

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Г. В. Строкович

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ
ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Харків
Видавництво НУА
2013

УДК 658.018
ББК 65.290-212
С 86

*Рекомендовано до видання Вченою радою
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія».
Протокол № 2 від 23.09.2013*

Р е ц е н з е н т и:

д-р екон. наук, проф. *П. А. Орлов* (Харківський національний економічний університет);
д-р екон. наук, проф. *І. Л. Сазонець* (Національний університет водного господарства та природокористування);
д-р екон. наук, проф. *С. Б. Довбня* (Національна металургійна академія України)

Строкович, Ганна Віталіївна

С 86 Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : моногр. / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 396 с.

У монографії розглянуто природу виникнення, генезис, трансформацію якості та її головні аспекти щодо функціонування підприємств. Обґрунтовано фактори, що формують необхідність стратегічного управління якістю функціонування підприємства. Досліджено теоретико-методологічні підходи щодо стратегічного управління якістю. Розроблено методичне забезпечення складових стратегічного управління якістю функціонування підприємств.

Рекомендовано для наукових і практичних працівників, які досліджують проблеми якості, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 658.018
ББК 65.290-212

Якість – це ще не все,
але без якості не буде нічого.
Петерс Уотерман

ПЕРЕДМОВА

В умовах загострення конкуренції основою успішної інтеграції України у світовий економічний простір є активізація процесу зростання якості функціонування підприємств, що дозволить у результаті збільшити їх конкурентоспроможність і поширити ринки збуту продукції. Але це неможливо здійснити без удосконалення існуючого методологічного та методичного забезпечення якості, яке потребує уточнення та постійного оновлення.

Важливого значення в умовах невизначеності набуває проблема забезпечення якості на перспективу, тому постає питання удосконалення стратегічного управління якістю функціонування підприємств. Дослідженням проблем стратегічного управління присвячено роботи таких вчених як Д. Аакер, І. Ансофф, О. В. Аристов, Л. В. Балабанова, О. Ф. Балацький, С. Гошал, Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, Г. Б. Клейнер, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, Г. Р. Нів, С. В. Оборська, В. С. Пономаренко, М. Портер, Ю. С. Путятін, О. І. Пушкар, І. М. Сотник, О. М. Тридід, З. Є. Шершньова, З. К. Шмігельська, С. Фоломкіна, О. М. Ястремська та ін. Поряд з тим прийняття якісних стратегічних рішень повинно ґрунтуватися на визначенні зовнішніх і внутрішніх можливостей сучасних підприємств, що втілюються в їх потенціалі. Питання оцінки потенціалу розглядалися в роботах І. О. Джаїн, Г. А. Іваненко, С. Ілляшенко, О. П. Косенко, Н. С. Краснокутської, Л. М. Малярець, І. П. Отенко, О. А. Пробоїв, Л. М. Прокопишиної, А. І. Яковлева, інших. В умовах конкурентної економіки та постійної трансформації функціонування підприємства для забезпечення їх успішності необхідно

використовувати концепції маркетингу, які вирішують проблеми сегментації ринку, чому присвячено роботи М. Бейкера, С. Дибба, Ж.-Ж. Ламбена, О. А. Кратта, А. П. Панкрухина, А. А. Паршина, Є. В. Попова, В. Руделіуса, О. М. Азарян, О. А. Винорадова, М. Г. Слокви, Н. Д. Еріашвілі, К. Ховарда, Ю. А. Ципкина, інших. Також важливою є проблема зростання лояльності споживачів, яку досліджують Д. Аакер, П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок, J. Liesse и S. Schlueter, J. Hofmeur и B. Rice, A. Schüller, Л. В. Пан, П. А. Петриченко, О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, інші. Крім того, функціонування підприємств у реаліях зростання імпорту товарів, реалізації демпінгової політики низкою закордонних підприємств і нездатністю вітчизняних підприємств конкурувати нагально потребує дослідження якості функціонування підприємств як головного чинника зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Проблему якості досліджували О. В. Аристов, Р. Л. Біктіміров, Г. Ватсон, В. Г. Версан, О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. І. Гуров, С. Джордж, Дж.-М. Джуран, Ю. В. Зорин, А. Ваймерских, К. Ісікава, Т. Конти, Е. Кондо, Л. Кричевський, В. А. Лapidус, Е. В. Минько, А. І. Момот, Ю. В. Крянев, М. А. Кузнецов, А. Д. Овсянко, В. Ю. Огвоздин, П. А. Орлов, Х. Рамперсад, І. В. Сіменко, М. С. Солодка, А. Фейгенбаум та інші. В умовах, коли в економічно розвинутих державах поступово зростає роль знань, внесок нематеріальних активів у вартість підприємства суттєво збільшується, вітчизняні підприємства вимушені активізувати процес генерації знань, який сприятиме збільшенню обсягів їх фінансування, зростанню вартості бізнесу та, як результат якості функціонування як безпосередньо господарського суб'єкта, так і оточуючого середовища. Особливості управління знаннями досліджували Ю. П. Адлер, У. Букович, В. М. Геєц, К. Джанетто, Б. З. Мильнер, Нонака Ікуджиро, М. К. Румизен, В. П. Семіноженко, Т. Стюарт, Такеучи Хіроака, Р. Уільямс, Е. Уїлер, Є. О. Черних, інші.

Відаючи належне існуючим теоретичним положенням і методичним підходам, слід звернути увагу на недостатню розробленість і обґрунтованість деяких питань в умовах сьогодення. Необхідність дослідження вказаних питань, їх вплив на функціонування підприємств у стратегічному періоді обумовили актуальність монографії. Метою

дослідження є узагальнення та розвиток існуючих науково-теоретичних положень, обґрунтування та розробка методологічного підходу та методичного забезпечення щодо якості функціонування підприємства, стратегічного управління ним. У якості об'єкта дослідження обрано процеси забезпечення якості функціонування підприємств України. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування вітчизняних підприємств.

Монографія складається з чотирьох розділів, викладених у відповідній логічній послідовності. В першому розділі досліджено теоретичні основи якості, а саме розглянуто економічну сутність категорії «якість» та її головні аспекти; визначено принципи, особливості, характеристики функціонування підприємства; охарактеризовано організаційне забезпечення формування інституту якості.

У другому розділі досліджено передумови виникнення та перспективи стратегічного управління якістю функціонування підприємств. Розроблено методологічний підхід щодо стратегічного управління якістю.

Третій розділ містить методичне забезпечення складових стратегічного управління якістю функціонування підприємства, яке засновано на визначенні якості функціонування підприємств, якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства, лояльності.

Четвертий розділ присвячено стратегічному управлінню забезпечення якості функціонування підприємства. В якості найголовніших підсистем, що забезпечують зростання якості функціонування підприємства, визначено інтелектуальну, фінансову та організаційну.

На рис. 1 наведено структурно-логічну побудову основних положень монографії.

Визначений і обґрунтований теоретико-методологічний підхід до стратегічного управління якістю функціонування підприємства (ЯФП) є результатом синтезу декількох наукових напрямків. Використання запропонованих рекомендацій дозволить покращити якість функціонування вітчизняних підприємств за рахунок вживання відповідних заходів.

Автор висловлює щирю подяку всім особам, які сприяли публікації

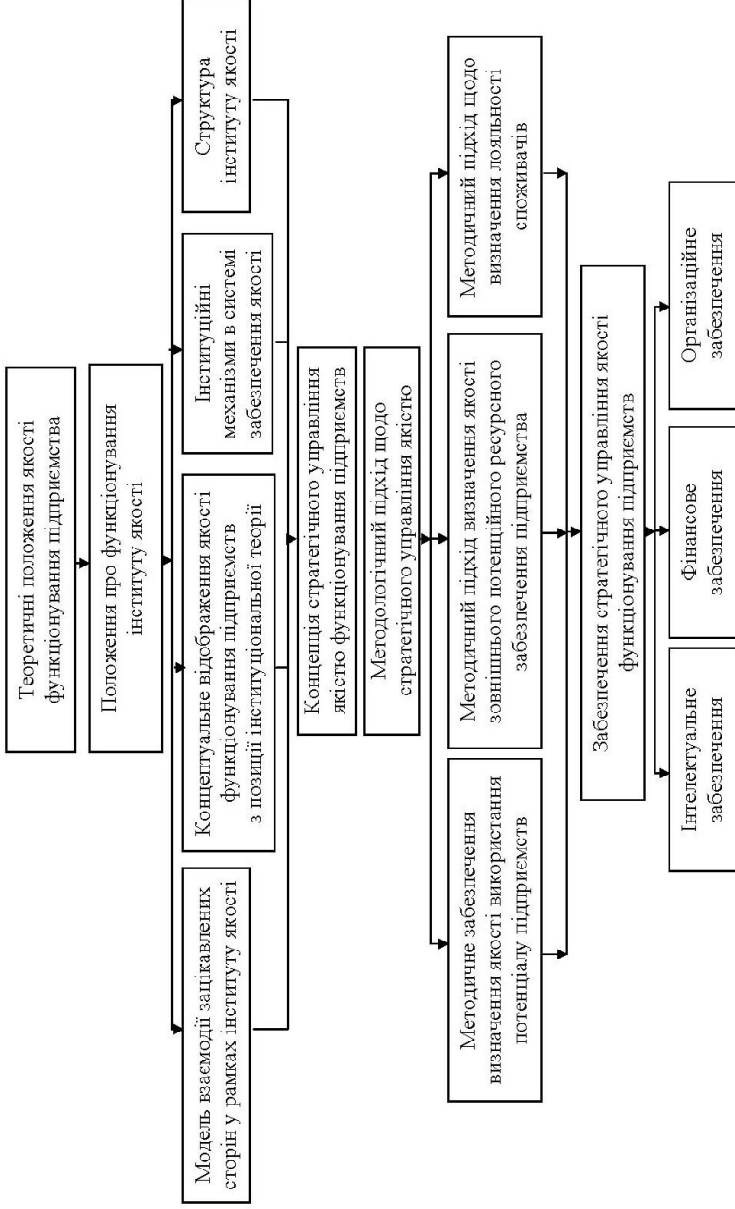


Рис. 1. Структурно-логічна побудова основних положень монографії

цієї наукової роботи, а саме: д-ру екон. наук, професору, зав. кафедрою економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету П. А. Орлову; д-ру екон. наук, професору кафедри маркетингу Національного університету водного господарства та природокористування І. Л. Сазонцю; д-ру екон. наук, професору, зав. кафедрою економіки промисловості Національної металургійної академії України С. Б. Довбні, д-ру екон. наук, професору, зав. кафедрою економіки, організації та планування діяльності підприємства Харківського національного економічного університету О. М. Ястремській, за висловлені зауваження, наукові рекомендації, конструктивні пропозиції щодо подання матеріалу.

Значні проблеми, що стоять перед нами, не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому ми їх створили.

Альберт Ейнштейн

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність категорії «якість» та її головні аспекти щодо функціонування підприємств

В існуючих економічних умовах будь-яке підприємство, незалежно від галузевої приналежності, обсягів реалізації, місця розташування та інших факторів вимушено вирішувати питання зростання якості на тому чи іншому рівні. Це обумовлено такими обставинами як інтеграція України до Всесвітньої торговельної організації, згідно з якими держава повинна виконувати підписані угоди, що стосується економічної політики відносно встановлення цін на певні товари, відкритості кордонів, унаслідок чого спостерігається тенденція ввезення більш дешевих товарів іноді з низьким рівнем якості, практична відсутність квот на імпорт і обмеження при здійсненні експортної діяльності; значним подорожчанням паливно-енергетичних ресурсів; обмеженістю ринків збуту й т. ін.

У роботах закордонних і вітчизняних учених категорія «якість» розглядається з багатьох позицій [36, 47, 52, 91, 98, 133, 134, 145, 165, 188, 197, 198, 202, 218, 230, 249, 250, 273, 274, 276, 317, 320, 334, 335, 346–348, 356, 363, 435, 440–443, 454–456, 466, 529]. Але всі визначення можна об'єднати у три групи. З одного боку – соціально-економічного, якість трактується як найбільш ефективний засіб задоволення потреб суспільства, а з іншого, суто економічного – це метод зниження витрат функціонування підприємства [29, 47, 65]. Крім того, з позиції соціально

відповідального суспільства, яке підтримує доктрину екологізації економіки якості можна розглядати як спосіб збереження навколишнього середовища. Таким чином, якість – категорія достатньо суб'єктивна й потребує подальшого уточнення в умовах сьогодення.

Категорію «якість» уперше було проаналізовано ще Арістотелем, який визначав її як видову відміну сутності та відмічав плинність якості як стану речей, їх здатність трансформуватися в протилежне [37].

Середньовічна схоластика тлумачила так звані приховані якості як вічні й незмінні «форми» [460]. Далі на ґрунті механістичного світогляду й філософії нового часу склався поділ на первинні та вторинні якості.

Потім діалектичне розуміння якості розвивалося в німецькій класичній філософії кінця XVIII – поч. XIX ст. Кант пов'язує якість зі специфікою емпіричної свідомості. Він вважав так звані первинні якості апіорними, а вторинні – апостеріорними. «Якість відчуття завжди має суто емпіричний характер і жодним чином не може бути представлена а пріорі (напр., колір, смак і т. п.)» [172, с. 137].

У свою чергу, Гегель, долаючи кантовський дуалізм, визначив якість як логічну категорію, складову першу, дуже бідну й абстрактну фазу мислячого пізнання і становлення світу силою мислення, як характеристику безпосередньо буття явищ. «Якість взагалі тотожна з буттям, безпосередня визначеність... Щось є завдяки своїй якості те, що воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, що воно є» [104, с. 157]. У ході розгляду проблеми якості Гегель розкрив у ньому діалектику тотожності й відмінності, визначеності та її заперечення, дискретності й безперервності якостей, відмінностей, подібності і т. д., а також шляхи переходу від якості до кількісно-математичної інтерпретації якості, тобто до категорії кількості, як наступної і тому більш конкретної, ніж якості, категорії логіки. Різні й нескінченно різноманітні за своїм чуттєвим спостереженням вигляду речі та явища постійно змінюються, виникають і зникають. Таким чином, безпосередньо фіксуються чуттєвість відмінності між речами, виявляються неістинними та такими, що не збігаються з буттям характеристиками. Те, що залишається за вирахуванням усіх абсолютно різноманітних чуттєвих образів, відмінностей між речами в їх

речовому бутті, – тобто їх відмінностей за якістю є якість взагалі, як абстракція від будь-якого певного, до приватного. Тому залишається тільки чисте абстрактне представлення при нескінченному різноманітті, кожен з елементів якого є, з одного боку, те ж саме, що й з іншого, але, з іншого боку, не те ж саме. Більш нічого до визначення якості взагалі (як логічної категорії) додати практично не можна, не плутаючи загальне визначення якості з більш детальною характеристикою якогонебудь одного з нескінченно різноманітних значень якості, або, точніше, однією з речей що чуттєво сприймаються. Таким чином, коли з уявлення про якість зникали всі чуттєво сприймані відмінності і збереглася лише абстрактно-логічна характеристика якості взагалі, то виявилось, що в цій характеристиці будь-яка з чуттєво сприйманих речей абсолютно тотожна будь-якій іншій, є те ж саме, що й інша, і, тим не менше, ці речі мисляться як різні, а не зливаються в суцільне. Кожна з них мислиться існуючою в собі та для себе і має поза себе інші такі ж абсолютно ідентичні собі речі, фіксується як одне з багатьох одних, без подальших розбіжностей і визначень. Іншими словами, якість взагалі при ближчому розгляді виявляється тим самим, що й кількість взагалі (на відміну від певної кількості, від величини): «якісна визначеність, яка досягла в одному свого в собі і для себе певного буття, перейшла, таким чином, у визначеність яку знято, тобто в буття як кількість» [104, с. 167]. Таким чином, остання, результативна характеристика якості є водночас першою, вихідною характеристикою або дефініцією кількості.

Марксистсько-ленінська філософія, у свою чергу, розвивала на матеріалістичній основі діалектичне розуміння якості. Гегель вважав якість насамперед об'єктивно-предметною та універсальною категорією, що охоплює як явища зовнішнього світу, так і свідомість людини. Оскільки чуттєвість людини, яка відображає якість, належить тому ж самому чуттєво-предметному світу, що й зовнішні речі, остільки якість є не тільки суб'єктивна, але й об'єктивна реальність, дана у відчутті саме як суб'єктивний образ об'єктивної якості, об'єктивної безпосередньо даної визначеності зовнішнього світу.

Таким чином, згідно з думкою укладачів філософської енциклопедії, марксистсько-ленінська філософія тим самим зняла механістичне

розрізнення між первинними або вторинними. Всі чутливі образи зовнішнього світу, що виступають у свідомості як відмінності всередині якості, мають свою предметну основу, байдуже, чи йде мова про простір або про колір, смак і запах. Фізична подібність завжди входить до складу суб'єктивного образу об'єктивно існуючої якості, і якість ніколи повністю не дозволяється в суто кількісному зображенні. Тому згідно з марксистсько-ленінською філософією якість виступає у всьому багатстві з боку чуттєво конкретного матеріалу, є в той же час найбільш визначенням предмету з точки зору його теоретичних характеристик. Маркс, розглядаючи товар, характеризує його наступним чином: «Кожну корисну річ, як, наприклад, залізо, папір і т. д., можна розглядати з двох точок зору: з боку якості і з боку кількості. Кожна така річ є сукупністю багатьох властивостей і тому може бути корисна різними своїми сторонами» [«Капітал», т. 1, 1955. 41].

Річ розглядається як сукупність багатьох у безпосередньому спогляданні й досвіді людей відкритих властивостей, і є річ у аспекті її якості. В політичній економії якість речі безпосередньо фіксується як її корисність, як здатність задовольняти ту або іншу суспільно-людську потребу. Однак політичну економію цікавить, строго кажучи, не ця якість речей, а виключно та їх якість, що всі вони є продуктом суспільної праці. Виступаючи в цьому значенні якість, товари і фіксуються як спеціальний предмет політичної економії, що підлягає далі чисто кількісному аналізу. Якісна тотожність предметів і явищ є тут, як і скрізь, необхідною передумовою їх аналізу в аспекті кількості.

Марксистсько-ленінське розуміння проблеми якості розвивалося в боротьбі проти механістичної і ідеалістичної концепції (Дюрінг, Мах та ін.), по суті ліквідувавши категорію якість як об'єктивну і що приводить її до суб'єктивної ілюзії органів почуттів, котра ніби повинна бути розсіяна точним кількісним аналізом. Це суб'єктивіське тлумачення якості припускає, що матерія є щось абсолютно без'якісне, однорідне і всередині себе нерозподілене, що всі границі й відмінності між явищами зводяться виключно до границь у часі й просторі, а рух – до чисто механічного переміщення.

Слід погодитися з думкою Енгельса й Леніна, які доказали, що спроба раз і назавжди звести всі якісні відмінності до чисто кількісних

методологічно неспроможна і призводить до нерозв'язних парадоксів навіть у математиці. Матеріалістична діалектика вважає якість порівняно незмістовною категорією. На ступені цієї категорії явища осягаються далеко не повністю. Поглиблення пізнання вимагає дослідження кількісних, причинно-наслідкових відносин, внутрішніх протиріч і т. д. Але разом з тим аналіз цих відносин призводить до більш глибокого розуміння і природи якості [459].

Логічний зміст категорії «якість» в узагальненому вигляді було визначено Ю. В. Кряневим і М. А. Кузнецовим, що сформулювали наступні принципово різні напрямки розуміння якості [201, с. 66–69]:

субстратне – характерне для стародавніх культур і таке, що зводиться до характеристики основних космічних стихій, «стихій буття»: вогонь, вода, земля, повітря і т. д.;

предметне – обумовлене впливом виробничої діяльності, формуванням науково-технічних дисциплін і що зводиться до розгляду речей і їх властивостей;

системне – яке стає значущим у зв'язку з тим, що об'єктами наукового дослідження є системи;

функціональне – виражає тенденцію визначати якість за допомогою кількісних показників;

інтегральне – орієнтує на синтетичний, цілісний обхват усіх чинників.

Розглянемо еволюцію категорії «якість» на основі запропонованих Кряневим Ю. В. і Кузнецовим М. О. напрямків.

У тлумачному словнику В. Даля якість визначається як «властивість або приналежність, усе, що складає суть особи або речі. Кількість означає рахунок, вагу й міру і відповідає на питання «який?»; пояснює добрість, колір та інші властивості предмета» [122, с. 99].

Малий енциклопедичний словник Брокгауза й Ефрона характеризує якість як одну з найважливіших категорій, сукупність усіх властивостей, що надають речі визначеність, яка відрізняє її від усякої іншої речі [350].

У словнику С. І. Ожегова якість трактується як: 1. Сукупність істотних ознак особливостей тих, що відрізняють предмет або явище від інших і що надають йому визначеність (спец.). Категорії якості й

кількості. Перехід у нову якість. 2. Та або інша властивість, ознака, що визначає характеристику чого-небудь: якість роботи, якість виробів [275].

Разом з тим, якість є філософською категорією, що виявляє сукупність істотних ознак, особливостей і властивостей, які відрізняють одні предмети або явища від інших і додають їм визначеність. Якість предмету або явища, як правило, не зводиться до окремих його властивостей, а пов'язана з предметом як цілим, охоплює його повністю і невіддільно від нього. Тому поняття якості пов'язується з буттям предмету. Предмет не може, залишаючись самим собою, втратити свою якість. Наприклад, перехід у нову якість.

Якість, як визначення предмету, часто протиставляють предмету, як носію якості; протилежність ця позначається термінами «субстанція» і «атрибут». Причому перша трактується як незмінна, єдина, без якісна, вічна основа різних між собою атрибутів які характеризують цю основу. В самих атрибутах розрізняють два ступені якості: необхідні й істотні, такі, що характеризують субстанцію і властивості, які належать предмету випадково і мінливі. Це звичайне розуміння відношення предмету до його якості, що трактувалося раціоналістичною філософією (В. В. Спіноза), потребує значних поправок [352]. Про предмети дізнаються зі сприйняття, які нічого не говорять про незмінність носія якості. Субстанція, таким чином, є поняття, що приєднується за змістом до якості, з яким ми знайомимося завдяки нашим відчуттям. Проте у відчутті не представлено якість самого предмета, а лише відповідь свідомості на зовнішню, невідому нам дію, тому розрізняють якості двох родів: об'єктивні, – такі, що належать самому предмету, й суб'єктивні – такі, що належать суб'єкту і лише приписуються предмету. Дж. Локк намагався провести межу між суб'єктивними якістьями й об'єктивними; до останніх він відносив число, форму, рух і спокій, величину й положення [459]. Цей поділ, проте, не витримує критики, бо Дж. Локк відніс до первинних такі якості, що, по суті, визначають не самий предмет, а його просторові й часові відносини. Сказати, що в предметі простір і час – найістотніші якості, означає сказати, що в ньому саме те істотно, що йому не належить, і навпаки. Простір і час, в усякому разі, не суть реальності

в тому сенсі, в якому ми реальність приписуємо якостям, доступним нашому сприйняттю; простір і час є формами або умовами можливості сприйняття якості. Таким чином, аналіз якостей призводить до визнання суб'єктивності всього змісту сприйняття. З іншого боку, й саме поняття субстанції як носія якості аніскільки не збагачує пізнання про предмет і є чистою фікцією, виникнення якої пояснюється неможливістю осмислювати якість як самостійний елемент світу, що здається. Єдина дійсність для людини – це стани її свідомості, серед яких знаходяться і сприйняття зовнішнього світу; тому суб'єктивні, так звані вторинні якості, вважаються частиною доступної нам дійсності.

Отже, одне з перших визначень суті «якість» можна віднести до предметного розуміння [202].

Системне представлення якості надано у Великій радянській енциклопедії: «Якість – це суттєва визначеність предмету або процесу, що виступає в його властивостях і яка характеризує те, що даний предмет або процес є в даних умовах, у зв'язку з взаємодією з іншими даними предметами або процесами» [57, с. 551]. Дане визначення показує, що якість – це основа всіх властивостей, а «сукупність властивостей» виявляється при відносинах даної речі з іншими речами (напрям системності).

Якість характеризує стійке взаємовідношення компонентів об'єкта, визначає його специфіку, що дозволяє відрізнити один об'єкт від інших. Саме якість кожного об'єкта відокремлює його від інших об'єктів. При цьому якість виражає й те загальне, що характеризує весь клас однорідних об'єктів. «У двох різних речей завжди є відомими загальні якості...» [57, с. 547]. Разом з тим об'єкти схильні до змін, проте володіють деякою стійкістю, що характеризується якісною визначеністю.

Концепція діалектичного матеріалізму базується на визнанні об'єктивності й загальності якісної визначеності речей і досліджує категорію якості з позицій як системного, так і функціонального підходів. Якість об'єкта визначається сукупністю його властивостей. При цьому об'єкт не складається з властивостей, не є свого роду «пучком властивостей», а володіє ними: «... існують не якості, а тільки речі, що володіють якостями, і притому нескінченно багатьма якостями» [57, с. 547]. Властивість визначається як спосіб прояву певної

сторони якості об'єкта по відношенню до інших об'єктів, з якими він вступає у взаємодію. Властивість об'єкта полягає в тому, щоб здійснювати в іншому об'єкті ту або іншу дію і виявлятися певним чином у цій дії. Залежно від реального й пізнавального аспектів об'єкт характеризується різними якостями. Наприклад, людина характеризується різними якісними аспектами виходячи з вибраної професії. Чим вище рівень організації чого-небудь, тим більшою кількістю якостей характеризується, тому що кожен об'єкт знаходиться в численних взаємозв'язках з іншими об'єктами, володіючи незліченною безліччю властивостей. Тому практично неможливо визначити якість як повну сукупність властивостей. Категорію якості не може бути представлено окремими властивостями об'єкта, вона виявляє цілісну характеристику істотних властивостей об'єкта, його внутрішню й зовнішню визначеність, відносну стійкість, відмінності від інших об'єктів або схожість з ними. Разом з тим якість не тільки виявляється, але може трансформуватися в цих відносинах.

Якісна визначеність підприємства в свою чергу залежить, перш за все, від різновиду його організаційної структури, характеру взаємозв'язків елементів цілого, а також від складу елементів. Трансформація якості обумовлена або перебудовою взаємозв'язків компонентів, або зміною самих компонентів, або зміною того й іншого. Навколишній світ базується не на закінчених і незмінних постулатах, а представлено сукупністю процесів, у яких постулати постійно трансформуються, набувають декілька іншу якість. Тому саме виходячи з якості, об'єкт виступає як визначений, а не інший, отож трансформація якості означає перехід даного об'єкта в інший стан. При цьому якісні зміни завжди відбуваються на різних рівнях: можуть бути пов'язаними з трансформацією того, що специфічно саме для даного об'єкта чи ж для об'єктів даного класу. При будь-якій якісній зміні можна розрізнити як загальні, так і локальні трансформації. Таким чином, якісна зміна може бути пов'язана і з трансформацією одного господарського суб'єкта в інші, що проявляється в зміні, яка визначається його організаційно-правовою формою, масштабами діяльності, рівнем диверсифікації виробництва і т. ін.

Крім того, категорія якості виражає й певний ступінь пізнання

керівництвом підприємства об'єктивної реальності відносно його функціонування. Спочатку об'єкт дослідження є перед суб'єктом перш за все якоюсь певною властивістю або безліччю властивостей. Далі, в процесі чуттєвого сприйняття, якість виступає як сукупність властивостей. Спочатку формуються враження, потім виділяються якісь особливості і тільки потім формується поняття якості. Як указує В. І. Ленін «найпершим і первинним є відчуття, а в ньому неминуче й якість...» [216].

У сучасному економічному словнику представлено інтегральний підхід, що трактує якість як сукупність властивостей, ознак продукції, товарів, послуг, робіт, праці, що зумовлює їх здатність задовольняти потреби й запити людей, відповідати специфічному призначенню й вимогам, що ставляться [315]. Також якість може визначатися мірою відповідності товарів, робіт, послуг умовам і вимогам стандартів, договорів, контрактів, запитів споживачів. Численні науковці розрізняють якість продукції, роботи, праці, матеріалів, товарів і послуг.

Німецьке Товариство Якості також визначає якість з позиції інтегрального підходу: «Якість є сукупність властивостей і ознак виробів або процесів, які зумовлюють ступінь їх придатності для використання за призначенням» [224, с. 9].

О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов та інші трактують якість як цілісну сукупність характеристик об'єкта, що стосується його здатності задовольняти встановлені або передбачувані потреби [98, 111]. Найчастіше, потреби формуються за допомогою встановлених характеристик або критеріїв.

У сфері економіки розрізняють якість не тільки продукту, але і якість процесу. Зокрема, в Міжнародному Стандарті ISO 8420 представлено трактування об'єкту якості. Під об'єктом якості може розумітися діяльність або процес; продукція в матеріальній або нематеріальній формі, або комбінація з них; організація, система або окрема особа і будь-яка комбінація з них [98, с. 17].

ISO 8420 трактує якість як «сукупність характеристик об'єкта, що належать до його здатності задовольнити встановлені й передбачувані потреби» [98, с. 18]. Стандарти ISO визначили єдиний, прийнятий більшістю країн підхід до функціонування й оцінювання

систем якості, а також регламентували взаємостосунки між виробниками і споживачами продукції. Проте слід зазначити, що дане визначення суперечить класичному, даному, наприклад, у словнику російської мови С. І. Ожегова, де акцентується увага на тому, що якість це «сукупність істотних ознак властивостей особливостей тих, що відрізняють предмет або явище від інших і що додають йому визначеність» [275]. Дискусійною на нашу думку є твердження про те, що характеристики об'єкту повинні бути націлені на задоволення потреб які вже встановлено або передбачаються.

Якщо розглядати соціум у цілому, то потреби кожного індивіда унікальні, і тому неможливо задовольнити ідентичні потреби абсолютно всіх індивідів, виготовляючи продукцію з однаковими характеристиками, але в подальшому економіка розвинутих країн не зможе функціонувати без максимального задоволення вимог споживачів, а це можливо лише удосконалюючи процес сегментування ринку як з боку постачальників, так і з боку споживачів.

А. Субетто трактує якість як багатоаспектну категорію з позицій внутрішньої визначеності й діалектики взаємодії моментів, принципів, аспектів усередині самої категорії [422]. При цьому автор визначає систему думок про якість за рядом напрямів:

- якість є сукупністю властивостей;
- якість характеризується структурою, тобто якість є ієрархічною системою властивостей або якостей частин об'єкта (напрямок системності і структурності);
- якості властива динамічність (напрямок динамічності);
- якість характеризує об'єкт і конструє умови його подальшого розвитку (напрямок визначеності);
- якість є основою існування об'єкта, має двояку обумовленість, що розкривається за допомогою системи моментів – властивості, структура, система, межа, цілісність, визначеність, стійкість, мінливість, кількість (напрямок зовнішньо-внутрішньої обумовленості);
- якість обумовлює одиничність об'єкта, його специфічність, цілісність, впорядкованість, визначеність, стійкість (напрямок специфікації);
- якість створюваних об'єктів собою певну цінність (напрямок аксіологічності) [422].

Автор акцентує на актуальності зовнішньої визначеності категорії «якість», на основі якої у індивідуума виникає можливість розрізнати й визначати об'єкти та робити вибір.

Якість має також визначати й функціональне призначення об'єкта. Якість у економічних процесах взаємопов'язана зі здійсненням ряду завдань, які ставляться перед економікою на рівні міждержавних взаємостосунків, на рівні держави, на регіональному рівні і на рівні окремих підприємств. При цьому досліджується рівень якості як за допомогою якісних, так і за допомогою кількісних методів. Найчастіше застосовують статистичні методи, формують діаграми Парето, схеми причин-наслідків, гістограми, контрольні карти, а також використовують методи кваліметрії, які дозволяють комплексно вивчити якість об'єкта що досліджується.

Дж. Харрінгтон трактує якість як задоволення або перевищення вимог споживачів за такою ціною, яку вони можуть собі дозволити, і тоді, коли вони потребують певного виробу або послуги [471, с. 69]. Ця трактовка стосується готової продукції або певної послуги. Але якість доцільно розглядати на всіх стадіях функціонування підприємства та на всіх стадіях виготовлення продукції.

Д. Гарвін вважає, що якість визначає кілька істотних критеріїв: відповідність стандарту й технічним показникам кращих товарів-аналогів; ступінь точності дотримання всіх виробничих процесів; відповідність якості вимогам покупців і платоспроможному попиту [528]. В цьому визначенні вже використані і результативний, і процесний підходи, але акцент ставиться в першу чергу на виробничі процеси, які є дуже важливими щодо підприємства, але поряд з ними є й інші, які також суттєво впливають на якість його функціонування.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі аналізують якість у трьох найважливіших аспектах: якість відповідності технічним умовам, якість конструкції і функціональна якість [248, с. 637]. На нашу думку, в умовах високої конкуренції на ринку постачальників, слід доповнити вказані аспекти ще одним – якість у відповідності до стандартів і специфікацій. Ланцюжок якості представлено на рис. 1.1.

Зокрема, на першому етапі якість визначає ступінь відповідності продукції підприємства внутрішнім технічним умовам; на другому етапі

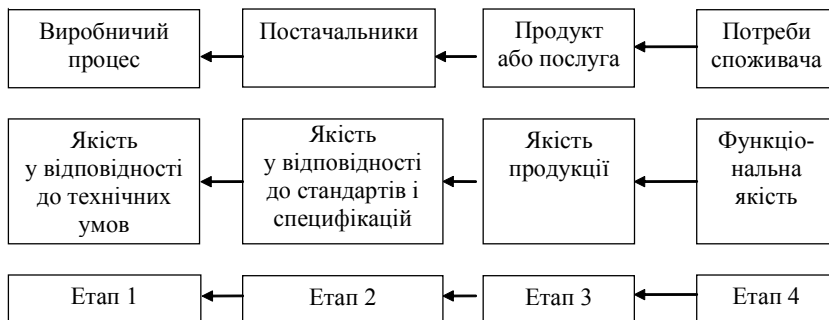


Рис. 1.1. Ланцюжок якості [адаптовано 248, с. 637]

якість може відповідати вимогам підприємства до продукції, яку воно виготовляє, але сама продукція може бути як низької, так і високої якості; на третьому етапі якість визначається тим рівнем, який задовольняє кінцевих споживачів з точки зору функцій, які здійснює ця продукція. Аспекти, які вказано М. Х. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі, мають рівне значення, будь-які можливі проблеми за кожним з них можуть суттєво впливати на результати функціонування підприємства. В даному підході акцент зроблено безпосередньо на якості продукції як кінцевого результату функціонування підприємства, але в умовах конкурентного середовища доцільне використання процесного підходу та розширення аспектів якості.

На думку численних вітчизняних і закордонних вчених категорія якість пов'язана з такими категоріями як надійність і ефективність. У сфері управління однією з перших стала самостійно обговорюватися проблема ефективності. В 1900 р. з'явилася книга одного зі стовпів теорії менеджменту Г. Емерсона «Ефективність як підстава для управління і оплати праці». З кінця 40-х – початку 50-х років ХХ століття досліджується проблема надійності, причому в основному технічний аспект. Переважно в роботах з менеджменту в 60-ті роки ХХ століття виникає і проблема якості.

Т. Дж. Пітерс у передмові до книги Дж. Харрінгтона «Управління якістю в американських корпораціях» відзначав необхідність

перебудови системи управління з орієнтацією на якість [471, с. 20], що не викликає сумнівів в умовах зміни концепції маркетингу, яка орієнтована на те, що підприємства виробляють таку продукцію, яка найбільш задовольняє вимоги потенційних покупців.

Дж. Тейлор указував на те, що в системах управління питання про надійність є питанням першорядного значення [424, с. 47].

На думку Г. Емерсона основною проблемою керівника повинна бути ефективність [506].

У філософії ж спочатку досліджувалася категорія якості, потім уже набагато пізніше розглядалися категорії надійності й ефективності. Причому ізольовано одна від одної. В роботах економістів у сфері управління наголошувався істотний взаємозв'язок категорій ефективності, надійності й якості. Проте часто ці поняття змішувалися між собою або взагалі ототожнювалися.

Категорія «ефективність» уперше з'явилася в роботах Вільяма Петті – одного з засновників класичної політекономії – і глави школи фізіократів Франсуа Кене [291, с. 119]. Разом з тим як окреме економічне поняття «ефективність» ними не розроблялася. Вказаний термін застосовувався тільки в значенні результативності.

