

Управление финансовой деятельностью предприятий. М., 1997. 5. Хліпальська В. Вплив оцінки вартості оборотного капіталу на фінансові результати підприємства // Бухгалтерський облік і аудит. 2002. №6. С. 30–34.

УДК 338.32

*Л.П. Стеців*

## СТИМУЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Розглядається організаційна структура системи стимулювання ефективного використання виробничих потужностей та характеризуються основні принципи її побудови в умовах ринкової економіки.*

*Рассматривается организационная структура системы стимулирования эффективно-го использования производственных мощностей и характеризуются основные принципы ее построения в условиях рыночной экономики.*

Система управління підприємствами в умовах ринку повинна бути спрямована на швидке освоєння і найповніше використання виробничих потужностей з метою реалізації своїх потенційних можливостей. У разі виникнення диспропорцій потрібно своєчасно проводити оцінку можливих відхилень, визначати межі регулювання виробничих потужностей у поточно-му періоді, методично обґрунтовувати зміни потужностей, сприяти матеріальній зацікавленості працівників підприємств в ефективному використанні наявного виробничого потенціалу.

Системі управління виробничими потужностями присвячена обмежена кількість наукових праць. Розробки багатьох учених-економістів з цього питання зводяться до проблеми поліпшення використання виробничих потужностей. Лише окремі дослідники пропонують більш системний підхід до управління потужностями. Так, Побурко Я., Стефанишин Г., Швець І. розглядають його в контексті поліпшення якості планування та забезпечення неперервного обліку зміни їх величини. Петрович Й. та Атаманчук Р. долучають до цього необхідність стимулювання ефективного використання виробничих потужностей.

В умовах конкурентного ринкового середовища механізм стимулювання ефективного використання виробничих потужностей підприємства повинен бути спрямований на зростання платоспроможного попиту на продукцію (роботи, послуги) та підвищення ефективності використання наявного високопродуктивного устаткування. Виходячи з цих завдань, повинна бути сформована організаційна структура системи стимулювання для окремих груп об'єктів стимулювання (див. рисунок).

Формування системи показників стимулювання поліпшення використання потужностей пов'язано з певними труднощами, які обумовлені визначенням кількості дійових оціночних показників. Велика кількість показників стимулювання робить систему нецілеспрямованою, знижує точність оцінки результатів виробництва та ускладнює організацію економічного стимулювання. Це пов'язано з неточним визначенням ступеня впливу кожного окремого показника на підсумкову оцінку, втратою наочності зв'язку системи преміювання з основними завданнями виробництва та результатами діяльності персоналу. Тому оптимальним варіантом для підприємства є формування системи стимулювання на основі декількох оціночних показників, які повинні всебічно охоплювати об'єкт стимулювання.

Вибір конкретних показників і умов преміювання – складний і відповідальний процес. Головна вимога полягає в тому, що як показники, так і умови преміювання мають оцінювати рівень виконання завдань виробництва. Принципово важливо, щоби показники й умови преміювання, які закладаються в преміальну систему, не суперечили один одному, а отже, щоб мотивуючий вплив на поліпшення окремих результатів діяльності одних не спричинив погіршення інших. Якщо ж суперечностей між двома показниками не уникнути, то мають бути передбачені певні умови, що дозволяють узгоджувати різноспрямовані інтереси.



Організаційна структура системи стимулювання ефективного використання виробничих потужностей

Робітники основного виробництва преміюються за поліпшення якості продукції, освоєння нової техніки і прогресивної технології, зростання продуктивності праці (табл. 1).

Таблиця 1

**ПОКАЗНИКИ І УМОВИ ПРЕМІЮВАННЯ РОБІТНИКІВ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Показники преміювання	Умови преміювання
Поліпшення якості продукції	Скорочення випадків повернення неякісної продукції, рекламаций. Зменшення браку. Відсутність претензій до продукції з боку служби технічного контролю та споживачів.
Освоєння нової техніки і прогресивної технології	Скорочення термінів освоєння прогресивної технології. Підвищення коефіцієнта змінності роботи нових типів машин. Підвищення завантаження високопродуктивного устаткування. Зменшення експлуатаційних витрат.
Зростання продуктивності праці	Збільшення виробітку продукції. Зниження трудомісткості виготовлення продукції. Виконання обсягів робіт меншою кількістю працівників.

При преміюванні робітників, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, слід застосовувати показники, що безпосередньо характеризують якість їхньої праці: забезпечення ритмічної роботи обслуговуваного обладнання та підвищення коефіцієнта його використання; збільшення часу ефективної роботи устаткування; виконання в термін чи достроково ремонтних робіт при добрій їх якості; зменшення кількості випадків і тривалості виходу обладнання з ладу; збільшення міжремонтного періоду експлуатації; скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментами тощо.

