з Європи і Китаю.

Головним конкурентом був Китай: локомотиви, створені в Китаї, і зараз експлуатуються на залізницях Іраку.

Розглянутий тепловоз – модель абсолютно нова.

У конструкції тепловоза використані сотні нових рішень.

Тепловоз ТЭ114И стане базовою моделлю для цілої гами локомотивів. Слідом за Іраком ці тепловози очікують залізниці Ірану, Росії й України.

Потреби народного господарства України в рейкових тягових транспортних засобах вимагають негайних заходів по створенню й організації виробництва в Україні усіх видів залізничних транспортних засобів і основних комплектуючих виробів до них, у тому числі для залізниць, міського комунального господарства й інших підприємств.

Роботи зі створення й освоєння виробництва дизель- і електропоїздів, трамвайних вагонів в Україні почалися з 1992 р.

По основних технічних характеристиках трамвай ЛТ-10 перевершує продукцію конкурентів для пасажирів, питомому енергоспоживанню, питомій потужності і, як показали іспити, кращої плавності ходу і зниженням динамічного впливу на шлях.

Добре зарекомендувала себе ходова частина трамвая, причому як у роботі на ЛТ-10, так і під Усть-Катавським трамваєм.

По наявним даним трамвайний парк України складає близько 5000 одиниць, у тому числі 1870 Усть-Катавських, з яких 40% зношені і підлягають списанню. Потреба в трамваях лише міст України складає 450 одиниць у рік, можливості підприємства дозволяють вирішити цю задачу, а також проблему капітального ремонту і сервісного обслуговування.

З огляду на пряму і непряму конкуренцію, необхідно за рахунок збільшення обсягів виробництва знизити витрати, зменшити ціну, організувати виробництво запасних частин і вузлів, у першу чергу візків, налагодити сервісне обслуговування і цим самим забезпечити конкурентоздатність і завоювання ринку збуту Луганськими трамваями, що по своїх технічних параметрах відповідають рівневі світових стандартів.

Конвеєр шахтний скребковий СПЦ 163 призначений для транспортування вугілля з очисних вибоїв шарів потужністю не менш 0.75 м.

Конвеєр СПЦ 163 відрізняється від аналогів збільшеною довжиною (до 250 м замість 170 м), що дозволяє навантаженням (720 кн замість 410 кн), наробітком на відмовлення (50 час. замість 10 час), калібром ланцюга (24 x 86 замість 18 x 64), підвищеною потужністю і надійністю.

На шахтах "Самарская", ПО "Павлодаруголь" і "Жовтнева", ПО "Донецьквугілля" конвеєри СПЦ-163 у короткий термін забезпечив транспортування більш 900 000 тонн без поломок. По наявним даним річна потреба в конвеєрах СПЦ-63 100 шт. Конвеєр нашого виробництва повинний змінити на шахтах України самі масові скребкові конвеєри СЖ02М и СПЦ 162.

Докладний перелік видів продукції, що випускається, і їхні характеристики свідчить про те, що колектив компанії "Луганськтепловоз" постійно працює над поліпшенням якості продукції, що випускається, і розширенням його асортименту з урахуванням вимог ринку.

Відкрите акціонерне товариство «Холдингова компанія "Луганськтепловоз"» - один з найбільших підприємств з виробництва рейкових транспортних засобів.

2.2. Аналіз результатів виробничо-господарської діяльності

ПАТ «Луганськтепловоз»

Маючи значний науково-технічний та виробничий потенціал, підприємство постійно проводить роботи з технічного вдосконалення раніше випущених серій локомотивів та створення принципово нових конструкцій. Освоєно виробництво електропоїздів постійного та перемінного струму, дизель-поїздів, причіпних вагонів приміських поїздів з локомотивною тягою, трамвайних вагонів, поворотних кіл для розвороту у депо різних типів локомотивів, дизельних мотовозів, інженерних

плаваючих машин для виробництва різних інженерно-дорожніх робіт, скребкових вугільних конвеєрів та іншої техніки.

За останній час з'явилися такі нові вироби, як сучасні приміські електропоїзди ЕПЛ-2Т та ЕПЛ-9Т постійного та перемінного струму з уніфікованими вагонами, дизель-поїзд нового покоління ДЕЛ-02 з електропередачею перемінного струму і підрамним розміщенням дизеля.

Таким чином, з кожним роком на ПАТ «Луганськтепловоз» зростають обсяги виробництва продукції. Так, в 2013 р. випуск товарної продукції склав 434633 тис. грн., що перевищує на 7,5% показники 2012 р. і на 140,2% показники 2011 р. Випуск товарної продукції в 2011-2013 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Випуск товарної продукції в діючих цінах і в номенклатурі в 2011-2013 рр.

Найменування	Од. вим.	Випуск товарної продукції					
		2011 р.		2012 р.		2013 р.	
		в натур. од.	в оптов. цінах, тис. грн.	в натур. од.	в оптов. цінах, тис. грн.	в натур. од.	в оптов. цінах, тис. грн.
Тепловози магістральні, в тому числі: ТЕ114І	секц.	6	32625	24	136952	-	-
2ТЕ116	секц.	4	13849	27	109041	47	242077
2ТЕ10У	секц.	-	-	-	-	2	3167
2М62У	секц.	-	-	-	-	2	4093
Тепловоз пасажирський ТЕП-150	секц.	-	-	1	21312	-	-
Тепловоз маневровий ТЕМ-103	шт.	-	-	-	-	1	6544
Разом тепловозобудівництва:	тис. грн.		46474		267305		255881
Модернізація тепловоза 2ТЕ116:	секц.	2	1637	-	-	-	-
Модернізація тепловоза 2ТЕ10М:	секц.	-	-	4	1114	6	6405
Дизель-електропоїзд ДЕЛ-01:	тис. грн.	-	-	-	2365	-	-
моторний вагон	шт.	-	-	2	1873	-	-
причепний вагон	шт.	-	-	2	492	-	-
Дизель-електропоїзд ДЕЛ-02:	тис. грн.	-	14712	-	-	-	13750
головний вагон	шт.	2	12910	-	-	2	11922
причепний вагон	шт.	1	1802	-	-	1	1828
Дизель-поїзд ДПЛ-1:	тис. грн.	-	-	-	4350	-	-
модернізація М62	секц.	-	-	1	393	-	-
кабіна керування	шт.	-	-	1	1107	-	-
причепний вагон	шт.	-	-	3	2850	-	-

Продовження табл. 2.1

Електропоїзд перемінного струму ЕПЛ-9Т:	тис. грн.		78305		64960		52462
головний вагон	шт.	10	15388	8	15436	6	12325
моторний вагон	шт.	20	51038	16	37965	12	30875
причепний вагон	шт.	9	11879	8	11559	6	9262
Електропоїзд постійного струму ЕПЛ-2Т:	тис. грн.	-	-		4868		46275
головний вагон	шт.	-	-	1	1813	6	10830
моторний вагон	шт.	-	-	1	3055	12	26403
причепний вагон	шт.	-	-	-	-	6	9042
Запчастини залізничного транспорту	тис. грн.		24926		52777		55993
Поворотне коло Ø 22,8м	шт.	1	1413	1	1000	-	-
Інші роботи	тис. грн.		13484		5396		3867
Разом товарної продукції:	тис. грн.		18095		404135		434633

Таким чином, найбільшу питому вагу в загальному обсязі виробництва в 2011-2013 рр. займають тепловози, електропоїзди перемінного струму ЕПЛ-9Т та запчастини залізничного транспорту, найменшу - модернізація тепловозів та виготовлення поворотного кола.

Обсяг реалізації товарної продукції ПАТ «Луганськтепловоз» в 2013 р. склав 395245 тис.грн., що менше на 3,4% показників 2012 р. і більше на 132,1% показників 2011 р. Обсяги реалізації товарної продукції в номенклатурі та питома вага продукції в загальному обсязі реалізації в 2011-2013 рр. наведені в табл. 2.2 і табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації товарної продукції в номенклатурі в 2011-2013 рр.

Найменування	Од. вим.	Реалізація товарної продукції		
		2011 р.	2012 р.	2013 р.
Магістральний тепловоз ТЕ114І	секц.	4	26	-
Магістральний тепловоз 2ТЕ116	секц.	2	30	32
Магістральний тепловоз 2М62У	секц.	-	-	2
Магістральний тепловоз 2ТЕ10У	секц.	-	-	2
Модернізація 2ТЕ10М	секц.	-	4	4
Дизель-електропоїзд ДЕЛ-01	сост.	-	2	-
Дизель-електропоїзд ДЕЛ-02	сост.	-	-	1
Дизель-поїзд ДПЛ-1	сост.	-	1	-
Трамвай ЛТ-5	шт.	4	-	-

Продовження табл. 2.2

Електропоїзд перемінного струму ЕПЛ-9Т	сост.	6	4	3
Електропоїзд постійного струму ЕПЛ-2Т	сост.	-	-	3
Секція СО1 електропоїзда постійного струму ЕПЛ-2Т	секц.	-	1	-
Поворотне коло	шт.	2	1	-

Таблиця 2.3

Питома вага продукції в загальному обсязі реалізації в 2011-2013 рр.

Реалізація товарної продукції	Питома вага продукції в загальному обсязі реалізації, %		
	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Бартер	9,7	0,8	0,9
Експорт	27,7	74,7	67,6

ПАТ «Луганськтепловоз» крім реалізації продукції на вітчизняному ринку веде активну зовнішньоекономічну діяльність по освоєнню закордонних ринків. Так, основними напрямками компанії в зовнішньоекономічній діяльності в 2013 р. були:

проведення консультативних переговорів, підготовка проекту з модернізації тепловозів ТЕ114С для Сирійських залізниць;

участь у тендері на постачання запчастин для Казахських залізниць;

проведення передконтрактної роботи з модернізації тепловозів ST44 для Польських залізниць;

проведення консультативних переговорів про можливості постачань тепловозів для Пакистанських залізниць;

проведення передконтрактної роботи з постачання тепловозів ТЕ127С для Суданських залізниць;

проведення консультативних переговорів про можливості постачань тепловозів для Бразильських підприємств;

проведення консультативних переговорів про можливості постачань дизель-потягів ДЕЛ-02 для країн Балтії.

По виконанню контрактних зобов'язань з іноземними фірмами далекого зарубіжжя і країн СНД, компанією в 2013 р. було реалізовано продукції на суму 251026,86 тис. грн.

Реалізація тепловозів склала 218281,7 тис. грн. У рамках дії контракту з ВАТ «Силові машини» (Росія) було завершено постачання тепловозів ТЕ114І для Іракських залізниць. Протягом року компанія постачала тепловози 2ТЕ116 для ТОВ «Севтехнотранс» (Росія).

У 2013 р. відвантаження запчастин склало 32745,2 тис. грн. Протягом року компанією проводилося постачання запасних частин по кооперації для ВАТ «ХК «Коломенський завод». Продовжилося співробітництво по постачанню запчастин через представника «Енермаш» (Німеччина) для Німецьких залізниць.

Разом партнерами компанії «Кармет Лтд», І.п. «Мукашев» були виграні тендери і поставлені запчастини для Казахських залізниць. Разом з фірмою «Шокрос» (Німеччина) був виграний тендер на поставку запчастин до тепловозів ТЕ114С для Сирійських залізниць і відправлена перша партія товару.

На основі наказу ГД від 6.01.2013 р. № 5 “Про міри по кадровому забезпеченню плану виробництва в 2013 році” основна робота управління кадрів компанії направлена на реалізацію мір по вдосконаленню кадрової політики. Згідно наказу до таких мір відносяться:

максимальне використання досвідчених робочих та спеціалістів для задоволення потреб виробництва;

навчання молодих робочих та спеціалістів;

підтримка і просування здібних робітників, виховання керуючих кадрів;

більш повне задоволення потреб колективу в кадрах, піклування про них на основі укладеного колективного договору;

проведення співбесіди з робітниками, які досягли пенсійного віку, в частині їх подальшої роботи на посаді і строку роботи.

Також постійно проводиться пошук і відбір для прийому основних робочих переважно з відрядною оплатою праці та спеціалістів.

Так, чисельність по компанії в цілому за 3 роки збільшилася на 813 чол., або на 11,3%, а промислово-виробничого персоналу – на 1101 чол. або на 16,7%, при цьому збільшення сталося по всім категоріям робітників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура чисельності робітників компанії в 2011-2013 рр.

Категорія персоналу	2011 р.		2012 р.		2013 р.		Результат за 3 роки	Темп росту 2013 р. до 2011 р., %
	чол.	Питома вага в загал. чис., %	чол.	Питома вага в загал. чис., %	чол.	Питома вага в загал. чис., %		
1. Всього персоналу, в тому числі:	7224	100,0	7776	100,0	8037	100,0	+813	111,3
2. Непром. група	633	8,8	381	4,9	345	4,3	-288	54,5
3. ПВП, з них:	6591	91,2	7395	95,1	7692	95,7	+1101	116,7
3.1. робочі, в тому числі: основні	4104	56,8	4680	60,2	4903	61,0	+799	119,5
допоміжні	1257	17,4	1517	19,5	1677	20,9	+420	133,4
	2847	39,4	3163	40,7	3226	40,1	+379	113,3
3.2. службовці	2487	34,4	2715	34,9	2789	34,7	+302	112,14

В 2013 р. фонд оплати праці по компанії склав 65299,1 тис. грн., що перевищує на 19,9% фонд оплати праці 2012 р. і на 76,5% фонд оплати праці 2011 р.

Використання фонду оплати праці в 2011-2012 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Використання фонду оплати праці в 2013 р.