Д. Рікардо визначає ефективність як відношення результату до певного виду витрат, і з того часу поняття «ефективність» набуває статусу економічної категорії [323, с. 53]. З часом, унаслідок об'єктивної необхідності, дана категорія розширила сфери застосування. Розглядалася абсолютна й відносна ефективності, з'явилася категорія ефекту. Ефективність у економічній сфері дещо видозмінилася, за рахунок трансформації структури витрат, стали здійснювати оцінку в соціально-економічній сфері.

Категорія ефективності стає однією з головних у праксеології, яка найбільш взаємопов'язана з успіхом. Успішність діяльності визначається у Т. Котарбінського як корисність, точність, майстерність, чистота [193].

Подальший розвиток категорія ефективність у рамках праксіології одержала в роботах Я. Зеленецького, який розглядає ефективність, вигідність і економічність як основні критерії справної діяльності; ототожнює ефективність і доцільність або, як це було раніше

у Т. Котарбінського, результативність. Я. Зеленецькій вводить міру ефективності як «відношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей» [208]. Таким чином, ефективність – це відношення, опосередковане цінностями, причому не тільки матеріальними.

З часом поняття ефективності знову стало застосовувати до різних видів діяльності і дещо поширило рамки. З'явилися поняття «споживчої» ефективності, що «виражає ступінь відображення потреби в меті, вибір найбільш ефективних засобів відображення» [97, с. 27] і «цільової» ефективності «як відношення результату діяльності до мети» [97, с. 27].

Поняття ефективності тісно взаємопов'язане з оптимальністю і екстремальністю. Цільова функція в управлінні може інтерпретуватися по-різному. Часто використовують критерії якості, оптимальності, ефективності і т. ін. На думку М. С. Солодкої в цих назвах відображається певна цільова орієнтація, але, по суті, вона носить достатньо умовний характер. Головне, що в цільовій функції відображаються деякі «вихідні» характеристики системи, оскільки поведінка системи передбачається або детермінованою, або ймовірнісною, то природно й раціонально з технічної точки зору ставити питання про досяжність екстремальних значень введеного цільового функціонала для систем з деякого класу. Таким чином, подібний зв'язок ефективності з оптимальністю й екстремальністю є наслідком технічної раціональності, яка ґрунтується на припущенні про детермінований або ймовірнісний характер поведінки систем [356].

Проте, досліджуючи існуючі економічні системи, слід зробити висновок, що більшість з них не є детермінованими, а значить, не представляється можливим визначити їх оптимальні значення. Тому ефективність характеризується не досягненням оптимальних значень, а скоріше надійністю [356].

Трансформація поняття ефективності відображає відношення різних характеристик діяльності: результату й витрат, результату й цілей, результату й потреб, результату й цінностей. Таким чином, ефективність характеризується різними критеріями. Багатокритеріальність вимагає певних способів узгодження критеріїв між собою і пошуку

компромiсу. Залежно від методу їх формування визначаються різні значення ефективності.

На думку М. С. Солодкої первинне економічне трактування ефективності як співвідношення результату до витрат є граничним випадком, відповідаючим методу суперкритерію, коли останній вводиться як адитивна функція приватних критеріїв, де всі коефіцієнти значущості дорівнюють нулю, окрім критерію, що характеризує вказане співвідношення (для нього коефіцієнт значущості дорівнює одиниці). Соціально-економічна ефективність також відповідає методу суперкритерію, де коефіцієнти значущості всіх приватних критеріїв відрізняються від нуля, але розмірність усіх критеріїв виражається в грошовому еквіваленті. Даному трактуванню відповідає і метод Я. Зеленецького, в якому розглядаються три рівнозначних критерія: економічність (співвідношення результату до витрат), вигідність (співвідношення результату до потреб) і ефективність (співвідношення результату до цілей) і використовується метод Парето для їх узгодження. Як додатковий критерій (як того вимагає метод Парето) вводиться відношення «цінності» результату й цілі.

Таким чином, на основі узагальнення поглядів указаних авторів, можна зробити висновок, що ефективність як характеристика діяльності відображає співвідношення результату діяльності до цінностей, потреб, цілей і витрат. Кожне з названих співвідношень є приватним критерієм ефективності. Різні точки зору з приводу ефективності й методів її оцінки пов'язані з різними способами узгодження приватних критеріїв.

У поняття ефективності входить співвідношення результату діяльності до цілей, яке окремі дослідники називають «цільовою ефективністю» [287]. Співвідношення результату до цілей є певною мірою відповідності результату й мети. Цю відповідність прийнято вважати *надійністю*. Таким чином, якщо система функціонує надійно, тобто результат її діяльності відповідає цілям, то співвідношення результату до цілі близьке до максимального.

Застосовуючи теорію граничної корисності при визначенні ефективності, надаючи великий пріоритет локальному критерію, що характеризує співвідношення результату до цілей, одержуємо тотожність

ефективності й надійності. В загальному випадку підвищення надійності може різним чином відобразитися на підвищенні ефективності, яка має властивість залишитися без змін, або підвищитися, або знизитися [291]. Це пояснюється динамікою структури витрат. Разом з тим слід зазначити, що в разі підвищення ефективності не завжди підвищується надійність і навпаки. Останнім часом надійність, виражена відносно результату до цілей, набуває велику значущість у визначенні ефективності.

На підтвердження цього можна привести достатньо аргументів. На думку Т. Пітерса і Р. Уотермена [291] на основі проведеного аналізу досвіду функціонування багатьох підприємств «Якість перш за все!», якість – бездефектна (безпомилкова) робота, відсутність браку як безпосередньо на стадії кінцевого продукту, так і на всіх інших стадіях виробничого процесу. Проте безпомилковість є однією з головних умов надійності. Значить *надійність* є властивістю, що забезпечує відповідність процесу функціонування системи його нормі. Іншою вимогою до ефективного управління, на думку авторів, є партісіпативний стиль управління, який визначається як «взаємна відповідальність у системі взаємостосунків керівників і підлеглих» [291, с. 11].

Таким чином, основними вимогами, що ставляться до ефективного управління, є надійність і відповідальність або, як це формулюють Т. Пітерс, Р. Уотермен, Дж. Харрінгтон, У. Демінг, якість і відповідальність.

Поява категорії «якість» була багато в чому обумовлена тим, що велика кількість виготовленої продукції, не є гарантією успіху на ринку, що, кінець кінцем, не дозволяло забезпечувати відповідний прогресивний розвиток економіки на рівні держави, на рівні окремих господарських суб'єктів і на рівні індивідів. Фактично тому істотно змінилася концепція маркетингу: з максимізації обсягів реалізації виготовленої продукції на виробництво тієї продукції, що володіє такими характеристиками, які максимально задовольняють споживача. Тому в умовах сучасної економіки, де за багатьма найменуваннями продукції існує перевищення пропозиції над попитом, особливої актуальності набуває питання якості як усіх бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, так і виробництва продукції. Саме якість стала новою

ціллю. Предметом професійної відповідальності менеджерів проголошувалася якісна робота [291].

Основною суттю поняття «якість» в управлінні стала відсутність дефектів. Тому однією з головних конкурентних переваг сучасних підприємств буде якість товару, що випускається, за наявності відповідної ціни. Разом з тим слід розрізняти категорію «якість» у сфері управління бізнес-процесами і у сфері безпосереднього виробництва товарів.

Якість у сфері управління бізнес-процесами підприємства визначається перш за все якістю використання існуючого в підприємства потенціалу і характеризується певним переліком факторів (рис. 1.2). Якість продукції, що виготовляє підприємство, найбільш суттєво залежить від потенціалу основних виробничих фондів, потенціалу основних фондів не виробничого призначення, інноваційного потенціалу. Крім того, вказана суть поняття «якість» співпадає з тою, яку Т. Котарбінський вкладав у поняття правильності й ефективності, оскільки відповідає введеним їм критеріям корисності, точності, майстерності й чистоти. Значить, поняття якості, тотожно поняттю ефективності, введеному Т. Котарбінським.

Найбільш поширеною точкою зору з приводу співвідношення якості й ефективності в управлінні є визнання того, що якість є одним з критеріїв ефективності. «Одним з оптимальних способів підвищення ефективності є всемірне підвищення якості» [291, с. 33].

Однак, у даний час, категорія якості трансформувалася й істотно розширила сферу застосування. Якість розглядається не тільки по відношенню до продукції, що випускається, або послуги, що надається, і в цілому до системи роботи підприємства і функціонування його інфраструктури.

Таким чином, у економічній сфері в епоху економіки знань найбільш переважною є категорія якості, яка узагальнює і поширює рамки категорій надійності й ефективності та більше відповідає вимогам сьогодення.

На думку багатьох учених, якість практично завжди визначається як *відповідність* чому-небудь, а саме з боку: держави – міжнародним, державним або галузевим стандартам; підприємства – затвердженим

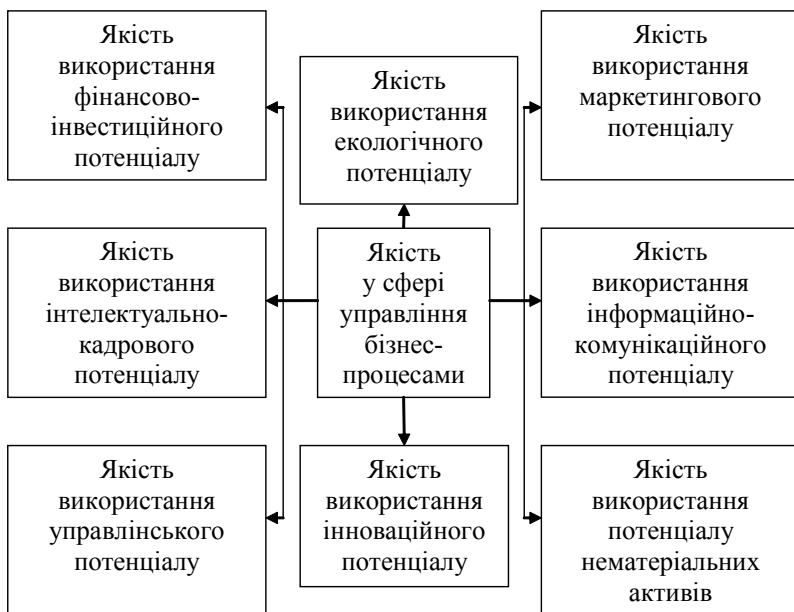


Рис. 1.2. Якість у сфері управління бізнес-процесами підприємства [420]

процедурам або стандартам підприємств, споживача – очікуванням щодо технічних можливостей, надійності, зовнішнього вигляду, сервісу й т. ін.

Доцільно погодитися з думкою М. С. Солодкої про те що «не та якість» визначається як «невідповідність», а невідповідність трактується потім як помилка [356]. Таким чином, усунення помилок є усунення невідповідностей, це є усунення «не якості», тобто розробка заходів щодо підвищення якості.

У теорії надійності помилки розглядаються як «нормальне» явище, тим самим апіорі доводиться, що безпомилкового функціонування не буває. Тому в цій теорії основний акцент ставиться на те, як за наявності помилок у роботі окремих елементів системи домогтися необхідного функціонування системи в цілому. Це призводить до того,

що особливу роль у забезпеченні надійності відіграє спрямованість не на попередження помилок, а на їх усунення.

Поряд з тим в управлінні якістю акценти ставляться абсолютно інші: визнається переважно суб'єктивний характер помилок, які допускає відповідний робітник з якоїсь причини. Тому доцільніше усувати причини їх появи, а не боротися з наслідками. Принцип «якість вимагає грошей» зжив себе і був замінений іншим принципом – «якість приносить гроші», сенс якого полягає в тому, що витрати на підвищення якості окупаються сторицею. Природним, слід визнати той факт, що зростання якості потребує певних обсягів фінансування, своєчасно вкладені кошти дозволять підприємству підвищити якість функціонування і в результаті збільшиться задоволеність споживачів, що є основою зростання прибутків, вартості бізнесу та ціллю будь-якого комерційного підприємства.

Якщо в теорії надійності виходять з того, що можливо створити надійну систему з не зовсім надійних елементів, то в розробках з управління якістю особливе значення надається тому, що кожен елемент системи повинен бути достатньо високого рівня якості. Тільки якісна робота всіх елементів у комплексі може дійсно забезпечити як якість продукції, так і якість функціонування підприємства в цілому.

Якість і надійність також суттєво пов'язані з безпомилковістю. Поряд з тим, теорія надійності та теорія «управління якістю» мають протилежні позиції як відносно головних причин помилок, так і відносно впливу помилок окремих елементів на помилки всієї системи. Це методологічно деяким чином відрізняє одну теорію від іншої і робить їх комплементарними. В теорії надійності проповідується холистський принцип, що «ціле більше за частку»; управління якістю ґрунтується на тому, що «якість системи складається з якості її елементів», тобто керується принципом редуccionізму. Ці відмінності детермінуються тим, що вказані теорії розвивалися в рамках різних напрямків дослідження управління. Теорія надійності спочатку формувалася в області управління технічними системами, а управління якістю розроблялося в менеджменті. Різноманітність об'єктів управління, предметів дослідження і методології, що склалася, зумовили відмічені істотні відмінності відносно помилок у теорії надійності і в управлінні якістю.

Розробки у сфері управління якістю принесли певні практичні результати для закордонних підприємств, однак потребують подальшого вдосконалення для вітчизняних.

Виходячи з синергетичної теорії та системного підходу покращення якості в окремих елементах системи не завжди призводить до покращення якості системи в цілому, а іноді навіть знижує її, оскільки зміна якості окремого елемента вимагає перебудови всієї системи, яку не може здійснити миттєво. Більш того, подібна перебудова може призвести до істотної зміни якості інших елементів, які не завжди можна передбачити й оцінити, це може призвести до зниження якості функціонування системи в цілому.

Зменшуючи якість функціонування, підприємство стає чимось іншим. Тому якість характеризує підприємство з боку збереження або поліпшення його характеристик. Оскільки одним із суттєвих аспектів управління є функціональний, то якісна визначеність як системи управління, так і її елементів переважно пов'язана з функціями, які виконуються ними. Саме через функції і може виражатися якість системи управління. Система залишається визначеною, тобто характеризується належним рівнем якості, лише тоді коли виконує вказані функції на належному рівні. Аналіз якісної визначеності в її функціональному аспекті дозволяє ввести поняття ефективності. Це можливо на тій основі, що функціональність припускає наявність певного ефекту в тих взаємодіях, в яких виявляється якісна визначеність об'єкта [356].

Таким чином, існує безпосередній зв'язок між ефективністю і якістю. Певна якість функціонування підприємства й окремих його елементів зумовлює ефективність як господарчого суб'єкта, так і його окремих елементів. Сама можливість змінити ефективність системи залежить від зміни якісного стану його елементів або їх структури.

Оскільки задане функціонування підприємства може бути забезпечено тільки певною якістю його елементів, то проблема якості в управлінні повинна вирішуватися в єдності як з проблемою ефективності, так і з проблемою надійності.

В умовах функціонування ринкової економіки особлива роль відводиться надійності функціонування підприємства, яка може

змінюватися в умовах коливань у внутрішньому середовищі й зовнішньому оточенні. Тому зростає роль відповідальності суб'єкта управління, що відповідає одному з принципів TQM (адресність).

У теоретичних розробках сутність категорій «ефективність», «надійність» і «якість» формувалися достатньо незалежно і в різні періоди, що характеризуються якісною відмінністю соціально-історичної ситуації, поступовою трансформацією систем управління і т. ін. Слід погодитися з думкою М. С. Солодкої, яка вважає, що логічно початковим поняттям є поняття якості систем управління. «Ефективність» і «надійність» є наслідком поняття якості там, де є доцільність.

На практиці досить часто відбувається ототожнення понять «помилка» і «відмова», або помилки вважаються основною причиною настання відмови. Це зумовлено безпосереднім впливом персоналу підприємства на функціонування основних фондів як виробничого, так і невиробничого призначення. Внаслідок цього виникає питання надійності економічної системи, пов'язане перш за все з можливими помилками в роботі персоналу відповідного підприємства. Для вирішення цього питання доцільне формування відповідного пакету документів щодо процедури виконання того чи іншого бізнес-процесу.

Джеймс Мак Лінн вважає, що якість і надійність взаємопов'язані тільки в визначених умовах. Якщо деякі умови відсутні, то якість та надійність слабо пов'язані одна з іншою. Але слід зауважити що мова йде про певний зв'язок між якістю та надійністю у визначених умовах. Джеймс Мак Лінн пропонує перелік аспектів процесу створення продукції, які забезпечують зв'язок між якістю та надійністю, відображають значущість для забезпечення цього зв'язку:

– проектне забезпечення стійкості виробів до впливу зовнішніх факторів (робастне проектування). Робастне проектування – це підхід, який дозволяє зв'язати між собою якість і надійність продукції, що розробляється. Конструктори мають виявити критично важливі елементи і властивості проектуючогося виробу, які визначають його якість і потім мають бути об'єднані в надійно працюючу систему. Для вирішення цього завдання застосовують такі відомі методи, як аналіз причин і наслідків потенційних відмов (FMEA), аналіз допусків і методи забезпечення технологічності при проектуванні. Можливе

розходження параметрів елементів системи й екстремальні умови при її використанні, ті, що деколи навіть виходять за рамки, встановлені в технічному завданні, мають бути враховані розробниками, а її працездатність в цих умовах перевірена і документально підтверджена. В тому разі, коли процес розробки системи організований відповідним чином, забезпечується її стійкість до несприятливих дій і варіації параметрів, елементів. У результаті якість і надійність виявляються тісно взаємопов'язаними і ніщо не здатне негативно вплинути на процес розробки виробів;

– забезпечення адаптованості виробів до умов експлуатації споживачами, які визначено в технічному завданні. Планування експерименту є найбільш поширеним інструментом забезпечення якості й надійності виробів і може також служити ефективним засобом проведення доопрацювань. Для аналізу рівня стійкості системи до впливу зовнішніх чинників проводять різноманітні випробування, результати яких у подальшому можуть бути використані і для оцінки надійності системи. Працездатність системи в заданих умовах експлуатації визначається випробуваннями, граничні умови яких встановлено в технічних завданнях на розробку і в технічних умовах. Ці випробування проводять як на рівні окремих елементів, так і системи в цілому. Швидкі випробування системи на довговічність не завжди здатні повністю перевірити і оцінити систему перед постачанням її на виробництво. Тому програми випробувань мають бути комплексними, які ставлять за мету забезпечення тієї якості системи, яку чекають споживачі. Здатність системи зберігати прийнятні для споживача характеристики достатньо довгий час визначається її надійністю, яка залежить від того, яким чином відбувається старіння системи;

– облік ймовірного недотримання споживачами встановлених правил експлуатації і проектування продукції з розрахунку на екстремальний варіант. Забезпечення пристосованості виробів до умов їх експлуатації споживачами, встановлених у технічному завданні на розробку і в технічних умовах на проведення випробувань, є ключем до досягнення їх високої якості. Невміння спроектувати виріб, який знову розробляється, з урахуванням екстремальних умов, виникаючих

у процесі експлуатації, призводить до того, що від 30% до 60% продукції відмовляє протягом проектного терміну служби. Такі вироби часто розглядаються споживачами як недостатньо надійні. Дотримання або порушення споживачами встановлених правил експлуатації частенько служить визначальним чинником у забезпеченні належного функціонування продукції. При цьому, окрім вірогідності найсприятливішого поєднання обставин повинні враховуватися умови, не передбачені конструктивним призначенням системи. Зазвичай у документації вказується належне технічне обслуговування системи і її щоденна підготовка до вживання. Недотримання встановлених правил підготовки виробів до вживання також скорочує термін їх служби. Таким чином, зв'язок між якістю і надійністю виробів може розриватися за відсутності відповідних вказівок з їх обслуговування, доведених до користувачів, і заходів, що забезпечують їх примусове дотримання. Інша сторона недотримання споживачами встановлених правил експлуатації пов'язана з їх неправильними уявленнями про можливості використовуваних систем. Часто споживачі переконані в тому, що дані вироби здатні робити щось, на що вони не були розраховані. Відмови виробів у більшості випадків фіксуються споживачами і подібні помилки можуть послужити причиною того, що у них складуться неправильні уявлення про надійність цих виробів, що в результаті призводить до погіршення іміджу підприємства-виробника. В даному випадку неправильне уявлення про надійність негативно впливає на рівень якості виробу та підприємства в цілому;

– оцінка й контроль постачальників. Процес підбору постачальників і умови на яких укладається відповідна угода, зазвичай у край важливі і з точки зору придбання високоякісних складових частин виробів, і визначення терміну й обсягів партії поставки. Процес оцінювання постачальників включає випробування їх продукції на довговічність і стабільність виробничих процесів їх виготовлення. Це дуже важливо для забезпечення надійності кінцевої продукції, оскільки розкид параметрів комплектуючих виробів від однієї партії до іншої здатний стати причиною неприйнятної якості на рівні системи в цілому;

– вивчення цільових ринків. Визначення цільових ринків збуту продукції дозволяє реалізувати стратегію диференціації товарів, які

виготовляються, та більш детально уявити потреби споживачів. Тому важливим є використання інформації щодо цільових ринків у процесі розробки технічного завдання на виготовлення товару, що буде сприяти збільшенню якості та надійності, а потім згідно з технологією розгортання функцій якості перетворити ці вимоги в контрольовані параметри;

– стабільність виробництва. Якість і надійність продукції, що виготовляється, ґрунтується на стабільності виробництва. Тому висока стабільність виробництва – основа задоволення споживача (високої якості та надійності);

– виробничі процеси. Характеризують сукупність взаємозв'язаних процесів праці і природних процесів, у результаті яких вихідна сировина і матеріали перетворюються в готову продукцію. Відповідно основні, допоміжні, обслуговуючі процеси повинні здійснюватись з високим ступенем надійності та відповідним рівнем якості, що в наслідку сприяє збільшенню ефективності виробництва [230].

Таким чином, кожен з названих вище аспектів вносить певний вклад у взаємозв'язок між якістю виробництва та функціонування продукції протягом відповідних життєвих циклів і її надійністю. Але в даному підході зовсім не розглядається якість організації функціонування підприємства.

Поряд з тим не менш важливого значення набуває й категорія ефективності. Багато дослідників указують на визначення ефективності як відношення відповідних результатів від впровадження системи управління якістю до витрат [291, 308, 425]. Поряд з тим виникає питання, яке саме визначення результату. На думку деяких вчених, результатами є обсяги виробництва, прибуток, чистий дохід, вартість підприємства і т. ін. Згідно з діючою парадигмою, головним критеріальним показником ефективності діяльності підприємства є динаміка вартості підприємства, яка відображає й відповідну динаміку обсягів виробництва, й прибутку, й розміру дивідендів і т. ін. Крім того важливим є те, за який саме період слід досліджувати ефективність. Тому доцільно визначитись з періодом, у рамках якого треба аналізувати ефективність за допомогою процедури дисконтування що дозволяє враховувати ризики функціонування підприємства.

Доцільно погодитися з думкою таких видатних вчених, як Р. Акофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, Т. Конті, Н. Кано, Р. Каплан, П. Нортон та багатьох інших, що здійснилася трансформація самого поняття ефективність діяльності підприємства, де повинна бути чітко визначена цільова аудиторія (стейкхолдери), період проведення оцінки (стратегічний, тактичний) та задовільні темпи зміни [27, 141, 25, 190, 173]. Таким чином, можна зробити висновок, що якість функціонування підприємства є інтегральною характеристикою, яка в умовах ринкової економіки приймає зовсім різні значення в залежності від відповідних значень її компонентів, сутність цієї категорії постійно трансформується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Отже, на основі проведеного аналізу багатьох наукових досліджень можна зробити висновок, що на сучасному етапі розвитку економіки категорія якість функціонування підприємства включає надійність, ефективність та стійкість. При цьому якість функціонування підприємства в цілому може трактуватися дуже неоднозначно з позицій як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів (табл. 1.1). До внутрішніх стейкхолдерів відносяться ТОП-менеджмент і персонал підприємства, а до зовнішніх – акціонери, інституціональні інвестори, споживачі, постачальники, представники державної влади та органи місцевого самоврядування, представники громадських організацій, організації які здійснюють фінансування підприємства.

Узагальнюючи результати проведених досліджень доцільно зробити висновок, що спостерігаються істотні розбіжності в думках вітчизняних і закордонних авторів з приводу визначення категорії якість. У суть категорії залежно від сфери застосування, вкладається різний сенс. Коли йде мова про якість як про сукупність характеристик, про те, що об'єктивно існує, незалежно від відношення до неї, про загальну характеристику споживчої вартості, але про повноту й об'єктивність характеристик не можна зробити висновок. Коли аналізується якість як економічна категорія, то це вже визначається становленням споживачів до тієї або іншої сукупності властивостей, що підміняє категорію корисності. В даному випадку, якість – це споживча оцінка, що характеризує ступінь задоволення потреби в певних умовах споживання. Найчастіше дається оцінка якісними методами і пред-

Стейкхолдери, які зацікавлені в якісному функціонуванні підприємства [420]

Стейкхолдери	Прояв зацікавленості
Акціонери	Якість управління акціонерним капіталом: динаміка вартості підприємства; динаміка дивідендів за акціями; динаміка вартості акцій; динаміка прибутку підприємства
Інституційні інвестори	Якість здійснення інвестиційної діяльності: динаміка рентабельності інвестиційної діяльності; динаміка ризику щодо здійснення інвестиційної діяльності; динаміка збалансованості інвестиційного портфеля
ТОП-менеджмент	Якість одержаної винагороди функціонування підприємства: динаміка оплати праці; динаміка премій та бонусів; динаміка соціального статусу; динаміка зон відповідальності
Персонал підприємства	Якість роботи персоналу: динаміка матеріальної винагороди; динаміка моральної винагороди; динаміка перспективи кар'єрного зростання; динаміка рівня гарантованості постійної зайнятості
Споживачі	Якість продукції та післяпродажного обслуговування: динаміка ціни продукції; динаміка асортименту; динаміка надійності продукції; відповідність діючим стандартам; динаміка безпеки продукції; динаміка терміну гарантії; динаміка умов сервісного обслуговування; динаміка поширення дилерської мережі
Постачальники	Якість роботи контрагентів: динаміка своєчасності здійснення поставок; динаміка відповідності умовам контракту товару, який постачається щодо якості та розміру партії; динаміка своєчасності оплати товару

Стейкхолдери	Прояв зацікавленості
Представники державної влади та органи місцевого самоврядування	Якість взаємодії з організаціями, які регулюють діяльність підприємства: динаміка рівня зайнятості; динаміка виплат податків і інших відрахувань; динаміка участі в соціальних проектах; відповідність діяльності підприємства діючим законодавчим нормам
Організації, які здійснюють фінансування підприємства	Якість фінансування підприємства: динаміка збалансованості потреб у фінансуванні відповідним можливостям; динаміка збалансованості рівня доходу від фінансування рівня його оплати; можливість залучення різних джерел фінансування
Представники громадських організацій	Якість взаємодії з громадськими організаціями: динаміка участі в соціальних проектах; динаміка виникнення конфліктних ситуацій

ставляється характеристика «високе», «середнє», «низьке», а сукупність характеристик представляється як об'єктивно існуюча.

На основі проведених досліджень може бути створена піраміда що характеризує послідовність процесу формування якості за певними рівнями (рис. 1.3).

Якість функціонування міжнародної економіки визначається формами господарських зв'язків між представниками різних держав, міжнародною торгівлею, рухом капіталів, міграцією трудових ресурсів, транснаціональною активністю, інтеграційними процесами й т. ін.

Якість функціонування національної економіки визначається як об'єктивними (галузевою структурою, обсяги та структура основного капіталу, технології виробництва, обсяги ресурсів що використовуються в економічній діяльності, підприємницька активність населення, попит на продукцію й т. ін.), так і суб'єктивними факторами (кредитна система, монополізм, вартість виробничих потужностей, податкові та митні ставки, квоти на ввезення та вивезення, пільги й т. ін.).

Якість функціонування галузей національної економіки визначається їх прибутковістю, місткістю та структурою ринку, стадією



Рис. 1.3. Піраміда формування якості

життєвого циклу, здійсненням і використанням результатів інноваційної діяльності, інше.

Якість функціонування регіонів визначається їх виробничими ресурсами, структурою регіонального ринку, трудовими ресурсами, обсягом регіонального бюджету, наявністю прибуткових підприємств, наявністю сприятливих умов щодо функціонування підприємств, складністю відкриття підприємств, прозорістю участі в тендерах, інше.

Якість функціонування підприємств визначається їх фінансово-інвестиційним, інтелектуально-кадровим положенням, станом основних фондів виробничого та невиробничого призначення, природно-ресурсною (екологічною), інноваційною, маркетинговою, інформаційно-комунікаційною складовими, станом нематеріальних активів. Більш детально це питання буде розглянуто в п. 3.1.

Якість продукції, що виготовляють підприємства, визначається сукупністю властивостей, які обумовлюють її придатність до задо-

волення певних потреб споживачів. Може бути оцінена за показниками призначення, надійності, технологічності, стандартизації і уніфікації, транспортабельності, ергономічності, естетичності, екологічності, безпечності, патентно-правової захищеності, а також виняткової цінності.

Таким чином, якість функціонування на рівні міжнародної та національної економіки, галузі та регіону доцільно розглядати виходячи з інтегрального підходу; на рівні відособлених господарських суб'єктів, на основі системного і функціонального підходів; на рівні продукції, базуючись на наочному підході.

Тому головна мета управління якістю функціонування підприємства – узгодження інтересів різних сторін і досягнення відповідного консенсусу. Однак слід відзначити, що це можливо зробити тільки на визначений час, так як змінюється перелік стейкхолдерів, їх цільові установки й т. ін. У зв'язку з цим доцільно постійно проводити моніторинг стейкхолдерів, аналізувати тенденції зміни їх зацікавленості в якості функціонування підприємства, розробляти відповідні заходи щодо сприяння діяльності підприємства, контролювати їх впровадження з урахуванням можливих змін.

Отже, під якість функціонування підприємства в даному дослідженні розуміється сукупність його ефективності, надійності та стійкості, які дозволяють йому максимально задовольняти існуючі та потенційні потреби, що виникають як у зовнішньому оточенні, так і у внутрішньому середовищі протягом усього життєвого циклу підприємства.

Деталізація за рівнями дослідження якості доцільна щодо здійснення відповідної політики управління якістю. Виходячи з названих рівнів дослідження якості, представляється доцільним на рівні держави розробити загальну політику й певний механізм трансформації інтегрованих систем управління якістю, які засновано на системах менеджменту якості, системах екологічного менеджменту або системах управління навколишнім середовищем, системах менеджменту професійної безпеки і здоров'я і т. ін. Подальше вдосконалення якості функціонування підприємств, доцільно здійснювати з використанням ресурсного та компетентнісного підходів, з урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001 та ін., що відображують галузеву специфіку та які розроблено на основі

узагальнення світового теоретичного і практичного досвіду в області менеджменту якості. Крім того, необхідно удосконалювати процедуру сертифікації і проведення аудиту якості.

На рівні окремого регіону необхідно постійно здійснювати моніторинг якості функціонування підприємств, сформувавши регіональну політику управління якістю та розробити певний механізм її реалізації з урахуванням особливостей певного регіону.

На рівні підприємств доцільно систематично проводити обстеження якості їх функціонування, готувати спеціальний звіт і розробляти методичні рекомендації щодо підвищення якості та формувати певне організаційне забезпечення.

На рівні споживача доцільно систематично визначати ступінь його задоволеності аналізованими товарами й послугами виходячи з переліку специфічних вимог; безпеки товарів і послуг; доступності й достовірності інформації про товари та послуги; проаналізувати можливі витрати на відшкодування збитків, заподіяних товарами неналежної якості споживачу.

Таким чином, кількість рішень які ухвалюються, у сфері управління якістю функціонування підприємства обмежується певним набором, який не суперечить діючим на даний момент стандартам у відповідній сфері, узгоджується з внутрішнім середовищем і зовнішнім оточенням.

Управління якістю функціонування підприємства доцільно ґрунтувати на узгодженні інтересів держави, підприємств і споживачів у процесі ухвалення і реалізації управлінських рішень відносно підвищення якості життя індивідів.

На практиці існує велика кількість аспектів якості, кожен з яких виконує певні функції, виходячи з того про якість якого саме об'єкта йде мова. В даному дослідженні об'єктом якості є підприємства. З метою оцінки і визначення аспектів якості функціонування підприємства можна використовувати [165, 224]:

– систему збалансованих показників результативності діяльності підприємства (BSC), що дозволяє трансформувати стратегічний план розвитку підприємства в поточні й оперативні плани, визначити перелік відповідальних осіб, проводити оцінку їх роботи за допомогою ключових показників ефективності;

– систему шість сигм, що базується на об’єктивному дослідженні споживчих потреб, проактивному управлінні, розвитку й реорганізації бізнес-процесів, що призводить до зменшення витрат, підвищення продуктивності, розширення ринку, утримання клієнтів, скорочення тривалості виробничого циклу, ліквідації дефектів, зміни корпоративної культури, розробки нових товарів/послуг і т. ін.;

– систему вимірювань і підвищення результативності процесів бізнесу, потокового менеджменту («бережливого» виробництва);

– теорію обмежень, що дозволяє визначати граничні обсяги витрачання ресурсів, оптимізувати всі процеси бізнесу;

– систему автоматичної ідентифікації і багатьох інших.

На основі узагальнення існуючих підходів щодо якості в таблиці 1.2 наведено характеристику ключових аспектів якості функціонування підприємства якими є безпосередньо споживачі, потенціал і постачальники. Вказані аспекти доцільно враховувати як у стратегічному, так і в тактичному періодах відносно зростання якості функціонування підприємства.

Отже, врахування таких аспектів як виявлення і задоволення ринкових потреб і очікувань, розробки і планування, розробки нововведень, виконання робіт згідно з документацією, матеріально-технічного забезпечення, роботи з персоналом, життєвого циклу продукції і підприємства, логістичної мережі, фінансів, екології, охорони праці сприятиме поступовому зростанню якості функціонування підприємства в цілому за рахунок зростання якості всіх підсистем що його забезпечують, процесу управління, продукції.

Але в процесі функціонування підприємства та розробки відповідних заходів за вказаними аспектами вступають у конфлікт інтереси різних учасників, що може негативно позначитися на його якості. Зокрема, можливе виникнення протиріч: за аспектом «життєвий цикл підприємства» інтересів власників і керівників підприємства відносно визначення напрямів його подальшого функціонування, між вищим менеджментом і керівниками середньої і нижчої ланок; за аспектом «фінанси» розподілу вільних фінансових ресурсів; за аспектом «робота з персоналом» та «розробка нововведень» між рівнем кваліфікації персоналу й сучасними технологіями діяльності, поставленими

Характеристика аспектів якості функціонування підприємства

Ключові аспекти якості	Складові аспекти якості	Підсистема, що забезпечує	Процес управління	Продукція
Споживачі та потенціал підприємства	Виявлення і задоволення ринкових потреб і очікувань	Підсистема маркетингу	Характеризується ефективністю комунікацій зі стратегічними зонами господарювання	Здатність продукції зберігати певні властивості протягом вказаного тимчасового інтервалу при дотриманні умов експлуатації
Потенціал підприємства	Розробки і планування	Підсистема техніко-економічного планування	Характеризується рівнем адекватності мислення керівника й досвідом у сфері планування	Здатність перетворювати побажання споживача в технічні вимоги до виробів і параметрів процесів їх виробництва
Постачальники та потенціал підприємства	Розробка нововведень	Підсистема НДДКР	Характеризується рівнем креативності інноваційних процесів	Здатність виготовляти високо конкурентоспроможну продукцію
Потенціал підприємства	Виконання робіт відповідно до документації	Підсистема управління якістю продукції	Характеризується рівнем контрольованості здійснення процесу виробництва продукції	Здатність продукції відповідати технічній документації на кожному етапі технологічного процесу
Постачальники та потенціал підприємства	Матеріально-технічне забезпечення (МТЗ)	Підсистема МТЗ	Характеризується оптимізацією обсягів запасів і закупівель, дотриманням специфікацій	Відповідність існуючого МТЗ вимогам технічного завдання щодо виробництва продукції

Продовження табл. 1.2

Ключові аспекти якості	Складові аспекти якості	Підсистема що забезпечує	Процес управління	Продукція
Потенціал підприємства	Робота з персоналом	Підсистема управління персоналом	Характеризується залученням, утриманням персоналу, розробкою ефективної системи мотивації, формуванням напрямків подальшого кар'єрного зростання	Відповідність кваліфікації персоналу тій роботі, яку він виконує
Споживачі та потенціал підприємства	Життєвий цикл продукції	Підсистема стратегічного планування	Характеризується прискоренням розробки і висуванням на ринок нової продукції	Постійне удосконалення продукції, яка виготовляється на підприємстві
Споживачі, постачальники та потенціал підприємства	Життєвий цикл підприємства	Підсистема стратегічного управління	Характеризується вирішенням питань щодо інтеграції, диверсифікації, ліквідації	Випуск принципово нової продукції, удосконалення існуючої, припинення випуску продукції
Постачальники та потенціал підприємства	Логістична мережа	Підсистема управління логістичною мережею	Оптимізація ланцюжка постачань і його постійна адаптація до ринкових змін	Здатність продукції задовольняти потреби нових клієнтів
Потенціал підприємства	Фінанси	Планово-економічна підсистема	Моніторинг руху, цільового використання прошових коштів, ефективності здійснення фінансової діяльності	Здатність фінансувати постійне поліпшення продукції що виготовляється
Постачальники та потенціал підприємства	Екологія	Екологічна підсистема	Рациональне використання природних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій	Збільшення конкурентоспроможності продукції
Постачальники та потенціал підприємства	Охорона праці	Підсистема з охорони праці	Створення безпечних умов праці для персоналу й охорона його здоров'я.	Зростання якості продукції

завданнями; відносно неприйняття персоналом необхідності постійних змін і т. ін..