У пропонованій системі стимулювання за ефективне використання виробничих потужностей основну увагу треба зосередити на стимулюванні праці керівників і спеціалістів, які безпосередньо відповідають за результати виробничих підрозділів, формують стратегію розвитку і діяльності підприємства, ведуть пошук і співпрацюють із замовниками друкованої продукції, забезпечують технічні можливості підприємства з врахуванням особливостей попиту.

Організація преміювання різних функціональних груп спеціалістів і службовців має суттєві відмінності. Так, спеціалістів основних виробничих підрозділів (цехів, дільниць) рекомендується преміювати виходячи з конкретних завдань, що стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому. Показники преміювання мають передбачати досягнення високих кінцевих результатів роботи підрозділу: інтенсивніше використання виробничих потужностей, прискорення впровадження досягнень науки і техніки та прогресивних методів організації виробництва, підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції, забезпечення ритмічності виробництва. Спеціалістів допоміжних цехів і дільниць доцільно преміювати за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, однак враховувати загальні підсумки роботи підприємства. Різноманітними є підходи до організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що сприяють ефективній діяльності підприємства в цілому. За таких умов відривати преміювання спеціалістів і службовців функціональних служб від результатів діяльності підприємства в цілому не доцільно.

Інженерні підрозділи в своїй роботі орієнтуються на чисто технічні питання, у той час як персонал збутових підрозділів – на споживача. Тому для досягнення ефективних результатів доцільно проводити об'єднання цілей і завдань спеціалістів інженерних, економічних і збутових підрозділів через маркетинг. Маркетинг ув'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг; обґрунтовує характер, напрями й масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості якісної та конкурентоспроможної продукції; передбачає узгодження обсягів виробництва із збутом, дослідження попиту, організацію реклами, використання досягнень науки і техніки для оновлення асортименту

продукції. Впровадження маркетингу і проведення маркетингових досліджень є однією з передумов удосконалення організаційно-економічного механізму підприємства і підвищення ефективності функціонування виробничих потужностей.

Маркетингові дослідження дозволяють, з одного боку, дати характеристику зовнішнього середовища підприємства, а з другого – оцінити його внутрішні виробничо-ресурсні можливості. В умовах посиленої конкуренції, зміни динаміки і кон'юнктури ринку тільки активна робота маркетингових служб, правильно розроблена стратегія їх розвитку, високий рівень гнучкості виробництва, своєчасне та ефективне оновлення технічної бази можуть сприяти оптимальному завантаженню виробничих потужностей. Саме тому при формуванні системи преміювання особливу увагу слід зосередити на питаннях стимулювання працівників відділу маркетингу (табл. 2).

Таблиця 2

**УМОВИ І ПОКАЗНИКИ ПРЕМІЮВАННЯ ПРОВІДНИХ ТЕХНІЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ ВІДДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА**

<b>Відділ</b>	<b>Показники преміювання</b>
Головного технолога	Виконання графіка технологічної підготовки виробництва нових виробів.
Головного механіка	Виконання графіка ремонту устаткування. Відсутність обгрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту і технічного стану устаткування.
Головного енергетика	Виконання графіка ремонту енергетичного обладнання. Відсутність обгрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту й технічного стану енергетичного обладнання.
Виробничо-диспетчерський	Досягнення встановленого коефіцієнта ритмічності випуску продукції. Дотримання встановленого нормативу незавершеного виробництва по підприємству в цілому.
Економічний	Якісна розробка цінової політики підприємства. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції. Дотримання співвідношення між зростанням середньої заробітної плати персоналу підприємства і продуктивністю праці.
Маркетингу	Виконання графіка відвантаження готової продукції. Зростання обсягів реалізації продукції. Збільшення кількості споживачів і розширення ринків збуту. Формування «портфеля замовлень», що дозволяє найповніше використовувати технічні параметри устаткування. Зменшення дебіторської заборгованості.

Під час розроблення системи стимулювання за ефективне використання виробничих потужностей важливо раціонально вибрати періодичність преміювання (за місячні, квартальні, річні результати чи одноразово), враховувати особливості організації виробництва і праці, характер показників преміювання, наявність відповідного обліку результатів роботи за конкретний період. Так, приміром, робітників преміюють за основні поточні результати діяльності, як правило, щомісяця. Саме така періодичність сприяє мотивації їх праці і можлива завдяки оперативному обліку результатів роботи цієї категорії персоналу. Для керівників, спеціалістів і службовців доцільно практикувати щоквартальну періодичність преміювання, оскільки показники та умови заохочення можуть бути визначені найчастіше на основі квартальної звітності.