Показники	Од. вим.	Всього по компанії	ПВП			Непромислова група
			Всього	в тому числі		
				робочі	службовці	
1. Всього ФОП	тис. грн	65299,1	62971,8	41934,5	21037,3	2029,1
2. Основна зарплата	тис. грн	52055,9	50263,2	33587,2	16676,0	1494,5
в т.ч. робочих-відрядників	тис. грн			17393,3		
Питома вага основної зарплати в ФОП	%	79,7	79,8	80,1	79,3	73,7
3. Додаткова зарплата	тис. грн	13143,9	12613,5	8314,1	4299,4	530,4
Питома вага додаткової зарплати в ФОП	%	20,1	20,0	19,8	20,4	26,1
3.1. Надбавки, доплати, передбачені законом	тис. грн	2709,8	2457,9	1727,6	730,3	251,9
Питома вага доплат в ФОП	%	4,1	3,9	4,0	3,5	12,4
3.2. Нарахування за невідпрацьований час	тис. грн	6301,3	6139,2	3917,4	2221,8	162,1

Продовження табл. 2.5

Питома вага нарахувань в ФОП	%	9,6	9,7	9,3	10,6	8,0
3.3 Премії по тимчасовим положенням	тис. грн	2720,7	2658,4	1791,5	866,9	62,3
Питома вага премій в ФОП	%	4,3	4,2	4,3	4,0	3,1
3.4 Інші виплати з додаткового ФОП	тис. грн	1412,1	1358,0	877,6	480,4	54,1
в т. ч. компенсація	тис. грн	52,0	49,1	29,8	19,3	2,9
Питома вага інших виплат в ФОП	%	2,2	2,2	2,1	2,3	2,7
4. Інші заохочувальні і компенсаційні виплати	тис. грн	99,3	95,1	33,2	61,9	4,2
Питома вага інших заохочувальн. і компенсаційних виплат в ФОП	%	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
5. Середньомісячний виробіток на 1 працюючого ПВП (в с. ц.)	грн.		4583			
6. Темп росту продуктивності праці	%		99,1			
7. Середньомісячна зарплата на середньоспискову чисельність	грн.	677,1	682,2	712,7	628,6	490,1
8. Темп росту середньої зарплати	%	116,0	115,5	118,1	110,4	115,6
9. Приріст середньої з/плати на 1% приросту продуктивності праці			-			

Таким чином, із загального ФОП в 2013 р. основна зарплата складала по компанії - 52055,9 тис. грн., в т. ч. по ПВП - 50263,2 тис. грн., по непромисловій групі - 1494,5 тис. грн. Питома вага основної зарплати в ФОП відповідно складала 79,7 %, 79,8 %.

Додаткова зарплата за 2013 р. складала по компанії 13143,9 тис. грн. або 20,1 % від загального ФОП, в т. ч. по ПВП - 12613,5 тис. грн. або 20,0 %, по непромисловій групі - 530,4 тис. грн. або 26,1 %.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати за 2013 р. склали по компанії 99,3 тис. грн. або 0,2% від загального ФОП, в т.ч. по ПВП - 95,1 тис.грн. або 0,2 %, по непромисловій групі - 4,2 тис.грн. або 0,2%.

Середньомісячна заробітна плата на одного працюючого складала по компанії 677,1 грн., в т. ч. по ПВП - 682,2 грн., по непромисловій групі - 490,1 грн.

Порівняно з 2012 р. середня зарплата по компанії виросла на 93,2 грн. або на 16,0 %. Зростання середньої зарплати пов'язано зі збільшенням тарифних ставок і посадових окладів працівникам компанії у другому півріччі звітнього року.

Виробіток на одного працюючого в місяць склав 4583 грн., який в 6,7 рази перевищує середню зарплату. Темп росту продуктивності праці склав 99,1 %.

Використання фонду робочого часу в 2013 р. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Використання фонду робочого часу в 2013 р.

Показник	Людино-годин	Людино-днів	Днів
1. Календарний фонд часу	23632813	2933527	365
2. Вихідні дні та свята	7334192	916774	114
3. Номінальний фонд часу	16298621	2016753	251
4. Неявки на роботу:	3367248	420906	52,37
4.1. Тарифна відпустка	1245008	155626	19,36
4.2. Навчальна відпустка	108720	13590	1,69
4.3. Хвороби	591224	73903	9,19
4.4. Прогоули	1744	218	0,03
4.5. Неявки з дозволу адміністрації	1407488	175936	21,89
4.5.1. З них по ініціативі адміністрації	1278832	159854	19,89
4.5.2. Адміністративна відпустка	128656	16082	2,0
4.6. Інші неявки	12032	1504	0,19
4.7. Простої	1032	129	0,02
5. Реальний ФРЧ (строка 3-строка 4)	12931373	1595847	198,63
6. Середня тривалість робочого дня (час.)	7,98		
7. Ефективний річний ФРЧ (час.) (строка 5 x строка 6)			1585,07

Таким чином, за 2013 р. компанією відпрацьовано 1595847 людино-днів або 79,1% номінального фонду часу, що нижче показників 2011 і 2012 рр. (відповідно 81,5 і 84,8% номінального фонду часу).

Втрати робочого часу склали 420906 людино-днів. Порівняно з минулим роком втрати робочого часу збільшилися на - 122688 людино-днів, в основному, за рахунок переводу працівників компанії на скорочений робочий тиждень.

ПАТ «Луганськтепловоз» має унікальне устаткування і технологію для виробництва рухомого складу залізничного транспорту, колісних пар, тягових передач локомотивів, зварних конструкцій (головних рам, рам візків, кузовів), секцій радіаторів, редукторів. Виробничий потенціал компанії станом на 1.01.2006 р. нараховує 3160 одиниць металообробного устаткування. Віковий склад

металообробного устаткування наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Віковий склад устаткування

Найменування	Наявність всього	в тому числі			
		до 5 років	5-10 років	10-20 років	понад 20 років
Металоріжуче	1905	1	7	499	1398
Ковальсько-пресове	376	1	2	64	309
Ливарне	48	2	-	7	39
Автоматичні лінії	2	-	-	1	1
Зварювальне	815	185	49	581	-
Газорізальне	14	-	1	5	8
Всього	3160	189	59	1157	1755

Як видно з таблиці, 92,2% устаткування експлуатується у виробництві більше 10 років. Використання у виробництві такого устаткування призводить до збільшення витрат на підтримку його працездатності згідно з технологічними вимогами. Використання виробничих потужностей в 2013 р. складає 28%.

ПАТ «Луганськтепловоз» займає виробничі площі, що представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Виробничі площі ПАТ «Луганськтепловоз»

Найменування цехів, служб	Розгорнута площа всього, м ² площа, всього, м ²	в тому числі		
		виробнича	допоміжна	службово- побутова
1. МСЦ, в тому числі: колишній ТСЦ1	66550.00	41975.00	17257.00	7318.00
	17307.00	9819.00	5883.00	1605.00
2. Редукторний	23175.00	15706.00	3228.00	4241.00
3. Тепловозорамний	38359.00	26073.00	5577.00	6709.00
4. ЗСЦ, в том у числі: корпус ЗСЦ	82515.00	46754.00	18639.00	17122.00
	28046.00	12728.00	12684.00	2634.00
5. ХШ	15640.00	11119.00	2742.00	1779.00
6. ТСЦ	20221.00	11681.00	3795.00	4745.00
7. ІСЦ	14638.00	9590.00	1595.00	3453.00
8. Цех "Зах. покриття"	8611.00	7172.00	980.00	459.00

Продовження табл. 2.8

9. ПКЦ "ПІ"	12974.00	7439.00	2345.00	3190.00
10. ППЦ "Полімер"	3330.00	1874.00	959.00	497.00
11. АТЦ	2819.00	1481.00	727.00	611.00
12. ЖДЦ	5755.00	2305.00	830.00	2620.00
13. Цех комплектації	18747.05	399.00	16496.95	1851.10
14. РМЦ	5724.00	3072.00	1174.00	1478.00
15. ЧЛЦ	10967.00	5899.00	3917.00	1151.00
16. ЦОМ	50087.00	31557.00	14355.00	4175.00
17. Інші цехи та підрозділи	114320.00	15540.00	35074.00	63706.00
Всього:	494432.05	239636.00	129690.95	125105.10

Протягом 2011-2013 рр. служба матеріально-технічного постачання забезпечувала виробничу діяльність компанії в необхідному обсязі. Забезпечення матеріальними ресурсами здійснювалося відповідно до плану виробництва продукції в цих роках, а також по відомостях дефіциту окремих найменувань комплектуючих виробів, необхідних для модернізації і ремонту рухливого складу, ремонтно-експлуатаційних і господарських потреб компанії. Кількість договорів, укладених компанією представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Договори, укладені компанією протягом 2013 р.

Договори	Кількість	Сума, тис. грн.
Всього, в тому числі:	406	500 229, 46
купівлі-продажу, з них:	406	500 229, 46
по Україні	374	281802,57
по СНД	32	8001,22

Реалізація договорів вирішила основну частину питань по забезпеченню виробництва металопрокатом, пально-мастильними матеріалами, лакофарбовою і кабельно-проводниковою продукцією, комплектуючими виробами, спецодягом.

За період з 01.01.11 р. по 01.01.13 р. оплачено продукції на суму 244999,73 тис. грн., завезено в компанію матеріальних цінностей усього на суму 238039,20 тис. грн. Крім того, через складності з фінансуванням виробничої діяльності, протягом

2013 року завезено товарно-матеріальних цінностей з відстрочкою платежу на суму 38390,63 тис. грн.

На 01.10.11 р. вартість матеріальних запасів на складах компанії складає 34643,81 тис. грн. без ПДВ.

Фактична виробнича собівартість товарної продукції в 2013 р. склала 358537 тис. грн., що обумовило витрати на 1 грн. товарної продукції - 82,49 коп. У порівнянні з 2012 і 2011 рр. витрати на 1 грн. товарної продукції збільшилися на 4,60 і 2,01 коп. відповідно. Витрати на 1 грн. товарної продукції за 2011-2013 рр. по статтях калькуляції представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Витрати на 1 грн. товарної продукції в 2011-2013 рр. по статтях калькуляції

Статті калькуляції	Фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції			Результат: "+" ріст, "-" зниження	
	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2013р.-2012р.	2013р.-2011р.
Сировина та матеріали	7,88	8,69	10,09	+1,40	+2,21
Комплектуючі вироби	51,29	50,33	53,35	+3,02	+2,06
Напівфабрикати власного виробництва	0,18	0,28	0,28	0,00	+0,10
Паливо	0,15	0,43	0,46	+0,03	+0,31
Основна зарплата виробничих робітників	3,54	3,09	3,77	+0,68	+0,23
Додаткова зарплата виробничих робітників	0,79	0,82	0,78	-0,04	-0,01
Нарахування на зарплату	1,63	1,53	1,78	+0,25	+0,15
Втрати від браку	0,21	0,17	0,19	+0,02	-0,02
Оснащення	0,96	1,27	0,34	-0,93	-0,62
Підготовка виробництва	0,24	1,36	0,43	-0,93	+0,19
Перемінні загальновиробничі витрати	6,61	4,80	5,38	+0,58	-1,23
Постійні загальновиробничі витрати	7,00	5,12	5,25	+0,13	-1,75
Інші виробничі витрати	-	-	0,39	+0,39	+0,39
Всього:	80,48	77,89	82,49	+4,60	+2,01

У зв'язку з ростом обсягів випуску товарної продукції за останні роки - виготовленням тепловозів 2ТЕ116, електропоїздів постійного струму, дослідного зразка пасажирського тепловоза ТЕП-150, дослідного зразка маневрового тепловоза ТЕМ-103, відбулося збільшення витрат по наступних статтях калькуляції:

сировина і матеріали;

комплектуючі вироби;
напівфабрикати власного виробництва;
паливо;
підготовка виробництва;
інші виробничі витрати.

Ріст витрат по наступних статтях калькуляції обумовлений уведенням галузевої тарифної угоди:

основна заробітна плата виробничих робітників;
перемінні загальновиробничі витрати;
постійні загальновиробничі витрати.

ПАТ «Луганськтепловоз» займає ведуче місце у вітчизняному транспортному машинобудуванні, підтверджуючи при цьому девіз компанії "Більше ста років на залізницях світу".

До сфери стратегічних інтересів ПАТ «Луганськтепловоз» входить ринок споживачів рельсового рухомого составу, в тому числі:

тепловози магістральні вантажні і пасажирські;
тепловози маневрові;
електропоїзди постійного і перемінного струму;
дизель-поїзди автономної і локомотивної тяги;
трамвайні вагони для міського електротранспорту;
гірничошахтне устаткування;
запасні частини до випускаємої продукції.

На основі маркетингових розробок компанія проводить активну роботу по просуванню своєї продукції на ринках Росії, Казахстану, Узбекистану, Туркменистану, Литви, Сирії, Німеччини та інших держав.

Для просування своєї продукції на ринок покупців компанія активно використовує різноманітні підходи з використанням «інституту дилерів», приймає активну участь у виставках та презентаціях, пропонує модернізацію раніше випущеної техніки. Компанія активно проводить рекламну роботу.

Крім цього, з метою закріплення на ринку компанія веде роботу по зниженню собівартості продукції, якісному її виконанні і гарантованих термінах постачання.

Компанія пропонує при покупці продукції встановлення гарантійного терміну експлуатації, здійснювання сервісного обслуговування на додаток до гарантійного, а після його завершення абонентське обслуговування на домовлений період з забезпеченням безперебійної експлуатації з поставкою запасних частин для обслуговування і ремонту.

Вартість майна компанії в 2013 р. зросла на 22,56% проти 2011 р. Збільшення вартості майна супроводжувалося внутрішніми змінами активу балансу. Так, вартість необоротних активів за цей період часу зросла на 4,09%, а оборотного капіталу і витрат майбутніх періодів на 41,25 і 104,76% відповідно (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура активів компанії за 2011-2013 рр. (тис. грн.)