Тому важливого значення набуває вирішення проблеми збалансованості процесу зростання якості функціонування підприємства. Одним із напрямків зростання якості функціонування підприємства є здійснення системних організаційних змін, що вимагають узгодження ініціатив власників, керівництва й виконавців. Для узгодження ініціатив як «зверху», так і «знизу» можна формувати дерево цілей і дерево рішень, які дозволять структурувати діяльність усього підприємства та погоджувати її з усіма учасниками.

Іншим напрямком зростання якості функціонування підприємства є розробка адекватного мотиваційного механізму, який не є уніфікованим, а має специфічні особливості, виходячи з психологічних характеристик кожного працівника та його виробничого потенціалу, що призведе до збалансованості інтересів керівництва й підлеглих.

Крім того, неабияке значення щодо підвищення якості функціонування підприємства має дотримання балансу між функціонуванням підприємства в поточному періоді та в стратегічному, що дозволяє максимально використовувати накопичений потенціал для подальшого вдосконалення діяльності господарчого суб'єкта що аналізується.

Таким чином, в умовах глобалізації економіки, постійного зростання рівня конкуренції, зменшення місткості ринків загальна сутність категорії якості та зокрема її економічна складова поступово трансформується. На даний час з позиції економічної науки якість доцільно розглядати на таких рівнях як міжнародна економіка, національна економіка, галузі національної економіки, регіони, підприємства, продукція. Можливі рішення у сфері якості обмежуються певним набором, який не суперечить стандартам, що діють у відповідній сфері, узгоджується з внутрішнім середовищем і зовнішнім оточенням. З метою зміцнення конкурентоспроможності підприємства як основної ланки економіки держави доцільно здійснювати поступову інтеграцію як загального менеджменту, так і менеджменту якості. Тому для забезпечення якості на підприємстві на всіх етапах життєвого циклу доцільно визначити принципи та характеристики його функціонування.

1.2. Процес функціонування підприємства: принципи й характеристики

В умовах непомірного споживання сировинних і енергетичних ресурсів, критичного рівня старіння основних фондів вітчизняних підприємств, наростання погрози екологічної кризи зумовленої прагненням до максимізації прибутку або вартості підприємства, обмеженості важливих щодо виробництва товарів ресурсів, особливої актуальності набувають питання які пов'язано з визначенням принципів і характеристик функціонування суб'єктів господарювання.

Значний вклад у дослідження процесу функціонування підприємств внесли В. В. Дружинін, В. А. Забродський, Г. Б. Клейнер, Д. С. Конторов, Ю. В. Копейченко, О. М. Криворучко, Л. І. Лопатнікова, І. В. Сіменко, В. І. Скуріхін, О. Г. Туровець, У. Р. Ешбі, О. М. Ястремська та багато інших. Однак, існує суттєва потреба їх адаптації до викликів сьогодення.

Розглянемо суть категорії «функціонування». Найчастіше в економічній літературі термін «функціонування» розглядається лише як результат діяльності підприємства, тобто його ефективність. Трактовка категорії ефективність дуже поширена в науковій літературі.

Функціонування системи – процес реалізації системою функцій, тобто процес управління. Якість функціонування характеризується критеріями ефективності управління [467]. Ця теза фактично стверджує що «якість» та «ефективність» функціонування це ідентичні категорії, але це не відповідає дійсності.

У економічному словнику Л. І. Лопатнікова розглядається термін функціонування економічної системи. Під яким розуміється «1. Процес переробки економічною системою природних ресурсів у продукти виробництва, які задовольняють суспільні потреби в матеріальних благах; при цьому здійснюється зміна стану системи. 2. Процеси планування, управління та економічного стимулювання суспільного виробництва або тільки дія економічних стимулів» [221]. Це твердження зовсім не враховує те, що функціонування підприємства здійснює вплив на надсистеми, до яких можна віднести галузь, регіон, економічну систему держави та міжнародну економічну систему, і взагалі оточуюче середовище.

Згідно з думкою В. В. Дружиніна, якість функціонування підприємства – узагальнена позитивна характеристика, яка виражає ступінь корисності підприємства для надсистеми (галузь, регіон) [140]. Але ця характеристика відноситься не тільки до надсистеми, й безпосереднього до самого підприємства. Наприклад, коли можливе порівняння якості його функціонування у декількох періодах.

Слід погодитися з думкою О. М. Криворучко та О. С. Горлач, що якість функціонування підприємства як елемента відповідної системи практично не розглядається [197]. У більшості літературних джерел увага приділяється ефективності, яка в нинішніх економічних умовах є лише складовою якості.

Ястремська О. М. вважає, що функціонування це «форма існування соціально-економічної системи (підприємства), що виконує свою функцію в системі більш високого рангу (наприклад, у корпорації, асоціації, галузі, регіоні) і відтворює сама себе» [516, с. 135]. У цьому визначенні акцентується увага на тому, що система існує тому що кожен її елемент виконує притаманну лише йому внутрішню функцію, а також у процесі існування виконується й загальносистемна (зовнішня) функція. Таким чином, реалізується принцип вкладеності.

На рис. 1.4 представлено узагальнену схему процесу функціонування підприємства яка передбачає врахування системи цінностей соціуму, на базі яких формуються критерії оцінювання товару та реалізується попит. Також обов'язковим є виконання правових норм функціонування підприємства та врахування пропозицій на ринку постачальників, критеріїв їх оцінки. Безпосередньо функціонування підприємства здійснюється згідно з його місією, метою та стратегією.

Під функціонуванням підприємства в цьому дослідженні розуміється процес перетворення підприємством зовнішніх і внутрішніх ресурсів з метою задоволення потреб певного сегменту ринку та з урахуванням діючих обмежень з боку екологічної, соціальної та економічної надсистем.

Отже, основою процесу функціонування підприємства є його взаємодія з головними стейкхолдерами, такими як постачальники й покупці. Тому важливим представляється визначення головних принципів цієї взаємодії:

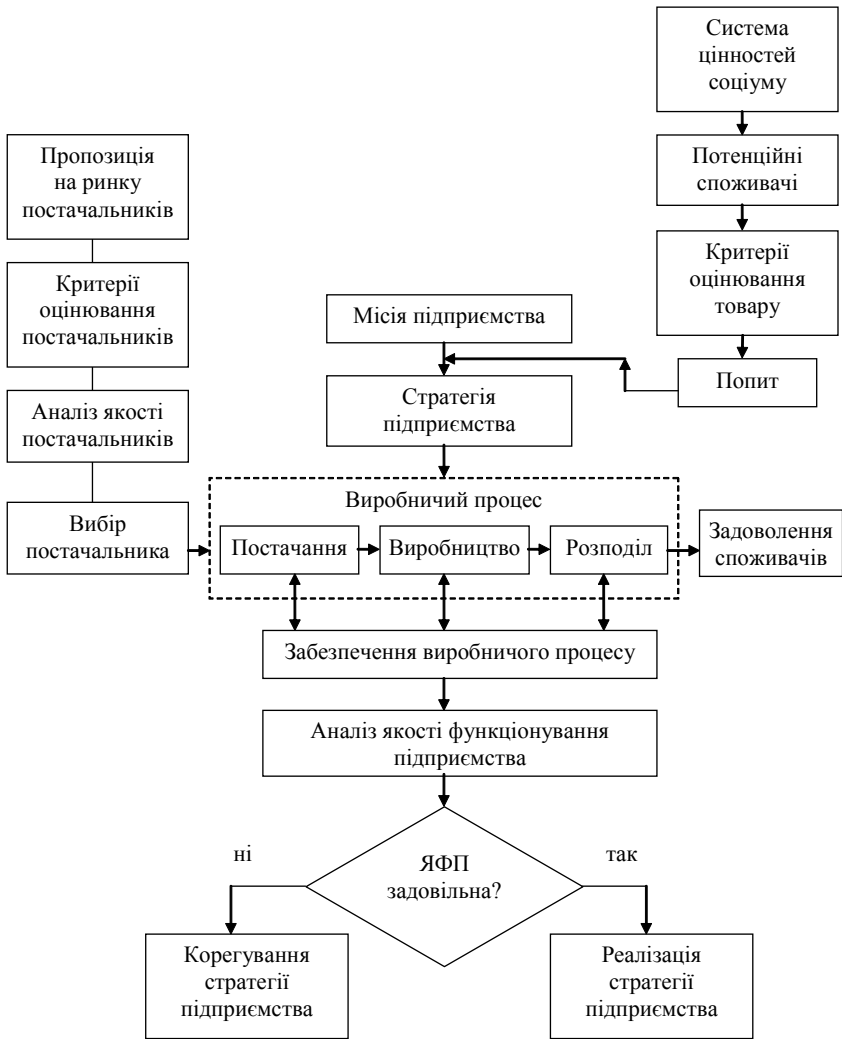


Рис. 1.4. Узагальнена схема процесу функціонування підприємства [Адаптовано за 391]

адекватність, яка дозволяє враховувати особливості різних груп постачальників і споживачів; відповідно корегувати функціонування підприємства; вирішувати протиріччя які виникають між постачальниками, підприємством і споживачами;

інноваційність і екологічність, реалізація яких дозволяє використовувати інновації за всіма аспектами взаємодії між постачальниками, підприємством і покупцями з урахування обмежень щодо безпеки суспільства;

об'єктивність, яка зумовлює взаємодію між постачальниками, підприємством і покупцями в рамках економіко-правових, виробничих та суспільно-правових обмежень;

надійність, яка дозволяє постачальникам і підприємствам виконувати взяті зобов'язання, а покупцям здійснювати побажання;

альтернативність, що зумовлює можливість здійснення диверсифікації постачальників і споживачів.

Безперечною є теза про те, що підприємства створюються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають та припиняють існування, тобто функціонують за певними закономірностями [150]. Деякі з них функціонують нескінченно довго, але умовою цього є постійне оновлення. Виключенням є тільки природні монополії, але й вони вимушені змінюватися, хоча здійснюють зміни менш інтенсивно, чим інші підприємства. Постійно створюються нові підприємства, але паралельно з тим ліквідуються інші. Все це є свідцтвом існування життєвого циклу підприємства. Головною умовою довгого життєвого циклу, тобто довгого функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу є його гнучкість і адаптивність.

Проблеми адаптації підприємств до змін досліджуються в наукових роботах таких вчених-економістів, як Д. Андресен, І. Ансофф, В. Н. Васильєв, Дж. Діксон, Б. М. Жуков, Б. З. Мільнер, А. В. Покровський, Т. Г. Садовська, В. Н. Самочкин, П. Сегне, А. Сетхи, С. Сетхи, В. Стівенсон, О. Г. Туровец, які наголошують, що адаптивність, перш за все, пов'язана з еволюційним характером розвитку підприємств і спрямована на забезпечення їх ефективності в короткостроковому і довгостроковому періодах. Поряд з тим економічні умови функціонування вітчизняних підприємств істотно відрізняються від закордонних.

Особливо в умовах зростання соціальної відповідальності підприємств, як вже неодноразово вказувалось, акцент зміщується на якість і на адаптивність підприємств як умова яка її забезпечує.

Згідно з сучасним економічним словником адаптація (від лат. *adaptatio* – пристосування), це пристосування економічної системи, тобто підприємства та й окремих його суб'єктів, працівників, до мінливих умов зовнішнього середовища, виробництва, праці, обміну, життя. В цьому визначенні акцент ставився тільки на зовнішнє середовище, однак підприємство вимушено адаптуватися і до змін які відбуваються на ньому безпосередньо [315].

Досліджувати адаптивність підприємства доцільно як з боку зовнішнього, так і з боку внутрішнього середовища за всіма складовими його функціонування.

Численні вчені-економісти стверджують, що підприємства XXI століття вимушені будуть швидко адаптуватися до змін галузевих ринків і зовнішнього середовища [438, 343, 337, 434]. Зокрема Б. З. Мільнер указує, що адаптивність як найважливіша властивість підприємства буде забезпечуватися цілеспрямованим навчанням і тренуванням персоналу, включенням самоаналізу в процес діяльності. Частиною системи підприємства, яка постійно навчається, стануть послідовне експериментування, застосування відповідних засобів оцінки діяльності [251]. У цьому дослідженні автор розглядає адаптивність тільки в аспекті вдосконалення роботи з персоналом. Поряд з тим, слід погодитись з Б. З. Мільнером, що одним з найважливіших аспектів функціонування підприємства є персонал, який може бути представлено сукупністю особистостей і тому доцільним представляється розглянути категорію адаптивності особистості як однієї з найбільш важливих складових, що забезпечує якісну роботу підприємства.

Адаптивність особистості – здатність до адаптації, пристосуванню людини до існуючих у суспільстві вимог і критеріїв оцінки за рахунок присвоєння норм і цінностей даного суспільства [483]. В даному дослідженні розглядається адаптивність не на рівні суспільства, а на рівні підприємства. Таким чином, адаптивність особистості – здатність до адаптації, пристосуванню людини до існуючих на підприємстві вимог і критеріїв оцінки, його корпоративної культури.

Адаптація – процес взаємопроникливий який означає, що здатна змінюватися не тільки особистість, але й навколишнє середовище [483]. У цьому випадку навколишнє середовище це середовище у якому знаходиться особистість. Що ж стосується адаптації функціонування підприємства, то змінюються як сама особистість, так й підприємство (внутрішнє середовище) та зовнішнє середовище під впливом особистості. В результаті цього процесу і встановлюються відносини адаптованості.

Але, як стверджують психологи деколи складаються такі ситуації, коли зумівши соціалізуватися, особистість все ж залишається дезадаптованою. Це варіанти, коли принципи навколишнього середовища – культурні, соціальні, комунікативні – абсолютно розходяться з моральними установками особистості. В такому випадку, людині самій доцільно прийняти рішення відносно того, що треба змінити, щоб не перебувати в пригніченому емоційному стані. Таким чином, слід погодитися з тим, що адаптивність персоналу виражається не тільки в здатності адаптуватися до змін, але і в бажанні пристосуватися до них [483].

Якщо розглядати роль персоналу у процесі функціонування підприємства, то доцільно розрізняти вимоги до адаптивності різних категорій персоналу.

Безперечною, є теза про те, що на більшості підприємств найбільш впливовішою особистістю є керівник. Тому й визначення вимог до рівня його адаптивності буде найбільш доцільним. На нашу думку слід відрізняти так звані базові вимоги, яким повинні відповідати абсолютно всі керівники підприємств і специфічні вимоги, які визначаються переліком функцій, які виконує керівник того чи іншого рівня. Базові вимоги щодо адаптивності керівників:

об'єктивний аналіз і адекватне сприйняття навколишнього середовища;

мистецтво залишитися цілісною особистістю та уникнути деструктивності під впливом змін;

це не тільки пристосування до навколишньої дійсності, але й можливість його перетворення світу згідно з потребами підприємства;

здатність протидіяти змінам, які можуть перешкоджати функціонуванню підприємства;

організаційно-економічна й психоемоційна допомога іншим співробітникам щодо пристосування до змін;

здатність залишатися самим собою, змінюючи лише поведінку залежно від ситуації [ра матеріалами які наведено у 483].

Визначимо головні переваги адаптивності керівників підприємства: легше входять до нового колективу, пристосовуються до нових умов (стиль керівника, недружність колег і т. ін.);

краще сприймають перспективи зростання мобільності персоналу; більш швидко вирішують поставлені задачі;

зберігають працездатність і нормальний психоемоційний стан незважаючи на навколишні зміни;

зменшується кількість конфліктних ситуацій і рівень агресивності;

підвищується здатність більш швидкого корегування стратегії поведінки, а також соціалізації, що позитивно впливає на якість підприємства;

спостерігається більш висока емоційна стійкість;

готовність змінювати вміння та навички, компетенції відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [за матеріалами які наведено в 483].

Неможна не погодитися з твердженням всесвітньовідомого вченого Пітера Друкера, що «найціннішим активом будь-якої організації XXI століття стануть працівники інтелектуальної праці і їх продуктивність» [141]. Тому їм слід приділяти особливу увагу в процесі функціонування підприємства та використовувати при цьому компетентністний підхід завдяки якому забезпечується певний рівень компетентності персоналу, який дозволяє приймати самостійні рішення, що гарантують певний рівень якості виконання робіт. Цей підхід доцільно застосувати саме в тих ситуаціях, коли та чи інша робота не може бути описана як простий лінійний процес, тому, що при її виконанні можлива безліч варіантів. Крім того, важливим є застосування й процесного підходу, який дозволяє керівникам визначати ключові процеси й інтегрувати розрізнені дії функціональних департаментів і направляти їх зусилля на досягнення єдиного результату.

Як наслідок доцільності адаптивності персоналу як необхідної умови якісного функціонування підприємства наприкінці XX ст.

з'явилась така категорія як адаптивна організаційна структура, яка представляє мобільну організаційну структуру підприємства з великим маневровим потенціалом, яка здатна перебудувати профіль виробництва, надавати послуги відповідно до змін кон'юнктури ринку.

Інші автори стверджують, що адаптивна організаційна структура – це організаційна структура підприємства, яка гнучко змінюється, швидко пристосовується до оновлених цілей, завдань, функцій і змін у зовнішньому економічному середовищі та у внутрішніх умовах власної діяльності [315]. Це визначення більш повне, так як увага акцентується на тому, що підприємству доцільно пристосовуватися до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

У загальнонауковому трактуванні адаптивність являє собою здатність до адаптації. Спочатку поняття адаптації виникло в біології, де під адаптацією розуміється пристосування будови і функцій організмів (та їх груп) до умов існування.

Як відмічають А. А. Охтень, О. Р. Виноградова з біології поняття адаптації було запозичене технічними й економічними науками [283]. У кібернетиці адаптація – це «накопичення та використання інформації для досягнення оптимального в деякому сенсі стану або поведінки системи при початковій невизначеності в зовнішніх умовах які змінюються» [509]. Системи, здатні до адаптації, називають адаптивними [361]. Згідно з застосуванням у кібернетиці класичним визначенням, адаптивна система – це система, яка зберігає працездатність при непередбачених змінах властивостей об'єкта управління, цілей управління або навколишнього середовища шляхом зміни алгоритму функціонування або пошуку оптимальних станів [511]. У даному випадку під адаптацією розуміється така реакція системи на зміну умов діяльності, яка протидіє зниженню або можливому зниженню якості її функціонування. Поняття адаптивної системи тісно пов'язане з поняттям системи яка може самоорганізуватися [338], здатної до впорядкування елементів системи за рахунок внутрішніх факторів, без зовнішнього впливу.

Як відзначають Скуріхін В. І., Забродський В. А., Копейченко Ю. В., функціонування адаптивних систем відбувається у відповідності до ряду принципів. Таких як:

1. Принцип необхідної різноманітності, згідно з яким різноманітність керуючої системи повинна характеризуватися не меншою різноманітністю чим об'єкт управління.

2. Принцип дуального управління, що відображає двоїтий характер керуючих впливів, коли, з одного боку, вони покликані керувати об'єктом, а з іншого служать для вивчення його властивостей і закономірностей для подальших керуючих впливів. При цьому структура керуючих впливів повинна змінюватися відповідно до змін параметрів системи об'єкта управління.

3. Принцип зворотного зв'язку, який свідчить, що за допомогою зворотного зв'язку здійснюються вимірювання характеристик об'єкта яким управляють і формуються реакції, які проявляються в керуючих впливах [349].

На нашу думку, функціонування адаптивних систем також здійснюється на основі домінування тих чи інших функціональних підрозділів або категорій персоналу які найбільш суттєво можуть впливати на якість роботи підприємства згідно з принципом Парето (80–20) та на його успішність; багатовекторного регулювання, яке є основою досягнення поставленої мети та дозволяє корегувати роботу підприємства за всіма аспектами; послідовного квантування життєдіяльності підприємства, коли кожна стадія гомеостазу підприємства завершується корисним результатом щодо зростання якості; саморегуляції структурних підрозділів, яка передбачає здатність встановлення та підтримки на певному, відносно постійному рівні їх характеристик.

Багато вчених досліджують властивості систем [140, 150, 348, 485]. Взагалі автори поділяють їх на такі групи як:

властивості сутності та структури (цілісність, ієрархічність, неадитивність, множинність опису й т. ін.);

методологічні властивості (цілеспрямованість, відкритість, емерджентність, пріоритет якості, спадкоємність, оптимальність, пріоритетність інтересів систем більш високого ієрархічного рівня, безпека, невизначеність інформаційного забезпечення, мультиплікативність, сумісність);

властивості функціонування та розвитку (адаптивність, організо-

ваність, безперервність функціонування й розвитку, синергічність, інноваційність, інерційність) [348, с. 32].

Отже, узагальнюючи існуючі здобутки закордонних і вітчизняних учених безпосередньо до принципів функціонування підприємства яке є відкритою адаптивною системою слід віднести:

безперервність, яка характеризує цілісний процес управління, в рамках якого ідентифікуються потенційні загрози, оцінюються можливі впливи на бізнес-процеси в разі здійснення цих загроз, а також створюється основа для забезпечення здатності відновлювати функціонування та адекватно реагувати на інциденти, що дозволяє гарантувати дотримання інтересів стейкхолдерів, забезпечувати захист репутації, бренду які впливають на вартість підприємства [адаптовано за стандартом BS 25999 Business Continuity Management];

стабільність, яка характеризує здатність підприємства функціонувати в умовах відносної незмінності структури й підтримки динамічної рівноваги;

цілісність, яка характеризує внутрішню єдність структури підприємства, його диференційованість від оточуючого середовища певним чином;

інформаційну достатність, яка характеризує наявність мінімальних, але достатніх обсягів інформації у кожної особи згідно з її повноваженнями для прийняття якісного управлінського рішення;

циклічність перетворень, яка характеризує неперервне коливання в функціонуванні підприємства, коли зростання змінюється занепадом і так далі;

інертність, яка характеризує відсутність активності, ініціативи зі сторони персоналу підприємства, особливо в умовах успішного функціонування;

різноманітність, яке характеризує певний набір видів діяльності, постачальників і споживачів;

дуальність, яка характеризує двоїстий характер керуючих впливів (керування-вивчення);

зворотній зв'язок, який характеризує вплив результатів функціонування систем різного рівня ієрархії на безпосередньо

функціонування систем інших рівнів ієрархії безпосередньо чи через оточуюче середовище [Розроблено за 349, с. 37];

домінування тих чи інших функціональних підрозділів або категорій персоналу;

багатовекторного регулювання роботи підприємства;

послідовного квантування життєдіяльності підприємства за кожною стадією гомеостазу;

саморегуляції структурних підрозділів;

компетентність, яка свідчить про наявність знань і досвіду, які повинні бути у персоналу щодо виконання якісної діяльності в певній предметній області.

Таким чином, адаптивність підприємства – це швидкість адекватного реагування підприємства на зміни, які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі протягом його функціонування на всіх стадіях життєвого циклу.

Не менш важливу роль у процесі функціонування підприємства відіграє його гнучкість, тобто вибір найбільш раціональних і ефективних форм ринкової діяльності, підприємництва, їх зміни відповідно до кон'юнктури ринку з метою забезпечення прибутковості функціонування суб'єктів підприємницької діяльності.

Гнучкість – мобільність, пристосованість організацій і осіб, які займаються економічною діяльністю до зміни умов; уміння, здатність швидко змінити спосіб дій економічного суб'єкта [315].

Відповідно до оксфордського словника «Бізнесу і менеджменту» гнучкість (операційна гнучкість) – це здатність операційної системи адаптуватися, реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [535]. У даному визначенні розглядається тільки операційна гнучкість. Поряд з тим існує ще й інвестиційна, фінансова, стратегічна й т. ін. Не зрозуміло чим відрізняється гнучкість від адаптивності.

П. Сенге визначає гнучкість як ефективну адаптацію, тобто здатність підприємства швидко змінювати внутрішні правила й структуру, види діяльності в гранично стислий термін [343, с. 236]. Автор наголошує, що гнучкість – це результат ефективної адаптації. Але говорячи про ефективну адаптацію автор звужує рамки застосування даної категорії по відношенню результатів до витрат,

а в умовах сьогодення слід говорити вже про якість адаптації, при цьому її кількість критеріїв буде значно більшою.

В. Стівенсон указує, що гнучкість – це здатність швидко адаптуватися до змін у обсязі попиту, в асортименті і в дизайні виробів, гнучкість є одним з головних факторів конкурентоспроможності підприємства [365, с. 48]. Безперечним є той факт, що гнучкість – це одна з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства, але в даному визначенні враховується тільки маркетингова складова.

Гнучкість має два виміри: швидкість реалізації та величина визначеної зміни на підприємстві [535, с. 223]. Завдяки гнучкості підприємство може швидко перенастроювати організаційну структуру.

І. Ансофф уперше в науковій літературі використав термін «стратегічна гнучкість», як один із принципів підготовки підприємства. І. Ансофф наголошував, що «внутрішня гнучкість досягається шляхом такої внутрішньофірмової координації, при якій потужності, матеріальні, професійні й управлінські ресурси фірми можуть бути швидко й легко переводяться з однієї стратегічної зони в іншу». Найвища ступінь гнучкості – це повна фінансова ліквідність: швидке перетворення всіх ресурсів у гроші [34, с. 94]. Цей аспект розгляду гнучкості підприємства наближений безпосередньо до фінансової гнучкості, про що свідчить акцентування уваги на одній з її характеристик – фінансової ліквідності. Але не є самоціллю, тому якщо йдеться про виробниче підприємство, то це апіорі неможливо.

Поряд з тим, В. О. Василенко стверджує, що поняття зовнішньої і внутрішньої гнучкості не є абсолютними [80, с. 125]. Згідно з теорією катастроф існують межі адаптивності системи. Якщо зміни характеристик системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється мінливий періодичний режим, говорять про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості. Слід зауважити, що втрата стійкості – це не в будь-якій ситуації погано для підприємства. Все залежить від того, на яку саме стадію функціонування переходить підприємство та наскільки керованим є цей процес.

З позицій вартісної парадигми гнучкість підприємства розглядає І. Ю. Ерфорт. На думку якої, гнучкість підприємства – це здатність підприємства пристосовуватися до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, яке змінюється з метою постійного збільшення вартості [144, с. 5]. У даному випадку розглядається тільки економічна точка зору й зовсім не враховується соціальний фактор. Аналогічна трактовка висловлюється Д. Келлогом, який вказує, що гнучке підприємство – це економічно ефективна бізнес-одиниця, здатна рости й розвиватися в середовищі непередбачених змін, забезпечуючи прибутковість, конкурентоспроможність і постійне зростання доданої вартості [207, с. 19]. У цьому висловлюванні автор указує на гнучке функціонування підприємства як у поточному, так і в перспективному періодах.

Тільки один аспект даної властивості розглядається в роботі Т. В. Божидарника, який характеризує гнучкість як процес цілеспрямованих змін параметрів і елементів підприємства як економіко-виробничої системи згідно зі змінами попиту [56, с. 8]. З аналогічних позицій гнучкість підприємства розглядається Ю. П. Коробецким і С. К. Рамазановим, які акцентують увагу на особливості прояву гнучкості як динамічної характеристики розвитку, що передбачає здатність підприємства збільшувати продуктивність, ефективність задоволення попиту за допомогою різноманітного поліпшення виробничого процесу та інновацій [191, с. 28]. У даних визначення відсутній комплексний підхід щодо визначення гнучкості як елемента якості функціонування підприємства.

На думку А. П. Градова, гнучкість – це зміна станів системи [503, с. 402]. Але виникає питання доцільності вказаної трансформації. В. Н. Самочкін стверджує, що гнучкість підприємства слід розглядати як здатність підприємства отримувати необхідний результат, який дає можливість йому без докорінної зміни основних виробничих фондів освоювати за певні терміни відповідну кількість виробів, яких потребує ринок, а, отже, в майбутньому періоді отримувати необхідні фінансові ресурси, які забезпечать виживання та розвиток підприємства [337, с. 8]. Автор акцентує увагу тільки на можливостях підприємства відносно випуску нових товарів на яких є попит, інші аспекти не розглядаються взагалі.

В. Н. Васільєв пропонує розрізняти два види гнучкості: тактичну (короткострокову) й стратегічну (довгострокову) гнучкість [82, с. 41]. Тактична характеризується обсягом зусиль і коштів, необхідних для переходу з виробництва одного виду продукції на інший відповідно до поточної виробничої програми. Стратегічна – повний обсяг заходів, які треба здійснити щодо переходу виробництва на випуск нової продукції при зміні виробничої програми й необхідними кількісними та якісними змінами виробничих потужностей. Критерієм тактичної гнучкості є, головним чином, час, необхідний для переходу на випуск різних виробів, а стратегічної гнучкості – величина нових капіталовкладень і обсяг реконструкції. Це дуже важливе твердження але критерії доцільно трансформувати до вимог сьогодення, а саме: стратегічна гнучкість – здатність підприємства здійснювати значні організаційні, маркетингові, виробничі, інноваційні, фінансові, компетентності, інвестиційні зміни на протязі довгострокового періоду, тактична гнучкість – здатність підприємства здійснювати незначні організаційні, маркетингові, виробничі, інноваційні, фінансові, компетентності, інвестиційні зміни на протязі короткострокового періоду.

Згідно з думкою О. Г. Туровця, основою розвитку й функціонування виробничої системи є збереження її цілісності. Це можливо завдяки адаптивності системи, яка проявляється в гнучкості й маневреності [434, с. 48]. При цьому автор наголошує, що маневреність виступає в якості «зовнішньої сторони процесу адаптації і характеризує здатність системи до цілеспрямованого впливу на елементи зовнішнього середовища. Гнучкість визначає «внутрішню сторону» цього процесу та характеризує здатність системи до збереження структури й підвищення стабільності в динамічному середовищі.

Якщо структура системи при зміні характеристик у визначеному діапазоні забезпечує її стійкість і цілісність, то система вважається гнучкою. На збереженні структурної цілісності системи в якості критерію гнучкості акцентують увагу й такі автори як В. Р. Соколов і В. А. Смирнов, які вказують, на те коли реакція системи така, що не зачіпає її структурних змін, то можна робити висновок щодо проявів властивостей гнучкості прийнятого рішення [353]. В умовах відносної незмінності структури системи при її гнучкому реагуванні на

подразники можна припустити, що додаткові витрати які виникають при цьому, залишаються у визначеному діапазоні. Даний підхід використовують у фізиці, коли досліджують зміну властивості під впливом зовнішніх сил.

Згідно з думкою А. А. Лактіонової та Г. Г. Захарова використання в якості критерію гнучкості вимоги збереження структури (всіх компонентів і внутрішніх зв'язків) для економічних систем ускладнене [209]. Автори наголошують, що для підприємств, як критерій гнучкості більшою мірою підходить вартісний (критерій мінімальної втрати ефективності, мінімальних транзакційних витрат). Поряд з тим слід відмітити що автори наголошують фактично тільки на поточних показниках, а в діючих економічних умовах важливим є врахування як тактичних, так і стратегічних факторів.

Таким чином, гнучкість функціонування підприємства – це фактично результат адаптивності того, наскільки підприємство здатне змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів на протязі всього життєвого циклу без втрати стійкості.

З позицій системного підходу підприємство є відкритою системою [520], на якість функціонування якої впливають як внутрішні, так й зовнішні фактори. Отже, на основі проведеного аналізу, на нашу думку, головною умовою якісного функціонування підприємства є його адаптивність (P_a). При цьому слід враховувати адаптивність за всіма складовими функціонування підприємства. Найбільш важливе значення щодо якісного функціонування підприємства мають: організаційна адаптивність (O_a), яка сприяє поступовій трансформації організаційній структурі, а деяких випадках й організаційно-правовій формі; трудова адаптивність (T_a), що передбачає цілеспрямований вплив на компетентність персоналу, режим роботи, чисельність й т. ін.; інвестиційна адаптивність (I_a), яка сприяє найбільш якісній реалізації інвестиційних проектів на підприємстві; інноваційна адаптивність (H_a), яка заснована на проведенні науково-дослідницької діяльності або придбанні патентів, поступовому впровадженні нових технологій, виготовленні нових товарів; виробнича адаптивність (B_a), яка заснована поступовому переоснащенні виробництва, його диверсифікації; фінансова адаптивність (Φ_a), що здійснюється з метою

задоволення фінансових потреб підприємства; природна адаптивність ($ПР_a$), яка передбачає врахування особливостей природного ландшафту у місцях розташування підприємства, його здібності до самоочищення; законодавча адаптивність ($З_a$), врахування вимог законодавства стосовно господарської діяльності підприємства, зокрема податкові, митні вимоги, відповідність стандартам, необхідність ліцензування та патентування, вимоги щодо охорони оточуючого середовища, інші; інформаційна адаптивність ($Б_a$), яка передбачає поступове впровадження нових інформаційних технологій щодо збору інформації, її перетворенню та обробки, аналізу, збереженню та захисту, передачі для використання, інше; інфраструктурна адаптивність ($С_a$), яка передбачає поступову трансформацію комплексу взаємопов'язаних обслуговуючих компонентів які забезпечують функціонування підприємства. При оцінці адаптивності функціонування підприємства слід враховувати перелічені складові, що характеризуються певними групами показників та які можна представити у вигляді:

$$П_a = \langle O_a, T_a, I_a, H_a, B_a, \Phi_a, ПР_a, З_a, Б_a, С_a \rangle.$$

Крім того, суттєвий вплив на якість функціонування підприємства, здійснюють постачальники та покупці. Тому доцільним представляється визначення принципів взаємодії з ними.

Згідно з філософським енциклопедичним словником принцип (від лат. *principium* – основа, початок) має декілька значень: «1) у суб'єктивному сенсі основне положення, передумова (принцип мислення); ... в об'єктивному сенсі вихідний пункт, першооснова, найперше (реальний принцип, принцип буття). Аристотель розуміє принцип у об'єктивному сенсі як першу причину: то, виходячи з чого щось існує чи буде існувати. Кант тлумачить принцип суб'єктивно: він розрізняє принципи конститутивні (тільки для емпіричного використання) і регулятивні (тільки для трансцендентального або лише для практичного вжитку); 2) основне теоретичне знання, яке не є ні доказовим, не потребує доказу; 3) основна етична норма, яка згідно з Кантом є або суб'єктивною – максимою, і направляє волю, оскільки вона виступає як керівний, по відношенню до окремих індивідів, момент

або об'єктивною – законом, і в такому разі визнається значущою для волі кожної розумної істоти.» [460].

У тлумачному словнику В. І. Даля представлено трактовку принципу як наукового або морального початку, основи, правила, від яких не відступають [122].

Тлумачний словник Д. Н. Ушакова трактує принцип як «... основний початок, на якому збудовано щось-небудь (яка-небудь наукова система, теорія, політика, пристрій і т. п.) [448].