При розробленні преміальної системи пропонується дотримуватися таких положень:

премія не повинна нараховуватися за результатами роботи працівникам, що є функціональними й оплачуються в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

нарахування та виплата премії не повинні здійснюватися за мотивами, не пов'язаними з роботою по досягненню поставлених завдань, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище тощо;

преміювання не повинно перетворитися в стабільну всеохоплюючу й незначну за розмірами систему виплат і доплат, а бути дійовим мотиватором.

1. Петрович И.М., Атаманчук Р.И. Производственная мощность и экономика предприятия. М., 1990. 2. По- бурко Я.А., Стефанишин Г.С. Управление мощностными ресурсами. К., 1986. 3. Швець И.Б. Социально-экономические условия и проблемы формирования и использования производственных мощностей в машиностроении /НАН України, Ін-т экон. пром./ Донецк, 1999.

УДК 339.138+655.55

*М.М. Масловатий, О.А. Заровна, Н.П. Заровна*

## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЯК ЗАСІБ ПОСИЛЕННЯ РИНКОВОЇ АКТИВНОСТІ ВИДАВНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Досліджуються ринкові ситуації і чинники активізації ринкової поведінки видавництва.*

*Исследуются рыночные ситуации и факторы активизации рыночного поведения издательства.*

Серед соціально-культурних проблем, які стоять сьогодні перед Україною, однією з найактуальніших є дальший розвиток видавничої справи, вивчення і заповнення сегментів ринку різних профілів відповідними виданнями. Вирішенню цього має сприяти дійова організація маркетингової діяльності і, зокрема, ефективно управління маркетингом.

Специфіка видавничих структур – більшість з них або підпадає за класифікацією до малих підприємств, або здійснює видавничу діяльність поряд з іншими видами виробничо-господарської діяльності, або видає обмежену кількість видань і робить це не систематично – потребує своєрідного підходу до впровадження ефективного маркетингу. Над цією проблемою працюють учені-економісти Росії (А.З. Мільчин, Ю.Ф. Майсурадзе, В.І. Перлов), України (зокрема, автори цієї статті і к.е.н. В.В. Мартинів). В Україні під керівництвом к.е.н. М.М. Масловатого розроблена і частково впроваджена галузева регіональна маркетингова структура для ВАТ „Видавництво “Зоря”. Фрагменти згаданої розробки прийняло до впровадження ВАТ „Видавництво „Київська правда”.

Проте в цілому проблема управління маркетингом у системі „видавництво – книжкова торгівля – споживач” залишає багато ще невирішених питань. Пошуку шляхів розв’язання деяких з них, зокрема дослідженню книжкового ринку, видів і напрямків диверсифікації видавничо-господарської діяльності видавництв і видавничих організацій присвячена ця стаття.

Складні умови виживання вітчизняних видавництв і видавничих організацій призводять до того, що багато підприємств, випустивши в світ одне або кілька видань, згортають свою діяльність. Це відбувається тому, що підприємці-початківці не знаходять власної ринкової ніші в конкурентному середовищі, яке функціонує за ринковими законами. Проте загальна кількість суб’єктів підприємництва зростає. Нині в Україні працює понад дві тисячі видавництв і видавничих організацій різних форм власності, серед яких 10,8% – державних, 60% – колективних і 30% – приватних; їх середня рентабельність складає 22,7% [5, с.38].

Жорстка монополістична конкуренція спонукає діячів ринку до пошуку відповіді на запитання: яким людям, який продукт, яким чином, коли і в якому місці потрібно пропонувати. Відтак видавництву потрібно аналізувати ринок і зіставляти з його вимогами власні можливості, переглядати, у разі потреби, свої стратегічні й тактичні позиції, розробляти додаткові оперативні заходи, тобто здійснювати процес управління маркетингом.

Аналіз ринку є першим кроком у процесі управління маркетингом. Він потребує вивчення асортименту його продукції та складу учасників – продавців і споживачів. Наступним кроком є дослідження власних можливостей. Ці дії дають змогу виявити шляхи виходу на ринок, позиціонування на ринку і посилення ринкової активності, що відповідає цілям і ресурсам підприємств. Разом із сегментуванням, вибором цільового ринку, позиціонуванням та розробленням ефективного комплексу маркетингу обрані напрями допоможуть знайти свою нішу на