Найменування показника	На 31.12.2011 р.	На 31.12.2012 р.	На 31.12.2013 р.	Темп росту 2013 р. до 2011 р., %
Всього майна (активів), у тому числі:	353623	393574	433413	122,56
Необоротні активи	178231	188022	185516	104,09
в % до майна	50,4	47,78	42,8	
Оборотний капітал	175140	205423	247381	141,25
в % до майна	49,53	52,19	57,08	
Витрати майбутніх періодів	252	129	516	104,76
в % до майна	0,07	0,03	0,12	

Також протягом 2011-2013 рр. відбулися зміни в структурі пасивів балансу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура пасивів компанії за 2011-2013 рр. (тис. грн.)

Найменування показника	На 31.12.2011 р.	На 31.12.2012 р.	На 31.12.2013 р.	Темп росту 2013 р. до 2011 р., %
Всього пасивів, у тому числі:	353623	393574	433413	122,56
Власний капітал	153775	156334	155035	100,82
в % до пасивів	43,49	39,73	35,77	

Продовження табл. 2.12

Забезпечення наступних витрат і платежів	2680	3779	4440	165,67
в % до пасивів	0,76	0,96	1,02	
Довгострокові зобов'язання	3929	26659	42067	1070,68
в % до пасивів	1,11	6,77	9,71	
Поточні зобов'язання	193227	206791	231860	119,99
в % до пасивів	54,64	52,54	53,50	
Доходи майбутніх періодів	12	11	11	91,67
% до пасивів	0,003	0,003	0,003	

Так, показник забезпечення наступних витрат і платежів за цей період часу виріс на 65,67%, короткострокових і довгострокових зобов'язань на 19,99 і 970,68% відповідно. Доходи ж майбутніх періодів при цьому зменшилися на 8,33%.

Дебіторська заборгованість в 2013 р. знизилася на 36981 тис. грн. в порівнянні з 2012 р. та виросла на 5117 тис. грн. в порівнянні з 2011 р. (табл. 2.13); кредиторська заборгованість в 2013 р. знизилася на 8342 тис. грн. в порівнянні з 2012 р. та виросла на 2582 тис. грн. в порівнянні з 2011 р. (табл. 2.14).

Таблиця 2.13

Дебіторська заборгованість компанії в 2011-2013 рр. (тис. грн.)

Найменування	На 31.12.2011 р.	На 31.12.2012 р.	На 31.12.2013 р.
1. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	8575	50673	13692
2. Дебіторська заборгованість за розрахунками:	28509	15844	34274
2.1. з бюджетом	9219	4968	14148
2.2. за виданими авансами	17987	9788	18670
2.3. із внутрішніх розрахунків	1303	1088	1456
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	1706	5961	1253
5. Векселя отримані	842	794	294
Всього:	39632	73272	49513

Таблиця 2.14

Кредиторська заборгованість компанії в 2011-2013 рр. (тис. грн.)

Найменування	На 31.12.2011 р.	На 31.12.2012 р.	На 31.12.2013 р.
1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	25114	28024	62812
2. Поточна заборгованість за розрахунками:	100620	113026	71619

Продовження табл. 2.14

2.1. з одержаних авансів	86275	99791	60187
2.2. з бюджетом	4717	3783	697
2.3. зі страхування	2483	2410	2448
2.4. з оплати праці	6384	4546	5526
2.5. із внутрішніх розрахунків	761	2496	2761
3. Інші поточні зобов'язання	21681	16842	10370
4. Векселя видані	655	1102	5851
Всього:	148070	158994	150652

Компанія отримала чистий прибуток тільки в 2012 р. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Фінансові результати компанії за 2011-2013 рр. (тис. грн.)

Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Чистий прибуток	-	207	-
Чистий збиток	8565	-	478

Плановим кошторисом витрат капітального характеру на 2013 рік було передбачено 23954,992 тис. грн. на капітальне будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння, капітальні ремонти і придбання основних фондів.

Роботи велися по будівництву котелень у цехах компанії ЕРЦ, ЦОМ, МСЦ, ЗСЦ на суму 391,709 тис. грн., що були введені в експлуатацію в 2013р.

Зроблено реконструкцію приміщень ТЕЦ, ОГЕ, ТСЦ під навчальну базу УТЦ на суму 12,07 тис. грн., реконструкція залізничної колії в районі західної горловини ст. Заводська і Малярського цеху на суму 206,619 тис. грн., реконструкція складу ГСМ цеху комплектації під збереження прекурсорів на суму 94,914 тис. грн.

Фактичне виконання витрат капітального характеру наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Звіт про капітальні інвестиції за 2013 рік

Найменування статей	Фактичне виконання
Капітальні інвестиції, всього:	15320
1. Капітальне будівництво	416
2. Капітальні ремонти, всього:	5599

Продовження табл. 2.16

2.1. Будівлі і спорудження	3066
2.2. Технологічне устаткування	2533
2.3. Соціальна сфера	399
3. Придбання і виготовлення основних фондів	3010
4. Придбання нематеріальних активів	1009
5. Придбання (виготовлення) інших необоротних нематеріальних активів	5286

2.3. Оцінка системи управління ПАТ «Луганськтепловоз»

Система управління – це дуже складний механізм, дослідження і аналіз якого потребує багато сил та засобів.

Спочатку проаналізуємо організаційну структуру управління (додаток А).

Як видно, на підприємстві склалася лінійно-функціональна структура. Її суть полягає в органічній сполучі лінійної і функціональної структур. Працівник перебуває в безпосередньому підпорядкуванні в одного начальника, він одержує завдання й інформує про свою діяльність не одного, а певне число керівників.

Порівняльні характеристики організаційних структур наведені у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Достоїнства та недоліки лінійних, функціональних та лінійно-функціональних структур управління

Вид структури управління	Достоїнства	Недоліки
Лінійна	Точне визначення і розмежування функцій і відповідальності, скорочення дублювання функцій апарату, єдність єдиноначальності і розпорядження, простота управління (один канал зв'язку).	Вищестоящі керівники і відділи перевантажені, тому що в них стікається інформація, передача інформації між підрозділами утрудняється, оцінка здібностей працівника по умінню виконувати функції усередині, а не з точки зору забезпечення кінцевого результату організації.

Продовження табл. 2.17

Функціональна	Більш компетентне рішення спеціальних питань, наявність фахівців, компетентних у строго визначеній області, звільнення лінійних керівників від рішення деяких спеціальних питань.	Зниження рівня виконавської дисципліни, порушення принципу єдиноначальності, розпливчастість у розподілі функцій і підпорядкованості, надмірна зацікавленість у реалізації цілей і задач «своїх» підрозділів.
Лінійно-функціональна	Керівник вищої ланки, спираючись на пропозиції функціональних підрозділів, виробляє рішення для лінійних керівників нижчої ланки; крім того, лінійні рівні одержують поради і рекомендації від функціонального керівника вищого керівництва. Ця структура сполучає достоїнства лінійної і функціональної структур.	Швидке, важко кероване дроблення і збільшення кількості функціональних служб, збільшення кількості погано контрольованих горизонтальних зв'язків, присвоєння командних обов'язків функціональними службами в силу особистого авторитету відповідного керівника, задачі служби можуть розвиватися на шкоду розитковій виробничій системи. Сповільненість циркуляції інформації в силу достатньо глибокої вкладеності.

Виходячи з табл. 2.17 можна зробити висновок, що лінійно-функціональна система, при всіх її достоїнствах, має багато досить критичних недоліків. Такі недоліки в теперішніх умовах ринкової економіки не тільки будуть заважати розвитку підприємства, але й можуть призвести до поганих наслідків для підприємства, так як така організаційна структура не може забезпечити швидке реагування на об'єктивні процеси, які протікають в економіці нашої держави, а також у світовій економіці, крім того, система не гнучка, не орієнтована на споживача, складна та дуже громіздка.

Відсутня на підприємстві й стратегія досягнення цілей, а це означає, що підприємство діє загалом хаотично, немає чітких сценаріїв дій в тій чи іншій ситуації.

Якщо проаналізувати цілі організації, то можна сказати, що соціальна складова відмерла, єдиною метою залишається отримання хоч будь-якого прибутку,

відсутні також і плани розвитку підприємства, але це не дивно, тому що, як зазначено в п. 2.2., підприємство отримало прибуток лише у 2012 році. Зараз на перший план виходить мета недопущення банкрутства та збереження підприємства та його статусу.

Чітко сформульована місія підприємства відсутня. Це означає, що у підприємства не існує вектору розвитку, отже й система управління знаходиться „у просторі”.

Слабка автоматизованість процесів управління, відсутня локальна система інформаційного та управлінського взаємозв'язку, недостатня комп'ютеризація робочих місць, як наслідок – загальмований рух інформації.

Практично відсутня організаційна культура, як один з наслідків – відсутня додаткова мотивація працівників всіх рівнів підприємства.

До плюсів системи управління На ПАТ «Луганськтепловоз» можна віднести:

1. Підприємство укомплектовано достатньо кваліфікованими керівниками, які достатньо тривалий час працюють на цьому підприємстві на різних посадах (не тільки на керуючих), це свідчить про те, що керівники знають усі нюанси діяльності підприємства;
2. Роками напрацьована система управління, в якій вже склалися міцні неформальні взаємозв'язки, котрі можуть підвищувати ефективність діяльності підприємства;
3. Дружній, вже спрацьований колектив, де кожний виконавець та керівник чітко знають свої обов'язки, це підвищує ефективність роботи підприємства в цілому.

Загалом, така система управління на ПАТ «Луганськтепловоз» не відповідає сучасним вимогам успішного ведення бізнесу. При оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства, коли інвестори починають оцінювати систему управління, вони зазначають необхідність реструктуризації підприємства.

Система управління На ПАТ «Луганськтепловоз» потребує скорішої реструктуризації, поки є шанси на вихід із кризи та подальшого розвитку. Однак, зміни в системі управління завжди потребують значних матеріальних витрат та

багато часу для освоєння, до того ж, будь-які зміни ламають звичний устрій справ, викликають протидію.

2.4. Охорона праці та навколишнього середовища

На ПАТ «Луганськтепловоз» створені відділ охорони праці та відділ охорони навколишнього середовища.

Відділ охорони праці є самостійним підрозділом компанії, що призначений для виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійних захворювань і аварій у процесі праці.

Керівництво відділом здійснює заступник технічного директора з охорони праці - начальник відділу охорони праці, що призначається на посаду і звільняється з посади головою правління - генеральним директором.

Виконання обов'язків працівниками відділу здійснюється на основі посадових інструкцій, затверджених начальником відділу.

Відділ комплектується фахівцями, що мають вищу освіту і стаж роботи за профілем виробництва.

В основні задачі відділу охорони праці входить:

забезпечення безпечної експлуатації устаткування, об'єктів котлонагляду, піднімальних споруджень, виробничих процесів;

контроль за забезпеченням працюючих засобами індивідуального і колективного захисту;

професійна підготовка і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;

вибір оптимальних режимів праці і відпочинку працюючих;

професійний добір виконавців для певних видів робіт;

контроль за виконанням затверджених заходів і нормативних документів з охорони праці в структурних підрозділах.

У функції відділу охорони праці входить:

розробка ефективної системи керування охороною праці;

здійснення оперативного-методичного керівництва роботою з охорони праці;

складання разом зі структурними підрозділами компанії комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничого середовища чи підвищення існуючого рівня охорони праці, якщо встановлені нормативи досягнуті;

проведення вступного інструктажу працівників з питань охорони праці.

В обов'язки відділу охорони праці включено:

забезпечення працюючих правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними документами про охорону праці відповідно до поданих заявок;

паспортизація цехів, ділянок, робочих місць на відповідність їх вимогам охорони праці;

облік і аналіз нещасних випадків, професійних захворювань, аварій і збитків від цих подій;

підготовка статистичних звітів з питань охорони праці;

розробка перспективних і поточних планів роботи зі створення безпечних і нешкідливих умов праці;

підвищення кваліфікації і перевірка знань посадових осіб з питань охорони праці;

розслідування нещасних випадків, аварій і профзахворювань;

формування фонду охорони праці і розподіл його коштів;

розробка положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах компанії;

робота постійної комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці;

сприяння впровадженню у виробництво досягнень науки і техніки, у тому числі ергономіки, прогресивних технологій, сучасних засобів колективного та

індивідуального захисту працюючих, захисту населення і навколишнього середовища;

надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів компанії і дочірніх підприємств, заснованих компанією, у розробці заходів щодо питань охорони праці;

підготовка проектів наказів і розпоряджень з питань охорони праці;

розгляд фактів наявності виробничих ситуацій, небезпечних для життя і здоров'я працюючих.

Відділ охорони навколишнього середовища також є самостійним структурним підрозділом, що призначений для запобігання негативного впливу процесів виробництва на навколишнє середовище.

Основними задачами відділу охорони навколишнього середовища є:

організація, координація і контроль виконання вимог законодавства і нормативних актів України з охорони навколишнього середовища з метою запобігання або обмеження негативного впливу процесів виробництва і його відходів на навколишнє середовище, а також раціонального використання природних ресурсів і їхнього відновлення.

систематичний контроль забруднення водного басейну й атмосфери в промисловій зоні компанії.

розробка разом з іншими службами компанії заходів щодо охорони навколишнього середовища і контроль за їхнім виконанням.

У структуру відділу охорони навколишнього середовища входить група інженерного забезпечення відділу, експертизи технічної документації і технічного нагляду, лабораторія аналізів навколишнього повітряного середовища та лабораторія аналізів стічних вод.