Велика радянська енциклопедія визначає принцип як «основне вихідне положення якої-небудь теорії, вчення, науки, світогляду, політичної організації тощо; внутрішнє переконання людини, що визначає його ставлення до дійсності, норми поведінки й діяльності; основна особливість пристрою будь-якого механізму, приладу» [57].

Глосарій філософських термінів визначає принцип як «центральне поняття, основа системи, узагальнення та поширення будь-якого положення на всі явища тієї галузі, з якої даний принцип абстраговано» [305].

Словник-довідник основних термінів і понять, які використовують при підготовці дисертаційного дослідження також трактує принцип як «основне вихідне положення, яке фіксує знання про об'єктивну реальність педагогічних фактів або явищ і виступає в якості засобу відображення цієї реальності та способу пізнання дійсності, є результатом практики наукового пізнання, узагальнення матеріалу емпіричного пізнання педагогічної дійсності» [151].

Юнацкевич Р. І. визначає принцип як «знайдений в процесі спостереження закон, основне вихідне положення» [513].

Дослідження представлених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу щодо трактовки категорії «принцип». Загальною, об'єднуючою особливістю є те, що практично у всіх визначеннях указується на те, що принцип є основою, тобто вихідним положенням, але поряд з тим відмічається, що він «фіксує знання про об'єктивну реальність», є законом, правилом, теоретичним знанням, яке не потребує доказу. Тому слід погодитися з думкою І. В. Сіменко, що фактично відбувається змішання термінів «принципи», «правила», «властивості», «вимоги» [348, с. 27] наслідком чого є часткова підміна

понять. Крім того, функціонування підприємств у нових соціальних, економічних і екологічних умовах, які характеризуються зростанням вимог відносно якості потребує удосконалення існуючої системи принципів взаємодії підприємства з постачальниками й покупцями у процесі функціонування (рис. 1.5).

Поряд з тим слід відмітити, що підприємство в процесі функціонування проходить певні стадії життєвого циклу та відповідним чином змінюється його якість. Згідно з думкою Г. Б. Клейнера життєвий цикл – це динамічний процес створення, трансформації і ліквідації підприємства [229].

Слід погодитися з думкою Б. З. Мільнера, що керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу [251]. Саме тому в науковій літературі суттєво поширене поняття життєвого циклу підприємств як послідовність його визначених станів протягом часу. Крім того життєвий цикл підприємства безпосередньо залежить від життєвого циклу продукції яку на ньому виготовляють і від якості управлінських рішень.

У науковій літературі існує безліч концепцій життєвого циклу підприємства. Один з варіантів поділу життєвого циклу підприємства на відповідні часові відрізки передбачає наступні етапи:

1. Етап підприємництва. Підприємство знаходиться у стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Відсутні чітко визначені цілі, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу потребує стабільного забезпечення ресурсами.

2. Етап колективності. Активізуються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія. Комунікації в рамках підприємства та його структура залишаються, по суті, неформальними. Персонал підприємства витрачає багато часу на розвиток механічних контактів і демонструє високі зобов'язання.

3. Етап формалізації та управління. Структура підприємства стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Особливого значення набуває ефективність інновацій і стабільність. Органи з підготовки та прийняття рішень стають провідними компонентами підприємства. Зростає роль вищої керівної ланки

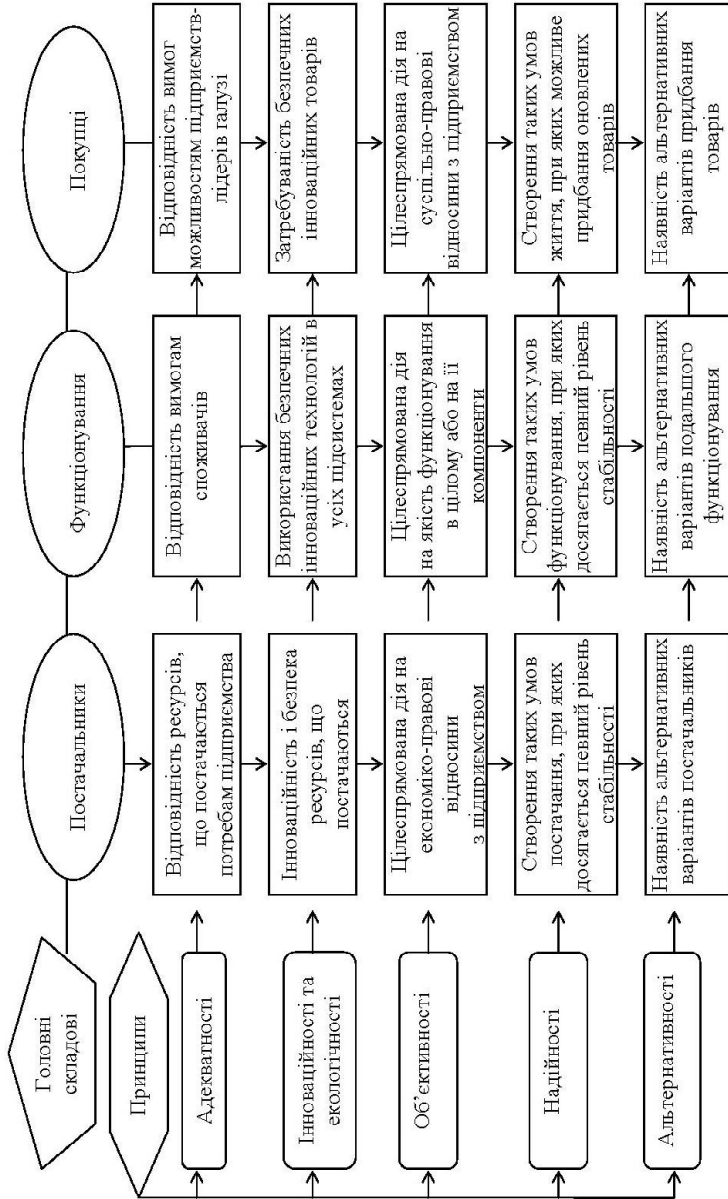


Рис. 1.5. Матриця принципів взаємодії підприємства з постачальниками й покупцями в процесі функціонування [391]

підприємства, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих або інших робітників підприємства не викликає для нього серйозної загрози.

4. Етап удосконалення структури. Підприємство збільшує випуск продукції і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізовано.

5. Етап занепаду. В результаті зростання конкуренції, зменшення частки ринку підприємство стикається з проблемою зменшення попиту на його продукцію або послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо найбільш цінних спеціальностей. Кількість конфліктів нерідко збільшується. Здійснюється повна або часткова зміна керівництва, спроба стримати тенденцію до занепаду. Рішення приймаються централізовано [251].

Функціонування підприємства зазвичай супроводжується отриманням та витрачанням коштів, рух яких також має мінливий характер. У цьому русі Г. Б. Клейнер виділяє короткочасні цикли – цикли оборення вкладених коштів – і більш тривалі тенденціальні зміни, які пов'язані з накопиченням грошей [366]. Ідеальною є ситуація, коли закінчення «економічного життєвого циклу» супроводжується накопиченням суми грошей, достатніх для диверсифікації підприємства. Але частіше ситуації складаються таким чином, що розбіжність циклів у русі фінансових коштів і зміни стадій економічного циклу призводить до погіршення їх фінансового стану до критичного рівня, за яким можлива реалізація процедур банкрутства, санації, які можуть призвести підприємство до ліквідації.

Також у науковій літературі розрізняють наступні «економічні» стадії функціонування підприємства та допускають порівняння з етапами життя людини: виникнення (народження), становлення (дитинство), зростання (юність), насичення (зрілість), спад (старіння), ліквідація (смерть).

1. Виникнення підприємства пов'язано з виявленням незадоволеної або не повністю задоволеної потреби економіки в деякому виді товарів або послуг, з пошуком і заняттям вільної ринкової ніші. Головна мета

бізнесу на даній стадії – виживання, тобто перехід до наступної стадії циклу. Це вимагає від лідера бізнесу таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Особливе значення на цьому етапі має додаватися пошуку та адаптації всього нового, незвичного.

2. Становлення – закріплення положення на ринку і в ділових колах. Основне завдання – зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Це високо ризикова внутрішня стадія, оскільки саме в цей період часто відбувається бурхливе й погано контрольоване зростання підприємства. На цій стадії багато підприємств зазнають крах через недосвідченість і некомпетентність керівників або менеджерів.

3. Зростання – стадія продовження прискорення і, як правило, повний захват допустимої для цього підприємства частини ринку. При цьому відбувається перехід від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих або більш витончених форм планування і прогнозування. Інтуїтивної оцінки ризику керівництвом організації вже недостатньо, і це змушує менеджерів вдаватися до оцінок ризиків аналітиками, що сприяє появі на підприємстві вузькоспеціалізованих працівників.

4. Насичення – розвиток підприємства на цій стадії зазвичай ведуться у інтересах системного, збалансованого зростання на базі стійкої структури і чіткого управління. До керівництва приходять досвідчені адміністратори, при цьому неординарних талановитих фахівців нерідко замінюють більш «слухняними». Зрілість організації пов'язана з її проникненням у нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні. Виділяються три стадії насичення (зрілості): рання, проміжна й остаточно. Період ранньої зрілості характеризується довільним зростанням підприємства, проміжної – збалансованим зростанням, остаточної – насиченням і стагнацією діяльності.

5. Спад – стадія, що характеризується втратою конкурентних позицій на ринку, загостренням внутрішніх протиріч і конфліктів, погіршенням фінансового стану підприємства та зниженням його вартості. Головним завданням підприємства є боротьба за виживання,

ускладнена бюрократизацією як внутрішнього простору підприємства, так і зовнішнього середовища. Нові ідеї на цій стадії рідко знаходять адекватне втілення.

6. Ліквідація – завершення функціонування підприємства. По суті це може бути або концентрований перехід капіталу в іншу галузь або сферу діяльності, або дисперсія (розпилення) капіталу між численними кредиторами і ліквідація підприємства й капіталу як цілого. Нарешті, можливе й розорення власників підприємства.

Таким чином, слід погодитися з думкою Г. Б. Клейнера, що рішення, які пов'язані зі спробами управління життєвим циклом конкретного підприємства, особливо стратегічного, і які спрямовані на прискорення або уповільнення переходу від одного стану до іншого, відносяться до числа найважливіших стратегічних рішень. Поряд з тим не менш важливе значення мають рішення які приймаються на тактичному та поточному рівнях. Безпосередній вплив у даному разі не здійснюється але непрямий вплив у деяких випадках також має довгострокові наслідки, що сприяє настанню нової стадії. Тому об'єктивні закономірності еволюції, які відображаються у зміні стадій життєвого циклу в процесі функціонування підприємств мають першорядне значення при прийнятті управлінських рішень будь-якого рівня.

У зміні функціонування підприємства розрізняють дві форми розвитку: еволюційну, пов'язану з поступовими кількісними та якісними змінами; і революційну, що характеризується стрибкоподібним переходом з одного стану в інший [366]. У процесі функціонування підприємства зазвичай зазнають організаційні та економічні зміни: трансформується організаційна структура, продуктовий портфель, здійснюється горизонтальна та вертикальна інтеграція, зв'язана або незв'язана диверсифікація, змінюється структура фінансових потоків, логістична мережа й т. ін..

На рис. 1.6 представлено характеристику етапів життєвого циклу функціонування підприємства. Перехід на наступний етап забезпечується визначеним збільшенням якості функціонування підприємства яке в разі досягнення певного значення, тобто точки біфуркації дозволяє здійснити перехід на наступний етап функціонування та є підґрунтям прогресивного розвитку. Якщо визначеного збільшення якості

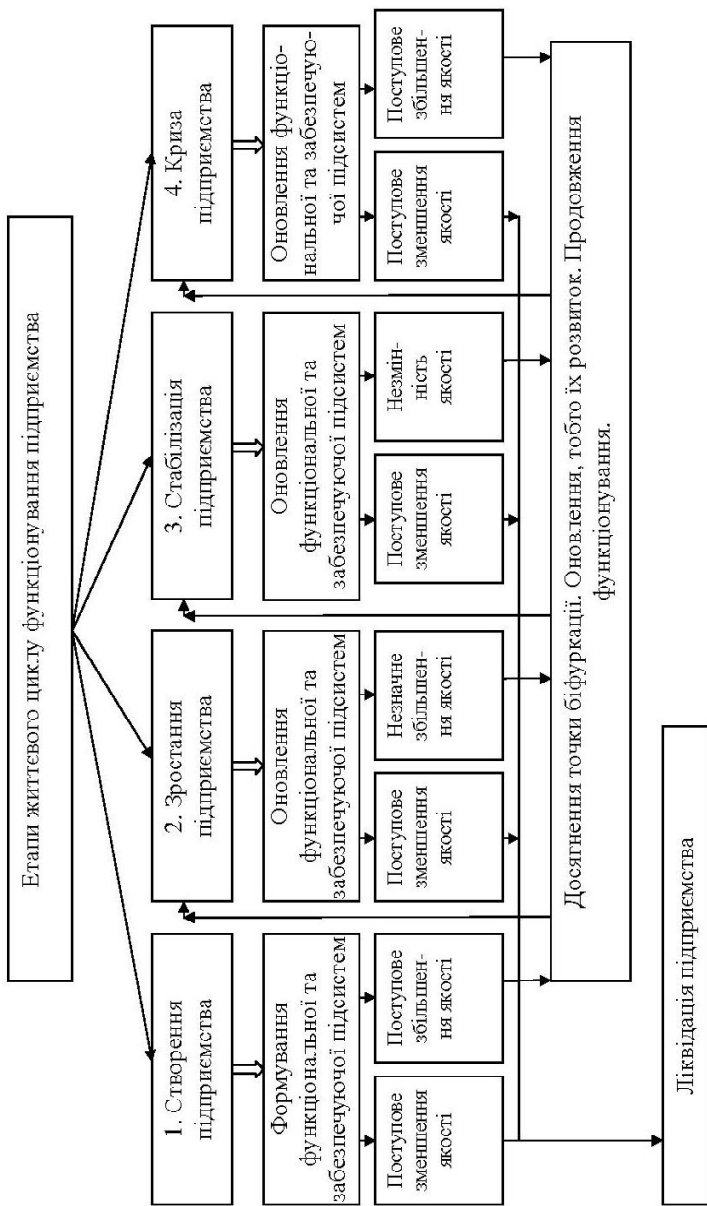


Рис. 1.6. Характеристика етапів життєвого циклу функціонування підприємства [401]

функціонування підприємства не буде досягнуто, то відбувається перехід на стадію ліквідації.

Поряд з тим основою розвитку підприємства є якість його функціонування, чим вище якість функціонування, тим краще можливості прогресивного розвитку. Всі господарські суб'єкти прагнуть до зростання якості функціонування, тобто до переходу підприємства з одного рівня до іншого, більш високого, який характеризується трансформацією на нову стадію життєвого циклу та супроводжується прогресивним розвитком. Одним з напрямків розвитку є економічний прогрес, який дозволяє підприємству підвищити якість функціонування. Поняття «прогрес» (лат. – progressive) означає рух уперед, поступальний розвиток підприємства і навпаки категорія «регрес» відображає процеси деградації, зниження якості функціонування підприємства.

Термін «розвиток» досліджується в філософії, соціології, історії та як економічне явище, де може розглядатись як багатомірний процес, що включає реорганізацію і переорієнтацію всієї соціально-економічної системи [56, 99, 100, 206, 268, 312, 425, 427, 510]. Семантичний аналіз терміну «розвиток» представлено в додатку А.

На основі проведеного семантичного аналізу можна зробити висновок, що більшість авторів досліджують розвиток тільки як прогресивний, але є й регресивний розвиток. Обидва напрямки розвитку можливі згідно з теорією життєвих циклів підприємства. В умовах інформаційної економіки та як наслідок у динамічному середовищі жодне підприємство не може перебувати в стані стабільності. Під стабільністю підприємства в цьому випадку розуміється незмінність, приведення в постійний, стійкий стан усіх характеристик якості функціонування підприємства. Але це не можливо у зв'язку з постійними змінами які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. У зв'язку з цим проблема розробки заходів спрямованих на зростання якості функціонування підприємств, здобуває нового значення та виникає об'єктивна необхідність у визначенні фундаментальних положень теорії функціонування підприємства, яку доцільно використовувати як основу в процесі дослідження й генерування методологічних положень причетних до стратегічного управління якістю.

Таким чином, виходячи з представленого огляду можна зробити висновок, що основою функціонування підприємства є його взаємодія з головними стейкхолдерами, такими як постачальники та покупці. Сформована матриця принципів взаємодії підприємства дозволяє покращити якість функціонування як безпосередньо підприємства, що аналізується, так і його постачальників та якість життя споживачів. Надана характеристика етапів життєвого циклу функціонування підприємств свідчить, що перехід на наступний етап, забезпечується визначеним збільшенням якості його функціонування яка є підґрунтям прогресивного розвитку. Але коли визначеного збільшення якості функціонування не буде досягнуто, то здійснюють перехід на стадію ліквідації. Отже, основою розвитку підприємства є якість його функціонування, чим вище якість функціонування, тим краще можливості прогресивного розвитку.

1.3. Організаційне забезпечення створення інституту якості

Активізація діяльності щодо якісного функціонування підприємств в Україні почалася порівняно недавно, що дозволяє врахувати досвід інших держав, які досягли значних успіхів на цьому шляху. Формування інституційних основ якості є основою подальшої інтеграції України до світового співтовариства. Розробка й удосконалення діючих інституційних правил забезпечить відповідне зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки на макрорівні та підприємств на мікрорівні. Поряд з тим досить рано стверджувати, що економічні реформи в напрямку зростання якості перетворили діяльність існуючих підприємств на більш відповідальну. Однак поступово деякі підприємства, більшість з яких займаються спільною або зовнішньоекономічною діяльністю, чи мають дуже високий рівень соціальної відповідальності, впроваджують системи управління якістю. Таким чином фактично ці підприємства реалізують стратегію лідерства у відповідній галузі, а інші – стратегію проходження.

У зв'язку з цим для подальшого розвитку теорії, методології і практики зростання якості великого значення набуває інституціональний

підхід, який дозволяє розглянути питання забезпечення якості функціонування підприємств більш досконало. Основою цього підходу є положення про те, що якість функціонування підприємств має певне інституціональне оформлення. Крім того її слід розглядати з урахуванням впливу соціальних, правових, політичних, економічних, екологічних інститутів. У загальному вигляді, інститути являють сукупність правил і норм, формального (міжнародні угоди, закони, нормативні документи, обов'язкові стандарти) і неформального (добровільні стандарти, прийняті кодекси, угоди членів асоціації, тощо) характеру, за допомогою яких визначаються основні обмеження і форми функціонування соціуму.

Методологія інституційного підходу досліджувалась у роботах відомих зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. А. Аузан, Дж. Акелроф, Т. Веблен, О. Вільянсон, С. Вінтер, А.А. Гриценко, Б. Клейн, Р. Коуз, А. Маршалл, Р. Нельсон, Д. Норт, Е. Пенроуз, О. Харт, Дж. Ходжсон, Й. Шумпетер, О. Л. Яременко та інших.

Інституціоналізм сформувався на ідеях німецької історичної школи, англійських фабінців, французької соціологічної традиції. Марксизм також вплинув на нього. Старий інституціоналізм виник наприкінці ХІХ ст. та сформувався протягом 1920–1930 рр. та він намагався зайняти «середню лінію» між неокласичним «економіксом» та марксизмом.

Слід погодитися з Торстейном Вебленом який виступив з критикою Р. Шмоллера за надмірний емпіризм і замість вузько економічного підходу запропонував міждисциплінарний підхід, що включає соціальну філософію, антропологію і психологію. В сучасних умовах, що характеризуються погіршенням стану навколишнього середовища, особливої уваги набуває питання вирішення екологічних проблем, яке повинне вирішуватися в рамках міждисциплінарного підходу.

Поняття «інституціоналізм» вводить Уілтон Гамільтон, який визначає інститут як «поширений спосіб мислення або дії, відображений у звичках груп і звичаїв народу». З його точки зору, інститути фіксують усталені процедури, відображають загальну згоду, яка склалася в суспільстві за домовленістю. На той час під інститутами розумілися звичаї, корпорації, профспілки, держава і т. д. Такий підхід до розуміння інститутів є типовим для традиційних («старих») інституціоналістів,

до яких відносять таких відомих економістів як Торстейн Веблен, Уеслі Клер Мітчелл, Джон Річард Коммонс, Карл-Серпень Виттфогель, Гуннар Мюрдаль, Джон Кеннет Гелбрейт, Роберт Хейлбронер.

Торстейн Веблен запропонував більш удосконалену трактовку категорії «інститут», яка включає звичні способи реагування на стимули; структуру виробничого або економічного механізму; прийняту в цей час систему громадського життя [85]. Інститути – це відносини між суспільством і особистістю, система життя суспільства, що складається з сукупності діючих у певний час або в будь-який момент розвитку якого завгодно суспільства. Може з психологічної сторони бути охарактеризована загалом як переважаюча духовна позиція або розповсюджене подання про спосіб життя в суспільстві [84].

У центрі уваги Уеслі Клер Мітчелл перебувають питання ділових циклів і дослідження економічної кон'юнктури. У. К. Мітчел виявився першим інституціоналістом, який використовував статистику, зокрема описово-статистичний метод, емпіричний підхід до економічних процесів. Але поряд з тим ігнорував об'єктивні економічні закони капіталізму, що є недоцільним. Намагався довести можливість безкризового розвитку капіталістичної економіки та є одним з теоретиків «регульованого капіталізму».

Суттєвий внесок у розвиток старого інституціоналізму було зроблено Джоном Річардом Коммонсом. Особливу увагу приділяв питанню досягнення компромісу між організованою працею і великим капіталом, запропонував введення восьмигодинного робочого дня та підвищення заробітної плати, яка призведе до збільшення купівельної спроможності населення. Вказував на корисність концентрації промисловості для підвищення ефективності економіки.

Дж. Р. Коммонс ввів поняття трансакції, яке включає три основні елемента – переговори, прийняття зобов'язання та його виконання, а також характеризує різні види трансакцій, такі як торговельні, управлінські та раціоніруючі. З точки зору Дж. Р. Коммонса, трансакційний процес – це процес визначення «розумної цінності», яка завершується контрактом і реалізує «гарантії очікувань».

Дуже важливу роль у становленні методології сучасного інституціоналізму зіграв К. Полані, який визначив три типи відносин обміну:

реципроктність або взаємний обмін на натуральній основі, редистрибуцію як розвинену систему перерозподілу і товарообмін, що лежить у основі ринкової економіки. На всі ці типи взаємовідносин безпосередньо впливає якість.

У центрі уваги сучасного американського інституціоналіста Джона Кеннета Гелбрейта знаходяться питання техноструктури, який вказує на менеджерів, як носіїв прогресу, і розглядає профспілки, як силу що урівноважує взаємодію бізнесу та уряду. Поряд з тим у вітчизняній економіці профспілки ще набули такого значення, але це обумовлено залежністю профспілкових організацій від менеджерів різного рівня.

Дж. К. Гелбрейт указує на існування двох систем: планової та ринкової. У першій, провідну роль відіграє техноструктура, яку засновано на монополізації знань. Саме вона здійснює прийняття основних рішень, крім власників капіталу. Саме їх зростання зближує розвиток цих систем, визначаючи тенденції конвергенції. Основою ринкової підсистеми є невеликі підприємства. Слід погодитися з думкою автора відносно того, що планова підсистема фактично експлуатує ринкову, що призводить до нерівності прибутку. Важливим також є введення терміну «самоексплуатація», що характеризує діяльність роботодавця або підприємця, який працює на себе.

Представник неоінституціональної теорії Джеймс Б'юкенен виділяє два рівня суспільного вибору: початковий конституційний вибір (який здійснюється ще до прийняття конституції); постконституційний. На початковому етапі визначаються права осіб, встановлюються правила взаємин між ними. На постконституційном етапі формується стратегія поведінки осіб у межах встановлених правил. Фактично Дж. Б'юкенен проводить візуальну аналогію з грою: спочатку визначаються правила гри, а потім, у рамках цих правил, відбувається сама гра. Конституція, з точки зору Джеймса Б'юкенена, і є таким набором правил для ведення політичної гри. Поточна політика – це підсумок гри в рамках конституційних правил. Тому результативність та ефективність політики в значній мірі залежать від того, наскільки глибоко та всебічно була складена первісна конституція; адже за Б'юкененом, конституція – це, насамперед, основний закон не держави, а громадянського суспільства. З чим не в якому разі не можна не погодитися. Але

в теперішній час вітчизняна конституція знову змінюється на вимогу стран-членів Євросоюзу, а в наслідок цього опосередковано змінюються й умови функціонування підприємств.

На теперішній час єдина класифікація інституційних теорій досі так і не сформувалася. Ще зберігається дуалізм «старого» інституціоналізму та неоінституціональних теорій. Обидва напрямки сучасного інституціоналізму сформувалися або на основі неокласичної теорії, або під істотним її впливом. Неоінституціоналізм розвивався, розширюючи та доповнюючи напрям «економіксу». Втручаючись у сферу інших наук про суспільство (право, соціологія, психологія, політика та ін.), у рамках цієї школи використовувалися традиційні мікроекономічні методи аналізу, намагаючись вивчити всі суспільні відносини з позиції раціональної «економічної людини» (*homo economicus*). Згідно з твердженням численних учених, відносини між людьми тут розглядаються крізь призму взаємовигідного обміну. Такий підхід з часів Дж. Коммонса називають контрактною (договірною) парадигмою.

Якщо в рамках першого напрямку (неоінституціональна економіка) інституціональний підхід лише розширив та покращив традиційну неокласику, залишаючись у її межах і знімаючи лише деякі найбільш *unrealistic* передумови (аксіоми повної раціональності, абсолютної інформованості, досконалої конкуренції, встановлення рівноваги лише за допомогою цінового механізму та ін.), то другий напрямок (інституційна економіка) в набагато більшій мірі спирався на «старий» інституціоналізм (нерідко досить «лівого» спрямування).

Таким чином, перший напрямок у кінцевому рахунку зміцнює і розширює неокласичну парадигму, підпорядковуючи їй усе нові й нові сфери дослідження (сімейних відносин, етики, політичного життя, міжрасових відносин, злочинності, історичного розвитку суспільства та ін.). А другий напрямок приходиться до повного заперечення неокласики, народжуючи інституційну економіку, опозиційну до неокласичного «мейнстриму». Ця сучасна інституціональна економіка відкидає методи маржинального й рівноважного аналізу, беручи на озброєння еволюційно-соціологічні методи (концепція конвергенції, постіндустріального, постеконічного суспільства, економіка

глобальних проблем). Тому слід погодитися з представниками шкіл, які вибирають сфери аналізу, що виходять за межі ринкового господарства (проблеми творчої праці, подолання приватної власності, ліквідації експлуатації і т. д.). Відносно відокремленою в рамках даного напрямку знаходиться лише французька економіка угод, що намагається підвести нову основу під неінституціональну економіку і насамперед під її контрактну парадигму. Цією основою, з точки зору представників економіки угод, є норми.

Контрактна парадигма першого напрямку виникла завдяки дослідженням Дж. Коммонса. Однак у сучасному вигляді вона отримала декілька іншу інтерпретацію, відмінну від первісного трактування. Контрактна парадигма може реалізовуватися як ззовні, тобто через інституціональне середовище (вибір соціальних, юридичних і політичних «правил гри»), так і зсередини, тобто через відносини, що лежать у основі організацій. У першому випадку в якості правил гри можуть виступати конституційне право, майнове право, адміністративне право, різні законодавчі акти і т.д., у другому – правила внутрішнього розпорядку самих організацій. У рамках цього напрямку теорія прав власності (Р. Коуз, А. Алчіан, Р. Демсец, Р. Познер та ін.) вивчає інституціональне середовище діяльності економічних організацій у приватному секторі економіки, а теорія суспільного вибору (Дж. Б'юкенен, Р. Таллок, М. Олсон, Р. Толлісон та ін.) – інституціональне середовище діяльності осіб і організацій у суспільному секторі. Якщо перший напрямок акцентує на виграші добробуту, який вдається отримати завдяки чіткій специфікації прав власності, то друге – на втрати, що пов'язані з діяльністю держави (економіка бюрократії, пошук політичної ренти і т. д.).

Поряд з тим, інституціоналізація якості є динамічним процесом. Відповідно до характеристик інституту, які було запропоновано Т. Вебленом в Україні сформувалася низка соціально-економічних інститутів яка забезпечує якість функціонування як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. Однак комплекс інститутів постійно вдосконалюється з урахуванням змін, що відбуваються в політичній, законодавчій сферах, у економіці держави й світовій економіці, особливо у зв'язку зі вступом України до ВТО.

Подальшим кроком у процесі удосконалення інститутів які забезпечують якість функціонування економіки є створення системи агентств з якості які репрезентують державні, громадські, приватні інтереси та таких, що покращать умови використання передових інноваційних технологій, підвищать інвестиційну привабливість підприємств, поширять можливість залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для підприємств з метою зростання якості їх функціонування, вдосконалять рівень підготовки і перепідготовки відповідних фахівців з проблем якості та ін.

Необхідність застосування інституційної методології стосовно дослідження якості обумовлена такими чинниками як:

розвиток якості припускає інституційного оформлення процесів регулювання, в першу чергу серед підприємств, діяльність яких характеризується високим ступенем формалізації;

якість передбачає тісну взаємодію підприємств з існуючими економічними та правовими інститутами, як наслідок не може існувати без певних інституційних рамок. Тому концептуальний аналіз основ стратегічного управління якістю не може здійснюватися без усвідомлення її інституційної природи.

Тому виникає суттєва потреба у формуванні відповідного понятійного апарату, що відображає особливості інституційної методології. Під інститутом якості слід розуміти сукупність формальних і неформальних норм, правил і стандартів, що визначають рамки взаємодії різних організацій державної та недержавної форм власності щодо забезпечення якості.

Формальна складова включає в закріплені на нормативному рівні правила регулювання якості. Неформальна складова визначається наявністю різних неявних, прихованих, неформалізованих факторів і припущень, що впливають на управління якістю. В умовах високо динамічного інституційного середовища, яке характеризується великою часткою тіньової економіки та високим рівнем корумпованості, значимість впливу неформальної складової суттєво зростає. Обидві складові визначають специфіку реальної моделі управління якістю.

Інституційне середовище управління якістю – це сукупність інститутів і обумовлених ними суспільних відносин, у рамках яких здійснюється функціонування інституту якості.

У рамках інституційного середовища управління якістю здійснюється з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін, взаємні відносини впливають на структуру та особливості функціонування інституту якості на поточний момент та в перспективі. Загальну модель взаємодії зацікавлених сторін у рамках інституту якості представлено на рис. 1.7.

Модель взаємодії зацікавлених сторін ілюструє, що суспільство впливає на якість функціонування підприємств і на нормативно-правове забезпечення опосередковано, за допомогою низки громадських організацій, а державні установи регулюють якість функціонування підприємств за рахунок процесів стандартизації та сертифікації. Крім того, безпосередній вплив на якість функціонування підприємств надають організації, що володіють повноваженнями щодо моніторингу якості та проведення аудиту з якості як резидентами, так і не резидентами України.

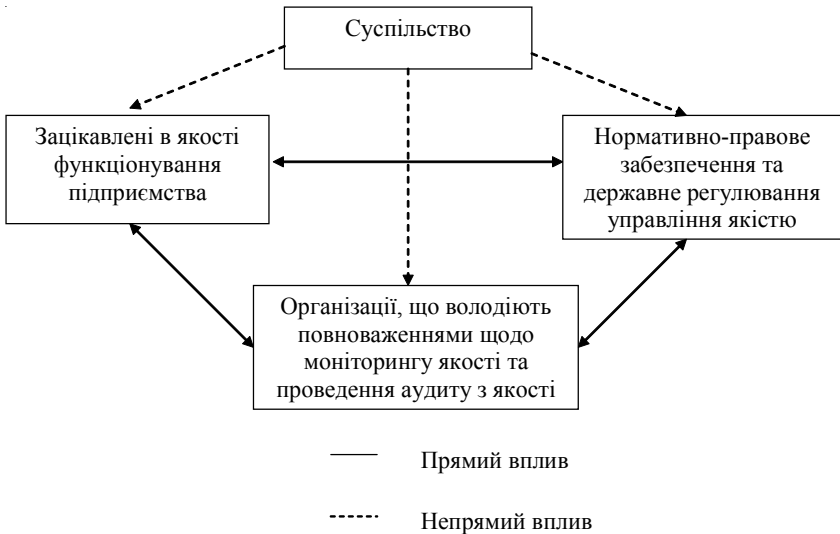


Рис. 1.7. Модель взаємодії зацікавлених сторін у рамках інституту якості

Категорію «якість» не доцільно розглядати лише з позицій відповідності стандартам. На концептуальному рівні слід враховувати їх дотримання. «Відповідність» припускає збіг очікуваних і спостережуваних дій і результатів формування якості. Під «дотриманням» слід розуміти суворе додержання діючих на території України стандартів, відхилення від яких розцінюється як порушення чинних вимог щодо якості. Таким чином, поняття якості може розглядатися як:

відповідність очікуванням основних груп споживачів яка передбачає, що забезпечується необхідний рівень упевненості всіх зацікавлених сторін у якості;

дотримання діючих стандартів з якості, своєчасне проходження сертифікації.

На основі такого підходу якість можна розглядати за дискретною шкалою виконання або невиконання обох цих умов (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Формальне подання якості

Критерії		Очікування споживачів	
		Невідповідність	Відповідність
Принципи, стандарти та методики	Недотримання	Низька якість	Фактична якість потребує уточнення
	Дотримання	Фактична якість потребує уточнення	Висока якість

Аналіз таблиці 1.4 показує, що в переліку можливих оцінок якості існує дві граничні ситуації, де фактична якість не може бути оцінена однозначно. Багато в чому це пов'язано з розбіжністю критеріїв якості з боку підприємства, діяльність якого жорстко обмежена вимогами нормативного регулювання і кінцевого споживача, зацікавленого в отриманні продукції як можна скоріше та як можна дешевше. Розбіжність критеріїв оцінки призводить до проблеми їх узгодження.

У першій ситуації при формально повному дотриманні основних нормативно-правових вимог, якість за об'єктивними та суб'єктивними причинами не відповідає очікуванням споживачів. Така ситуація може скластися якщо рівень компетентності персоналу не в повній мірі

відповідає вимогам, або система мотивації є неефективною. У разі ж коли недотримуються діючих принципів, стандартів і методик найчастіше спостерігається ситуація коли якість є низькою. Слід зазначити, що завищені очікування зацікавлених сторін мають суб'єктивний характер і їх наявність може призвести до конфлікту інтересів, що може негативно позначитися на якості.

У іншій ситуації при виконанні умов відповідності очікуванням зацікавлених сторін не виконується вимога повного дотримання принципів, стандартів і методик. Причини цього в першу чергу можуть бути пов'язані з економічною мотивацією персоналу або техніко-технологічними обмеженнями підприємства, тобто суттєвого відставання від сучасних досягнень у відповідній сфері. Якщо не брати до уваги випадки недостатньої компетентності або поганої організації робіт з якості, недостатнього техніко-технологічного забезпечення, то в нормальних умовах функціонування пряме недотримання або неповне дотримання нормативно-правових вимог персоналом, як правило, пов'язане зі заниженими вимог споживача до якості. Останнє найчастіше проявляється у вимогах щодо здешевлення продукції. Оскільки витрати на виробництво з визначеним рівнем якості достатньо суттєві, то підприємства свідомо йдуть на ризик неповного дотримання нормативно-правових вимог, пов'язаних з якістю функціонування підприємства. Саме для цієї ситуації характерна поява так званих «сірих» схем функціонування підприємства. Разом з тим, дати однозначно негативну оцінку рівня якості в цій ситуації може виявитися важко. Так, цілком можлива ситуація, коли якість, у цілому відповідає існуючим вимогам.

Таким чином, можна зробити висновок, що якість не завжди може бути однозначно визначена в категоріях дотримання формальних нормативно-правових вимог і державного регулювання управління якістю, оскільки завжди існує ряд суттєвих додаткових факторів, що визначають інтереси всіх зацікавлених сторін.

Для урахування останньої обставини в запропоноване визначення слід ввести додаткову складову, яка вказує на вплив існуючих інституційних умов і передбачає для персоналу підприємства та всіх зацікавлених сторін доцільність дотримання загальноприйнятих зразків

поведінки, переважаючих у суспільстві культурних і соціально значущих поведінкових імперативів. Це означає, що кожна з зацікавлених сторін повинна поділяти погляди які домінують у соціумі (норми, звичаї, обмеження та ін.). Дана умова стосується в першу чергу неформальних інститутів, які визначають специфіку комунікацій між усіма зацікавленими сторонами. Таким чином, у процесі визначення якості доцільно враховувати фактор впливу зовнішнього інституційного середовища. Це дозволяє розширити можливості дослідження питання якості, яке тепер слід розглядати не тільки в рамках діючої системи зовнішнього та внутрішнього регулювання функціонування підприємства, але й з точки зору особливостей функціонування ринкового середовища. На концептуальному рівні поняття якості можна представити у вигляді узагальненої схеми, що охоплює всі рівні його розгляду (рис. 1.8).

Важливим є визначення інституціонального механізму забезпечення якості, яке доцільно розглядати як сукупність правил, норм і регламентів, а також способів їх використання, спрямованих на забезпечення і підтримку в рамках діючих інституційних умов необхідного рівня якості функціонування підприємств.

Загальна дія інституційних механізмів реалізується як прямий скерований або корегуючий вплив на поведінку суб'єктів інституційних відносин, що створює та підсилює їх мотивацію відповідності формальним і неформальним нормам поведінки або дотриманню існуючих стандартів. Такий вплив може бути представлено у вигляді схеми, де чітко простежується місце інституційних механізмів у загальній системі забезпечення якості (рис. 1.9).

Зазначимо, що якість зовсім не повністю визначається існуючими формально прописаними стандартами та правилами функціонування підприємства, оскільки існує сильний вплив з боку ряду додаткових факторів, що часто слабо формалізуються. Відповідно, механізми забезпечення якості повинні включати формальну та неформальну складові.

Виходячи з характеру і суті завдань, пов'язаних з забезпеченням необхідної якості, слід розрізнити наступні інституційні механізми її забезпечення:

механізми оцінки якості;



Рис. 1.8. Концептуальне відображення якості функціонування підприємств з позиції інституціональної теорії [406]

механізми оцінки аудиту з якості;
 механізми контролю аудиторських перевірок з якості;
 механізми відповідальності за недотримання вимог до аудиту з якості;

механізми гарантії достовірності аудиту з якості.

Механізми оцінки якості передбачають розробку методики щодо оцінки якості функціонування підприємства з позиції всіх зацікавлених сторін і процедуру її впровадження та постійного удосконалення.

Механізми оцінки аудиту з якості передбачають розробку критеріїв за якими проводиться оцінка аудиту з якості; систематична незалежна



Рис. 1.9. Інституційні механізми в системі забезпечення якості [406]

перевірка яка дозволяє визначити ступінь відповідності фактичних характеристик і запланованих. Слід розрізнити зовнішню (сторонніми сертифікованими структурами) і внутрішню (безпосередньо персоналом підприємства) оцінки. Критерії для обох цих оцінок будуть різні.

Механізми контролю аудиторських перевірок з якості є превентивною мірою щодо недопущення неякісного аудиту або в рамках нагляду за дотриманням вимог процедури проведення аудиту з якості. Може бути як зовнішнім, так і внутрішнім. Об'єктами контролю можуть бути: повнота завершення всіх необхідних аудиторських процедур, ступінь перехресності зіставлення з робочими документами та рівень задоволення цілей проведення аудиту, достатність глибини перевірки й т. ін.

Механізми відповідальності за недотримання вимог до аудиту з якості включають визначення способу й міри покарання в результаті проведення несумлінного аудиту з якості, який здійснюється згідно з чинним законодавством і умов договору. Санкції бувають: професійні, ринкові, правові, соціальні та ін..

Механізми гарантії достовірності аудиту з якості забезпечуються компетентністю аудиторів, яка підтверджується відповідними сертифікатами. Крім того може застосовуватися процедура страхування професійної відповідальності.

Також, важливим компонентом інституційного оформлення якості є наявність розвиненої і складної системи регулювання. Доцільно використовувати такі способи регулювання, як: політичні, економічні, правові, етичні.

Крім того, основними інституційними формами регулювання є пряме адміністрування з боку усіх зацікавлених сторін і саморегулювання підприємства. Велике значення в питанні забезпечення якості мають не тільки зовнішні механізми й інститути, але і внутрішні. Немаловажне значення має й зовнішнє інституційне середовище, в рамках якого формуються основні мотиваційні й поведінкові установки, що змістовно визначають розуміння зацікавлених сторін.

Також важливе значення мають організаційні підприємства що сприяють підвищенню якості його функціонування. Зазначимо, що під інститутом якості розуміється певний набір формальних і неформальних структур, які зумовлюють вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки, формуючи матрицю соціально-економічної поведінки економічних агентів з якості. Важливим моментом у покращенні функціонування інституту якості є розподіл трансакційних витрат на мета-, макро-, мезо- та особливо на мікрорівнях, що може бути спровоковано асиметричністю більшості суспільних договорів. Чим нижче рівень, тим більше трансакційні витрати (рис. 1.10).

Основними функціями інституту якості є:

регулювання взаємин між економічними агентами;

забезпечення досягнення консенсусу щодо якості між усіма зацікавленими сторонами;

забезпечення зростання основних соціально-економічних показників на всіх рівнях;



- ⇒ – формалізовані зв'язки;
- - -> – переважають неформалізовані зв'язки;
- – переважають формалізовані зв'язки

Рис. 1.10. Структура інституту якості [406]

постійне удосконалення законодавчої сфери з метою покращення рівня якості на всіх рівнях;

стимулювання впровадження інновацій, які сприяють покращенню рівня якості на всіх рівнях;

амністування капіталу з метою покращення рівня якості на всіх рівнях за рахунок активізації інвестиційної діяльності;

стимулювання освітніх програм, націлених на удосконалення компетенцій персоналу на всіх рівнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що існує інститут якості, який забезпечує процес взаємодії економічних агентів на мета-, макро-, мезо- та мікрорівнях. Структура цього інституту має певні ознаки, звичні способи реагування на стимули; структуру формалізованих і неформалізованих взаємозв'язків. Комплексне дослідження функціонування інституту якості дозволить визначити фактори, які впливають на нього. Крім того, покращення його функціонування буде сприяти й зростанню якості функціонування підприємства.

У країнах з високим рівнем життя в даний час починають уже дуже критично підходити до збільшення економічного зростання як головного чинника соціально-економічного прогресу. Само по собі економічне зростання в багатьох випадках суперечить збільшенню якості життя, тому що це може призвести до збільшення рівня забруднення, зменшення лісовкритих площ, збільшення рівня використання води та інших ресурсів, поступового змінення кліматичних умов, погіршення здоров'я населення і т. ін..

Для багатьох держав на пострадянському просторі важливого значення набуває теза П. Друкера про те що «У згасаючої індустрії менеджмент повинен здійснюватися насамперед на підставі постійного, систематичного і цілеспрямованого зниження витрат виробництва при безперервному поліпшенні якості товарів і обслуговування. Іншими словами, менеджмент потрібно орієнтувати на зміцнення позицій компанії в галузі, а не на зростання обсягів виробництва» [141]. Таким чином автор фактично вказує, на зниження витрат при умові збільшення якості, що в сучасних умовах можливо тільки за рахунок послідовного впровадження інновацій, сприяючих покращенню функціонування підприємства. Тому не доцільно керуватися тільки

активізацією діяльності підприємств, а представляється необхідним враховувати цілу низку факторів, які характеризують функціонування інституту якості.

По-перше, доцільним представляється враховувати фактор трудових ресурсів, який суттєво впливає на функціонування інституту якості та характеризує результативність праці, рівень використання інформаційних технологій, заробітну плату, структуру зайнятого та незайнятого населення, рух персоналу та ін..

По-друге, суттєво впливає виробничий фактор, який характеризує знос основних засобів і ступінь їх оновлення, активність інноваційної діяльності, особливо впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих технологій і т. ін.

По-третє, безпосередньо впливає такий фактор, як інвестування. Без інвестицій неможливе зростання якості функціонування підприємства та покращення якості. При цьому важливим представляється врахування структури й обсягу інвестиційної діяльності, джерел і умов її здійснення, особливої уваги набувають питання пов'язані з інвестиційною діяльністю в раціональне використання природних ресурсів та ін.

По-четверте, фінансові ресурси, які є основою функціонування сучасної економіки. Суттєво впливає на інститут якості співвідношення заощадження та споживання, рівень інфляції, рівень використання сучасних схем електронних платежів, активність здійснення угод на товарній і фондовій біржах, швидкість обігу фінансових ресурсів і т. ін.

По-п'яте, природні ресурси, які є практично невідновлювальними. Тому особливу увагу треба приділяти вдосконаленню або мінімізації діяльності підприємств, які мають викиди від стаціонарних джерел забруднення, неефективно використовують водні ресурси, відводять зворотні води в поверхневі водні об'єкти й т. ін.

По-шосте, законодавчі ресурси, які сприяють збільшенню якості функціонування як органів влади, так і безпосередньо підприємств, та регулюють діяльність на кожному з рівнів, забезпечують зниження рівня корупції, що є дуже високим в Україні за міжнародними оцінками.

По-сьоме, інформаційні ресурси які є одними з найважливіших на етапі становлення інформаційного суспільства. Це пов'язано з захис-

том авторського права, поширенням представлення звітності в електронній формі, збільшенням електронних комунікацій, поступовим зростанням рівня глобалізації.

По-восьме, інфраструктурні ресурси, які безпосередньо впливають на швидкість транспортування сировини, матеріалів, готової продукції, персоналу; якість паливно-енергетичних, водних ресурсів і т. ін..

Базуючись на вказаному переліку факторів, запропоновано систему показників які характеризують функціонування інституту якості на макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному рівнях впливу (додаток Б). Аналіз, який доцільно зробити за допомогою вказаних показників, дозволить зробити ґрунтовні висновки щодо процесів інституціоналізації якості та обрати напрямки її вдосконалення. Крім того, можливе співставлення як з ситуацією яка склалась раніше, так і з потенційними очікуваннями, що сприятиме постановці коректних стратегічних задач.

Таким чином, застосування інституційної методології обумовлено розвитком якості, яка вимагає інституційного оформлення процесів регулювання, в першу чергу серед підприємств, діяльність яких характеризується високим ступенем формалізації; передбачає тісну взаємодію підприємств з існуючими економічними та правовими інститутами, як наслідок не може існувати без певних інституційних рамок. Тому концептуальний аналіз основ стратегічного управління якістю, доцільно здійснювати з усвідомленням її інституційної природи.

Висновки до першого розділу

1. Якість функціонування підприємства це сукупність його ефективності, надійності та стійкості, які дозволяють йому задовольняти існуючі та потенційні потреби, що виникають як у зовнішньому оточенні, так і у внутрішньому середовищі протягом усього життєвого циклу підприємства.

2. Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє середовище характеризуються високим ступенем мінливості, то виникає необхідність його пристосуванні до умов функціонування, які постійно змінюються.

3. Адаптивність підприємства – це швидкість реагування підприємства на зміни які відбуваються як у зовнішньому, так і у внутрішньому

середовищах протягом його функціонування на всіх стадіях життєвого циклу.

4. Гнучкість функціонування підприємства – це фактично результат адаптивності того, наскільки підприємство здатне змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів протягом усього життєвого циклу без втрати стійкості.

5. Стратегічна гнучкість – здатність підприємства здійснювати значні організаційні, маркетингові, виробничі, інноваційні, фінансові, компетентності, інвестиційні зміни протягом довгострокового періоду, тактична гнучкість – здатність підприємства здійснювати незначні організаційні, маркетингові, виробничі, інноваційні, фінансові, компетентності, інвестиційні зміни протягом короткострокового періоду.

6. Основою розвитку підприємства є якість його функціонування, чим вище якість функціонування тим краще можливості розвитку.

7. Перехід на наступний етап життєвого циклу функціонування підприємства забезпечується певним зростанням його якості яка в разі досягнення точки біфуркації дозволяє здійснити перехід на наступний етап функціонування та є підґрунтям прогресивного розвитку. Якщо визначеного зростання якості функціонування підприємства не буде досягнуто, то відбувається перехід на стадію ліквідації.

8. Подальший розвиток теорії, методології і практики зростання якості слід здійснювати на основі інституціонального підходу, який дозволяє розглянути питання забезпечення якості функціонування підприємств більш досконало. Основою цього підходу є положення про те, що якість функціонування підприємств має певне інституціональне оформлення, також її слід розглядати з урахуванням впливу соціальних, правових, політичних, економічних, екологічних інститутів.

9. Необхідність застосування інституційної методології відносно дослідження якості обумовлена такими чинниками як: розвиток якості припускає інституційного оформлення процесів регулювання, в першу чергу серед підприємств, діяльність яких характеризується високим ступенем формалізації; якість, передбачає тісну взаємодію підприємств з існуючими економічними та правовими інститутами, як наслідок не може існувати без певних інституційних рамок. Тому

концептуальний аналіз основ стратегічного управління якістю не може відбуватися без усвідомлення її інституційної природи.

10. Інститут якості – це сукупність формальних і неформальних норм, правил і стандартів, що визначають рамки взаємодії різних організацій державної та недержавної форм власності щодо забезпечення якості. Формальна складова включає в закріплені на нормативному рівні правила регулювання якості. Неформальна складова визначається наявністю різних неявних, прихованих, неформалізованих факторів і припущень, що впливають на управління якістю.

11. Інституційне середовище управління якістю – це сукупність інститутів і обумовлених ними суспільних відносин, у рамках яких відбувається функціонування інституту якості. В рамках інституційного середовища управління якістю відбувається з урахуванням інтересів різних зацікавлених сторін, взаємні відносини впливають на структуру й особливості функціонування інституту якості на поточний момент і в перспективі.

12. Якість доцільно розглядати як: відповідність очікуванням основних груп споживачів яка передбачає, що забезпечується необхідний рівень упевненості всіх зацікавлених сторін у якості; дотримання діючих стандартів з якості, своєчасне проходження сертифікації.

13. Інституційний механізм забезпечення якості доцільно розглядати як сукупність правил, норм і регламентів, а також способів їх використання, спрямованих на забезпечення і підтримку в рамках діючих інституційних умов необхідного рівня якості функціонування підприємств.

14. Основними функціями інституту якості є: регулювання взаємин між економічними агентами; забезпечення досягнення консенсусу щодо якості між усіма зацікавленими сторонами; забезпечення зростання основних соціально-економічних показників на всіх рівнях; постійне удосконалення законодавчої сфери з метою покращення рівня якості на всіх рівнях; стимулювання впровадження інновацій, які сприяють покращенню рівня якості на всіх рівнях; амністування капіталу з метою покращення рівня якості на всіх рівнях; стимулювання освітніх програм, націлених на удосконалення компетенцій персоналу на всіх рівнях.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Генезис і трансформація управління якістю

Історія якості почала свій відлік з моменту виникнення виробництва товарів. У процесі трансформації систем управління та удосконалення техніко-технологічного процесу змінювалося й ставлення до якості. Впродовж тисячоліть поступово удосконалювалися навички персоналу, методи організації праці, система мотивації та ін. Відбувалися промислові революції, що призвели до переходу від доіндустріального до індустріального суспільства, а в теперішній час і до інформаційного. Всі ці інноваційні процеси вимагали певної організації контролю якості.

Ще стародавні майстри для досягнення високого рівня якості використовували різні управлінські засоби та технології. Одними з перших прикладів управління якістю є ефективна контрактна система, обмежена існуючим законодавством, підкріплена системою штрафів і премій, а також деякими привілеями.

З часом поступово впроваджувалася процедура стандартизації. Ще в період існування Римської Імперії стандартизації підлягали одиниці вимірювання, розміри та форми будівельних матеріалів, конструктивні елементи та технологічні процеси в будівництві, відповідні норми та правила, внаслідок чого було сформовано своєрідний житловий стандарт. Існувала єдина система вимірювань для землевпоряджувальних робіт; стандартизація розмірів і форми цегли й труб; упровадження напівкруглої арки як стандартна архітектурна форма; стандартизація технологічних процесів у будівництві; введення правил, обмежуючих висоту будинків. Усе це є прикладами успішного розвитку стандартизації та, як наслідок, удосконалення системи управління якістю. У свою чергу існування стандартів на вимірювання

сприяло створенню, використанню і вдосконаленню вимірювальних інструментів, таких як кутомір і різноманітні вимірники довжини, а також методів розрахунку відстаней на плоскій, але нерівній поверхні. Таким чином, давні римляни досягли значних успіхів у розвитку методів організації виробництва високоякісних будівельних матеріалів, у використанні стандартизованих архітектурних форм і методів проектування й будівельних технологій, у вдосконаленні процесів управління великими міськими районами й сільськими поселеннями [47]. Створювалися нові міста й прокладалися дороги, будувалися акведуки і зводилися архітектурні споруди дивовижної краси і надійності, деякими з яких можна милуватися і в даний час.

Багатомісячну історію має й система контролю якості в Китаї, яка формувалася на базі державних інститутів. Система контролю якості була сформована на основі державних адміністративних утворень [36]. Розробниками стандартів якості були державні установи, які також контролювали виробничий процес, проводили експертизу та оцінювали готові вироби.

У Давній Індії також реалізовувалась концепція управління якістю, яка відображається в стародавніх індійських мовах і письмових пам'ятниках. Однак це не носило системного характеру [65]. Поступово з'являлися стандарти вимірювання, вводилися покарання за погану роботу, визначалися напрямки поліпшення якості праці в ювелірній справі та мистецтві. З приходом британців з'являються ретельно розроблені регламенти й підручники зі стандартами, реалізуються заходи, які націлено на зростання якості. Проте це торкається тільки деяких аспектів індійської культури та зовсім не всієї території.

Управління якістю активно відбувалося в гірничій справі, металургії і в процесі чеканки монет у Чеських землях. Постійно розроблялися нові й удосконалювалися вже існуючі технології добування і виробництва, які забезпечували як зниження втрат дорогоцінного металу, так і можливість видобутку руди з важкодоступних місць, та плавлення багатокomпонентної і низькосортної руди. Впроваджувалися нові методи координації процесу виробництва. Приймалися інноваційні соціальні рішення, які відображалися в юридичних документах, що вплинули на майбутнє законодавство багатьох країн Європи. Було

створено ефективну систему підготовки фахівців у області гірничої справи й металургії. Для забезпечення чіткої і ефективної роботи на всіх стадіях виробництва, а також запобігання втратам дорогоцінних металів, кожен наступний монарх розробляв усе більш прогресивну й розгалужену систему контролю для кожної стадії виробництва, що сприяло економічному зростанню держави [98].

Приблизно в XII столітті на верфях венеціанської республіки для забезпечення роботи торгівельного флоту здійснювалося планування якості продукції, яке було тісно пов'язане з плануванням роботи всього підприємства в цілому. Зокрема ці процеси торкнулися організаційних структур, матеріалів, що поставляються, навчання та нагляду за робочою силою, системи перевірок і дотримання фінансового балансу. Поступово впроваджувався функціональний підхід щодо управління підприємствами. Організаційна структура включала підрозділи з планування та контролю, які займалися підготовкою специфікацій, визначенням вартості продукції та контролем. Здійснювався жорсткий контроль робочого часу та його оплати, облік надходження і витрати матеріалів, які використовуються у виробництві, а також безпосередньо контроль якості товарів. При виявленні виробничого браку, негайно виявлялися причини та розроблялися заходи щодо їх усунення. Якість зростала додатково шляхом стандартизації усіх комплектуючих, які використовувалися в процесі будівництва кінцевого виробу [110].

У Німеччині також здійснювалося управління якістю. Перш за все, це відбувалося за рахунок формування відповідної системи контролю якості, яку було засновано переважно на цеховому розподілі праці, гільдіях, марках, незалежних інспекціях і яка проіснувала кілька сторіч. Проте з настанням епохи Освіти була ослаблена лібералізмом, який протидіяв усім формам державного примусу. Згодом була сформована система національних стандартів, виникли нові закони, які були покликані захистити інтереси споживачів і торгових марок.

В управлінні якістю в XX столітті відбулися революційні зміни як техніко-технологічного, так і управлінського характеру. На думку ряду дослідників, процес трансформації систем управління якістю можна підрозділити на п'ять етапів, які представлено на рис. 2.1.

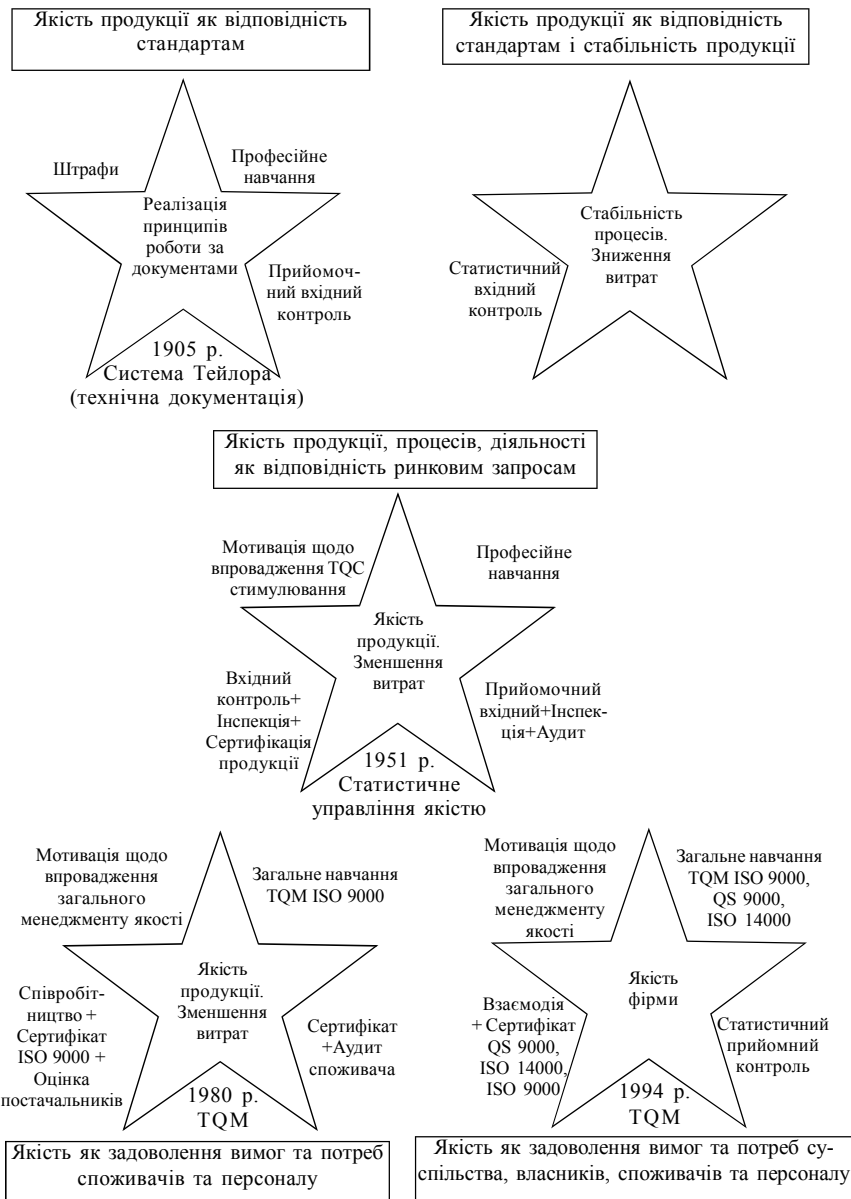


Рис. 2.1. П'ять зірок якості [143, с. 85]

1. Характеризується виникненням системи Тейлора в 1905 р. і появою системного підходу в управлінні, що організаційно припускали формування технічних і виробничих норм фахівцями й інженерами. Також, система визначала вимоги до якості виробів у вигляді полів допусків і запровадила певні шаблони, налаштовані на верхню і нижню межі допусків – прохідні і непрохідні калібри. Для забезпечення якісного функціонування системи Тейлора були введені відповідні фахівці в галузі якості, а також сформована відповідна система мотивації, яка передбачала штрафи за дефекти та брак, аж до звільнення. Система навчання зводилася до професійного навчання та навчання працювати з вимірювальним і контрольним устаткуванням. Взаємостосунки з постачальниками й споживачами будувалися на основі вимог, встановлених у технічних умовах, виконання яких перевірялося при приймальному контролі, як вхідному, так і вихідному. Всі ці здобутки використовуються досі. Таким чином, перший етап трансформації управління якістю характеризується вирішенням інженерно-технічних проблема контролю і управління варіабельністю продукції, також процесів виробництва у внутрішньому середовищі [360, с. 66].

2. Формування системи статистичного управління якістю, завдяки якій здійснювалося управління якістю не тільки виробу, але й процесу його виготовлення. Зокрема було розроблено контрольні карти Шухарта, таблиці вибіркового контролю якості Г. Доджа й Р. Ромінга [133].

Пізніше Е. Демінг пропонує відмінити систему оцінки завдань і результатів виконання роботи, оскільки вони створюють атмосферу страху, сприяють короткостроковому внеску в роботу, ігноруючи довгострокові завдання, і руйнують роботу в командах [125]. Ґрунтуючись на думці Е. Демінга, Д. Джуран увів термін якість, який у значній мірі було орієнтовано на вимоги споживачів («Fitness for use»), а також охарактеризував відповідальність менеджменту, наслідки невідповідностей і доповнив статистичні методи контролю якості систематичними методами рішення проблем які виникають [134].

Згідно з думкою Е. Демінга доцільно використовувати наступні принципи зростання якості:

дотримуйтеся постійності цілей;

прийміть нову філософію: відмовитися від низької якості;

відмовтеся від повсюдного контролю та від партнерства, яке засновано тільки на ціні продукції;
установіть довгострокові партнерські відносини;
зменшіть кількість постачальників;
постійно удосконалюйте систему виробництва й обслуговування;
практикуйте в організації наставництво й навчання;
запровадьте сучасні методи керівництва: функції управління повинні зміщуватися від контролю кількісних показників до якісних;
усуňte страх (сприяти тому, щоб співробітники висловлювалися відкрито) і бар'єри між підрозділами й співробітниками організації;
відмовтеся від лозунгів, транспарантів і повчань для робітників;
відмовтеся від кількісних оцінок роботи;
підтримуйте відчуття професійної гордості в співробітниках;
запровадьте в організації систему освіти й самоудосконалення співробітників;

добийтеся прихильності керівництва організації ідеї якості [125].

Крім того Е. Демінг акцентував увагу на зростанні якості по відношенню до процесів і систем [125], Джозеф М. Джуран охарактеризував необхідність діяльності кожного менеджера щодо підвищення якості [134]. Д. Джуран пропонує залучати персонал до процедур, які забезпечують високу якість. Складові, які забезпечують реалізацію цього підходу щодо зростання якості представлено на рис. 2.2.

З часом процес управління якістю поступово ускладнюється, організаційні структури доповнюються підрозділами, що використовують статистичні методи; удосконалюються задачі, які постають перед конструкторами, технологами та робочими. Акцент робиться на попередженні дефектів, шляхом визначення причин виникнення та розроблення заходів щодо їх усунення.

Усі ці зміни призводять до суттєвого ускладнення системи мотивації. Це пояснюється необхідністю враховувати точність виконання тих чи інших процесів, об'єктивного аналізу контрольних карт, карт регулювання й контролю. До професійного навчання додалося навчання статистичним методам аналізу, регулюванню і контролю. Крім того поступово ускладнюються відносини між постачальником і споживачем, активно застосовується статистичний приймальний контроль.



Рис. 2.2. Складові які забезпечують реалізацію підходу Д. Джурана щодо зростання якості [134].

Таким чином, завдяки другому етапу трансформації активізується застосування статистичних методів, зростає участь керівництва підприємства у вирішенні проблем якості.

3. Характеризується появою концепції тотального (загального) контролю якості – TQC (Total Quality Control). Автором був відомий американський вчений А. Фейгенбаум, він опублікував у 1957 р. статтю «Комплексне управління якістю». До головних задач тотального контролю якості відносяться прогнозоване усунення потенційних невідповідностей у продукції на стадії конструкторської розробки, перевірка якості продукції, що поставляється і комплектується, матеріалів, а також управління виробництвом, розвиток служби сервісного обслуговування і нагляд за дотриманням відповідності заданим вимогам до якості. А. Фейгенбаум привертає увагу на вивчення причин невідповідностей, визначення чинників, які безпосередньо впливають на якість і синергитичний ефект, який може бути досягнуто, його наслідки; обґрунтовує значення системи обліку витрат на якість [456]. Автор пропонує у процесі застосування даного підходу використовувати комплексний підхід, що дозволить контролювати якість на всіх етапах виробництва. Крім того доволі чітко була визначена процедура розгляду й задоволення претензій.

Потім концепція TQC була удосконалена японським вченим К. Ісікавою, який розглядав якість як завдання менеджменту; вимагав участі всіх співробітників у заходах щодо його поліпшення і ввів термін «відношення споживач–постачальник» [165]. На відміну від американських концепцій, він говорив про «управління якістю в масштабі компанії» («Company Wide Quality Control»).

Надалі на початку 1960-х рр. Філіп Б. Кросбі ввів програму «нуль дефектів», що викликала в Німеччині гострі дискусії. Автор сконцентрував увагу на задачах у області управління підприємством, запропонував упроваджувати підприємницьку культуру, основою якої є усвідомлення значення якості та образ мислення, що орієнтовано на досягнення «нуля дефектів» [52].

План Філіпа Б. Кросбі щодо вдосконалення якості включає наступні дії:

чітке визначення прихильності керівництва організації ідеї якості;

використання командної роботи для поліпшення якості, для залучення та інформування про якість усіх членів організації;
оцінка якості й визначення поточних і потенційних проблем з якістю;
визначення вартості якості та вартості неякісної роботи, доведення цієї інформації до підлеглих;
коректування дій;
створення спеціального комітету для роботи з програмою «нульового браку»;
навчання фахівців, які впроваджуватимуть програму «нульового браку»;
проведення «Дня нульового браку» для пояснення програми і відношення організації до проблеми якості;
мотивація персоналу до встановлення цілей, що мають на увазі поліпшення якості;
стимулювання підлеглих до повідомлення про проблеми, що не дозволяють їм працювати без браку;
суспільне визнання тих, хто досягає поставлених цілей і відмінно виконує роботу;
організація Рад якості, що складаються з професіоналів і керівників колективів, які регулярно спілкуватимуться один з одним;
неодноразове повторення вищеназваних пунктів, оскільки процес удосконалення якості нескінченний [52].

Дуже активно використовувалась система TQC у Японії, де ставили акцент на застосування статистичних методів і залучення персоналу до роботи гуртків якості [198]. Японці наголошували, що використовують підхід TQSC, де буква S означала Statistical (статистичний).

На цьому етапі також з'явилися документовані системи якості, що встановлюють відповідальність, повноваження, взаємодію у сфері якості всього керівництва підприємства, а не тільки фахівців служб якості. Системи мотивації продовжували поступово удосконалюватися. Питома вага матеріального стимулювання зменшувалася, а морального збільшувалася. Головними мотивами зростання якісної праці стали визнання заслуг колегами й керівництвом, турбота підприємства щодо майбутнього персоналу, його страхування і підтримка. Поступово все більше уваги приділялось навчанню. В Японії і Південній Кореї працівники вчаться в середньому від кількох тижнів до місяця.

Поряд з тим упровадження та трансформація концепції ТQC у різних країнах світу здійснювалася нерівномірно. Лідуючі позиції зайняла Японія, хоча основні ідеї ТQC були розроблені в США і країнах Європи [226]. У результаті, за рахунок високої активності японців американцям і європейцям довелося у них вчитися, однак це навчання супроводжувалося внесенням деяких коректировок.

В Європі поширювався процес документування систем забезпечення якості, їх реєстрації або сертифікації незалежною стороною. Взаємостосунки «постачальник–споживач» також починають передбачати сертифікацію продукції третьою стороною. Більш суттєвими становляться вимоги до якості матеріалів у контрактах і умови їх виконання.

Поступово оформлюється такий напрям, як інжиніринг якості. Інтегруються методи забезпечення якості з принципами загального менеджменту. В закордонних країнах найбільш характерним прикладом є система ZD («Нуль дефектів»). Проте й інші системи якості починають широко використовувати інструментарій «науки менеджменту». В СРСР ця тенденція виявлялася найвиразніше в Саратовській системі бездефектного виготовлення продукції (БВП); Горьківській системі «якість, надійність, ресурс з перших виробів» (ЯНАРЗПВ); Рибінській науковій організації праці, виробництва і управління (НОПВУ), Ярославській науковій організації робіт зі збільшення моторесурсу (НОРМ); Львівській СБП і, нарешті, в загальносоюзному феномені – Комплексній системі управління якістю продукції (КСУЯП) [249].

Основою системи БВП, яку було створено в 1950 році, а впроваджено в 1955 р. є самоконтроль праці безпосередньо виконавцем, який несе відповідальність за якість виготовленої продукції. До того існувала система контролю, при якій працівники заводів практично не несли відповідальності за якість продукції. Відповідальність за якість покладалася на ВТК.

Система БВП – це комплексна система, яка включала низку організаційних, економічних, виховних заходів, що сприяли створенню якісної продукції. Основні принципи функціонування:

100%-й контроль якості виробів і відповідність їх діючій документації до пред'явлення службі ВТК;

повна персональна відповідальність виконавця за якість продукції, що випускається, тобто впровадження самоконтролю;
зосередження уваги не тільки на факті виявлення та реєстрації браку, але й на заходах, що виключають його появу;
строге дотримання технологічної дисципліни [262].

У цій системі документувався порядок пред'явлення продукції ВТК, який затверджувався директором підприємства. Відповідно до «Положення про систему БВП» працівнику заборонялося пред'являти ВТК вироби з відхиленнями від технічної документації. Впровадження цієї системи сприяло розвитку практики роботи з особистим клеймом. До такої роботи допускали працюючих, які не менше ніж півроку випускали тільки доброякісну продукцію і здавали її ВТК з першого пред'явлення. Для оцінки якості роботи виконавця було запроваджено показник здачі продукції ВТК з першого пред'явлення:

$$K = (C - O) / C \times 100, \quad (2.1)$$

де K – відсоток здачі продукції ВТК з першого пред'явлення;

C – сума всіх пред'явлень продукції робочим у ВТК;

O – сума всіх відхилень продукції ВТК після виявлення першого дефекту.

Система БВП послужила початком нового підходу до управління якістю на підприємствах. З початку 60-х років подібні системи почали розповсюджуватися спочатку по країнам Європи, а потім і в США. Проте недоліком системи було те, що мала обмежену область застосування, не охоплювала стадії розробки й проектування продукції, реалізації і експлуатації. Таким чином, у даній системі не застосовувався комплексний підхід, якість контролювалась тільки в процесі виробництва.

Іншу систему було запроваджено на Львівському заводі телеграфної апаратури на початку 60-х років. Відповідно до системи бездефектної праці (СБП) було розроблено показник якості праці – коефіцієнт якості праці, який визначав кількісний вияв якості праці виконавців.

Основні принципи СБП полягали в наступному:

- задача продукції з першого пред'явлення;
- застосування коефіцієнта якості праці;

- встановлення днів оцінки якості;
- строгий контроль за виготовленням продукції [274].

Коефіцієнт якості праці – як окремих виконавців, так і колективу в цілому розраховувався за формулою:

$$K = K_u - \sum_{i=1}^{n_c} K_{ci}, \quad (2.2)$$

де K_u – початковий коефіцієнт якості (приймається за 1, 10, 100);

K_{ci} – коефіцієнт зниження (с) якості за недотримання встановленого показника якості праці для i -го завдання;

n_c – кількість коефіцієнтів зниження якості. При цьому:

$$K_{ci} = m_i z_i, \quad (2.3)$$

де m_i – кількість випадків неякісного виконання однотипного i -го завдання;

z_i – норматив зниження за неякісне виконання i -го завдання.

Упровадження СБП дозволило:

кількісно оцінити якість праці кожного робітника, кожного колективу;

підвищити зацікавленість і відповідальність кожного працівника, кожного колективу щодо якості праці;

підвищити трудову й виробничу дисципліну всіх працівників підприємства;

залучати до змагання за підвищення якості продукції всіх працівників підприємства;

скоротити витрати від браку та рекламацій, підвищити продуктивність праці.

Недоліком СБП було те, що в ній враховувалися чинники зниження, які підсумовували недоліки за всіма показниками. Проте перевищення встановлених значень показників якості праці не відображалося на коефіцієнті якості.