В обов'язки групи інженерного забезпечення відділу, експертизи технічної документації і технічного нагляду входить:

перевірка креслярсько-технічної документації і технологічних процесів на відповідність вимогам нормативних актів з охорони навколишнього середовища;

координація діяльності всіх структурних підрозділів компанії в області охорони природного середовища;

підготовка разом з іншими службами компанії поточних і перспективних планів й інших заходів щодо охорони навколишнього середовища;

аналіз плану нової техніки і технології з оцінкою якісної і кількісної зміни забруднення навколишнього природного середовища;

оцінка технічного рівня виробництва відповідно до основних напрямків єдиної науково-технічної політики в області охорони середовища;

аналіз первинного обліку стану атмосфери і стічних вод у районі промислової зони, а також прийнятих мір для їхнього поліпшення;

ведення і представлення у встановленому порядку статистичної звітності;

участь у роботі комісії по прийому нових або обстеженні об'єктів, що знаходяться в експлуатації, для визначення їхнього впливу на навколишнє природне середовище;

контроль реалізації затверджених заходів щодо охорони навколишнього середовища;

аналіз шкідливих викидів у водний і повітряний басейни і ґрунт;

контроль за збором, перевезенням, збереженням, обробкою та утилізацією промислових і побутових відходів у цехах і на території промислової зони;

видача цехам розпоряджень на предмет усунення недоліків, що виявляються в процесі перевірок, які негативно впливають на стан навколишнього природного середовища;

одержання дозволів і лімітів на викиди забруднюючих речовин в атмосферу і розміщення відходів.

В обов'язки лабораторії аналізів навколишнього повітряного середовища входить:

здійснення систематичного контролю за надходженням забруднюючих речовин в атмосферу з визначенням параметрів газопилового потоку;

визначення якісних і кількісних характеристик викидів шкідливих речовин в атмосферу шляхом добору і лабораторного дослідження;

виявлення випадків порушення Закону України «Про охорону атмосферного повітря» і винних у цьому осіб;

видача цехам розпоряджень на предмет усунення виявлених у процесі перевірок недоліків, що негативно впливають на стан навколишнього природного середовища;

участь у розробці організаційно-технічних заходів щодо зниження забруднення атмосфери;

щоквартальний розрахунок кількості забруднюючих речовин, що надходять в атмосферу в результаті виробничої діяльності компанії;

проведення вимірів хімічного складу, фізико-хімічних властивостей, що визначаються при контролі концентрацій забруднюючих речовин у промислових викидах в атмосферне повітря.

В обов'язки лабораторії аналізів стічних вод входить:

здійснення систематичного контролю ступеня забруднення стічних від, що скидаються окремими виробництвами (цехами, ділянками) у каналізацію об'єкта і міський колектор;

проведення вимірів хімічного складу, фізико-хімічних властивостей, що визначаються при контролі очищених стічних вод на випусках, неочищених стічних вод перед скиданням у міську каналізаційну систему, вод природних (поверхневих і підземних), технологічного процесу стадії нейтралізації;

оформлення й узгодження договорів з організаціями, що мають ліцензію на даний вид робіт, на розробку методів визначення вмісту забруднюючих речовин у стічних водах і заходів щодо забезпечення скидань, що не перевищують гранично допустимих;

участь у видачі завдань на проектування нових очисних споруджень і установок для очищення стічних вод;

видача цехам розпоряджень на предмет установаження виявлених у процесі перевірок недоліків, що негативно впливають на стан навколишнього природного середовища;

виявлення випадків порушення Водного Кодексу України і винних у цьому осіб;

щоквартальний розрахунок кількості забруднюючих речовин, що скидаються в ріку Лугань.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ПАТ «Луганськтепловоз» знаходиться у кризовому стані. Підприємство не отримує прибутків, деякі види продукції не рентабельні, немає можливості не тільки для розвитку, але й для виходу хоча б на нульову рентабельність.

Такий стан речей був викликаний невідповідністю існуючої системи управління до об'єктивних умов середовища, в якому функціонує підприємство.

Сама система управління виявилась непристосованою до ринкових умов, вона не володіє необхідною гнучкістю та адаптивністю, дуже слаба інформаційна складова. Вона (система управління підприємством) дуже громіздка, присутні непотрібні елементи і т.д.

Дуже багато помилок було зроблено топ-менеджерами: несвоєчасні спроби освоєння нових видів продукції, нераціональне розпорядження фінансами, продовжувався випуск продукції, на яку стабільно падав попит та ін.

Завдяки цьому, інвестиційна привабливість впала майже на нульовій рівень. Інвестори не бажають вкладати гроші просто на довгостроковий період, єдиний варіант на даному етапі, – це залучення коштів з попаданням у глибоку залежність від інвестора (фактично викуп Компанії стороннім інвестором).

Для збереження ПАТ «Луганськтепловоз» в руках теперішніх власників та недопущення банкрутства Компанії необхідно терміново будь-якими можливими шляхами відшукати кошти на вдосконалення системи управління та масштабної реструктуризації підприємства.

Тільки коли Компанія почне помалу виходити з кризи, вона зможе шукати більш вигідних інвестиційних партнерів, та відстоювати свої умови формування інвестиційних проектів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СПРЯМОВАНИХ НА ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Дослідження процесу реорганізації системи управління проведеної на ПАТ «Луганськтепловоз»

В 1997 році на ПАТ «Луганськтепловоз» була прийнята програма вдосконалення системи управління з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємства та виведення його з кризи. Вона була покликана забезпечити стабільну роботу підприємства в перспективі. Ця програма містила три основних розділи:

1. Коротка характеристика ПАТ «Луганськтепловоз»
2. Аналіз економічного стану компанії.
3. Цілі й основні задачі проекту реструктуризації.

У першому розділі дається коротка характеристика компанії, організаційна схема управління компанією, а також номенклатура продукції, що випускається. В другому розділі проводиться аналіз економічного стану компанії, що містить у собі: оцінку фінансового стану і конкурентноздатності вироблених видів продукції; стан виробничого потенціалу, науково-технічного наробітку і рівня прогресивності технологічних процесів; коопераційні зв'язки і збут продукції; кадровий склад підприємства й аналіз динаміки заробітної плати; оцінку соціальної інфраструктури підприємства.

Проведений аналіз економічного стану показав, що для досягнення стабільної роботи компанії та підвищення інвестиційної привабливості підприємства потрібно здійснити ряд мір стабілізаційного характеру.

Основні напрямки реструктуризації об'єктів ПАТ «Луганськтепловоз» обрані на основі аналізу економічного стану і напрямків вироблення мір, здійснення яких дозволить домогтися стабільної роботи Компанії.

По кожному напрямку необхідно окреслити коло питань, рішення яких при визначеній суми фінансових витрат дозволять одержати економічний ефект. Потрібно буде визначити джерела фінансування для цих цілей.

Достатнім для включення в перелік об'єктів реструктуризації є одержання економічного ефекту.

З усього набору запропонованих службами мір для включення в проект реструктуризації робочою групою підприємства відібрані і схвалені на засіданні правління наступні напрямки.

1. Здійснення радикальних заходів для спрощення структури керування підрозділами ПАТ «Луганськтепловоз».
2. Розширення номенклатури й освоєння нових видів продукції, робіт, послуг.
3. Розширення фінансових методів управління.
4. Активізація комерційної роботи.
5. Шляхи реформування соціальної сфери.
6. Перегляд трудових нормативів на вироби, що випускаються.
7. Організаційно-технічні заходи щодо енергозбереження.
8. Впровадження системи оплати праці по залишковому принципу.
9. Продаж і перепрофілювання об'єктів незавершеного будівництва.
10. Інвестиції і кредити. Пошук партнерів.

Здійснення радикальних заходів для зниження витратного механізму повинно було вирішити наступні задачі:

вивільнення і реалізація відповідно до діючого законодавства невикористовуваних потужностей підприємства;

укрупнення цехів і служб, скорочення і ліквідації малодіяльних цехів, реорганізації служб;

приведення чисельності працівників у відповідність обсягам товарної продукції, робіт і послуг.

Розширення номенклатури продукції й освоєння нових видів продукції припускало роботу з наступних напрямків:

створення пасажирських дизель і електропоїздів приміського сполучення;

створення нових магістральних тепловозів;

створення маневрово-вивізного тепловоза ТЭМ101 і нового маневрового тепловоза;

освоєння виробництва трамваїв ЛТ-10 і проведення робіт з його модифікації;

освоєння виробництва гірничошахтного устаткування;

розширення робіт з модернізації і ремонту залізничного устаткування.

Розширення фінансових методів управління. З метою оптимізації управління ресурсами підприємства в компанії повинний був бути здійснений комплекс взаємозалежних мір, спрямованих на удосконалювання механізму планування й обліку, формування механізмів мотивації, націлених на збільшення обсягів виробництва продукції, що користується платоспроможним попитом, збільшенням виконуваних послуг. Передбачається проведення робіт зі створення системи інформаційного забезпечення, що дозволяє обробляти планово-облікову інформацію в режимі “реального часу”.

Крім того, повинна бути проведена реструктуризація заборгованості перед бюджетом і можливість створення мобілізаційного резерву, використовуюваного підприємством для поповнення оборотних коштів.

Активізація комерційної роботи припускає сприяння процесові реалізації наднормативних і неліквідних комплектуючих матеріалів і виробів.

Реформування соціальної сфери повинне забезпечити рішення наступних задач:

поетапна передача відомчого житлового фонду і дитячих дошкільних установ у комунальну власність міста;

продаж 8 об'єктів соцкультпобуту;

рішення питання про залучення сторонніх організацій для спільного утримання об'єктів соціальної сфери.

Перегляд трудових нормативів на вироби, що випускаються, покликаний забезпечити вдосконалення системи нормування трудомісткості при виготовленні продукції. Головною метою є підтримка прогресивного рівня діючих норм праці,

збільшення тарифної частини в заробітній платі (переведення виробничих робочих почасовників на відрядну систему оплати праці).

Організаційно-технічні заходи щодо енергозбереження дозволяють знизити витрати підприємства за рахунок:

зниження вироблення і витрати газу на технологію;

повного припинення вироблення стиснутого повітря на електрокомпресорах теплоелектроцентралі і переходу на автономні електрокомпресорні установки в цехах;

повного припинення вироблення гарячої води;

повного припинення споживання холодної води з мережі міськводоканалу;

припинення централізованої подачі рідкого кисню і вуглекислоти по мережі і переходу на заправлення балонів для використання їх на робочих місцях;

введення гнучкого режиму роботи цехів (чотириденного робочого тижня) у ті місяці, коли немає замовлень для завантаження цехів заводу.

Упровадження системи оплати праці по залишковому принципу розглядає систему нормування праці і формування розцінок, а також систему визначення планових завдань по фонду оплати праці, що забезпечують повне завантаження почасово і відрядно-працюючих, виходячи з установленого плану виробництва і діючих норм часу.

Інвестиції і кредити. Пошук партнерів ставить як задачу пошук іноземного партнера, що може надати кредити і налагодити виробництво нової продукції з впровадженням прогресивних технологій.

Обсяг фінансування, необхідний для проведення реструктуризації складав 183552,2 тис. грн.; при цьому в 1997 році планувалося виділити 32432,1 тис. грн., у 1998 – 49136,9 тис. грн., у 1999 – 54073,2 тис. грн., у 2000 - 48000 тис. грн. Основний обсяг фінансування (95,5%) повинний був спрямований на освоєння нових видів продукції.

Загальний обсяг коштів від реалізації намічених заходів приблизно складе 221927 тис. грн., при цьому обсяг додаткового прибутку, отриманого від продажу нових видів продукції складе 174400 тис. грн. (78,6%).

У цілому, можна сказати, що зміна системи управління та реорганізація націлена на підвищення рівня інвестиційної привабливості ПАТ «Луганськтепловоз» дала певний позитивний економічний і соціальний ефект, що, насамперед, проявилось в збереженні науково-виробничого і кадрового потенціалу. Заплановані і реалізовані заходи дозволили зупинити процедуру банкрутства підприємства і вийти на прибуткову діяльність, однак ці міри були половинчатими і не дозволили досягти головних цілей проведення реструктуризації – вдосконалення системи управління, що є головною складовою інвестиційної привабливості підприємства, а також відновлення платоспроможності і підвищення конкурентноздатності ПАТ «Луганськтепловоз». Тепер необхідно проаналізувати підсумки реструктуризації в розрізі окремих її напрямків:

1. Здійснення радикальних заходів для зниження витратного механізму – не виконано. Кардинальне скорочення виробничих потужностей і чисельності персоналу відповідно до кон'юнктури ринку не було зроблено. Коефіцієнт використання потужностей в 2012-2013 роках складав приблизно 28%. При цьому на підприємстві з річним оборотом 93 млн. доларів чисельність робітників складає більш 7000 чоловік, що в умовах комплексної автоматизації і механізації представляється не зовсім нормальним явищем.

2. Розширення номенклатури виробленої продукції – не виконано. Відповідно до плану реорганізації планувалося освоїти до 10 нових видів продукції, з них освоєна тільки половина. Дотепер не початі роботи з розробки і виробництва тепловозів для швидкостей 160-200 км/год, не почате освоєння виробництва шахтних вагонеток для перевезення людей по горизонтальних гірських виробленнях.

3. Розширення фінансових методів керування – частково виконано. При цьому необхідно відзначити, що впровадження системи планування, керування і контролю в режимі “реального часу” дотепер не почато.

4. Активізація комерційної роботи – частково виконано. У даному випадку підприємство реалізувало практично усе, що могло продати. На даний момент, крім невикористовуваного (і до того ж неліквідного) устаткування компанія володіє

матеріальною базою соціальної сфери заводу, що включає 258 житлових будинків загальною площею 248310 кв. м, 7 гуртожитків на 1781 місце, 19 дитячих дошкільних установ, стадіон, два спортивних зали, палац культури, клуб, три дитячих оздоровчих табори, два клуби юних техніків, дві бази відпочинку, лікарню, санаторій-профілакторій, денний стаціонар. Подальші заходи щодо цього напрямку припускають подальший продаж об'єктів соцкультпобуту або їхню передачу в комунальну власність міста.