Також як і Саратовська БВП, СБП займалася управлінням якістю на стадії виготовлення продукції.

Узагальнений досвід попередніх систем, пильна увага до якості

на всіх стадіях життєвого циклу продукції отримали розвиток у системі НОРМ [276].

У рамках системи НОРМ передбачався планомірний, систематичний контроль моторесурсу двигунів і циклічне його збільшення на основі підвищення надійності й довговічності всіх вузлів і деталей, що визначають запланований моторесурс. У цій системі, в порівнянні з раніш розглянутими методами планування кількісного показника якості його оцінка здійснювалися на всіх стадіях життєвого циклу продукції, що значно підвищувало якість продукції. Організація робіт здійснювалась за принципом циклічності. Кожен новий цикл зі збільшення моторесурсу починався виходом на раніш запланований рівень досягнення моторесурсу й передбачав:

- визначення фактичного рівня збільшення моторесурсу;
- знаходження вузлів і деталей, що лімітують моторесурс;
- планування оптимального рівня його збільшення;
- розробку, перевірку й аналіз інженерних рішень, спрямованих на забезпечення запланованого рівня моторесурсу;
- складання зведеного плану конструкторсько-технологічних заходів для освоєння (оновлення) двигуна зі збільшеним ресурсом у виробничому процесі;
- проведення конструкторсько-технологічних заходів щодо його запуску у виробництво;
- організацію і проведення комплексу науково-дослідних робіт;
- стабілізацію досягнутого рівня ресурсу у виробництві;
- розробку системи заходів, спрямованих на підтримку досягнутого рівня в експлуатації.

Упровадження системи НОРМ у 2,5 рази збільшило ресурс двигунів до першого капітального ремонту, продовжило на 70% гарантійний термін на двигуни, зменшило на 20% потребу в запасних частинах. Система НОРМ на стадії проектування увібрала основні положення системи ЯНАРЗПВ, на стадії виробництва включила елементи систем БП і СБП.

Для НОПВУ характерне комплексне використання методів наукової організації праці, виробництва й управління з постійним удосконаленням технології і технологічного обладнання для кожного

робочого місця і для підприємства в цілому. Передбачалася кількісна оцінка рівня організації праці, виробництва й управління в рамках підприємства, цехів, ділянок.

Одна з кращих – система ЯНАРЗПВ (якість, надійність, ресурс з перших виробів) яка включала комплекс інженерно-технічних і організаційних заходів, що забезпечують випуск продукції високої якості й надійності з перших промислових зразків [308]. Характерними особливостями ЯНАРЗПВ були:

- комплексність завдань забезпечення якості продукції;
- пошуковий характер системи, що припускає всебічний розвиток досліджень, направлених на підвищення якості продукції, і розвиток конструкторських, технологічних і випробувальних служб підприємства;
- організація робіт з отримання об'єктивної і своєчасної інформації про якість виробів, що випускаються;
- інтенсивне використання періоду підготовки виробництва для виявлення й усунення причин, що знижують якість виробів;
- проведення конструкторсько-технологічного оброблення в процесі створення серійного зразка;
- активна участь підприємства-виробника й експлуатуючих організацій у вдосконаленні конструкції виробу і підвищенні технологічного рівня його експлуатації;
- універсальність, тобто спроможність застосування в різних галузях промисловості [320].

У табл. 2.1 представлено трансформацію систем управління якістю в СРСР, яка свідчить про те, що протягом кількох десятиків років переважно займалися зростанням якості продукції. Робота в основному здійснювалася на базі створення систем управління якістю продукції, проте істотного зрушення в цій області не сталося. Спостерігалися лише поодинокі випадки впровадження таких систем. Була відсутня загальна концепція щодо їх повсюдної розробки та реалізації. Внаслідок чого управління якістю продукції в СРСР здійснювалося з дуже низкою ефективністю.

Незважаючи на вказані недоліки, здійснювалося поступове зближення загального менеджменту й менеджменту якості, що супроводжувалося зміною уявлень про якість продукції. Управління якістю з появою

Трансформація систем управління якістю в СРСР [347, с. 8]

Назва системи	Дата, місце створення	Основна суль системи	Критерій управління	Об'єкт управління	Область застосування
1. БП (бездефектне виготовлення продукції)	1955 рік, Саратов	Суворе виконання технологічних операцій	Одиничний: відповідність якості результату праці вимогам НТД. Узагальнений: відсоток здечі продукції з першого пред'явлення	Якість праці індивідуального виконавця. Якість праці колективу через якість праці окремих виконавців	Виробництво
2. СБП (система бездефектної праці)	1961 рік, Львів	Високий рівень виконання операцій усіма працівниками	Одиничний: відповідність якості результату праці встановленим вимогам. Узагальнений: коефіцієнт якості праці.	Якість індивідуального виконавця. Якість праці колективу через якість праці окремих виконавців.	Будь-яка стадія життєвого циклу продукції
3. ЯНАРЗПВ (якість, надійність, ресурс з перших виробів)	1958 рік, Горький	Високий рівень конструкторці і технологічної підготовки виробництва.	Відповідність якості перших промислових виробів встановленим вимогам.	Якість виробу і якість праці колективу.	Проектування + технічна підготовка виробництва, безпосередньо виробництво.

Продовження табл. 2.1

Назва системи	Дата, місце створення	Основна суть системи	Критерій управління	Об'єкт управління	Область застосування
4. НОРМ (наукова організація робіт зі збільшення моторесурсу)	1964 рік, Ярославль	Підвищення технічного рівня й якості виробів	Відповідність досягнутого рівня моторесурсу запланованому значенню при ступенеовому плануванні	Якість виробу й якість праці колективу	Весь життєвий цикл продукції
5. КСУЯП (комплексна система управління якістю продукції)	1975 рік, Львів	Управління якістю на базі стандартизації	Відповідність якості продукції вищих досягнень науки й техніки	Якість виробу й якість праці колективу	Весь життєвий цикл продукції
6. КСУЯП і ЕВР (комплексна система управління якістю продукції та ефективним використанням ресурсів), КСПЕВ (комплексна система підвищення ефективності виробництва)	1980 рік, Дніпропетровськ, Краснодар	Управління якістю продукції і ефектністю виробництва	Ефективність виробництва, що досягається за рахунок підвищення якості	Якість продукції, економічні показники підприємства	Весь життєвий цикл продукції

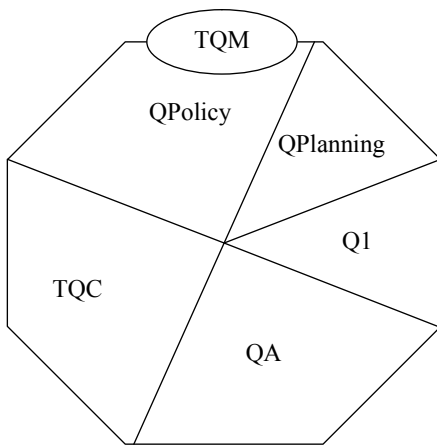
нових методик оцінки та моніторингу постійно вдосконалювалося, воно вимагало створення адекватної організаційної структури. Завдяки цьому з'явилися концепції TQM і UQM (універсального управління якістю).

4. У 80-ті рр. почала здійснюватися трансформація до тотального менеджменту якості (TQM) [327]. З'являється серія нових міжнародних стандартів – стандарти ISO 9000 (1987 р.), які суттєво вплинули на менеджмент і забезпечення якості. В 1994 р. з'являється нова версія цих стандартів, яка розширила в основному стандарт МС 9004-1 -2, -3, -4, більше уваги приділивши питанням забезпечення якості програмних продуктів і оброблюваним матеріалам, послугам.

Специфіка TQM полягає в тому, що якщо раніше на підприємствах ухвалювалися компромісні рішення за такими параметрами, як обсяг продукції, терміни постачання, витрати й якість, то тепер на перший план постає якість продукції. Вся робота підприємства підпорядковується цій меті, тобто управління всіма сферами діяльності підприємства організовується виходячи з інтересів якості.

TQM було зосереджено на управлінні цілями підприємства та вимогами щодо їх досягнення. В цей стандарт включається також і забезпечення якості, яке трактується як система заходів, що викликає у споживача впевненість у продукції. TQM (рис. 2.3) є комплексною системою, яка орієнтована на постійне поліпшення якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в строк. Основна теза TQM – поліпшенню немає меж, прагнення до нуля дефектів і непродуктивних витрат, до постачань точно в строк. Ця ідеологія має спеціальний термін «постійне поліпшення якості» (quality improvement).

У системі TQM використовуються колективні форми й методи пошуку, аналізу й вирішення проблем, здійснюється постійна участь у поліпшенні якості всього персоналу підприємства. Також істотно зростає роль людини й навчання персоналу; зростає роль мотивації, яка постійно вимагає оновлення; з'являється новий тип працівників – трудоголіки. Протягом усієї трудової діяльності персонал удосконалює здібності й навички. Форми навчання стають більш активними (ділові ігри, спеціальні тести, компютерні методи) та становляться одним із методів мотивації. Особлива увага привертається розвитку творчих здібностей персоналу.



Основні складові
TQM:

TQC – загальний контроль якості;
 QPolicy – політика якості;
 QPlanning – планування якості;
 QI – поліпшення якості;
 QA – забезпечення якості

Рис. 2.3. Система TQM [360]

Активно розповсюджується процес сертифікації систем якості згідно зі стандартом ISO 9000, який забезпечує якість продукції потрібну замовнику та свідчить про здатність підприємства щодо її виготовлення. Однак у стандартах ISO 9000 цільова установка на економічну ефективність виражена недостатньо, а на своєчасність постачань узагалі відсутня, але не зважаючи на недосконалість стандартів їх затребуваність зростає.

Нааявність сертифікату якості у підприємства найчастіше є однією з умов участі в тендерах (особливо в міжнародних) і враховується в процесі страхування (наданням пільг); зміцнює конкурентоздатність підприємства та поширює його можливості щодо виходу на світові ринки.

5. У 90-ті рр. почався наступний етап трансформації систем управління якістю, що було зумовлено зростанням рівня конкуренції, надвиробництвом деяких товарів, як наслідок, посиленням впливу соціуму на підприємства, які вимушені були більш пильно враховувати його інтереси. Всі ці зміни призвели до появи стандартів серії ISO 14000, які акцентують увагу на захисті навколишнього середовища та

безпеці продукції, що відображується у вимогах до систем менеджменту, які поставлені у стандарті.

Поступово розповсюджується сертифікація систем якості на відповідність стандартам ISO 14000, істотно зростає вплив гуманістичної складової якості, посилюється увага керівників підприємств до задоволення потреб персоналу та зовнішніх стейкхолдерів, формуванні корпоративної культури.

З часом з'являються корпоративні системи управління якістю, які посилюють вимоги міжнародних стандартів і враховують специфіку корпоративної культури. Великі американські автомобільні компанії розробили (в 1990 р. – перша і в 1994 р. – друга редакція відповідно) стандарт QS 9000 «Вимоги до систем якості», який базується на стандарті ISO 9001, але вимоги доповнено галузевими особливостями, а також індивідуальними вимогами кожного підприємства. Також на даному етапі було впроваджено премії за якість, які стимулюють підприємства на досягнення найкращих результатів у сфері якості.

У таблиці 2.2 представлено еволюцію й особливості чотирьох відповідностей якості, а в табл. 2.3. порівняльну характеристику трансформації «загального менеджменту» та управління якості.

Таким чином, процес трансформації управління якістю зумовлювався змінами, які відбувалися в суспільстві взагалі й економічними

Таблиця 2.2

Еволюція й особливості чотирьох відповідностей [492]

Періоди	Об'єкти відповідності	Тоталізація «серед»	Недолік
50-ті роки	Відповідність стандарту	Продукти з однієї і тієї ж лінії	Не відповідає потребам ринку
60-ті роки	Відповідність застосування	Функції	Висока вартість перевірки якості
70-ті роки	Відповідність вартості	Ієрархія	Піддається відтворенню
80-ті роки	Відповідність прихованим потребам	Споживче середовище	Може створити штучний непотрібний попит

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика трансформації «загального менеджменту» та управління якістю [узагальнено за П11, 335, 346, 441, 473, 486]

Стадії трансформації	Система «загального менеджменту»	Система управління якістю	Результат взаємодії
1900–1920	Створення системи Тейлора, заснованої на розподілі праці й максимальній раціоналізації рухів. При реалізації на підприємствах уперше було створено і впроваджено систему відрядної заробітної плати. Виникнення системного підходу.	Полява фахівців з якості, а також формування систем мотивації та навчання; технічних умов, виконання яких перевірялося при приймальному контролі.	У зв'язку з розподілом праці на підприємствах і доцільності зростання ефективності їх функціонування з'являються фахівці з якості. Відрядна заробітна плата, як один з факторів мотивації, націлена на стимулювання зростання якості. Перевірку рівня якості здійснюють на основі сформованих технічних умов, які можуть використовувати всі підрозділи підприємства як системи.
1920–1950	Формування класичної школи менеджменту. Виникнення доктрини «людських відносин».	Застосування процедури статистичного контролю якості (SQC). Виникнення теорії надійності. Планування експериментів.	Збільшується роль неформальних груп. Основну увагу приділяють людському чиннику у виготовленні продукції, застосовують нові методи контролю, визначають спонукальні мотиви щодо покращення якості.

Продовження табл. 2.3

Стадії трансформаци	Система «загального менеджменту»	Система управління якістю	Результат взаємодії
1950–1980	<p>Формування матричної організаційної структури.</p> <p>Виникнення ситуативного та поведінкового підходу.</p>	<p>Поява гуртків якості.</p> <p>Сім інструментів якості.</p> <p>«Нуль дефектів» (ZD).</p> <p>Інжиніринг якості.</p> <p>У СРСР: БВП, ЯНАРЗПВ, НОРМ, СБП, КСУЯП та ін.</p>	<p>Розповсюджуються процедура делегування, поступово зростає рівень конкуренції та як наслідок і гнучкість підприємств. Акцент ставиться на зростанні якості продукції та як наслідок і на зростанні конкурентного статусу.</p>
1980–1990	<p>Виникнення функціонального менеджменту:</p> <p>фінансового, кадрового, маркетингового, інноваційного, виробничого та ін.</p>	<p>Перехід від тотального контролю якості (TQC) до тотального менеджменту якості (TQM). У цей час з'явилася серія нових міжнародних стандартів на системи якості – стандарти ISO 9000 (1987 р.).</p> <p>Багато підприємств почали реалізовувати нову концепцію з управління якістю.</p> <p>Більшість принципів і методів набули загального характеру та визнані універсальними. Інші методи варіювалися у різних підприємств залежно від їх особливостей та ситуації, яка склалася.</p> <p>В Америці затверджується премія Малкольма Балдріджа. Управління якістю здійснюється на основі постійного аналізу інформації, яку одержують від експертів, на основі аналізу результатів бізнесу та їх впливу на соціум.</p>	<p>Збільшуються обсяги діяльності підприємств, зростає рівень конкуренції, управління ускладнюється, внаслідок з'являється функціональний менеджмент. Тільки функція контролю якості не задовольняє вимогам щодо покращення функціонування підприємств, тому відбувається зміна парадигми до тотального менеджменту якості. Здійснюється гостиний моніторинг інформації, що сприяє зростанню якості. Проводиться перший конкурс з якості, який значно покращує імідж підприємств.</p>

Стадії трансформації	Система «загального менеджменту»	Система управління якістю	Результат взаємодії
1990 – теперішній час	Поява «сволощійного менеджменту» (загальних принципів складних систем за допомогою синергетичної методології (принципів нелнійності, саморганізації, нерівно важності економічних процесів)).	Посилення впливу соціуму на підприємства, які стали все більше враховувати його інтереси. Це призвело до появи стандартів серії ISO 14000, що встановлюють вимоги до систем менеджменту з погляду захисту навколишнього середовища й безпеки продукції. Здійснюють діагностичну самооцінку та планування поліпшень.	Зростає роль інформаційних технологій і швидкості прийняття управлінських рішень, спостерігається переважання попиту над пропозицією, внаслідок цього зростає рівень конкуренції, динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища. Підвищується складність управління в умовах невизначеності й оцінки синергетичних ефектів від управлінських рішень. Крім того підприємств створює нові екологічні проблеми, які потребують негайного вирішення. У зв'язку з цим і впроваджуються нові стандарти та постійно ведеться робота над поліпшенням.

перетвореннями, які відбувалися в «загальному» менеджменті. Зокрема генезис управління якістю обумовлено техніко-технологічними досягненнями, економічними, правовими, психологічними, соціальними, інформаційними та екологічними факторами, які його безпосередньо стимулювали.

Отже, виходячи з узагальнення теоретичних підходів до управління якістю, представляється доцільним формулювання відповідних концептуальних положень цього явища.

По-перше, генезис управління якістю – це логічне та послідовне відображення трансформації систем управління виробництвом. З цієї точки зору, управління якістю відповідає нормам здійснення спільної виробничої діяльності та існуючим морально-етичним нормам взаємовідносин у колективі.

По-друге, обов'язковою умовою управління якістю є здійснення стандартизації, яка передбачає встановлення та застосування певних правил і норм, рекомендацій та вимог з метою впорядкування функціонування підприємства певній галузі на користь і за участю всіх стейкхолдерів.

По-третє, невід'ємною часткою управління якістю є її контроль, який передбачає проведення комплексу заходів, які спрямовані на перевірку якості функціонування підприємства в цілому, бізнес-процесів, що здійснюються на ньому та кінцевої продукції.

По-четверте, управління якістю можливе лише на основі постійних поліпшень, які здійснюються завдяки систематичному впровадженню новітніх технологій, що дозволяють упровадити більш досконалі процедури з управління підприємством; збору, передачі й обробки інформації; здійснення технологічного процесу, обслуговування споживачів і т. ін.

По-п'яте, приймати участь у забезпеченні якості повинні не тільки специфічні підрозділи які безпосередньо відповідають за якість, а увесь персонал підприємства. Управління якістю повинно бути зорієнтоване на попередження, а не ліквідацію негативних наслідків.

По-шосте, основою управління якістю є встановлення довгострокових формалізованих або неформалізованих партнерських відносин з постачальниками та споживачами, які передбачають добровільну

угоду про співпрацю, в якій усі учасники домовляються працювати разом для досягнення загальної мети або виконання певної задачі на умовах розподілу ризику, відповідальності, ресурсів, правомочності та прибутку.

По-сьоме, управління якістю доцільно здійснювати на основі класифікації постачальників і оптимізації їх кількості, що сприяє зростанню якості співпраці.

По-восьме, управління якістю можливе лише завдяки формуванню системи мотивації яка сприяє прояву ініціативи з боку персоналу, відносно поліпшень у функціонуванні підприємства та націлено на його самовдосконалення.

По-дев'яте, зростанню якості сприяє проведення систематичного навчання персоналу, яке сприяє зростанню його компетенції та цінності для підприємства.

По-десяте, управління якістю функціонування підприємства можливе лише за наявності вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків між підрозділами, що сприяє зменшенню часових витрат на прийняття відповідних рішень, прискоренню реакції на зовнішні та внутрішні зміни, вибору більш доцільної альтернативи й т. ін.

По-одинадцятье, обов'язковою умовою управління якістю функціонування підприємства є прихильність керівництва до цієї ідеї та більшості ключових виконавців.

По-дванадцятье, основою управління якістю функціонування підприємства є розробка відповідної документації, яка координує діяльність персоналу, характеризує всі бізнес-процеси, що існують на підприємстві та взаємодію з постачальниками й споживачами, періодичність і об'єкти перевірок, та ін.

По-тринадцятье, головною метою будь-якого комерційного підприємства є життєдіяльність протягом довгострокового періоду. Тому управління якістю функціонування підприємства повинно здійснюватися як у стратегічному, так і поточному періодах.

Таким чином, управління якістю функціонування підприємства представляє собою усвідомлену цілеспрямовану діяльність, яка здійснюється під керівництвом менеджерів усіх рівнів у довго- та короткострокових періодах, впливає на функціонування підприємства з метою забезпечення його певного рівня якості.

2.2. Теоретичні положення сучасних концепцій стратегічного управління якістю функціонування підприємств

В умовах ринкової економіки комерційні підприємства завжди прагнуть до збільшення прибутків у довгостроковому періоді, але як відзначалося в п. 2.1 з часом постійно удосконалюються способи та методи досягнення цієї мети. Поряд з тим усе більшої актуальності здобуває й питання зростання соціальної відповідальності, яке зосереджено на врахуванні інтересів спільноти та відповідальності підприємств за вплив їх діяльності на замовників, постачальників, персонал і інших. Це вище, ніж формалізовані законодавчі вимоги, передбачає здійснення додаткових заходів зі сторони підприємств стосовно зростання якості на всіх рівнях. У теперішній час одним з найбільш суттєвих шляхів зростання прибутків у стратегічному періоді є зростання якості функціонування підприємств яке забезпечується зростанням якості управління та функціонування всіх його підсистем.

Загострення конкуренції, прискорення техніко-технологічного прогресу, глобалізація економіки зумовлює зростання актуальності проблем стратегічного управління якістю. Останнім часом виникло багато нових методів і систем управління якістю.

У табл. 2.4 на основі класифікації систем управління якістю, яку було запропоновано Є. К. Аванесовим і В. Є. Швецом представлено її адаптований варіант за чотирма ознаками [22]. Діючу класифікацію доповнено функціональною спрямованістю та терміном управління.

Слід погодитися з думкою М. М. Кане, Б. В. Іванова, В. Н. Корешкова, А. Г. Схіртладзе, що поряд з наведеними системами управління якістю широко розповсюджено системи більш високого рівня або їх комбінації [346]. До систем більш високого рівня, що регулюють відносини підприємства з різними стейкхолдерами відносяться системи управління якістю:

на основі Загального управління якістю (Total Quality Management – TQM);

відповідно до вимог моделі ділової досконалості Європейського

Класифікація систем управління якістю [Адаптовано за 22]

1. По відношенню до цілей стратегій (з урахуванням балансу інтересів зацікавлених сторін)	2. По відношенню до ресурсів (тобто по відношенню до цілей-засобів)	3. За функціональною спрямованістю	4. За терміном управління
<p>1.1. Менеджмент відносин зі споживачами (Customer Relationship Management – CRM, Customer Satisfaction Index – CSI).</p> <p>1.2. Менеджмент відносин з персоналом (Human Resource Management – HRM, Employee Satisfaction Index – ESI).</p> <p>1.3. Менеджмент відносин з власниками (Financial Management – FM).</p> <p>1.4. Менеджмент відносин з товариством (Corporate Social Responsibility – CSR, Environmental Management System – EMS, SA 8000, AA 1000).</p> <p>1.5. Менеджмент відносин з постачальниками і партнерами (Material Requirement Planning – MRP, Supply Chain Management – SCM).</p>	<p>2.1. Логістика (Enterprise Resource Planning – ERP, Material Requirements Planning – MRP).</p> <p>2.2. Менеджмент витрат (Activity Based Costing – ABC).</p> <p>2.3. Інформаційні технології та системи (Information Technology – IT).</p> <p>2.4. Менеджмент часу (Time Management – TM, Just in Time – JIT).</p> <p>2.5. Ощадливе (економне) виробництво (Lean Production – LEAN, Toyota Production System – TPS).</p> <p>2.6. Планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning – ERP, Manufacturing Resource Planning – MRP).</p>	<p>3.1. Фінансовий менеджмент (Financial Management – FM).</p> <p>3.2. Менеджмент устаткування (Total Productive Maintenance – TPM).</p> <p>3.3. Маркетинговий менеджмент (Marketing Management – MM).</p> <p>3.4. Менеджмент знань (Knowledge Management – KM, Learning Organizations – LO).</p> <p>3.5. Інноваційний менеджмент (Innovation Management – IM).</p> <p>3.6. Менеджмент бізнес-процесів (Business Process Management – BPM).</p> <p>3.7. Менеджмент комунікацій (Communication Management – CM).</p> <p>3.8. Менеджмент ризику (Risk Management – RM).</p>	<p>4.1. Стратегічний менеджмент (Strategic Management – SM).</p> <p>4.2. Менеджмент проекту (Project Management – PM).</p>

фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management – EFQM), Національної премії США за якістю ім. М. Болдріджа, національних премій за якістю розвинених країн;

відповідно до вимог МС ISO 9001, ISO 14001 (екологічний менеджмент), OHSAS 18001 (соціальний менеджмент) та ін.;

інтегровані системи менеджменту якості (наприклад, інтеграція на основі МС ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001; взаємодія систем «5S» і TPM, TPM і бенчмаркінгу; союз концепцій «Шість сигм» і «Економне виробництво» та ін.), які ставлять завдання комплексного вирішення проблем у області якості, екології, безпеки, економіки, поставок, логістики, мотивації та ін..

Найбільш відомими сучасними методами забезпечення якості є: концепція «Шість сигм»;

програма «5S» (Seiri – сортування, організація робочого місця; Seition – актуальність, організація; Seiso – очищення, чистота; Seiketsu – стандартизація; Shitsuke – самодисципліна, поліпшення стандартів щодо зниження витрат);

бенчмаркінг;

аналіз проблем методом «П'ять чому»;

попередження та зменшення дефектності на робочому місці методом Поки Йока (захист від дефектів або запобігання помилок);

аналіз ефективності систем управління якістю та організації в цілому за допомогою системи збалансованих показників.

Однією з найбільш розповсюджених концепцій, завдяки якій здійснюється стратегічне управління якістю є концепція «Шість сигм», яка представляє статистичне вимірювання процесу в параметрах числа дефектів [171]. Досягнення рівня Шість сигм є свідомством того, що в ході аналізуемого процесу з'являється тільки 3, 4 дефекта на мільйон можливих, тобто робота здійснюється практично бездоганно. у (сигма) – це статистичний термін, зазвичай грецькою буквою позначають середнє квадратичне відхилення якоїсь випадкової величини о від її математичного очікування в генеральній сукупності:

$$\sigma = \sqrt{D\xi} ; \quad (2.4)$$

$$D\xi = M (\xi - M\xi)^2. \quad (2.5)$$

У цьому випадку $D\xi$ – дисперсія випадкової величини ξ ; $M(\xi - M\xi)^2$ – математичне очікування квадрата відхилення випадкової величини ξ від її математичного очікування $M\xi$.

Значення $D\xi$ та ξ характеризують варіативність ξ , ступінь її розкиду щодо $M\xi$.

Назва цієї методології пов'язана з її основною вимогою:

$$T \geq \pm 6\sigma, \quad (2.6)$$

де T – узгоджений зі споживачем допуск на критичну для якості (КДЯ) характеристику процесу;

σ – середнє квадратичне відхилення цієї характеристики, яке забезпечується при реалізації процесу.

У даній методології використовуються безрозмірні узагальнюючі показники якості продукції та пов'язані з ними процеси [171]:

кількість дефектів на мільйон можливостей (виробів) (Defects Per Million Opportunities – DPMO) – $(1\,000\,000 \times x \text{ число дефектів}) / (\text{число одиниць продукції} \times \text{число КДЯ характеристик одиниці продукції})$;

C_p – співвідношення поля допуску на характеристику якості до 6σ .
Індекс відтворюваності визначається за формулою:

$$C_p = (VMД - NMД) / 6\sigma, \quad (2.7)$$

де VMД, NMД – верхнє та нижнє межі поля допуску;

σ – середнє квадратичне відхилення показника якості в технологічному процесі;

витрати, пов'язані з поганою якістю (ВПЯ) – витрати, які пов'язані з переробкою, браком, запобіганням і вирішенням проблем, експертизою якості, вимірюється у відсотках від обсягу продажів;

рівень розкиду параметрів – відстань від середнього значення параметру процесу, що вимірюється до найближчої межі допуску, яка виміряна в одиницях стандартного відхилення σ .

Таким чином, філософія 6σ заснована на тому, що існує пряма кореляція між кількістю дефектів продукції, збільшенням виробничих витрат і рівнем задоволення споживачів.

Іншою концепцією, що є підґрунтям стратегічного управління якістю функціонування підприємства є «5S», яку було запропоновано

відомим японським теоретиком і практиком з питань управління якістю Ісікавою [165]. Це відносно проста система, яка може бути використана в будь-якій сфері, починаючи з робочих місць на виробництві та закінчуючи робочими місцями ТОП-менеджерів. Науково-прикладне значення її полягає в забезпеченні підвищення ефективності виробництва й поліпшення морального клімату на підприємстві. До основних видів втрат на виробництві відносяться зайві рухи, виробничі збої, надлишкові запаси, нерациональні перевезення, простої, надмірне й фактично неефективне виробництво. Програма «5S» безпосередньо скорочує зайві рухи та побічно – інші види втрат.

Система «5S» концентрує увагу на правильності організації робочого місця, дотримуванні стандартизованих правил, підтримуванні дисципліни, яка необхідна для повноцінної роботи. Не можна не погодитися з думкою японських дослідників які вважають: якщо менеджери підприємства не можуть реалізувати «5S», значить не можуть ефективно управляти та навпаки, якщо можете освоїти систему «5S», то зможете також успішно реалізовувати й інші більш складні системи [111].

Перевагою цієї системи є те, що вона не вимагає якогось особливого штату управлінців, але й не стане ефективною, поки весь персонал не буде приймати участі в реалізації цієї системи, та не буде думати про її успіх. Отже, коли на підприємстві буде впроваджено вказану систему, то можна вважати, що й інші системи майже наполовину освоєні, так як персонал вже буде готовим до здійснення змін.

Поряд з тим слід відмітити, що важливу роль у процесі впровадження цієї системи мають умови праці, методи організації виробництва, ментальність персоналу, виконання вимог щодо безпеки праці, тощо. В табл. 2.5 наведено головні принципи функціонування системи та їх зміст [318].

Іншою, досить відомою концепцією стратегічного управління якістю функціонування підприємства є бенчмаркінг, якій націлено на постійне удосконалення його діяльності. Згідно з сучасним економічним словником бенчмаркінг (англ. bench mark – початок відліку) – метод використання чужого досвіду, передових досягнень кращих підприємств, підрозділів власного підприємства, окремих фахівців щодо

Характеристика системи «5S» [318]

Принцип	Зміст
1. Видалення зайвого	<p>Усі предмети робочого середовища поділяються на 3 категорії:</p> <p>потрібні, непотрібні й не потрібні терміново.</p> <p>Непотрібні видаляються за певними правилами.</p> <p>Потрібні зберігаються на робочому місці.</p> <p>Не потрібні терміново розташовуються на певній відстані від робочого місця або зберігаються централізовано.</p> <p>Розподіляються і закріплюються зони відповідальності кожного працівника.</p>
2. Рациональне розміщення предметів	<p>По відношенню до потрібних предметів і предметів, не потрібних терміново, приймаються і виконуються рішення, які забезпечують:</p> <p>швидкість, легкість і безпеку доступу до них;</p> <p>візуалізацію способу зберігання та контролю наявності, відсутності або місцезнаходження потрібного предмету;</p> <p>свободу пересування та естетичність виробничого середовища.</p>
3. Прибирання, перевірка, усунення несправностей	<p>Генеральне прибирання приміщень.</p> <p>Ретельне прибирання і чищення устаткування, фіксація несправностей.</p> <p>Виявлення важкодоступних для збирання та спостережень місць, джерел проблем і забруднень. Усунення несправностей і розробка заходів щодо їх запобігання.</p> <p>Розробка та реалізація заходів щодо прибирання важкодоступних місць, ліквідації джерел проблем і забруднень. Розробка правил проведення прибирання, чищення устаткування, перевірки, змащення і затягування кріпильних деталей.</p>
4. Стандартизація правил	<p>Фіксування в письмовому вигляді правил зберігання, збирання, перевірки, змащення, затягування кріплення.</p> <p>Максимальна візуалізація подання правил (рисунок, схеми, піктограми, покажчики, колірне кодування). Візуалізація контролю нормального стану й відхилень від норми (в роботі устаткування, рівні запасів і т. п.).</p> <p>Стандартизація і уніфікація всіх позначень (розмір, колір, зображення символів і т. п.).</p> <p>Рационалізація носіїв інформації (матеріал, спосіб нанесення написів, захисне покриття), місць їх розміщення, кріплення і можливостей заміни.</p>

Принцип	Зміст
5. Дисциплінованість і відповідальність	Закріплення сфер відповідальності кожного працівника (об'єкти уваги й основні обов'язки за їх дотриманням у нормальному стані). Формування у персоналу правильних звичок, закріплення навичок дотримання правил. Застосування ефективних методів контролю.

підвищення ефективності роботи, виробництва, вдосконалення бізнес-процесів; якій засновано на аналізі конкретних результатів і їх використанні у власній діяльності [315].

Існує безліч видів бенчмаркінгу. Найчастіше виділяють:

конкурентний бенчмаркінг – порівняння продукції, що аналізується й бізнес-процесів з аналогами прямих конкурентів;

функціональний бенчмаркінг – порівняння ефективності окремих функцій (наприклад, логістики, управління персоналом) підприємств однієї галузі, які не обов'язково є прямими конкурентами;

загальний бенчмаркінг – аналіз і сприйняття передового досвіду підприємств, що діють у інших галузях;

внутрішній бенчмаркінг – порівняння ефективності роботи різних підрозділів одного підприємства та сприйняття, впровадження кращих прийомів роботи, бізнес-процесів [315].

Поряд з тим бенчмаркетінг може здійснюватися як за межами підприємства, так і всередині. Згідно з думкою Е. А. Михайлова бенчмаркінг поділяється на внутрішній та зовнішній [259].

Внутрішній бенчмаркінг припускає порівняльну оцінку діяльності підприємства на чотирьох основних рівнях – внутрішньогалузевому, внутрішньофірмовому, внутрішньовиробничому та внутрішньоопераційному. На будь-якому підприємстві з певною періодичністю підводяться підсумки діяльності та зіставляються її результати за підрозділами. Ранжування забезпечує лише 10% відомостей, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень, тоді як дослідження причин ситуації, що склалася – 90% [261]. Внутрішній бенчмаркінг відрізняється від звичайного порівнянням даних, що

передбачає глибоке вивчення проблем кожного підприємства та його підрозділів, точне встановлення причин виникнення цих проблем і розробку конструктивних заходів щодо їх усунення.

Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння підприємства з зовнішніми конкурентами. Включає індивідуальний бенчмаркінг (самооцінка за офіційними критеріями) і партнерський бенчмаркінг. Останній проводиться кількома підприємствами, які укладають договір про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з учасників, щоб надати допомогу один одному для подальшого успішного функціонування обох підприємств. Такі угоди можуть укладати як різнопрофільні, так і однопрофільні підприємства, тобто підприємства-конкуренти. Недарма проведення такого бенчмаркінгу вважається одним з засобів пом'якшення конкуренції. Успіхи при застосуванні бенчмаркінгу обумовлені тим, що він здійснюється не тільки на основі ранжування, а й на вивченні послідовності кроків, які доцільно здійснити щодо поліпшення того чи іншого показника або процесу. Ніяке підприємство не є ідеальним за всіма аспектами функціонування, тому кожному корисна зовнішня оцінка, яка дозволить зрости якості його функціонування.

Зовнішній бенчмаркінг залежно від об'єкта порівняння підрозділяють на бенчмаркінг конкурентоспроможності, функціональний бенчмаркінг, стратегічний і глобальний [346].

Деякі автори, наприклад [98], визначають бенчмаркінг як безперервний процес з постачання продукції, послуг і практичного досвіду по відношенню до самих сильних конкурентів, які є визнаними промисловими лідерами. Керівник Глобальної мережі бенчмаркінгу (Global Benchmarking Network) доктор Р. К. Кемп вважає: «Бенчмаркінг – це постійний процес вивчення й оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва самих серйозних конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх областях» [521].

Виконавчий директор компанії Allied Signal Л. Боссіді під бенчмаркінгом розуміє аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод, отриманих на основі аналізу досвіду інших компаній і використання у власній компанії кращих прийомів, привнесених до неї ззовні [474].

Найбільш повне визначення бенчмаркінгу дав професор

Норвежського університету науки й технології Б. Андерсен: «Бенчмаркінг – це постійне вимірювання та порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації для збору інформації, яка допоможе підприємству, що аналізується визначити мету свого вдосконалення і провести заходи щодо поліпшення роботи» [32]. Але слід зауважити, що дуже складно визначити еталон і організацію з якою є практично повне співпадіння бізнес-процесів.