5. Шляхи реформування соціальної сфери – практично виконано.

6. Організаційно-технічні заходи щодо енергозбереження – практично виконано.

7. Упровадження системи оплати праці по залишковому принципу – виконано.

8. Інвестиції і кредити. Пошук партнерів – не виконано. Дотепер не знайдений надійний стратегічний партнер як серед вітчизняних підприємств так і серед закордонних.

3.2. Етапи удосконалювання системи управління

ПАТ «Луганськтепловоз»

На даний час існує гостра необхідність вдосконалення системи управління ПАТ «Луганськтепловоз», тому що тільки нова, максимально ефективна система управління на даному підприємстві зможе підвищити ефективність функціонування окремих підрозділів та служб, підвищити ефективність їх взаємодії, покращити фінансово-економічний стан підприємства, як наслідок – підвищення привабливості ПАТ «Луганськтепловоз» в очах інвестора.

Розглянемо докладно послідовність етапів розробки програми вдосконалення системи управління підприємством [42]:

1. Проведення комплексного аналізу стану підприємства. У рамках цього етапу робіт проводиться аналіз наступних основних характеристик бізнесу:

юридичного статусу підприємства;

сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей і погроз (SWOT-аналіз);

основних напрямків діяльності;

ринкового потенціалу (платоспроможного попиту, покупців і постачальників, конкурентів і партнерів і т.д.);

наявної стратегії ведення бізнесу (системи збуту, постачання, особливостей розрахунків і т.д.);

видів продукції (або послуг), що випускається, рівня якості продукції;

економічних характеристик продукції (цін реалізації, собівартості і рентабельності по видах продукції);

фінансових показників діяльності підприємства (структури витрат, прибутку і т.д.);

наявності невиробничої сфери діяльності і витрат на її утримання;

наявних технологій виробництва, інженерних мереж і комунікацій;

складу устаткування, машин і механізмів і ресурсних можливостей їхнього використання;

здійснюваних капітальних вкладень у розвиток підприємства;

запасів товарно-матеріальних цінностей усіх видів і можливостей їхньої реалізації;

складу інших активів підприємства (дебіторської заборгованості, фінансових вкладень, коштів);

формування власного капіталу підприємства;

складу кредиторської заборгованості;

кадрового потенціалу підприємства.

За результатами аналізу складається аналітичний звіт.

2. Виявлення внутрішніх резервів і можливостей економії матеріально-технічних ресурсів. За даними проведеного аналізу виявляються й оцінюються всі

потенційні внутрішні резерви підприємства. За результатами цього етапу складаються звіт про виявлені резерви і зведені прогнозні розрахунки показників ефективності використання цих резервів.

3. Пророблення доцільності і можливості зміни майнового комплексу підприємства. За результатами аналізу можуть бути виявлені необхідність і доцільність вдосконалення системи управління підприємством, тобто поділу майнового комплексу або виділення структурних підрозділів у ряд самостійних юридичних осіб.

У процесі виконання цього етапу роботи розглядаються технічні, економічні і юридичні аспекти процесу, виконуються необхідні порівняльні розрахунки варіантів і оцінюється ймовірність практичного здійснення всіх необхідних юридичних процедур.

4. Пророблення можливостей і найбільш реальних перспектив розвитку підприємства. Цей етап прямо зв'язаний із ймовірною необхідністю коректування стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на результатах аналізу ситуації на ринках збуту продукції, а також на технологічних і ресурсних можливостях виробництва.

5. Розробка пропозицій по оптимізації системи управління підприємством. За даними проведеного аналізу проробляються доцільність і можливість оптимізації існуючої на підприємстві системи управління.

Особливо детально вивчаються можливості більш ефективного функціонування комерційних (здійснюючий збут і постачання), а також фінансово-економічних служб підприємства. Оптимізація діяльності зазначених служб і застосовуваних методів здійснення комерційної діяльності може привести до істотної економії матеріальних і фінансових ресурсів підприємства (за рахунок здешевлення закупівель, збільшення обсягів продажів, прискорення оборотності коштів, економії на витратах по утриманню персоналу і т.д.).

За результатами етапу формується аналітичний звіт з рекомендаціями з оптимізації існуючої системи управління і зміни організаційної структури служб управління.

6. Можливості залучення зовнішнього фінансування для забезпечення поточної фінансово-господарської діяльності і перспективного розвитку підприємства. У ряді випадків, незважаючи на поточний критичний фінансовий стан, окремі підприємства мають потенційні можливості для залучення зовнішнього фінансування (у виді кредитів, позик або шляхом продажу пакета акцій).

Крім того, проводяться порівняльні розрахунки економічної ефективності й оцінка ризиків різних способів залучення зовнішнього капіталу. На цьому етапі роботи можливо також проведення ринкової оцінки вартості підприємства (бізнесу) або окремих об'єктів його майна (нерухомості, машин, устаткування, інтелектуальної власності). Результати оцінки будуть необхідною основою для проведення переговорів з потенційними кредиторами або інвесторами.

За підсумками цього етапу роботи складається аналітичний звіт з обґрунтуванням доцільності і потенційної можливості залучення зовнішнього фінансування для потреб підприємства, а також з результатами виконаних розрахунків ефективності запозичення.

7. Складання бізнес-плану. На даному етапі програма і бізнес-план оформляються у виді єдиного документа, проводиться їхнє остаточне узгодження з керівництвом підприємства і затверджується графік реалізації програми та відповідальні за це посадові особи.

За підсумками цього етапу роботи формується оформлений остаточний варіант програми розвитку підприємства.

Заключним етапом даної роботи є процеси реалізації затвердженої програми розвитку підприємства.

Слід зазначити, що програма може включати як усі перераховані етапи роботи, так і тільки частину, найбільш актуальну (з погляду керівників підприємства) для даного конкретного підприємства.

Ухвалення рішення про необхідність реалізації проекту реформування компанії повинна бути продиктована результатами так називаної діагностики. По її результатах розробляється програма робіт, яка виконується в три етапи.

Структура і тривалість робіт, пов'язаних з реалізацією проекту удосконалення системи управління ПАТ «Луганськтепловоз»

№ п/п	Найменування і типовий зміст робіт	Тривалість, робочі дні
1	Комплексна оцінка підприємства — діагностика, вироблення стратегії і першочергових заходів для виходу з кризи	Мінімальна (за умови повного "занурення") — 4-7 Середня фактична — 25-30
2	Здійснення заходів, вироблених на етапі 1: зміна організаційної структури, асортиментної політики, освоєння нової інформаційної системи, перепідготовка персоналу й ін.	Мінімальна (для малих і середніх підприємств із задовільними результатами діагностики) — до 150 Середня (для середніх і великих підприємств із незадовільними результатами діагностики) — до 300
3	Супровід проектів: моніторинг, контроль, управління змінами, аналіз результатів (номенклатура робіт на етапі 3 приведена нижче)	Середня тривалість супроводу дорівнює тривалості проекту плюс 1 — 2 мес. на аналіз і узагальнення

Для проведення змін необхідно чітко представляти собі програму дій з урахуванням виконавців, відповідальних за їхнє виконання, витрат і термінів здійснення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма дій по зміні функціональних обов'язків

№	Заходи	Відповідальний за виконання	Зразковий термін проведення	Приблизна вартість, тис. грн.
1	Комплексний аналіз поточного стану підприємства	Фінансовий відділ	1,5-2 місяця	5.
2	Аналіз факторів зовнішнього середовища	Маркетинговий відділ	1 місяць	3
3	Формування цілей і задач реструктуризації, очікуваного образу майбутньої компанії, розробка стратегічного плану розвитку	Центр розвитку компанії	3 місяці	7.

Продовження табл. 3.2

4	Узгодження стратегічного плану із системою коротко- і середньострокового планування, калькуляція витрат на проведення заходів, доведення поставлених задач до виконавців	Планово-економічний відділ	2 місяці	10
5	Реалізація неконтрольних пакетів акцій дочірніх підприємств	Відділ корпоративного управління	2-3 місяця	5
6	Організація проведення тендерних торгів, реалізація зайвого устаткування й об'єктів соцкультпобуту	Юридичний і маркетинговий відділ, зам. ГД по соціальних питаннях	Від 1 місяця	2
7	Впровадження ERP-систем	Центр розвитку компанії	3-6 місяців	500-1000
8	Зміна технології, автоматизація виробництва	Технічний директор	До 1 року	10000
9	Розширення асортиментного ряду	Заступник ГД по виробництву продукції і маркетинговий відділ	До 1 року	5000
10	Впровадження прогресивних норм праці, установлення відрядної форми оплати праці	Заступник ГД по економіці	3-6 місяців	10

Існує кілька підходів для вдосконалення систем управління компанією. Підхід, розроблений у школі керування «Orlikowski & Hoffman» [66], припускає радикальне перепланування бізнесу за допомогою новітніх технологій управління, але без врахування існуючої організації бізнесу. Однак, деякі компанії мають можливість (у тому числі і фінансову) перепроєктувати бізнес для того, щоб почати "з чистого листа папера": люди, устаткування і ділове знання не можуть так легко бути піддані радикальним змінам. Крім того, у процесі реструктуризації компанії неминуха поява нових непередбачених перешкод і нових можливостей.

Альтернативний підхід припускає поетапне проведення змін в компанії шляхом вивчення існуючих кризових явищ і шляхів їхнього запобігання, поступового вдосконалення бізнес-процесів [48]. Цей підхід знайшов відображення, зокрема, у системі Загального керування якістю (TQM – total quality management). Однак, як показує практика роботи з українськими підприємствами, деякі типи змін

можуть не принести бажаного результату або привести до краху, якщо вони зроблені частково, поступово або дуже повільно. Існуючі інструментальні засоби часто неадекватні, коли мова йде про необхідність радикальних змін в постановці антикризового управління компанією.

Слід зазначити, що як і при реалізації радикальних, так і при впровадженні поступових змін компанії неминуче стикаються з труднощами. В основному, це пов'язано з тим, що багато керівників підприємств не до кінця враховують взаємозв'язок між технологією, практикою і стратегією. Найчастіше розробка нового продукту, установка виробничої лінії, зміна стратегії ухвалення рішень або системи комунікацій розглядаються ізольовано, тоді як реалізація кожного з перерахованих дій торкається численних аспектів організації компанії.

Визнання керівниками вирішальної ролі взаємозалежності різних елементів бізнесу і її впливу на кінцевий результат приводить до використання принципово нового методу аналізу. Керівники повинні планувати стратегію, що бере до уваги і координує взаємодію всіх компонентів системи бізнесу. Така взаємодія може також створювати ряд позитивних ефектів, що підсилюють навіть невеликі кроки на шляху антикризового управління безперервними змінами.

Використання матриці змін дозволить керівникам здійснювати ефективне управління безперервним вдосконалюванням свого бізнесу.

Матриця змін — спосіб ідентифікувати зв'язки між «практиками» (діями антикризового управління, що впроваджуються). Це графічне відображення і закріплення, втручання у взаємозв'язки між бізнес-процесами, виявлення ефекту синергії від цієї взаємодії.

Озброєний цим знанням, керівник змінами в компанії може використовувати інтуїтивні принципи, щоб шукати пункти, важелі для здійснення більш гладкого переходу компанії. Як тільки нова система антикризового управління побудована, повноваження можуть більш ефективно бути делеговані для крапкового (попроцесного) виконання й оптимізації.

На матриці графічно зображуються практики ведення бізнесу в компанії як з позитивним, так і з негативним впливом на бізнес. Система оцінки призначена для тих практик, що мають найбільше значення для компанії.

Варто підкреслити, що при складанні матриці використовуються інтуїтивні принципи пошуку важелів для здійснення плавного переходу компанії до нових практиків у бізнес-процесах. У зв'язку з цим, важливим є створення команди професіоналів, що мають певні навички в областях, що змінюються, і гарантують підтримку змін на наступних стадіях.

Матриця змін складається з трьох матриць і поля оцінок організатора процесу.

Матриці представляють:

поточний набір організаційних дій (практик);

бажаний набір організаційних дій;

перехідний стан, що з'єднує поточний набір організаційних дій і бажаний набір.

Реалізація матриці припускає виконання наступних кроків (рис. 3.1.).

Крок 1 — визначення критичних процесів. Перш ніж приступити до складання матриці змін, необхідно побудувати список існуючих цілей, найбільш важливих дій і шляхів створення цінності для споживачів в функціонуючих бізнес-процесах компанії. Для цього проводиться аналіз ринку, потенціалу компанії, поведінки споживачів. Існуючі практики потім розбиваються на складові частини з урахуванням механізму і послідовності їхнього виконання (наприклад, перешкодою для ефективного низьковитратного виробництва є наступні практики в бізнесі-процесі "виробництво продукції": неефективне устаткування, обмеження у виконанні роботи). Потім складається другий список, у якому описуються бажані, відповідно до встановлених цілей компанії, практики.

Крок 2 — визначення перехідних взаємодій. Будується перехідна матриця (матриця перехідного стану) — прямокутна матриця, що поєднує горизонтальну і вертикальну матриці. Вона допомагає визначити ступінь труднощів переходу від існуючої практики організації бізнес-процесів до бажаної. Необхідність створення

перехідної матриці і її позитивне значення полягає в тому, що вона показує взаємодії в процесі переходу від існуючих практик до нових.

Матриця змін		Ступінь важливості	Гнучка організація		Усунення усіх витрат, що не приносять додаткову вартість		
			Універсальне устаткування	Великий ступінь відповідальності, культура і лідерство	Зниження запасів матеріалів, готової продукції і незавершеного виробництва	Менша кількість рівнів керування	Реалізація об'єктів соціального розвитку
Низьковитратні операції	Старе устаткування	-1	-	-			
	Обмеження у виконанні роботи	-2	-	-		-	
	Наявність збиткових виробництв						
Підвищення вимог до продукції	Відрядна заробітна плата	1					
	Великі запаси МТЗ і готової продукції	-1					
Побудова оптимальної виробничої структури	Наявність об'єктів незавершеного будівництва	-1					+
	Наявність невикористовуваної виробничої потужності	-2					+
Побудова оптимальної організаційної структури	Численність рівнів керування			-			
	Дублювання функцій різними відділами	-1		-		-	
Ступінь важливості			2	2	2	1	

Рис. 3.1. Матриця змін: оцінка ведення бізнесу і керування змінами

Крок 3 — оцінка організаторами процесу змін. Немаловажну роль грає оцінка існуючих і впроваджуваних практик організаторами процесу реструктуризації компанії. Загальновідомо, що для створення гарного продукту необхідно прислухатися до "голосу споживача". Якщо компанія створює нові бізнес-процеси і хоче, щоб вони були більш ефективні, необхідно також прислухатися до "голосу

організатора процесу змін" (найчастіше це власники підприємства). Кожна практика оцінюється експертами, що складають матрицю, по певній шкалі. Наприклад:

+2 — практика у край важлива (оптимально організований бізнес-процес);

+1 — практика важлива;

0 — практикою можна зневажити;

-1 — практика створює деякі труднощі в ефективній організації бізнесу, її бажано замінити / трансформувати;

-2 — практика створює істотні труднощі в організації успішного бізнесу, її необхідно замінити / трансформувати.

На основі експертних оцінок формується план реалізації запропонованих змін з урахуванням комплексу заходів для усунення протиріч і посиленню позитивних ефектів.

3.3. Удосконалення системи управління підприємством як ключовий фактор забезпечення його інвестиційної привабливості

Усі результати залежать від управління ресурсами і процесами. Система управління впливає на кожний елемент підприємства, на кожний його ресурс, керує процесами перетворення ресурсів в готову продукцію, керує фінансовими потоками та ін. Від талановитості топ-менеджерів, вдало спроектованої організаційної структури підприємства, ступені налагодженості усіх видів зв'язків, тощо, залежать кінцеві результати діяльності підприємства. Тому очевидно, що будь-яку реструктуризацію, відновлення платоспроможності, освоєння нових видів продукції і т.д., необхідно починати з вдосконалення системи управління підприємством, так як тільки підприємство з високоефективною системою управління може забезпечити максимальний ефект від залучення інвестицій. Саме тому, система управління являється ключовим фактором забезпечення його інвестиційної привабливості.

З урахуванням свого положення монополіста по виробництву магістральних тепловозів на території СНД, ПАТ «Луганськтепловоз» має певний потенціал з погляду перспективи розвитку і фінансово-економічного стану як власне підприємства, так і його ролі як виробника кінцевої продукції в рамках внутрішньогалузевої і міжгалузевої кооперації з підприємствами України. Підставою для оптимізму в цьому плані є накопичений підприємством багаторічний досвід проектування (силами в основному самого підприємства), виробництва, модернізації і сервісного обслуговування магістральних тепловозів на території СНД, у країнах Східної Європи, в Іраку і т.д.. Компанія і дотепер є власником інтелектуальної власності у виді креслярсько-технічної документації, досвіду проектування з урахуванням умов експлуатації в цих регіонах. Ці обставини, а також міжнародне визнання компанії як постачальника надійної техніки дозволяють і в сьогоденних складних умовах реалізовувати проекти по постачанню тепловозів і комплектуючих до них у країні.

Разом з тим, за останні роки в результаті процесів, що відбуваються, в економічному середовищі країн СНД (загострення відносин між країнами-членами СНД), так і світового співтовариства у відношенні підприємства склалися якісно інші зовнішні умови, суть яких визначається наступними основними факторами:

1. Падіння платоспроможного попиту на основну продукцію підприємства, тепловози магістральні.

2. Усе більш зростаюча автономізація країн СНД у питаннях створення власних потужностей по виробництву і модернізації тягового рухливого складу.

3. На ринку СНД усе більш активно починають працювати ведучі транснаціональні компанії і фірми, що випускають продукцію аналогічного профілю, такі як "General Electric", "Siemens", "Pielstic" і інші, продукція яких по своїх технічних і експлуатаційних характеристиках на порядок вище продукції, що випускається ПАТ «Луганськтепловоз» і її суміжниками.

4. В умовах спаду власного виробництва й у цілому економічної кризи в Україні, ПАТ «Луганськтепловоз» вкрай обмежено як у власних, так і в притягнутих (мається на увазі кредитні ресурси українських банків і бюджетні

засоби) джерелах фінансування процесів реструктуризації підприємства, освоєння виробництва і розширення номенклатури продукції, що випускається.

Ці фактори диктують необхідність вдосконалення системи управління підприємством з метою оптимізації використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, перегляду стратегії розвитку коопераційних і інших зв'язків з урахуванням першочерговості рішення проблем освоєння виробництва продукції нового якісного рівня і проблеми власних оборотних коштів для забезпечення розширеного відтворення, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства для залучення вигідних довгострокових інвестицій.

Як уже вище відзначалося, реструктуризація, проведена на ВАТ “ХК “Лугансктепловоз” не досягла поставлених перед нею цілей. Фінансовий стан підприємства, що безупинно поліпшувався з початку 2000 року, з початку 2013 знову почав погіршуватися. Компанія так і не змогла підвищити рівень своєї інвестиційної привабливості, конкурентоздатність продукції не підвищилась, компанія залишилась цілком залежною від держконтрактів з боку Укрзалізниці; контракти з-за кордону носять непостійний характер і не можуть бути покладені в основу стратегічного розвитку компанії.

У самому загальному виді можна сказати, що перед підприємством сьогодні стоїть задача, що полягає в тому, щоб спробувати за короткий проміжок часу вдосконалити систему управління компанією так, щоб можна було істотно підвищити свою інвестиційну привабливість, вийти на світовий рівень конкурентоздатності виробленої продукції за рахунок оптимальної кооперації (не обмежуючись при цьому рамками України), виділення і розвитку власних пріоритетів у технології і залучення для цього, з метою одержання "know-how" і інвестицій, на взаємовигідній основі партнерів, у першу чергу, за межами України.

Пропонована стратегія передбачає:

1. Перебудова системи керування підприємством з погляду оптимізації керування матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, розпорядження власністю.

2. Орієнтацію на залучені кошти (кредит або інвестиції) за межами України, що можуть бути залучені тільки на основі взаємовигідного співробітництва (спільне підприємство, спільне виробництво, участь у прибутках і т.д.);

3. Створення технологічних процесів, що дозволяють з невеликими додатковими витратами робити різні вироби, у тому числі і невеликими партіями.

4. Кооперація і відмовлення від розвитку тих виробництв, розвивати які економічно невиправдано. У зв'язку з цим поступове відмовлення від розвитку "інтегрованих" виробництв і перехід на виробництва і технології, доцільність яких обумовлена економічними пріоритетами.

Проведений аналіз показує, що в даному випадку необхідна всебічна реструктуризація, що торкається всіх сторін діяльності підприємства. У рамках цієї стратегії можна запропонувати перелік рекомендованих заходів, впровадження яких може дати позитивний ефект в діяльності підприємства:

1. Приватизація підприємства та модифікація системи управління підприємством з метою покращення інвестиційної привабливості, а також пошук стратегічного інвестора. На даному етапі господарювання держзамовлення не здатні забезпечити гармонічний розвиток підприємства. Для забезпечення динаміки росту обсягів, розвитку виробничої бази, відновлення основних засобів, сум, виділюваних замовниками, явно не вистачає. Приміром, передбачувані обсяги замовлень «Укрзалізниці» у 2006 році в розмірі майже півмільйона гривень для тепловозобудівного гіганта дуже малі. Тут потрібний солідний інвестор зі своїми серйозними капіталовкладеннями. Хоча б такий, як «Автокраз» - вітчизняний холдинг, що, до речі, ще в 2001 році намагався придбати держпакет акцій ПАТ «Луганськтепловоз». У той час він був єдиним, хто подав заявку на участь у приватизаційному конкурсі. Але стати власником тепловозобудівної компанії йому так і не удалося. Фонд держмайна оголосив торги такими, що не відбулися. Проте автокразівці через суди усе-таки відстояли свою перемогу в конкурсі. Однак власниками державного пакета акцій так і не стали. Фонд державного майна України рішення судових органів не виконав і акції переможцеві не передав. І от навесні 2013 р. «Автокраз» знову заявив про свої права.

Є припущення, що ігнорування інтересів українського інвестора обумовлено діями російських конкурентів. Так, кілька років назад акціями ПАТ «Луганськтепловоз» намагалася заволодіти «Уральська гірничо-металургійна компанія», а в березні 2013 року виявила бажання стати власником Луганського підприємства «Трансмашхолдінг». Це одна із самих великих у Східній Європі компаній транспортного машинобудування, яка вже має досвід плідного співробітництва з ПАТ «Луганськтепловоз». Торік вони підписали контракт про спільне виробництво вантажних електровозів на суму більш 400 млн. грн. Тепер «Трансмашхолдінг» повний рішучості брати участь у приватизації тепловозобудівного холдингу.

Влади Луганщини не проти бачити власниками компанії росіян, до того ж і самі тепловозобудівники підтримують цю ідею. Оскільки на сьогоднішній день Росія є самим великим замовником і росіян цілком влаштовує техніко-економічний рівень продукції ПАТ «Луганськтепловоз».

Слід також зазначити, що передбачувана ціна продажу складає приблизно 260 млн. доларів.

2. Технічне переозброєння підприємства. Компанія має унікальне устаткування і технологію для виробництва рухливого складу залізничного транспорту, колісних пар, тягових передач локомотивів, зварених конструкцій (головних рам, рам візків, кузовів), гальмового обладнання, теплообмінників, секцій радіаторів, редукторів.

Виробничий потенціал компанії станом на 1.01.2006 р. нараховує 3160 одиниць металообробного устаткування. Віковий склад устаткування представлений у табл. 2.7.

Використання у виробництві такого устаткування веде до збільшення витрат на підтримку його працездатності відповідно до технологічних вимог.

Підвищення конкурентноздатності продукції, що випускається, як однієї з кінцевих цілей реструктуризації ставить перед підприємством задачу зниження собівартості. Це може бути досягнуте за рахунок економії на заробітній платі, матеріалах і джерелах енергії. Проведені дослідження показали, що в українському

машинобудуванні спостерігається одна з найбільших залежностей від палива (на 1 долар зробленої продукції в Україні приходится 0,89 кг умовного палива, для порівняння в Японії – 0,24 кг). На жаль, устаткування на підприємстві є енерго-, матеріало- і трудомістким.

Отже, для досягнення успіху необхідно кардинально переозброїти виробництво. Як приклад можна привести установку для лазерного різання металу німецької фірми Systronics. Дана установка вартістю 200 тис. у.о. дозволяє різати метал товщиною від 3 до 35 мм із високою швидкістю будь-якої складності. Високий ступінь автоматизації зводить працю робітника, що обслуговує установку до складання програми різання і спостереженню за установкою. Простота в керуванні, низькі енерговитрати, висока якість і точність різання – основні достоїнства цієї установки. Крім того, вона дозволяє значно знизити трудомісткість виготовлення продукції. У ході написання дипломної роботи автор ознайомився з іншими виробами фірми Systronics (листозгибочне, штампувальне, пресове устаткування), використання якого кількісно і якісно підвищить основні параметри роботи підприємства.

Природно, ціна даного устаткування висока, і для підприємства є досить проблематичним його впровадження. Необхідні капітальні вкладення (за деякими оцінками до 100 млн. у.о.) може здійснити стратегічний інвестор, що володіє великими фінансовими можливостями. Таким інвесторів виступає, як уже відзначалося вище, «Трансмашхолдинг».

Старе устаткування необхідно реалізувати, а, якщо його реалізація неможлива через відсутність попиту, то списати.

3. Продаж об'єктів незавершеного будівництва й об'єктів соцкультпобуту.

Продаж об'єктів незавершеного будівництва й об'єктів соцкультпобуту неодмінно викличе й зміну організаційної структури підприємства, а це викличе зміну систему управління в цілому.

За станом на 01.01.2013р. на балансі ВСПО знаходиться:

47 житлових будинків (загальною площею 27736 м);

7 гуртожитків із загальною кількістю проживаючих - 1427 чіл.;

база відпочинку «Винничка»;
 реабілітаційний центр;
 дитяче оздоровче містечко «Луганські зорі»;
 санаторій - профілакторій;
 медико - санітарна частина;
 база футболістів м. Щастя;
 2ДДУ (не функціонують).

Кошторисом доходів і витрат на утримання соціально-побутових об'єктів (табл. 3.4.), управління харчуванням і торгівлею на 2012 рік було передбачено витрат на суму 6701,9 тис. грн. Фактично на утримання зазначених об'єктів витрачено 9152,5 тис. грн.

Таблиця 3.3

Кошторис доходів і витрат на утримання СПО

	Доходи, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Збитки, тис. грн.
Утримання ВСПО	-	527,8	-527,8
Житловий фонд	588,2	1104,7	-516,5
Гуртожитку	464,0	1201,0	-737,0
Реабілітаційний центр	-	39,4	-39,4
Спортзал «Зоря»	-	38,7	-38,7
База відпочинку «Винничка»	5,8	47,0	-41,2
Дитячі оздоровчі табори	929,2	2211,8	-1282,6
Профілакторій	323,2	1166,9	-843,7
База футболістів м. Щастя	-	111,7	-111,7
Утримання медсанчастини	-	473,2	-473,2
Утримання медпунктів	-	22,3	-22,3
Мед. обслуговування трудящих	-	25,0	-25,0
Разом по утриманню:			
соціально-побутових об'єктів	2310,4	6969,5	-4659,1
Управління харчування і торгівлі	1321,0	2183,0	-862,0
РАЗОМ:	3631,4	9152,5	-5521,1

Прийняття даного заходу передбачає продаж об'єктів соцкультпобуту або передачу їх у комунальну власність міста безоплатно. На балансі підприємства повинні залишитися тільки гуртожитки, реабілітаційний центр, медичні пункти і управління харчування і торгівлі. Реалізація майна дозволить одержати економію на

3362,2 тис. грн. у рік, а також дістати додаткові кошти від продажу об'єктів. Наприклад, стартова ціна спортзалу «Зоря» складає приблизно 400 тис. грн.