Більшість фахівців дотримуються думки, що бенчмаркінг – це вивчення та впровадження методів управління, які успішно працюють на інших підприємствах, шляхом порівняння з ними після виявлення слабких сторін підприємства, що аналізується [118].

Як наголошують М. М. Кане, Б. В. Іванов, В. Н. Корєшков, А. Г. Схіртладзе ключовими словами в цих визначеннях є «порівняння» й «еталон» [346]. Причому порівняння доцільно проводити не тільки з іншими підприємствами, але і всередині цього господарського суб'єкта з кращими підрозділами, службами, процесами і т. п., що у свою чергу дозволяє вважати бенчмаркінг методом безперервного удосконалення діяльності будь-якого виду та рівня шляхом порівняння з еталоном. При цьому еталон, як умовна планка, не може залишатися постійним, це динамічна характеристика, значення якої доцільно змінювати під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх умов, та обов'язково виходячи з рівня потенціалу підприємства.

Таким чином, концепція бенчмаркінгу фактично стимулює постійні вдосконалення на підприємстві та дозволяє виявити найбільш доцільні на основі порівняння. Це безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці [123]. Крім того бенчмаркінг може використовуватися і як метод аналізу витрат на якість [109].

У таблиці 2.6 охарактеризовано етапи вдосконалення концепції бенчмаркінгу. Нажаль, єдиної методики виконання бенчмаркінгу не існує. Європейська комісія (ЄК, виконавчий орган Євросоюзу) в лютому 1997 року сформувала Європейський форум з бенчмаркінгу (European Benchmarking Forum – EBF). EBF зробив спробу розробки єдиної схеми порівняння, яка дозволила б підвищити його ефективність. Розглянувши кілька можливих рішень, EBF вирішив прийняти за основу Модель ділової досконалості EFQM [290].

Етапи удосконалення концепції бенчмаркінгу [адаптовано за 109]

Етап удосконалення	Характеристика
Перше покоління бенчмаркінгу інтерпретується як реінженірінг або ретроспективний аналіз товару.	
1972–1975 рр.	З'явився термін «бенчмаркінг» у Інституті стратегічного планування Кембріджу (США). Дослідницько-консалтингова компанія Pims встановила, що для знаходження ефективного рішення, в умовах конкуренції, необхідно вивчати й використовувати досвід інших підприємств, які мають успіх у суміжних галузях.
Друге покоління – бенчмаркінг конкурентоспроможності	
1976–1986 рр.	Піднявся до рівня своєрідної науки організації завдяки активному розвитку та діяльності фірми Херох.
Третє покоління бенчмаркінгу	
1982–1986 рр.	Коли підприємства – лідери з якості продукції з'ясовують і починають використовувати можливість навчитися (більш просто, швидко та дешево) у підприємств які відносяться к інших регіонів, галузей, тому, що дослідження підприємств їх галузі або регіону є менш результативними.
Четверте покоління бенчмаркінгу – це стратегічний бенчмаркінг	
1986–2000 рр.	Представляє собою систематичний процес, який спрямовано на оцінку альтернативних стратегій, вибір, їх реалізацію та вдосконалення характеристик підприємства на основі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств партнерів.
П'яте покоління – глобальний бенчмаркінг	
2000 р.	Розглядається як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури й національних особливостей процесів організації виробництва. Це сприяло появі нового напрямку в менеджменті – кросскультурного менеджменту, що полягає в порівнянні методів і принципів управління.

Різні підприємства використовують різні варіанти дій з вивчення досягнень інших суб'єктів господарювання або власних підрозділів, але всі методи включають такі етапи:

підготовка до бенчмаркінгу;

збір інформації;

аналіз інформації та її використання для вдосконалення підприємства.

Ці етапи охоплюють увесь процес бенчмаркінгу який визначається особливостями функціонування підприємства. В роботі [109] процес бенчмаркінгу рекомендується здійснювати за декілька фаз, які представлено на рис. 2.4.

Ще одним засобом стратегічного управління якістю є аналіз проблем методом «П'ять чому». Автором цього методу є Сакіті Тойота. Застосовується в різних сферах функціонування підприємства, в процесі аналізу проблем і пошуку першопричин їх виникнення. Засновано метод на послідовному з'ясуванні причин виникнення проблеми шляхами відповіді на питання «чому?» виникла та чи інша проблема. Це достатньо ефективний інструмент, який використовує питання для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що є основою конкретної проблеми, визначення чинників, які на неї впливають та виявлення першопричини виникнення. Формуючи логічні взаємозв'язки в напрямку «Чому?», поступово розкривається весь ланцюг пов'язаних між собою факторів, що є причиною виникнення проблеми. Число 5 це умовна цифра, в залежності від складності проблеми буде змінюватися і кількість питань.

Механізм використання методу досить простий:

визначити конкретну проблему, яку необхідно вирішити;

сформулювати цю проблему. При пошуку рішення слід починати «зверху», з кінцевої проблеми, а потім йти вниз у напрямку виникнення першопричини, запитуючи, чому виникає проблема;

відповідь записати під проблемою;

якщо відповідь не виявляє першопричину проблеми, знову поставити питання «Чому?» і нову відповідь записати нижче;

питання «Чому?» необхідно повторювати до тих пір, поки першопричина проблеми не стане очевидною;

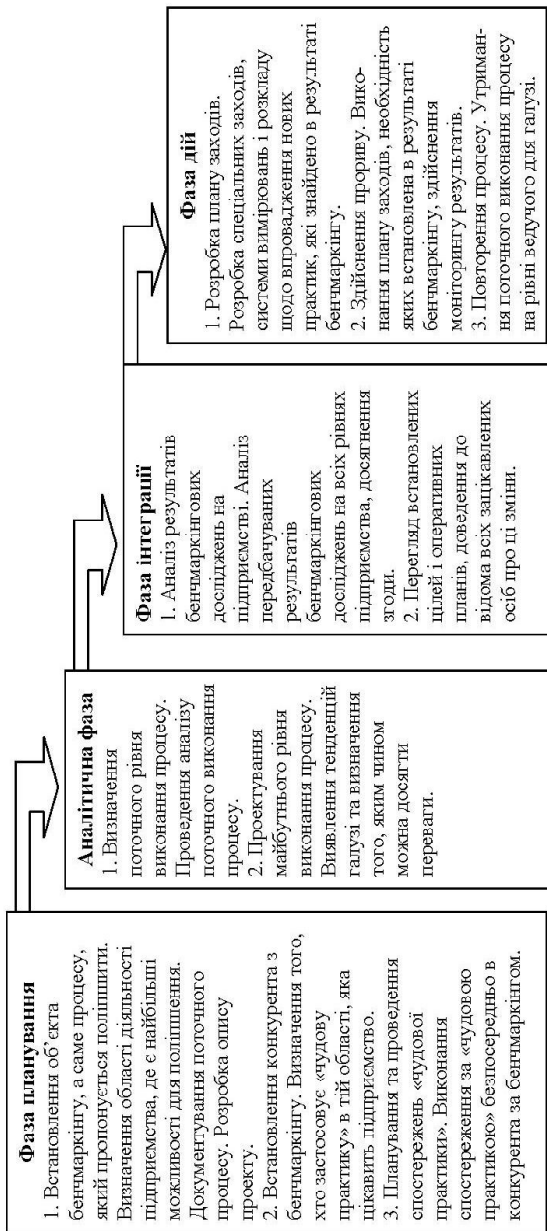


Рис. 2.4. Етапи здійснення процесу бенчмаркінгу [адаптовано за 109]

якщо відповідь вирішує проблему, приймається рішення, що використовує відповідь [190].

Іншою спробою реалізації концепції стратегічного управління якістю є її забезпечення завдяки попередженню та зменшенню дефектності на робочому місці методом Поке Йока (захист від дефектів або запобігання помилок), який було розроблено Сігео Сінг (Японія). Різні прийоми захисту від помилок слід застосовувати як при вхідному контролі, так і в ході всього процесу виготовлення продукції. Захист від помилок є основою бездефектного виробництва. Концепція запобігання небажаних подій, викликаних помилками людини, проста. Якщо не допускати їх виникнення на діючому виробництві, то якість буде високою, а доопрацювання – невеликими. Це призводить до зростаючої задоволеності споживача й одночасно до зниження витрат виробництва.

Механізм застосування цього методу засновано на:

формуванні команди фахівців з представників керівництва, служби якості, технічної служби та виробництва;

виявленні проблем, які потребують вирішення та з'ясування причин виникнення;

розробленні заходів щодо вдосконалення виробництва та запобігання можливості виникнення помилок у персоналу, керуючись правилами застосування методу поки-йоке;

усунути потенційні помилки, використовуючи в процесі виробництва вдосконалені прилади й устаткування [190].

Сігео Сінго сформулював наступні правила застосування прийомів захисту від помилок:

як можна ближче підійти до джерела проблеми туди, де проблема дійсно виникла та де вона знову може з'явитися;

ввести всі необхідні види контролю й заходи запобігання повторної появи проблеми;

при розробці та конструюванні використовувати складні методи й техніки усунення проблеми, а у виробництві застосовувати прості й швидкі рішення;

поліпшення у виробництві проводити швидко, без складних аналізів

і таким чином, щоб усі люди були включені до рішення загальних проблем і усунення невідповідностей [190].

Особливу увагу в процесі застосування цього методу треба приділяти використанню командного підходу щодо впровадження способів захисту від помилок, який дозволяє враховувати інтереси всіх стейкхолдерів.

Важливу роль у стратегічному управлінні якістю відіграють організаційні методи. Найбільш відомими й розробленими методами організаційного удосконалення підприємств є:

- реінжиніринг бізнес-процесів (РБП);
- концепція організаційної досконалості;
- реструктуризація підприємств.

Згідно з думкою М. М. Кане, Б. В. Іванова, В. Н. Корешкова, А. Г. Схіртладзе ідеї реінжинірингу почали розроблятися фахівцями з менеджменту США з середини 1980-х років як відповідь на кризу американської економіки 1970–80 х років, так як американські підприємства почали програвати в конкурентній боротьбі насамперед японським, а також ряду європейських суб'єктів господарювання [346]. Прорив дослідження в цій області, формування цілісної концепції реінжинірингу було пов'язано зі статтею М. Хаммера «Реінжиніринг традиційних методів роботи: не автоматизуйте їх, а відкидайте», яку було опубліковано в *Harvard Business Review*, 1990, №4. Подальший розвиток ці ідеї отримали в класичній роботі [469], яку було опубліковано в США в 1993 році.

Ця теза щодо виникнення реінжинірингу бізнес-процесів (*Business Process Reengineering – BPR*) підтверджується й думкою видатних англійських вчених М. Робсона й Ф. Уллаха, які також вказують на дві статті, що були написані в 1990 році Хаммером (*Hammer*), Давенпортом і Шортом (*Davenport and Short*) [324], але не зважаючи на те, що самому терміну РБП усього лише кілька років, багато з теорій, на яких він базується, існують набагато довше.

Згідно з думкою М. Робсона й Ф. Уллаха «Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше» [324]. Автори також

вказують на те, що починати доцільно з чистого аркуша, коли не існує обмежень діючої системи; РБП ставить під питання багато загально-прийнятих припущень та надає можливість упоратися з величезною масою інформації.

Згідно з М. Хамерром і Д. Чампі, «Реінжиніринг бізнесу означає почати заново, почати з нуля [469]. Він означає відмову від багато накопиченої за два століття мудрості промислового менеджменту, необхідність забути те, як здійснювалась робота в епоху масового ринку і вирішити, як вона тепер повинна виконуватися найкращим чином». Далі автори зазначають: «Ми переконані, що реінжиніринг не можна здійснити невеликими й обережними кроками. Тільки концепція “все або нічого” дозволяє досягти дуже вражаючих результатів. Більшість компаній не мають іншого вибору, крім як набратися мужності й здійснити його. Для багатьох з них реінжиніринг є єдиною надією відмовитися від неефективних, архаїчних методів ведення бізнесу, які в іншому випадку неминуче знищують їх самих».

У зв'язку з цим виникає питання: чому необхідно здійснювати такі різкі перетворення в бізнесі? Протягом XIX і XX століть структура, управління і результати функціонування підприємств у всьому світі ґрунтувалися на наборі принципів, які були сформульовані ще А. Смітом у 1776 році в роботі «Багатство народів». Один з головних принципів полягав у тому, що індустріальне виробництво має бути розділено на прості базові операції. Таким чином поділ праці набагато підвищував продуктивність. Згодом цей принцип було розповсюджено й на сферу управління, що призвело до появи нових посад. У процесі поступового зростання конкуренції та динамізму зовнішнього і внутрішнього середовищ трансформуються й принципи діяльності підприємств: поряд з вертикальними зв'язками з'являються й горизонтальні, які сприяють скорішому прийняттю управлінських рішень щодо виникаючих змін. Це сприяє зростанню якості функціонування підприємства, його гнучкості та висуває високі вимоги до кваліфікації персоналу.

У теперішній час існує декілька основних принципів і прийомів реінжинірингу бізнес-процесів:

кілька робіт об'єднуються в одну, що дозволяє зменшити час очікування та узгодження;

самостійність прийняття рішень виконавцями, що дозволяє зменшити кількість вертикальних взаємодій з кожного процесу;

роботи щодо процесу виконуються в їх природному порядку, тобто не формулюються ніякі додаткові вимоги;

робота виконується там, де це найбільш доцільно, тобто організаційна структура й організаційні обмеження не накладають жорстких обмежень на процес;

процеси мають різні варіанти виконання, тобто замість жорстких і неадаптивних процесів упроваджуються процеси, орієнтовані на альтернативність;

зменшення кількості входів у процеси, так як багато часу витрачається на зіставлення та інтеграцію різних форм представлення інформації;

зниження частки робіт з перевірки та контролю, як операцій, що не додають вартість;

зниження частки погоджень, тобто мінімізація кількості зовнішніх контактів;

відповідальний менеджер є єдиною контактною особою щодо процесу, який взаємодіє з замовником з усіх питань, пов'язаних з процесом і має доступ до всіх виконавців і інформаційних систем, що використовуються в цьому процесі;

поєднання централізованих і децентралізованих операцій, завдяки сучасним інформаційним технологіям, які дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати та децентралізувати окремі операції за рахунок розмежування прав доступу.

Іншим методом організаційного вдосконалення підприємств є метод, який з'явився близько 30 років тому в США зусиллями кількох груп вчених, що отримав згодом назву організаційний розвиток або організаційна досконалість. Цей метод має кілька особливостей, які відрізняють його від інших. До цих особливостей відносяться: оптимальне поєднання наукової обґрунтованості та практичної орієнтованості; цілісність, тобто охоплення всього комплексу питань, пов'язаних з процесами розвитку бізнесу і його суб'єктів; акцент на «людському вимірі» організаційних змін; простота й конкретність рекомендацій, очевидність одержуваних на його основі результатів [183].

Появлення даної концепції є результатом прискорення, непередбачуваності кон'юнктурних змін і загострення конкуренції; своєрідний прояв і наростання тенденції обумовленості організаційної спроможності підприємств рівнем інвестицій у людські ресурси. Очікування персоналу підприємств дещо більші, ніж просто заробляння грошей. Поступово зростає інтерес до роботи, яка б сприяла професійному росту та визнанню в соціумі. Ця концепція допомагає з'єднати амбіції персоналу та інтереси підприємства. В рамках цієї концепції «організаційний розвиток було визначено як сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких людські ресурси вивчаються, ідентифікуються, втягуються в різні сфери суспільного виробництва і розвиваються шляхами та способами, підвищують як у цілому організаційний потенціал соціально-економічних суб'єктів, так і їх здатність планувати свою діяльність, самостійно бачити й вирішувати проблеми, що виникають у ході неї» [183].

Головною ідеєю концепції організаційного розвитку є те, що досягти стійкого позитивного зростання підприємства не можна за рахунок окремих імпульсів, спонукання. Слід погодитися з думкою С. В. Клягіна, що підприємства, як правило, потребують поступово та плановірно реалізованої стратегії, яка повинна будуватися та реалізуватися на основі поєднання зовнішніх зусиль (використання передового досвіду розвитку, досягнень науки, запрошення консультантів і фахівців) і внутрішніх ресурсів підприємства. Дуже важливим у процесі реалізації стратегії досягнення балансу між поточними цінностями та короткостроковими результатами для всіх стейкхолдерів та довгостроковими цінностями й перевагами.

Результатом упровадження цього підходу є: оптимізація організаційно-функціональної та організаційно-управлінської структур підприємства, зростання якості його функціонування, підвищення його готовності до змін і розвитку, трансформація поведінки персоналу щодо формування більш досконалої корпоративної структури й т. ін.

Основними предметами застосування цього підходу є: підприємства, системи (групи) підприємств, сектори ринку, виробничі галузі. Вживання підприємств (організаційних систем в умовах змін у соціально-економічному середовищі), налагодження

оптимальних функціональних взаємин між підприємствами (всередині підприємств, як правило великих і середніх);

міжгрупові організаційні відносини: побудова оптимальної структури міжгрупових відносин, створення для цього сприятливого соціально-психологічного фону;

групові відносини: командування, оптимізація висування та прояву лідерства в групі;

міжособистісні відносини: попередження конфліктів (управління конфліктами), оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навичок спілкування, розвиток самосвідомості та розуміння інших, корекція сприйняття інших людей;

індивідуальний рівень: управління виконанням працівником окремих завдань, розвиток змісту діяльності працівника (job enrichment) [183].

Таким чином, концепція організаційної досконалості націлена на вирішення проблем, які пов'язані з управлінням завданнями, трансформацією поведінки персоналу та змісту робіт, які виконуються на підприємстві. Все це є дуже важливим у сучасних умовах, так як від того наскільки якісно працює персонал залежить і функціонування підприємства в цілому.

Не менш важливе значення щодо якісного функціонування підприємств має реструктуризація. Згідно з сучасним економічним словником реструктуризація (restructuring) – це «комплексне перетворення діяльності організації (підприємства, компанії), що складається в зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, прибутковості, конкурентоспроможності, подолання збитковості, загрози банкрутства; перетворення організаційної структури управління організацією» [315].

У таблиці 2.7 представлено етапи реструктуризації підприємства, проходження яких дозволяє збільшити якість його функціонування.

Реструктуризація підприємства починається з моменту усвідомлення керівництвом підприємства її необхідності. Індикаторами, згідно з якими доцільно проводити процес реструктуризації є:

- кризовий стан підприємства, можливість банкрутства;
- необхідність зміни (розширення) сфери діяльності;
- поява тенденції спаду обсягів продажу продукції підприємства;

Етапи реструктуризації [192, 225]

Етап	Суть
Повна діагностика	фінансового стану; стану активів; завантаження ресурсів (технологічні ресурси, персонал, виробничі потужності); структури витрат.
Розробка концепції реструктуризації	аналіз і удосконалення: місії; організаційної культури; організаційної структури; бізнес-процесів; положення на ринку; стратегій розвитку.
Розробка програми (проекту) реструктуризації	бізнес-план; плани дії за напрямками; опис нових і реінжиніринг наявних функцій і бізнес-процесів; стратегії.
Реалізація програми реструктуризації	деталізація планів; інформування персоналу; навчання персоналу; реформування організаційної структури; упровадження нових функцій і бізнес-процесів; фінансова й виробнича реструктуризації; контроль строків.

поява (збільшення) адміністративних проблем;
 стійка тенденція до збільшення накладних витрат;
 погіршення виконання операцій (закупівля, виробництво, збут);
 тенденція до погіршення основних економічних показників порівняно з конкурентами або вдалими, з точки зору керівництва, періодами діяльності підприємства;
 неможливість здійснювати контроль за ходом виконання робіт;
 відсутність системи обліку ринкових змін при розробці й просуванні продукції підприємства і т. д. [192, 225].

Як стверджують М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков,

А. Г. Схиртладзе в останні десятиліття фокус уваги підприємств до різних сторін функціонування постійно зміщувався (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Трансформація фокусу уваги підприємства [346]

Період	Фокус уваги
1970	Людина
1980	Командна робота
1990	Процеси
2000	Знання та адаптивність

У різний час були популярні:

стандарти ISO 9000 та 14000, що пропагують процесний підхід при відсутності належної уваги до ділових завдань підприємств;

методологія управління на основі Загального управління якістю (TQM) – процесний підхід з використанням статистичного аналізу, який орієнтовано на максимальне задоволення вимог споживача;

національні премії за якість, при оцінці пошукачів враховуються як комерційні результати, так і якість роботи;

методологія «Шість сігм», яку націлено на вирішення окремих проблем з чіткою орієнтованістю на вимоги споживачів;

загальне управління вдосконаленням підприємств (TІМ), націлене на зростання показників і поліпшення організації роботи підприємства, яке включало розвиток збуту та маркетингу, зростання якості продукції та робочої сили, управління змінами на підприємстві;

концепція організаційної досконалості, що охоплює управління процесами, проектами, змінами структури організації, використанням інформаційних технологій, ресурсами й знаннями з метою зростання ефективності підприємства.

Згідно з матеріалами 58-го Конгресу ASQ відносно ефективність різних підходів до вдосконалення функціонування підприємства та підвищення відповідних значень їх показників можна приблизно оцінити (в балах) наступним чином [444]:

випадкові ініціативи при відсутності будь-якої чіткої системи – 0 балів;

стандарти ISO 9000/14000, що встановлюють мінімальні вимоги щодо вдосконалення функціонування підприємств – 200 балів;

методологія «Шість сигм», яку націлено на вирішення окремих проблем – 400 балів;

TQM, що охоплює все підприємство від моменту його створення до ліквідації та націлено на командну роботу – 500 балів;

моделі, які застосовуються при оцінці пошукачів національних премій за якість і які націлено на підвищення комерційних результатів підприємств, – 600 балів;

TІM, що є комплексним підходом до підвищення якості, надійності функціонування, технічних характеристик продукції та результатів роботи підприємства – 700 балів;

концепція організаційної досконалості – 1000 балів.

Таким чином, згідно з висновком М. М. Кане, Б. В. Іванов, В. Н. Корсшков, А. Г. Схіртладзе, можна стати власником національної премії за якість, набравши всього 600 балів з 1000 можливих – підприємство-лауреат проходить тільки 60 % шляху до поставленої мети. Але слід відмітити, що підвищення комерційних результатів не в усіх випадках є результатом рівня задоволеності споживачів певних товарів у цілому й соціуму взагалі. В умовах екологічної кризи, яка свідчить про наявність конфліктного стану взаємовідносин між людиною та природою, що характеризується невідповідністю розвитку виробничих сил у людській спільноті ресурсно-екологічним можливостям біосфери, може зростати задоволення споживачів від певного товару, стейкхолдерів від отримання очікуваних прибутків, але поряд з тим може значно погіршуватися стан оточуючого середовища, що безпосередньо впливає на якість життя індивіда. Тому важливим представляється в процесі стратегічного управління якістю функціонування підприємств враховувати існуючі та потенційні екологічні обмеження.

За останні роки фахівці та консультанти у сфері якості й менеджменту за кордоном зазнали чимало поразок, намагаючись упровадити системи удосконалення приватних компаній, урядових установ і навчальних закладів. Цьому в теперішній час в Україні, коли здійснюється спроба масового впровадження систем управління

якістю треба бути дуже обережним відносно доцільності та своєчасності цього заходу. Адже без зміни самого підприємства це практично неможливо, вихолощується зміст такого заходу. Особливо це стосується бюджетних організацій, де часто використовується тільки суто бюрократичний підхід, який не здатен до позитивного ефекту, а призведе тільки до зростання витрат бюджетних коштів.

Як стверджують М. М. Кане, Б. В. Іванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схіртладзе не принесли належного результату такі підходи, як контроль якості та Загальне управління якістю, бездефектне виробництво, загальне управління на основі якості, перебудова виробничих процесів і методологія «Шість сігм» [346]. У якості підтвердження вчені наводять такі факти: в журналі Quality Digest (2004, № 6) наведено результати порівняння індексу економічної ефективності підприємств, що отримали американську премію якості М. Болдриджа з індексом так званих S&P500. Якщо в недалекому минулому індекс підприємств - лауреатів премії ім. М. Болдриджа перевершував індекс середняків у шість раз, то ось вже другий рік поспіль він поступається їм. Таким чином, можна зробити висновок, до зростання якості функціонування підприємства треба підходити комплексно, з урахуванням довгострокової перспективи, особливостей підприємства за всіма його підсистемами, а не виправляти тільки поточні проблеми, пояснюючи це високим рівнем динамічності й неспроможністю передбачення майбутнього як це досить часто буває на практиці.

Таким чином, згідно з проведеним аналізом можна погодитися з рекомендаціями щодо визначення типу підприємства які надано Є. К. Аванесовим і В. Є. Швецом:

кожне підприємство повинно проаналізувати на основі самооцінки конкретну ситуацію, в якій воно здійснює основну діяльність з метою самоідентифікації та відповісти на запитання: «Який тип системи внутрішньо фірмового менеджменту максимально відповідає саме даному підприємству?»;

якщо підприємство відноситься до адаптивного типу (у вищевказаному сенсі), йому доцільно сконцентрувати увагу на стратегічному менеджменті, менеджменті знань і інновацій, а також на застосуванні інструментів збалансованої системи показників і т. ін.;

якщо підприємство відноситься до нормативного типу (у вищевказаному сенсі), йому доцільно сконцентрувати увагу на впровадженні систем менеджменту якості, екології та безпеки й т.п., у відповідності з вимогами стандартів ISO серії 9000 та 14000, серії OHSAS 18000 і т.п. Автори вказують, що дані нормативні системи менеджменту (і їх спільне впровадження) можуть бути корисні не для всіх підприємств однаковою мірою;

якщо визначення типу підприємства зробити досить важко, то можливі різні комбінації перерахованих вище методів і підходів з арсеналу сучасного менеджменту та менеджменту якості зокрема [22].

Поряд з тим, слід відзначити, що в подальшому основою функціонування підприємства буде інформація, крім того поступово зростає роль людського фактора, що доцільно враховувати в процесі стратегічного управління якістю функціонування підприємства.

Таким чином, стрімкий розвиток концепцій стратегічного управління якістю – характерна риса сьогодення. Характеристика напрямків застосування сучасних методів забезпечення якості у стратегічному управлінні якістю функціонування представлено в табл. 2.9.

Таким чином, існує багато сучасних концепцій стратегічного управління якістю функціонування підприємств, які можна класифікувати за такими ознаками як відношення до цілей стратегій, матеріальних, фінансових, інформаційних і часових ресурсів, функцій менеджменту. Також отримали широке розповсюдження системи більш високого рівня або їх комбінації, які регулюють відносини підприємства з різними стейкхолдерами. Такі як системи управління якістю: на основі Загального управління якістю, відповідно до вимог моделі ділової досконалості Європейського фонду управління якістю, Національної премії США за якість ім. М. Болдриджа, національних премій за якість розвинених країн, відповідно до вимог МС ISO 9001, ISO 14001 (екологічний менеджмент), OHSAS 18001 (соціальний менеджмент) та ін., інтегровані системи менеджменту якості, які ставлять завдання комплексного вирішення проблем у області якості, екології, безпеки, економіки, поставок, логістики, мотивації та ін.. Поряд з тим існує потреба в удосконаленні діючих систем щодо вітчизняних підприємств з урахуванням особливостей їх функціонування.

Таблиця 2.9

Характеристика напрямків застосування сучасних методів забезпечення якості стратегічному управлінні якістю функціонування підприємств

Методи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Концепція «Шість сім»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Націлена на вдосконалення роботи персоналу. 2. Методи зростання та контролю якості взаємопов'язані та представляють єдину систему. 3. Забезпечує максимальну вартість підприємства та максимальну цінність продукції для споживача. 4. Здійснює стандартизацію методів і прийомів роботи, процесів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Орієнтована не на задоволення споживача, а на отримання максимальної економії. 2. Не запобігає виникненню проблем. 3. Не скорочується непродуктивна діяльність, не знижується час очікування, не зменшуються запаси й транспортні витрати, не здійснюється оптимізація робочих місць та ін.. 4. Не виявляються потенційні дефекти, які можуть виникнути при застосуванні продукції або наданні послуг. 5. Не визначаються причини їх появи. 6. Не застосовуються заходи з усунення цих причин. 	Стратегія глибокого проникнення на ринок реалізується за рахунок зниження витрат виробництва завдяки чому: зменшуються ціни на товар, зростає цінність продукції, здійснюється пошук нових сегментів ринку та зростає переваги над конкурентами.

Продовження табл. 2.9

Методи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Програма «5S»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження кількості нещасних випадків на виробництві. 2. Підвищення рівня якості продукції, зниження кількості дефектів. 3. Створення комфортного психологічного клімату. 4. Стимулювання бажання працювати. 5. Підвищення продуктивності праці. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нерозуміння цілей змін як рядовими учасниками пілотного проєкту, так і іншими працівникам. 2. Невміння керівників свідчити цілі персоналу з цілями перетворень. 3. Недостатня воля керівників. 4. Відсутність у керівників глибокого і чіткого розуміння цілей перетворень. 5. Невиправдана економія на навчанні учасників проєкту. 	<p>Стратегія удосконалення роботи персоналу реалізується за рахунок використання потенціалу працівників завдяки створенню спільного набору цінностей, атмосфери довіри, делегування повноважень; сприянню підвищенню активності й обміну інформацією.</p> <p>Персонал несе відповідальність за якість роботи. Створюється розгалужена система навчання.</p> <p>Удосконалення роботи персоналу здійснюється за рахунок морального й матеріального стимулювання та націлене не тільки на виконання розроблених планів, а й на активну участь у процесах удосконалення функціонування підприємства.</p>

Продовження табл. 2.9

Методи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Бенчмаркінг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення та адаптація прикладів ефективного функціонування інших підприємств. 2. Урахування специфіки підприємства, що аналізується. 3. Удосконалення бізнес-процесів на основі співставлення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Складність отримання об'єктивної інформації відносно функціонування найбільш успішних підприємств. 2. Опір персоналу змінам, що пропонується. 3. Недостатня мотивація персоналу. 	Стратегія зростання конкурентоздатності реалізується за рахунок створення певних конкурентних переваг у функціонуванні підприємства завдяки застосуванню існуючих прикладів.
Метод «П'ять»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення першопричини появи певної проблеми. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небажання персоналу вказувати на проблему, так як це призведе до ускладнення його роботи та необхідності її вирішення. 	Стратегія розв'язання проблем реалізується за рахунок пошуку першопричин появи проблеми і визначення методів їх усунення.
Метод Поке Йока	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення помилок персоналу які можуть приводити до появи дефектів. 2. Визначення джерел появи дефектів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Небажання персоналу виконувати роботу по новому та працювати в команді. 	Стратегія удосконалення роботи персоналу (характеристика така ж як у програмі «5S»)

Продовження табл. 2.9

Методи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Система збалансованих показників	<p>1. Відносно проста структура для опису стратегічних задач і моніторингу функціонування підприємства.</p> <p>2. Дослідження специфіки функціонування підприємства.</p> <p>3. Формування нової системи управління.</p> <p>4. Взаємсв'язок оперативного та стратегічного менеджменту за рахунок декомпозиції стратегії.</p> <p>5. Об'єктивність реалізації стратегії.</p> <p>6. Націлена на підвищення вартості підприємства.</p>	<p>1. Спрощення діяльності підприємства.</p> <p>2. Відсутність критичного аналізу причинно-логічних зв'язків.</p> <p>3. Помилкові стратегічні дії.</p> <p>4. Моніторинг певних показників і ігнорування «м'яких» факторів.</p> <p>5. Неоднозначність вимірювання показників.</p> <p>6. Відсутність відповідної системи мотивації.</p> <p>7. Можливість виникнення конфліктів та відсутність методів їх усунення.</p>	<p>Стратегія удосконалення системи управління реалізується за рахунок використання управлінського потенціалу завдяки зростанню рівня використання особистого досвіду та навчання, адаптивності, націльності на досягнення, пасіонарності.</p>

Продовження табл. 2.9

Методи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Рейтингінг бізнес-процесів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення радикальних змін за рахунок удосконалення бізнес-процесів. 2. Зменшується кількість помилок і відпадає необхідність створення спеціальної групи співробітників для усунення цих помилок. 3. Покращується керуваність підприємства за рахунок зменшення кількості людей і чіткішого розподілу відповідальності між ними. 4. Зменшується кількість перевірок. 5. Мінімується кількість необхідних узгоджень між співробітниками. 6. Виконавці дістають можливість самостійно приймати рішення. 7. Підвищення віддачі від роботи персоналу. 8. Скорочення рівнів ієрархії на підприємстві. 9. Зростання кваліфікації працівників і гнучкості структури. 10. Акцент ставиться на роботі, а не адмініструванні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика складність застосування. 2. Суттєве зростання витрат на проведення змін. 3. Незадоволеність персоналу. 4. Зростання складності роботи та рівня відповідальності. 5. Відсутність досвіду щодо проведення змін. 6. Складність у розподілі зон відповідальності. 7. Нездатність з певною швидкістю реагувати на зміни. 8. Відсутність звичного контролю може призвести до виникнення великої кількості помилок. 9. Неадекватна реакція на зміни. 	<p>Стратегія реінжинірингу передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень головних показників, що характеризують функціонування підприємства, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.</p>

Продовження табл. 2.9

Методи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Концепція організаційної досконалості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснення кардинальних змін. 2. Удосконалення управління процесами, проектами, змінами, знаннями, ресурсами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відхилення обсягів виконаних робіт від первинних планів за часом, фінансами та іншими ресурсами. 2. Неналежає використання наявних ресурсів у зв'язку з відсутністю фахівців потрібної кваліфікації. 3. Помилки в плануванні. 4. Невідповідність виконавців кваліфікаційним вимогам. 5. Втрата інтелектуального капіталу. 	<p>Стратегія удосконалення організаційної структури реалізується завдяки збору даних про характеристики та взаємозв'язки елементів структури в системі управління функціонуванням підприємством; аналізу ефективності функціонування різних типів структур, визначення міри управлінського та інформаційного дублювання, впливу структури кожного типу на якість функціонування підприємства й визначення напрямків їх зростання.</p>

Закінчення табл. 2.9

Ме- годи	Переваги	Недоліки	Стратегія
Реструктуризація підприємств	<p>1. Здійснення радикальних змін за рахунок удосконалення організаційної структури підприємства.</p> <p>2. Зростання вартості підприємства.</p> <p>3. Зростання швидкості реагування на зміни середовища, особливо зовнішнього.</p> <p>4. Підвищення ефективності використання майнового капіталу.</p> <p>5. Збільшення рівня рентабельності використання фінансових ресурсів.</p> <p>6. Створення ефективних робочих місць.</p>	<p>1. Недостатня незалежність підрозділів підприємства.</p> <p>2. Фактична відсутність повноважень відносно прийняття рішень.</p> <p>3. Неспроможність щодо здійснення успішної комерційної діяльності.</p> <p>4. Недостатня кваліфікація персоналу щодо найбільш доцільного використання наявних ресурсів.</p> <p>5. Використання «застарілих» методів управління.</p> <p>6. Неспроможність керівників приймати важливі рішення.</p> <p>7. Скорочення обсягів робочих місць.</p>	<p>Стратегія реструктуризації здійснюється завдяки зміні структури підприємства та елементів, що входять до неї за рахунок удосконалення системи управління підприємством, зміни фінансово-економічної політики, операційної діяльності, систем маркетингу, збуту й управління персоналом.</p>

Отже, можна зробити висновок: для вітчизняних підприємств важливо здійснювати стратегічне управління якістю їх функціонування, яке має певну специфіку; вона ґрунтується на врахуванні протиріч інтересів різних зацікавлених сторін, що безпосередньо впливають на якість у довгостроковому періоді. Тому для підприємств важливим є використання не стільки окремих методів забезпечення якості їх функціонування, скільки комплексне й постійне їх застосування протягом усього життєвого циклу, що забезпечить досягнення певного позитивного синергетичного ефекту, який є результатом досягнення компромісу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Досягти такого компромісу можливо лише за рахунок постійного спостереження за якістю функціонування підприємства та розробки певних заходів, що націлено на її поступове зростання протягом усього життєвого циклу підприємства. Проте дослідження довели, що в останній час незначна частина вітчизняних підприємств займається дослідженням питань з управління якістю в довгостроковій перспективі. Але для забезпечення конкурентоздатності не тільки на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках це є обов'язковою умовою, що підтверджує актуальність проведення досліджень у цьому напрямі.