У компанії мається 13 об'єктів незавершеного будівництва, на яких будівельно-монтажні роботи були припинені під час кризи. Фінансування для їхнього завершення немає. Частина об'єктів не можуть бути використані компанією, тому що завантаження їхніх виробничих потужностей низьке. Крім того, більшість незавершених об'єктів руйнуються від впливу атмосферних умов, тому їх необхідно як найскоріше продати, а кошти інвестувати в розвиток підприємства.

4. Проведення заходів щодо економічної і кадрової реструктуризації. Проведений аналіз показав, що виробництво продукції здійснюється з украй низкою для підприємства рентабельністю, а в деяких випадках – навіть зі збитком. Отже, планово-економічному відділові потрібно розробити такий рівень рентабельності виробництва, що відповідає сучасним умовам господарювання (наприклад, 15%).

При цьому, особливу увагу варто приділити зниженню собівартості як невід'ємного елемента формованої ціни. Собівартість може бути знижена за рахунок економії матеріалів, енергії, праці, а також за рахунок скорочення часу збереження запасів матеріалів і готової продукції на складах. І тут на перше місце виходить система «точно в термін». Термін «точно в термін» означає таку виробничу систему, у якій матеріали, напівфабрикати, що комплектують вироби і всі ресурси, необхідні для виготовлення продукції, поставляються рівно в той момент і в таких кількостях, які необхідні для негайного виконання всіх робіт на усіх виробничих місцях і випуску продукції відповідно до виробничої програми. Природно, ця система означає точність і погодженість постачань усього необхідного для виробництва в часі й у просторі. Ця система дозволяє скоротити витрати підприємства, зв'язані зі збереженням запасів на складі.

Заходи щодо фінансової реструктуризації повинні сприяти формуванню такої структури балансу, при якій показники ліквідності і платоспроможності задовольняють вимогам ринку, а також не існує проблем з погашенням кредитів, інших боргових зобов'язань і виплатою відсотків по них. Ці заходи охоплюють насамперед реструктуризацію заборгованості перед кредиторами, а також пов'язані з

поліпшенням фінансового стану підприємства шляхом одержання додаткових довгострокових кредитів і капітальних інвестицій.

Кадрова реструктуризація означає диспропорцію між обсягами виробництва і чисельністю персоналу. Необхідно довести чисельність персоналу до його економічно обґрунтованого рівня. У першу чергу чисельність персоналу можна скоротити за рахунок не використовуваних (або мало використовуваних) у процесі виробництва цехів. Якщо розглянути показники використання виробничої потужності в розрізі різних цехів, то тоді стає очевидним, які категорії працівників повинні потрапити під скорочення. Однак автор вважає неприпустимим скорочення персоналу, що працює в науково-дослідній сфері.

5. Проведення санації, як суми всіх, розрахованих на стратегічну перспективу заходів організаційного, виробничого, фінансового і соціального характеру, використовуваних, з одного боку, для подолання неліквідності й усунення капітальних збитків, а з іншого боку — для відновлення або досягнення рентабельності, продуктивності або впровадження інновацій, що забезпечують прибутковість і життєздатність підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, санація — це комплекс послідовних взаємозалежних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного і соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення його прибутковості і конкурентноздатності, поліпшення інвестиційної привабливості.

Заходи щодо санації повинні охоплювати насамперед реструктуризацію заборгованості перед кредиторами шляхом перетворення короткострокової заборгованості в довгостроковий займ або іпотеку, а також бути пов'язаними з поліпшенням фінансового стану підприємства шляхом одержання додаткових довгострокових кредитів і капітальних інвестицій. Необхідно також продати неконтрольні пакети дочірніх підприємств холдингу для формування додаткових оборотних коштів. Серед підприємств, акції яких можна реалізувати, є наступні: ДП "Модельник" (100% акцій у власності холдингу), ДП "Точлит" (100% акцій у власності холдингу), ДП "Кольорлит" (100% акцій у власності холдингу), ДП

"Трансмашинвест" (100% акцій у власності холдингу), ДП "Трансмашинвест" (100% акцій у власності холдингу) і ін.

Необхідно зазначити, що продаж акцій цих підприємств також потягне за собою зміну системи управління, в першу чергу – організаційної структури.

6. Впровадження інформаційних систем керування підприємством.

3.4. Інформаційне забезпечення процесу удосконалення системи управління підприємством

Сьогодні основною умовою стабільного та ефективного функціонування системи управління є її інформаційна забезпеченість, адже менеджмент компанії виконує багато функцій, приймає багато рішень, які повинні бути автоматизовані для того, щоб зняти навантаження на управлінський состав, та забезпечити більше часу для вирішення доленосних і стратегічних задач.

Більшість користувачів представляє інформаційні системи підприємства як якісь приміщення, до відказу наповнені комп'ютерами. І хоча ядро інформаційної інфраструктури має щось загальне з даним припущенням, її «серцем» є не обчислювальна техніка, а програмне забезпечення. На базі сучасних комп'ютерних технологій створене покоління систем управління, іменоване ERP (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства, тобто системи управління ресурсами). Такі системи надають можливість працювати в інтегрованому інформаційному полі безлічі віддалених користувачів, що забезпечує максимальний ефект при управлінні великими виробництвами і корпораціями. Родоначальником ринку ERP-систем стала німецька компанія SAP AG с продуктом R/3. До числа ж найбільш значних представників ринку можна віднести фірми PeopleSoft, Oracle, Baan і J.D. Edwards.

Ідея таких систем полягає в тому, що елементи програмного забезпечення, призначені для підтримки різних функцій підприємства, повинні безупинно

взаємодіяти між собою. По суті, ERP-система намагається «відтворити» бізнес-процеси в програмному забезпеченні і супроводжувати кожну дію того або іншого співробітника.

Звичайно ERP будуються за принципом модульної архітектури. Наприклад, фінансові додатки Oracle об'єднані в пакет Oracle Financials, що включає наступні модулі: головна книга, розрахунки з кредиторами (Accounts Payables - AP), розрахунки з дебіторами (Account Receivables - AR), основні засоби (Fixed Assets - FA), перетворювач проводок (Global Accounting Engine - AX). Склади (Inventory - INV) і управління закупівлями (Purchasing - PO) також обумовлюють проводки в головній книзі, однак як самостійні частини входять у пакет виробництва і логістики [89].

ERP-системи дозволяють вирішити наступні задачі:

організувати ефективне планування усієї фінансової і господарської діяльності;

підвищити довіру інвесторів шляхом формування максимальної прозорості бізнесу;

знизити ризики і збільшити прибуток за рахунок оперативного прийняття рішень і їхньої точності, інтуїтивності системи управління, розмежування доступу до інформації відповідно до посад співробітників, і реалізації функцій її безпеки;

скоротити кількісний аспект втрат робочого часу за рахунок виключення дублювання даних різними службами й організації безперешкодного обміну даними між відділами компанії.

Уніфікована природа ERP надає значні переваги, включаючи зменшення кількості помилок, велику швидкість і ефективність доступу до інформації. У свою чергу, коректно організований доступ допоможе керівникам швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації, що має місце на підприємстві, і підвищити імовірність ухвалення правильного рішення за рахунок оперативного інформування про проблему і її точне визначення.

До появи подібних систем компанії зберігали всю необхідну інформацію в рамках окремих, відповідальних за неї, відділів. І найчастіше в кожного відділу був

свій технічний парк, покликаний керувати інформаційними потоками. Тому дані неодноразово дублювалися в межах компанії, причому найчастіше не останніх оновлень. Крім того, деяка частина даних зберігалася винятково в паперовому виді, що негативно позначалося на доступі до них. Так, якщо клієнт хотів з'ясувати, як рухається його замовлення, то дзвонив менеджеріві. Менеджер дивився, якому з підрозділів спрямоване замовлення. Потім дзвонив у цей підрозділ, де дізнавався, хто за замовлення відповідає, потім дзвонив відповідальній особі. З появою колективної бази даних усе стало набагато простіше: тепер, зайшовши в систему, можна одержати всю потрібну інформацію.

Стандартний процес впровадження ERP-системи складається з наступних етапів [48]:

1. Розробка стратегій автоматизації.
2. Аналіз діяльності підприємства.
3. Реорганізація діяльності.
4. Вибір системи.
5. Упровадження системи.
6. Використання (експлуатація та супровід).

Вибір системи залежить від безлічі критеріїв і пов'язаний з якістю і повнотою пророблення всіх попередніх етапів ланцюжка. Всі об'єктивні міркування, якими керуються при виборі тієї або іншої системи, - її функціональні можливості, вартість, витрати на підтримку, технічні характеристики і т.д. - виводяться на попередніх етапах. Також, саме в результаті їхнього проведення, вирішується, чи буде впроваджена готова система або прийдеться створювати програмне забезпечення безпосередньо під конкретне підприємство.

Критерії вибору систем індивідуальні для кожного підприємства і найчастіше засновані на технологіях, використовуваних у їхніх рамках. Загальні ж моменти такі. По-перше, інформаційна система управління підприємством повинна бути цілком інтегрованою і не тільки забезпечувати реалізацію бізнес-процедур компанії, але і надавати можливість гнучкого настроювання бізнес-процесів у системі. По-друге, система не повинна бути надлишковою. По-третє, вона повинна бути захищена від

несанкціонованого проникнення і забезпечувати повну аутентифікацію доступу до даних. Крім того, система повинна бути побудована на відкритих стандартах і включати засоби розробки - це допоможе настроїти її під потреби окремого підприємства.

Розгортання і підтримка ERP-системи - складний і трудомісткий процес, що вимагає не тільки високої кваліфікації, але і значних фінансових вливань. Причому останні можуть бути як очевидними (запланованими), так і зовсім несподіваними. Щоб уникнути зайвих витрат, варто заздалегідь врахувати приховані витрати на впровадження ERP-систем, а також ті основні проблеми, якими воно може супроводжуватися.

Для ПАТ «Луганськтепловоз» підходящою системою являється американська MFG/PRO. Від дорогих систем класу SAP R/3, Oracle Application, BAAN, IFS Application та ін. вона відрізняється більш обмеженим набором можливостей, однак, як і дорогі аналоги, використовує багатий досвід попередніх користувачів. MFG/PRO, розроблена корпорацією QAD Inc. (США) у 1979 р., має більш шести тисяч інсталяцій на підприємствах, що працюють у галузі машинобудування, автомобілебудування, медицини, електронної, харчової і легкої промисловості 89 країн світу. Серед них: Alcatel, At&T, General Electric, Ford, Coca-Cola, Daewoo, Honda та ін. Впровадження цієї системи орієнтовно складе близько 300 тис. у.о., що в 4-5 разів дешевше ERP-систем вищого цінового діапазону. Витрати на реалізацію проекту складаються приблизно з двох однакових частин: перша – вартість консультацій і адаптації системи до специфіки конкретного підприємства; друга – вартість ліцензій і витрати на придбання сервера. Поширенням даної системи на Україні займається компанія SoftServe.

Впровадженню ERP-систем звичайно передують допроектні обстеження. Їх мета – визначення ступеня готовності до впровадження західних управлінських стандартів. При цьому на підприємстві аналізуються бізнес-процеси в області виробництва, дистрибуції і фінансів.

Звичайне впровадження ERP-систем розбивається на кілька етапів. Однак у даному випадку передбачається одночасне впровадження блоків програми:

«Загальні дані» забезпечує доступ до базових даних і довідників, використовується для адміністрування системи; керування правами доступу в систему, безпекою і т.д.

«Дистрибуція» призначений для обробки інформації про складські запаси, про рух товару від виробництва до споживача, про післяпродажне обслуговування.

«Виробництво» використовується для управління внутрішнім попитом та пропозицією на сировину і матеріали, а також інформаційного забезпечення відвантаження готової продукції на склад.

«Планування» призначений для багаторівневого планування діяльності компанії, зокрема для планування діяльності цехів і персоналу.

«Фінанси» використовується для управління і контролю фінансової діяльності підприємства.

«Обслуговування/Підтримка» керує бізнес-процесами, пов'язаним з організацією ремонтів і технічним обслуговуванням устаткування.

«Прикладні програми» зарезервовані для власних розробок користувачів і програм, що додаються до базового пакета MFG/PRO.

Кожен блок складається з декількох модулів для вирішення визначеного кола окремих задач. При цьому важливе значення приділяється адаптації під конкретне підприємство фінансових модулів. Як правило, вона (адаптація фінансових модулів) більш глибока, чим виробничих. У даній системі, наприклад, відсутнє поняття подвійного запису або відрядної форми заробітної плати і т.д. Утім, по порадах експертів, компаніям, що впроваджують MFG/PRO, варто прибігати до адаптації тільки тоді, коли це життєво необхідно. Адже західні ERP-системи, як це ні тривіально звучить, часто пропонують більш правильний підхід до ведення обліку, плануванню виробництва в інтегрованому бізнес-середовищі, тому що там закладений досвід (у тому числі і невдалий) попередніх користувачів. Кожна система передбачає можливість доробок, але до визначеної межі. Порушується цілісність системи, і через це ускладнюється її планомірна підтримка.

Як правило, впровадження системи продовжується від 3 до 6 місяців. Це найбільш ймовірні тимчасові рамки реалізації проекту.

Ужити заходів для запобігання невдалого впровадження ERP-систем, зрозуміло, необхідно, однак 100%-й успішності інтеграції не може гарантувати ніхто. Тому не дивно, що не менш актуальної, ніж правильний підхід до установки системи, є і ліквідація негативних наслідків упровадження.

Так як визначення успішності не буває однозначним, заздалегідь прийемо за константу, що невдале впровадження - це збереження економічної ефективності на початковому рівні або ж зниження її значення відповідно до початкового рівня.

Виправленнями помилок займаються деякі компанії-консультанти, але результати їхньої діяльності прямо залежать від значимості і занедбаності збійних ланок системи в цілому. Якщо реінсталяція одного модуля, наприклад управління ремонтами, досить проста, то ліквідація помилок у ядрі вимагає повторного проведення інтеграції з нуля. А тому краще заздалегідь встерегти себе від негативних наслідків і провести тестування системи до того, як вона остаточно ввійде в експлуатацію.

3.5. Очікувана ефективність від пропонованих заходів

Вибір форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів (потенційної прибутковості), бажаного терміну досягнення таких результатів, необхідних для цього засобів і можливостей їх одержати. Реалізація обраного заходу повинна забезпечити задовільний стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому потрібно враховувати соціальні й екологічні наслідки кожного заходу.

Найважливішою умовою для прийняття рішень є їх ретельне техніко-економічне та управлінське обґрунтування. У зв'язку з цим обов'язковою і необхідною складовою частиною проекту зміни системи управління підприємством є бізнес-план для тих нових підприємств, що виникають унаслідок цього процесу.

Оцінка ефективності проектів вдосконалення системи управління та масштабної реструктуризації здійснюється за очікуваними результатами поліпшення фінансово-економічного й екологічного стану підприємства за рахунок економії ресурсів, прискорення обороту капіталу при збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Обсяг засобів (I_c) для проведення реструктуризації підприємства можна визначити по формулі [105]:

$$I_c = Z_c - (P_v - \Pi_\phi), \quad (3.1)$$

де Z_c — необхідна загальна сума витрат на здійснення заходів, що забезпечують рентабельну роботу неплатоспроможного підприємства;

P_v — обсяг внутрішніх резервів підприємства, що можуть використовувати для фінансового оздоровлення;

Π_ϕ — обсяг фінансової допомоги з боку інших підприємств, зацікавлених у рентабельній роботі неплатоспроможного підприємства.

Загальний обсяг коштів, необхідних для проведення реструктуризації складає близько 100 млн. грн., у тому числі за рахунок внутрішніх резервів до 30 млн. грн. Отже, проведення даних заходів можливо тільки за рахунок коштів, вкладених стратегічним інвестором.

Для зміни та вдосконалення системи управління потрібно близько 2000 тис. грн., левина частка засобів приходить на технічне переозброєння виробництва, зміну технологічного і виробничого циклу. Також значних коштів буде потребувати освоєння нових видів продукції, наприклад вагонів для метрополітену (близько 5 млн. грн.). Освоєння виробництва вагонів дозволить завантажити виробничі потужності підприємства в продовж 5 років на 100 одиниць у рік, що дозволить підприємству отримати прибуток у розмірі від 500 до 1000 тис. грн. у рік.

Внутрішні резерви підприємства можна сформувати частково шляхом продажу об'єктів незавершеного будівництва (до 10 млн. грн.), об'єктів

соцкультпобуту (до 5 млн. грн.), а також від відмовлення в обслуговуванні даних об'єктів (до 5 млн. грн.).

Слід зазначити те, що від ступеня фінансування (у якому обсязі воно буде здійснюватися) і від рішучості і компетентності керівництва буде залежати успіх або поразка загальної реструктуризації.

При успішному ж її проведенні передбачається відновлення найбільшого тепловозобудівного підприємства серед країн СНД.

Проведення реструктуризації дозволить:

підвищити ефективність системи управління підприємством;

підвищити потенціал системи управління в цілому, який може реалізовуватися в довгостроковій перспективі;

скоротити витрати на обслуговування невикористовуваних виробничих площ практично на 100%;

скоротити запаси матеріалів і комплектуючих у 3-4 рази;

підвищити життєвий цикл виготовлення виробу в 2 рази;

знизити енергоємність виробництва більш ніж у 2 рази;

знизити трудомісткість продукції;

освоїти нові ринки збуту на пострадянському просторі і вийти на нові ринки збуту в Азії і т.д.

У цілому, нова система управління підприємством буде забезпечувати постійне зростання ефективності діяльності компанії, а проведення масштабної реструктуризації дасть позитивний економічний і соціальний ефект, що буде полягати в істотному підвищенні річних оборотів підприємства (у 4-5 разів), рентабельності в 10%, збільшенні податкових відрахувань підприємства в 3-4 рази, збереженні кількості робочих місць і появи нових.

В підсумку, значно підвищиться інвестиційна привабливість ПАТ «Луганськтепловоз», в свою чергу це буде приваблювати ще крупніших інвесторів, що забезпечить ще більший приток коштів у підприємство і дасть можливість стабільно розвиватися і підвищувати свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Програма реорганізації системи управління 1997-2000 р.р., яка потягнула за собою масштабну реструктуризацію підприємства майже не дала позитивних результатів, тому підприємство, не зважаючи на короткострокові успіхи, почало все глибше погрузатися в кризове становище.

Для виходу підприємства з цієї кризи запропоновано цілий ряд заходів, які повинні ще й забезпечити розвиток в стратегічній перспективі.

Основний удар робиться на реорганізацію системи управління підприємством, але це неминуче тягне за собою й трансформацію й інших аспектів діяльності Компанії.

Необхідною складовою цього процесу є продаж деяких об'єктів соціальної інфраструктури, деяких – передача в комунальну власність міста, також треба продати акції дочірніх підприємств – це дозволить отримати додаткові кошти.

Одним з найважливіших впроваджень є інсталяція ERP-системи, а саме MFG/PRO, яка є в 4-5 разів дешевше ніж ERP-системи вищого цінового діапазону, але по набору своїх функцій цілком задовольняє потреби ПАТ «Луганськтепловоз».

Також пропонується проведення кадрової, фінансової реструктуризації, технічне переозброєння підприємства і т.д.

Загалом, комплекс цих заходів дасть позитивний ефект, виведе підприємство з кризи, збільшить його потенціал за рахунок збільшення потенціалу системи управління, а також збільшить потенціал виробництва. З'явиться можливість освоєння нових видів продукції, забезпечить розвиток в довгостроковій перспективі, за умови грамотного управління всіма сферами діяльності ПАТ «Луганськтепловоз».

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Як показує досвід реформування господарської діяльності виробничих комплексів, вдосконалення системи управління є діючим інструментом інтенсивного підвищення інвестиційної привабливості підприємств. При цьому вона розглядається як певний набір заходів для приведення діяльності підприємств і компаній у відповідність із зовнішніми ринковими умовами господарювання і виробленою конкурентною стратегією функціонування і розвитку виробництва.

Зміна системи управління спрямована на ріст ефективності виробництва, підвищення конкурентоздатності підприємств і продукції, що випускається ними, а як наслідок, на поліпшення їхньої інвестиційної привабливості. Часто вона містить у собі комплекс заходів, спрямованих на удосконалювання організаційної структури і функцій управління: модернізацію технічних і технологічних аспектів виробництва; удосконалювання фінансово-економічної політики; зниження виробничо-збутових витрат; краще використання матеріальних і трудових ресурсів; створення сучасної інформаційної системи і документообігу.

Вдосконалення системи управління обов'язково зачіпає всі аспекти діяльності підприємства, тому можна сказати що зміна системи управління перетворюється в масштабну реструктуризацію підприємства.

Розрізняють наступні форми реструктуризації: організаційно-правова; управлінська; технічна; корпоративна реструктуризація (реорганізація); економічна; фінансова; усебічна.

Розробка програми реструктуризації — це цілий комплекс робіт, починаючи від пророблення концепції реструктуризації підприємства, цілей і стратегій його розвитку до формування конкретного бізнес-плану реструктуризації. Етапи пророблення програми реструктуризації:

1. Проведення комплексного аналізу стану підприємства.
2. Виявлення внутрішніх резервів і можливостей економії матеріально-технічних ресурсів.
3. Пророблення доцільності і можливості реструктуризації майнового

комплексу підприємства.

4. Пророблення можливостей і найбільш реальних перспектив розвитку підприємства.

5. Розробка пропозицій по вдосконаленню системи управління підприємством.

6. Можливості залучення зовнішнього фінансування для забезпечення поточної фінансово-господарської діяльності і перспективного розвитку підприємства.

7. Складання "бізнес-плану реструктуризації".

В даний час у проектах реструктуризації застосовується велика кількість щодо нових методологічних підходів, використовуваних на різних етапах і для різних цілей (реінжинірінг бізнес-процесів, TQM, управління знаннями, управління проектами, система «точно в термін» і т.д.). Упровадження цих ефективних концепцій управління дозволяє реструктуризованому підприємству вирішити наступні задачі: підвищити керованість і ефективність роботи підприємства; знизити витрати, збільшити обсяг продажів; зміцнити конкурентні позиції підприємства; підвищити інвестиційну привабливість, залучити інвесторів.

В аналітичній частині проводиться аналіз підприємства важкого машинобудування ВАТ «ХК «Лугансктепловоз». У ході написання дипломної роботи був зроблений аналіз організаційної і виробничої структури й аналіз фінансового стану. Проаналізувавши дані, стає очевидним, що фінансовий стан ХК «Лугансктепловоза» лишається важким. Жоден з розрахованих показників не відповідає нормативному значенню. Особливо тяжке становище з показниками ліквідності і рентабельності. Низьке значення коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про недостатню кількість ліквідних оборотних активів (у т.ч. і коштів). При цьому спостерігається загрозлива тенденція збільшення поточних зобов'язань у структурі пасиву балансу. Велику частину оборотних активів складають запаси, і спостерігається негативна динаміка до їх збільшення, що в остаточному підсумку викликає необхідність підвищувати витрати на збереження. Низька рентабельність

свідчить про високу питому вагу витрат, витрачених на виготовлення одиниці продукції.

Система управління теж не відповідає сучасним вимогам. Відсутня на підприємстві й стратегія досягнення цілей, а це означає, що підприємство діє загалом хаотично, немає чітких сценаріїв дій в тій чи іншій ситуації. Якщо проаналізувати цілі організації, то можна сказати, що соціальна складова відмерла, єдиною метою залишається отримання хоч будь-якого прибутку, відсутні також і плани розвитку підприємства. Чітко сформульована місія підприємства відсутня. Це означає, що у підприємства не існує вектору розвитку, отже й система управління знаходиться „у просторі”. Слабка автоматизованість процесів управління, відсутня локальна система інформаційного та управлінського взаємозв’язку, недостатня комп’ютеризація робочих місць, як наслідок – загальмований рух інформації. Практично відсутня організаційна культура, як один з наслідків – відсутня додаткова мотивація працівників всіх рівнів підприємства.

Як уже вище відзначалося, реструктуризація, проведена на ВАТ “ХК “Лугансктепловоз” не досягла поставлених перед нею цілей. Компанія так і не змогла підвищити інвестиційну привабливість, лишилася повністю залежною від держконтрактів з боку Укрзалізниці; контракти з-за кордону носять непостійний характер і не можуть бути покладені в основу стратегічного розвитку компанії.

Проведений аналіз показує, що в даному випадку необхідна всебічна реструктуризація, що торкається всі сторони діяльності підприємства.

У самому загальному виді можна сказати, що перед підприємством сьогодні стоїть задача, що полягає в тому, щоб спробувати за короткий проміжок часу вдосконалити систему управління компанією так, щоб можна було істотно підвищити свою інвестиційну привабливість, вийти на світовий рівень конкурентноздатності виробленої продукції за рахунок оптимальної кооперації (не обмежуючись при цьому рамками України), виділення і розвитку власних пріоритетів у технології і залучення для цього, з метою одержання "know-how" і інвестицій, на взаємовигідній основі партнерів, у першу чергу, за межами України.

У 3 розділі даються рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством, розглянуті та запропоновані до впровадження ERP-системи, запропонований цілий ряд заходів для всебічного покращення стану підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

Розроблена стратегія виходу з кризи та розвитку, вона передбачає:

1. Перебудова системи керування підприємством з погляду оптимізації керування матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, розпорядження власністю.

2. Орієнтацію на залучені кошти (кредит або інвестиції) за межами України, що можуть бути залучені тільки на основі взаємовигідного співробітництва (спільне підприємство, спільне виробництво, участь у прибутках і т.д.);

3. Створення технологічних процесів, що дозволяють з невеликими додатковими витратами робити різні вироби, у тому числі і невеликими партіями.

4. Кооперація і відмовлення від розвитку тих виробництв, розвивати які економічно невиправдано. У зв'язку з цим поступове відмовлення від розвитку "інтегрованих" виробництв і перехід на виробництва і технології, доцільність яких обумовлена економічними пріоритетами.

Також необхідна повна приватизація підприємства та модифікація системи управління підприємством з метою покращення інвестиційної привабливості, а також пошук стратегічного інвестора. Технічне переозброєння підприємства. Продаж об'єктів незавершеного будівництва й об'єктів соціальної інфраструктури. Проведення заходів щодо економічної і кадрової реструктуризації. Проведення санації, як суми всіх, розрахованих на стратегічну перспективу заходів організаційного, виробничого, фінансового і соціального характеру, використовуваних, з одного боку, для подолання неліквідності й усунення капітальних збитків, а з іншого боку — для відновлення або досягнення рентабельності, продуктивності або впровадження інновацій, що забезпечують прибутковість і життєздатність підприємства в довгостроковому періоді та підвищують його інвестиційну привабливість.