Тому, існує об'єктивна необхідність у розробленні й обґрунтуванні методологічного підходу щодо стратегічного управління якістю який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти.

2.3. Методологічний підхід щодо стратегічного управління якістю

В епоху інформаційної економіки як зовнішнє, так і внутрішнє середовище характеризується високим ступенем динамізму, поступово зростає роль знань і соціальної відповідальності, особливо щодо питань, які пов'язані з вирішенням існуючих екологічних проблем і зменшенням підґрунтя їх подальшого загострення. Питання одержання максимального прибутку або зростання вартості підприємства зберігаються, але для стейкхолдерів дуже важливим є визначення чинників цього зростання. Поступово загострюється й проблема якості функціонування підприємств яка є основою зростання їх конкуренто-

спроможності як на вітчизняних, так і на закордонних ринках. Але вирішувати всі ці питання слід не лише в поточному періоді, як це найчастіше роблять вітчизняні підприємства, а й у перспективному, що сприятиме отриманню довгострокового ефекту. У зв'язку з цим виникає проблема формування методологічного підходу щодо стратегічного управління якістю функціонування підприємства.

Акцент треба ставити на тріаду категорій: стратегія, управління та якість.

Категорія «стратегія» (στρατηγία) походить від грецького «стратегос», що означає «мистецтво генерала» [503]. Поняття стратегія вперше виникло у військовому лексиконі, де означало план дій у конкретній ситуації. З часом ця категорія ввійшла до лексикону ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення».

Крім того стратегія також розглядається як план, маневр, позиція, погляд у майбутнє. Представляється, що все це можна розглядати як елементи стратегії. А найбільш узагальнюючим формулюванням може бути наступне: стратегія підприємства являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. Її ціль – домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать підприємству високу рентабельність і ринкову вартість. Але головною умовою цього процесу в сучасних умовах є якість функціонування підприємства.

Згідно з твердженням О. Л. Гапоненко й О. П. Панкрухіна стратегія – «це комплекс принципів діяльності організації та її відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей організації, також відповідних рішень з вибору інструментів досягнення цих цілей (з певними запасними варіантами) і орієнтація ділової активності організації» [102, с. 6]. В цьому твердженні акцентується увага на принципах функціонування підприємства та взаємозв'язках з оточуючим середовищем, зовсім не приділяється увага тому яким чином має реалізовуватися обрана стратегія.

Градов О. П. під стратегією розуміє «набір правил, процедур і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї

або іншої системи» [503, с. 115]. У цьому визначенні в категорію стратегії не включено довгострокові цілі, які повинно визначити підприємство, та які є підґрунтям його подальшого успішного функціонування.

Згідно з думкою Д. Аакера «стратегія, визначається чотирма елементами або напрямками: стратегія товарно-ринкового інвестування, пропозиція споживчої цінності (або цінності для покупця), активи й компетенції, функціональні стратегії та програми» [21]. Перша складова визначає місце, де буде конкурувати підприємство. Інші складові вказують на те, як і що слід робити, аби добитися цілей які було поставлено. Поряд з тим в умовах високо динамічного середовища, яке оточує в теперішній час підприємства, головний акцент буде здійснюватися не на функціональні стратегії, які були притаманні їм раніше, коли привалювали на більшості вітчизняних підприємств функціональні організаційні структури, а інтеграційні, що сприятимуть зростанню якості взаємодії підприємства як з зовнішніми контрагентами, такими як постачальники сировини та матеріалів, сучасних технологій і обладнання, персоналу; інвестори; підрядники та субпідрядники; споживачі; фінансові установи; власники; конкуренти так і з внутрішніми підрозділами, коли взаємодія буде здійснюватися на основі не тільки вертикальних, а й горизонтальних зв'язків, які притаманні матричним або проектним організаційним структурам і які більш пристосовані до умов сьогодення та характеризуються високим рівнем адаптивності, що є обов'язковим в умовах висококонкурентного середовища.

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрикленд визначають стратегію як «узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії. По суті стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [430, с. 565]. Згідно з цим визначенням стратегія є одночасно проактивною (спрямованою) і реактивною (яка адаптується), в результаті формується реальна стратегія. Здійснено спробу класифікувати стратегії. Також автори розподіляють підприємства на диверсифіковані (рівні: корпоративний, діловий, функціональний, оперативний) та узкопрофільні (рівні: діловий функціональний, оперативний), які відрізняються за корпоративним рівнем визначення стратегії.

Згідно з думкою Ю. А. Маленкова за рівнями ієрархічної структури підприємства всі стратегії можуть бути поділені на чотири групи:

- головна стратегія (стратегія підприємства в цілому);
- стратегії бізнес-одиниць;
- функціональні стратегії або забезпечуючі;
- стратегії команд, робочих груп і працівників [232].

До функціональних стратегій і програм, що сприяють реалізації загальної стратегії, можна віднести наступні:

- виробнича стратегія;
- стратегія розподілу;
- стратегія побудови торгової марки;
- комунікативна стратегія;
- інформаційна стратегія;
- глобальна стратегія;
- стратегія сегментування;
- програма якості;
- програма відносин з покупцями [21].

Поряд з тим указані класифікації націлені на декомпозицію стратегій більш високого рівня, але це не в повній мірі відповідає існуючим потребам. Як вже неодноразово вказувалося, однією з основних вимог до підприємств в умовах сьогодення є їх адаптивність, тому й виникає необхідність у формуванні так званих інтеграційних стратегій на рівні підприємства, які націлюють відокремлені підрозділи на об'єднання зусиль щодо вирішення проблем виникаючих у стратегічному періоді.

Важливе значення в процесі формування стратегії підприємства відіграє урахування основних тенденцій міжнародної економічної діяльності, державної, регіональної та галузевої економічної політики. Все це зумовлює необхідність їх урахування в процесі формування та постійного коректування стратегії підприємства в рамках взаємозв'язку: ситуація в міжнародній економіці – міжнародна економічна політика – ситуація в національній економіці – державна економічна політика – ситуація в галузевій економіці – галузева економічна політика – ситуація в регіональній економіці – регіональна економічна політика – стратегія підприємства – якість функціонування (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Складові процесу формування та коректування стратегії

Отже, стратегічне управління якістю функціонування підприємства – комплекс управлінських заходів з визначення подальших напрямків щодо зростання якості функціонування підприємства, їх якісна й кількісна конкретизація у вигляді системи цілей і послідовності дій, які треба здійснити щодо їх досягнення (рис. 2.6).

Крім того, треба погодитися з думкою Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпела, що будь-яка дискусія про стратегію неминуче закінчується внічию, тому, що на кожен стратегічну перевагу є свій недолік [255]. Розглянемо більш докладно ряд тверджень щодо властивостей стратегії (табл. 2.9). У табл. надано характеристики запропонованих авторами властивостей. Але вказані властивості в умовах мінливого зовнішнього середовища та загострення екологічної небезпеки доцільно доповнити такими як стратегія характеризує зовнішнє середовище; стратегія зосереджена на використанні існуючих можливостей відносно виживання; стратегія орієнтована на підтримку екологічного балансу.



Рис. 2.6. Загальна схема технології розробки стратегії підприємства [адаптовано за 503].

Основні складові якості діяльності організації було запропоновано Салімовою Т. А., яка розглядає їх з позиції системного та процесного підходу, але враховує тільки якість ресурсів на вході системи, якість продукції на виході, забезпечуючи ресурси та процес виготовлення продукції, але зовсім не приділяє уваги якості інвестиційним, екологічним, комунікаційним, маркетинговим і управлінським ресурсам, що є дуже актуальним у теперішній час.

Згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9000-2001 «Процес – це сукупність взаємопов’язаних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи на виходи» [528]. В якості прикладів процесів, які відбуваються на підприємстві та поза його межами можна привести процеси, які

Особливості властивостей стратегій [доповнено 255, с. 20]

Властивості стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
1. Стратегія задає напрямки.	Стратегія визначає в якому напрямку далі буде розвиватися підприємство.	Призначення стратегії – вказувати організації напрямки розвитку в даних сформованих умовах.	Обраний стратегічний напрямки іноді не дозволяє побачити потенціальну безпеку тому, що не проводиться постійний аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення.
2. Стратегія координує зусилля.	Стратегія впорядковує, узгоджує, приведе у відповідність з існуючим потенціалом усі цілі, які ставляться перед підприємством	У випадку відсутності чітко сформульованої стратегії в організації наступає хаос, коли менеджери направляють зусилля в різних напрямках.	Затверджена стратегія далі над організацією. Утруднено сприйняття нових можливостей і поява небезпек.
3. Стратегія характеризує підприємство.	Стратегія розробляється для кожного підприємства виходячи з його потенціалу, організаційної структури та корпоративної культури.	Стратегія відображає загальною характер організації і демонструє її відмінні риси.	Подання про підприємство за допомогою стратегії може бути занадто загальним, засноване на використанні стереотипів.

Продовження табл. 2.10

Властивості стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
4. Стратегія визначає логічні взаємозв'язки.	У рамках формування стратегії визначаються причинно-наслідкові залежності та взаємозв'язки між окремими елементами підприємства	Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок дій.	Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощенням, що спотворює реальність. Творчість не сумісна з послідовністю.
5. Стратегія характеризує зовнішнє середовище.	Стратегія розробляється для кожного підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.	Стратегія відображає взагалі вплив ключових факторів, що характеризують зовнішнє середовище.	За ключовими факторами можуть бути не враховані скриті загрози, які становлять суттєву небезпеку для підприємства.
6. Стратегія зосереджена на використанні існуючих можливостей стосовно виживання.	Стратегія розраховується виходячи з існуючих можливостей з метою довгострокового виживання.	Стратегія націлена на виживання завдяки використанню існуючих можливостей.	Не завжди використовується потенційний синергійний ефект від існуючих можливостей.
7. Стратегія орієнтована на підтримку екологічного балансу.	Стратегія забезпечує рівновагу між використанням і відновленням природних ресурсів, між процесами порушення і відновлення нормальної екологічної обстановки.	Стратегія розрахована на досягнення відповідного балансу.	Досить важко врахувати всі фактори, що впливають на оточуюче середовище.

пов'язані з інноваційною діяльністю щодо удосконалення товарів, виготовленням продукції, її просуванням на відповідному ринку, розробкою рекламної компанії, створенням дистриб'юторської мережі, післяпродажного сервісу й т. ін. Процес може розділятися на підпроцеси, входами одних процесів зазвичай є виходи інших, таким чином здійснюється принцип спадкоємності.

Безсумнівною є теза про те, що для успішної реалізації стратегії необхідно здійснювати керуючий вплив, який у науковій літературі називається стратегічним управлінням [432]. Згідно з думкою О. С. Віханського термін «стратегічне управління» з'явився в 60–70-х рр. для того, щоб визначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, яке здійснюється на вищому рівні. Поступово змінювалися й умови ведення бізнесу. Проблеми стратегічного управління досліджувалися багатьма закордонними й вітчизняними вченими. Такими як Д. І. Шендел і К. Дж. Хаттен, Дж. М. Хіггенс, Дж. А. Пірс і Р. Б. Робінсон, Дж. Б. Куїнн, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд й К. Боумен, С. Серто й П. Пітер, О. С. Віханський, С. А. Попова, Н. Н. Треньова, В. В. Пастухова, Ю. Б. Іванов, А. Н. Тіщенко, Н. А. Дробітько, О. С. Абрамова, О. С. Головка та ін..

Д. І. Шендел і К. Дж. Хаттен трактували стратегічне управління як «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, який складається з реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам» [427]. У цьому визначенні акцентується увага на зовнішньому середовищі, на підстроюванні під його зміни, але дуже важливу роль у процесі стратегічного управління має й внутрішнє середовище. Згідно з поглядом Дж. М. Хіггенса «стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [427]. У цьому висловленні також акцент ставиться на зовнішньому середовищі. Дж. А. Пірс і Р. Б. Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій щодо формулювання й виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» [545].

Численні вітчизняні та закордонні вчені процес стратегічного

управління трактують як «логічний, систематичний підхід для створення головних рішень у організації» [34, 39, 97, 301, 427, 430]. Поряд з тим для прийняття рішень в умовах невизначеності, якими характеризується високо динамічне середовище, важливе значення має інтуїція. А. Енштейн висловлювався про інтуїцію так: «Я вірю в інтуїцію й натхнення. Уява більш важлива, ніж знання, тому що знання обмежене, а уява охоплює цілий світ» [427]. Тому залежно від ситуації, яка складається на певних рівнях використовують ті чи інші системи управління.

Дж. Б. Куїнн трактує стратегічний менеджмент як процес з'єднання розрізнених частин формального стратегічного аналізу. На його думку реальна стратегія призначена для по'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний спільний процес для створення нового, широкого розуміння необхідних дій [205]. Разом з тим стратегічний менеджмент має на увазі не тільки проведення відповідного аналізу, але й виконання відповідних функцій управління, такі як планування, контроль, виконання, формування системи мотивації.

За висловом І. Ансоффа, стратегічне планування – управління планами, а стратегічний менеджмент – управління результатами [34]. Управління результатами є досить важливим, але найбільш доцільним є формування адекватних стратегічних цілей та вибір напрямків їх досягнення з урахуванням існуючих і потенційних обмежень.

Д. Хассі визначає стратегічний менеджмент як процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її перетворенням у життя [427]. Однак сама по собі стратегія являє собою довгострокові цілі, методи й засоби її досягнення. Відповідно в процесі стратегічного управління необхідно здійснювати коректування мети, методів і засобів її досягнення.

С. Серто й П. Пітера під стратегічним менеджментом розуміють тривалий, послідовний, взаємозалежний процес, націлений на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення [427]. Однак основне завдання стратегічного менеджменту – це не тільки підтримка діяльності підприємства, але й зміцнення його конкурентних позицій.

На думку А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда й К. Боумена, стратегічний менеджмент – це діяльність зі стратегічного управління, яку

пов'язано з постановкою цілей і завдань підприємства та з підтримкою ряду взаємин між підприємством і оточенням, які сприяють йому в досягненні своїх цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися чутливими до зовнішніх вимог [430]. З ростом рівня нестабільності умов підприємницької діяльності зростає потреба підприємства в орієнтації на стратегічне управління. Однак слід зазначити, що стратегічне управління орієнтоване не тільки на зовнішнє, але й і на внутрішнє середовище підприємства.

О. С. Віханський трактує стратегічне управління як «таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, відповідає виклику з боку оточення і дозволяє домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [93]. У даному визначенні не враховано доцільність удосконалення персоналу як основи подальшого функціонування підприємства.

Згідно з думкою С. А. Попова стратегічне управління – це «система менеджменту комерційної організації, що здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації» [301]. Поряд з тим слід указати, що стратегічне управління повинно здійснюватися й у державних організаціях, але там воно характеризується певними особливостями, виходячи з обмежень, які встановлює держава для таких підприємств.

Н. Н. Треньова трактує стратегічний менеджмент як управління потенціалом підприємства, тобто управління здатністю до виконання яких-небудь дій або досягненню цілей [432]. Не можна не погодитися, що стратегічний менеджмент заснований на аналізі стратегічного потенціалу підприємства, але при прийнятті управлінських рішень необхідно проводити й оцінку його конкурентоспроможності (як порівняльну характеристику), та аналіз ризику прийняття того або іншого рішення.

З філософської точки зору розглядає стратегічне управління В. В. Соловійов, який має на увазі під ним певну філософію або

ідеологію динаміки соціально організованої системи життєдіяльності суспільства в соціумі, наміченої у формі стратегічної політики [354]. Крім того В. В. Соловійов трактує стратегічне управління як підсистему управління, призначену для визначення стратегічних напрямків зміни соціально організованих систем (СОС) різних рівнів і типів, класів і видів, що включає наступні класи управлінської діяльності: аналіз динаміки внутрішніх складових СОС; аналіз і прогноз динаміки зовнішньої ситуації; визначення цілей СОС; проблематизація, сценування й розробка стратегічних варіантів зміни СОС; розробка проєктів реалізації стратегічних програм варіантів зміни СОС; розробка планів реалізації проєктів; техніко-економічне обґрунтування стратегічних рішень. Але на наш погляд це не є підсистемою, а фактично доцільно розглядати які надсистемою, тому, що згідно з ієрархічним принципом знаходиться значно вище чим інші підсистеми підприємства та не є рівнозначною, наприклад тому ж оперативному управлінню.

На думку Воронкової А. Е., стратегічний менеджмент – це комплекс розумових, вольових і формалізованих дій, що забезпечують визначення цілей підприємства й механізмів їхнього досягнення [97]. У рамках стратегічного управління виконуються ще процеси контролю й мотивації.

Згідно з тезою В. В. Пастухової стратегічне управління – це «діяльність, яка базується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії і підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій і довготривалого успіху підприємства» [289]. Автор не уточнює в чому саме виражається успіх, що є критерієм успіху. На жаль для багатьох сучасних підприємств головним критерієм успіху є максимізація прибутку або вартості підприємства, але в умовах на жаль незначного, а все ж зростання соціальної відповідальності постають питання якості функціонування підприємств, які зосереджують не тільки економічну складову, а ставлять акцент і на соціальній та екологічній, що безсумнівно є актуальним.

Ю. Б. Іванов, А. Н. Тіщенко, Н. А. Дробітько, О. С. Абрамова визначають стратегічне управління як «процес, який включає формування цілей діяльності підприємства з подальшою розробкою

і реалізацією стратегії, спрямованої на досягнення встановлених цілей відповідно до змін зовнішнього середовища» [189]. Але існує нагальна потреба враховувати і внутрішні зміни.

М. В. Володькіна характеризує стратегічне управління як багато-плановий поведінковий процес, який спрямовано на розробку й реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі [94]. Знову таки акцент ставиться на зовнішньому середовищі, а це не дуже об'єктивно.

О. Газарян трактує його як «управління фактичною траєкторією змін ситуації за рахунок цілеспрямованого впливу на сам організм чи його середовище» [427, с. 16]. У цьому визначенні не враховано період на якому здійснюється управління. На думку О. Л. Гапоненко й О. П. Панкрухіна під стратегічним управлінням слід розуміти «процес формування стратегії, її реалізації й контролю відповідності досягнутих результатів запланованим цілям» [102, с. 29]. Сама суть стратегічного управління свідчить про можливість трансформації цілей, що ставляться, але це не враховано в даному визначенні.

З. Є. Шершньова й С. В. Оборська визначають стратегічне управління як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільові та інтегральні підходи до діяльності підприємства, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх і приводити у відповідність до існуючого потенціалу підприємства за рахунок розробки й реалізації стратегії. В цьому визначенні зовсім не враховується зовнішній потенціал, акцентується увага тільки на цілях розвитку безпосередньо підприємства, а їх треба гармонізувати з оточуючим середовищем.

На думку О. Н. Тищенко й О. С. Головки стратегічне управління – це «концепція розробки підсистеми управління підприємством у реальному часі й у перспективі, що забезпечує ефективний розвиток і раціональне використання потенціалу підприємства за умови своєчасного й адекватного реагування на впливи зовнішнього середовища» [427, с. 17]. Це визначення свідчить про доцільність використання потенціалу підприємства, але підприємство це відкрита система й тому слід говорити про доцільність використання зовнішнього потенціалу, особливо в разі обмеження деяких ресурсів і формуванні штучної потреби.

Отже, стратегічне управління найчастіше уявляється як «циклічний процес, що складається з окремих, але послідовних фаз – формулювання, впровадження й контролю» [427, с. 23]. Поряд з тим, виникає потреба в аналізі доцільності прийнятих рішень, визначенні помилок і розробки заходів щодо їх недопущення наступного разу.

Таким чином, узагальнюючи всі наведені вище визначення, стратегічне управління якістю можна представити як:

науку – систему упорядкованих знань, що стосуються якості в довгостроковому періоді у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів і форм управління;

мистецтво – здатність використовувати здобутки відповідної науки в конкретних умовах;

функцію – цілеспрямований процес щодо впливу на економічні об'єкти з метою відповідного зростання якості їх функціонування;

процес – сукупність стратегічних управлінських дій щодо взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують досягнення поставлених цілей відносно якості функціонування;

апарат – сукупність організаційних структур, які забезпечують функціонування економічної системи щодо досягнення поставлених цілей.

Наступні етапи становлення стратегічного менеджменту запропонували С. Серто й П. Пітер:

базове фінансове планування. Формування бюджету функціональної діяльності, щорічного бюджету й оперативного;

планування на підставі прогнозів (статистичний розподіл ресурсів; багаторічні плани; аналіз навколишнього середовища; більш ефективне планування росту);

планування, орієнтоване на зовнішнє середовище з застосуванням абстрактного бачення (динамічний розподіл ресурсів, оцінка стратегічних альтернатив, ситуаційний аналіз і конкурентна оцінка, посилення відповідної реакції ринку й конкурентів);

стратегічний менеджмент (підтримка обсягів виробництва й клімату в середовищі працівників, творчий гнучкий процес планування розвитку підприємства; стратегічний вибір структури планування; мобілізація всіх ресурсів для створення конкурентних переваг) [427].

В умовах конкуренції, високого ступеня насичення ринку й обмеженості природних ресурсів, на нашу думку вказані етапи планування стратегічного менеджменту, доцільно доповнити наступним: стратегічним менеджментом гармонізації економічних, соціальних і екологічних інтересів.

Слід погодитися з думкою Ховарда Д. і Короткова Є., що сучасний стратегічний менеджмент базується на наступних положеннях [235]:

відмова від пріоритетів класичних принципів шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається тільки раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього першочерговою стає проблема гнучкості й адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища;

активне використання в управлінні теорії систем, що полегшує завдання дослідження підприємства в комплексі, з урахуванням усіх його складових, а також факторів, які безпосередньо та всебічно впливають на нього. Для ефективного функціонування підприємство повинно адекватно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;

застосування в управлінні ситуаційного підходу, відповідно до якого функціонування підприємства обумовлене реакцією на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Центральним моментом є ситуація, тобто конкретний набір обставин, що істотно впливає на роботу підприємства в даний період часу;

нова управлінська парадигма приділяє велику увагу таким факторам, як лідерство й стиль управління, кваліфікація й культура службовців, мотивація поведінки, взаємини в колективі й реакція персоналу на зміни. Орієнтація на нові умови й фактори подальшого функціонування відображені в принципах менеджменту, формулювання яких показує все зростаючу роль персоналу, його професіоналізму, особистісних якостей, а також усієї корпоративної культури підприємства;

практичне застосування нових принципів управління досить трудомістке й вимагає радикального перегляду всієї філософії бізнесу, зміни психології персоналу, підвищення їхньої кваліфікації і зростання потенціалу.

Таким чином, у зв'язку з настанням інформаційної ери, загостренням конкуренції, обмеженістю природних ресурсів, більш частішим виникненням екологічних проблем, зростанням соціальної відповідальності відбувається поступова трансформація акцентів з ефективності функціонування на якість, що вимагає розробки методологічного підходу щодо стратегічного управління якістю.

Насамперед представляється доцільним визначитися з переліком факторів, що формують стратегічну необхідність управління якістю функціонування підприємства. В умовах надзвичайно швидких змін як у світовій, так і вітчизняній економіці, які засновано на наростанні конкуренції, активному розвитку ринку інформаційних технологій, глобалізації виникає потреба в деякій зміні орієнтирів підприємств, які в теперішній час вже суттєво виснажені веденням конкурентних війн, найчастіше заснованих на ціновій політиці або агресивній рекламі. Вітчизняні підприємства, переважно машинобудівного комплексу, що не спроможні конкурувати з закордонними у зв'язку з суттєвим відставанням технологій виробництва повинні ставити акцент на якість, як вирішальний фактор їх подальшого функціонування та спроможності інтегруватися у світовий економічний простір. Тому в сучасних економічних, соціальних і екологічних умовах важливим представляється визначення доцільності прийняття рішень щодо довгострокового управління якістю.

Не менш важливе значення відносно стратегічної необхідності управління якістю функціонування підприємства відіграє доцільність пасивної та активної адаптації підприємства; вона характеризує спроможність підприємства адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, враховуючи при цьому існуючі економічні, соціальні й екологічні обмеження, які націлені на підтримку його гомеостазу. Активна адаптація засновується на захисті відповідних інтересів, а пасивна на пристосуванні.

Також важливе значення щодо стратегічної необхідності управління якістю функціонування підприємства набуває доцільність реалізації інноваційних проектів, без реалізації яких не може довгостроково існувати жодне підприємство. При цьому інноваційні проекти можуть бути пов'язані не тільки з упровадженням нових технологій

виробництва й управління, а й з їх створенням. Це дуже важливо для вітчизняних підприємств, тому що вони, в першу чергу, є основою формування певних конкурентних переваг.

Крім того, в умовах ринкової економіки все більшу роль відіграє особистість працівника, а саме його рівень професійної компетентності, яка характеризується сукупністю професійних знань, умінь, навичок надбаних у процесі трудової діяльності персоналу та сприяють виконанню функціональних обов'язків на певному рівні. Тому доцільним представляється визначення компетентності персоналу.

Одним з головних представляється також визначення ступеня важливості стратегічних задач, що ставляться перед підприємством. Все це безсумнівно є умовою розробки й реалізації стратегічних планів їх подальшого функціонування. Визначення послідовності їх вирішення є обов'язковою умовою, так як, виконати всі задачі одночасно не представляється можливим, тому доцільно їх ранжувати.

Як вже неодноразово відзначалося, всі вітчизняні підприємства працюють в умовах середовища яке постійно змінюється. Актуальним для підприємств представляється їх робота, пов'язана з попередженням негативної дії факторів, впливаючих на підприємство та використанням можливостей, що надаються зовнішнім і внутрішнім середовищем. Тому доцільним представляється визначення «слабких» сигналів впливаючих на якість функціонування підприємства

Отже, на рис. 2.8 представлено фактори, що формують необхідність стратегічного управління якістю функціонування підприємства.

Під час розробки методологічного підходу щодо стратегічного управління якістю доцільним представляється проведення аналізу відповідних наукових підходів. У науковій літературі імперативами управління є функціональний, системний, ситуаційний, динамічний, ресурсний, структурний, процесний, проектний та компетентністний підходи. В табл. 2.11 представлено призначення кожного з наукових підходів, щодо стратегічного управління якістю функціонування підприємств.

Таким чином, головною метою стратегічного управління якістю є зростання якості використання потенціалу підприємства (внутрішній аспект) і потенційного ресурсного забезпечення (зовнішній аспект)

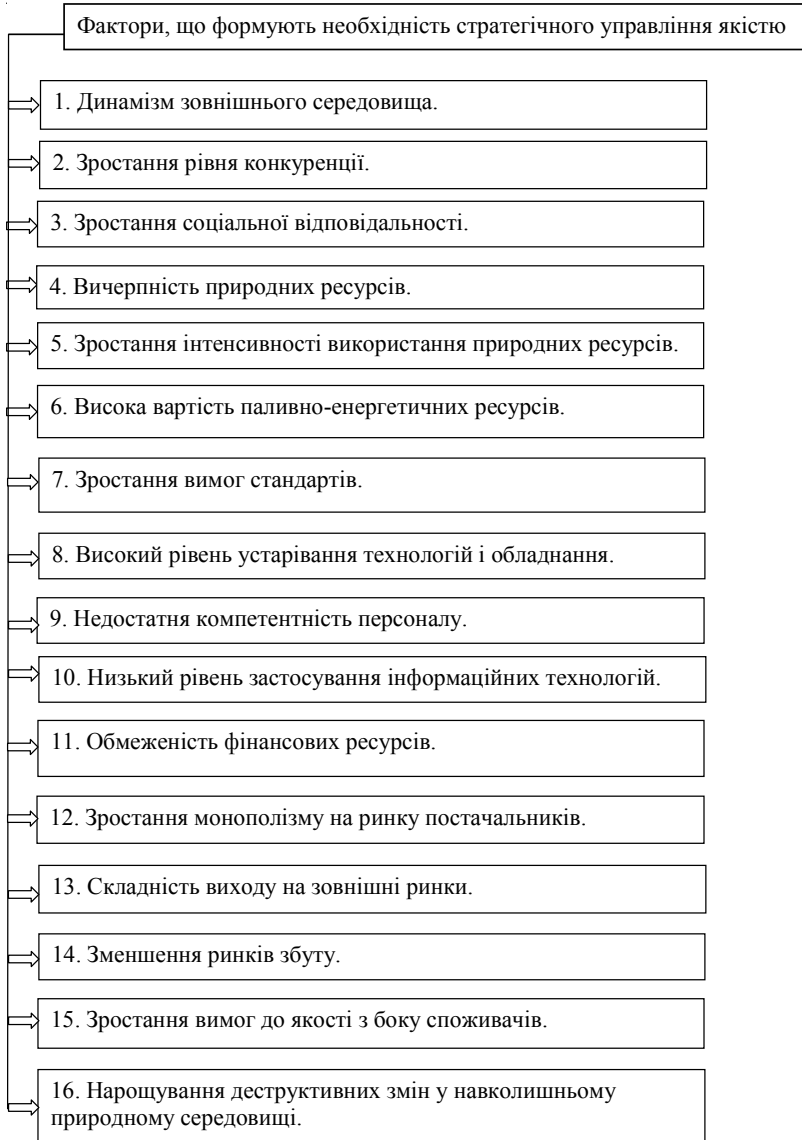


Рис. 2.8. Фактори, що формують необхідність стратегічного управління якістю функціонування підприємства.

Характеристика наукових підходів щодо стратегічного управління якістю функціонування підприємств

Назва наукового підходу	Категорійний апарат	Призначення
Функціональний [197, 467, 491, 516]	функції; елементи; взаємодія; упорядкованість	Визначається сукупність функцій, які треба виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.
Ресурсний [277, 505, 514]	ресурси.	Визначає доцільність використання, обмеженість, гнучкість, взаємозамінність, унікальність ресурсів.
Структурний [432, 441, 443]	структура; структуризація; матриця відповідальності; «дерево» рішень; «дерево» цілей; «дерево» робіт; діаграма Ганта; мережеві графіки.	Виявити чіткий взаємозв'язок між елементами, способи впливу одного елемента на інший, характер відносин між елементами.
Процесний [207, 324, 474, 489, 490]	бізнес-діяльність; бізнес-процеси; відповідальні за бізнес-процеси; документування; ефективність.	Чіткий розподіл відповідальності, взаємодії, ресурсів, інформації щодо прийняття управлінських рішень та підготовки звітності.
Системний [423, 509, 511, 512, 517]	система; вхід; вихід; взаємодія; ієрархія	Розкриття цілісності об'єкта та механізмів, які її забезпечують. Виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

Назва наукового підходу	Категорійний апарат	Призначення
Проектний [317, 322, 348, 349]	проект; програма; портфель; цілі; обмеження; альтернативи; результат.	Визначити бізнес-потребу яка існує в суспільстві, потенційні можливості, вимоги законодавства. Розробити й реалізувати проект. Достягти технологічних і інших переваг.
Ситуаційний [348, 473, 491, 497]	ситуація; що буде коли...; варіативність; взаємодія; результат.	Вивчає залежність ефективності методів управління від того, в якому стані знаходиться та застосує їх організація. Стверджує, що не може бути єдиного універсального набору принципів менеджменту, однаково ефективних завжди і скрізь тому, що в різних умовах кращі результати дає використання різних стратегій.
Динамічний [205, 491, 522]	динаміка показників, що характеризують функціонування підприємства за всіма аспектами.	Досліджує зміну значень показників, що характеризують функціонування підприємства за всіма аспектами на протязі стратегічного періоду.
Сінергетичний [178, 503]	підприємство як нерівноважна система.	Досліджує процеси самоорганізації на підприємстві.
Компетентнісний [181, 200, 513]	компетенції; особисті якості; професійні знання та вміння; загальні знання, вміння, навички.	Визначення необхідних компетенцій, особистих якостей, професійних знань та вмінь, загальних знань та вмінь, навичок яким повинні володіти робітники підприємства.

в умовах нестабільного середовища, взаємоузгодження його інтересів з постачальниками й споживачами.

Об'єкт – це потенціал та ресурсне забезпечення стратегічного управління якістю, відокремлені підприємства, споживачі.

На основі критичного аналізу представлених наукових підходів щодо стратегічного управління якістю функціонування підприємств можливо сформувані відповідні принципи, дотримання яких дозволить інституційним структурам, що регулюють діяльність у сфері управління якістю, підприємствам, споживачам і іншим стейкхолдерам забезпечити реалізацію їх прав та обов'язків, які визначені чинним законодавством, а також спроможність досягнення консенсусу зі спірних питань.

Спирні питання можна розподілити на дві категорії: зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться питання невідповідності стратегічного управління якістю функціонування підприємства змінам, що відбуваються в зовнішньому середовищі, а саме інтеграція у світове співтовариство. Вона супроводжується необхідністю застосування нових стандартів, удосконаленням процедури проходження сертифікації, суттєвому зростанню вимог щодо якості безпосередньо продукції, яку виготовляє підприємство та незадоволеності покупців, нездатністю постачальників забезпечувати підприємство необхідними ресурсами певного рівня якості, інше. Внутрішні містять питання відносно розподілу ресурсів, відповідальності на зростання якості та застосування процедури погодження, формування переліку якісних характеристик виробу, що планується до впровадження, невідповідності заходів, що пропонуються з покращення якості існуючій стратегії підприємства, якості використання потенціалу й т. ін..

Найбільш доцільно розв'язувати існуючі спірні питання на рівні підприємства в рамках застосування стратегічного управління якістю. Як вже раніше зазначалося основними імперативами стратегічного управління якістю є функціональний, системний, ситуаційний, динамічний, ресурсний, структурний, процесний, проектний і компетентнісний підходи. Тому доцільним представляється на основі узагальнення сформувані перелік і зміст принципів стратегічного управління якістю функціонування підприємств.

XX і XXI століття характеризуються активним розвитком науки, завдяки якій високими темпами відбувається у першу чергу техніко-технологічний прогрес. Основна мета наукової діяльності – отримання знань у тій чи іншій предметній галузі. Все це безумовно сприяє й зростанню якості функціонування підприємств. Тому важливим щодо забезпечення стратегічного управління якістю функціонування підприємства застосування принципу науковості, який дозволить поліпшити здібності, вміння, навички, а як наслідок і рівень компетентності який базується на обізнаності персоналу.

Важливим у процесі прийняття управлінського рішення, особливо стратегічного, є вміння особи, яка його приймає неупереджено сприймати інформацію та робити на її основі правильні висновки. Що у свою чергу припускає цілеспрямований вплив на систему в цілому або її компоненти використовуючи основу пізнання і об'єктивні закономірності у цілях зростання якості функціонування всієї системи. Тому стратегічне управління якістю покликане враховувати об'єктивні закономірності, а також передбачати появу випадкових подій, що може здійснюватися завдяки реалізації принципу об'єктивності.

Сучасні підприємства – це складна соціальна, екологічна й економічна система, що характеризується певними особливостями, притаманними тільки їй. Тому суттєво ускладнюється процес прийняття стратегічних рішень відносно зростання якості, які повинні бути всебічно проаналізовані, з використанням системного підходу.

В умовах високої конкуренції та з настанням інформаційної ери найціннішою для ухвалення стратегічних управлінських рішень є інформація. Тому все більшу актуальність набуває принцип інформаційної достатності, що дозволяє враховувати всю необхідну інформацію для ухвалення найбільш доцільного рішення.

Також істотне значення в стратегічному управлінні має принцип саморегулювання, що дозволяє економічній системі своєчасно перебудовуватися в цілях самозбереження, своєчасно переходити на вищу стадію функціонування.

У сучасних умовах персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, ініціатива якого щодо покращення якості функціонування підприємства є запорукою його успішності. Тому істотне значення має

принцип демократизму, що дозволяє персоналу підприємства, незалежно від рівня ієрархії проявляти ініціативу, самостійність у процесі реалізації цілей підприємства, ефективніше здійснювати як прямі, так і зворотні взаємозв'язки.

Висока турбулентність середовища, особливо зовнішнього, зумовлює сучасні підприємства до здійснення постійних змін, які дозволяють йому пристосуватися до нових умов функціонування або в деяких випадках впливати на них. Але здійснення цих заходів неможливе без ефективної командної роботи, яку націлено на зростання якості функціонування підприємств у стратегічному періоді. Крім того, сприяє досягненню поставленої мети робота у проектних структурах, які націлені на здійснення певних змін у роботі підприємства, завдяки постійній реалізації проектів.

Однією з важливіших умов успішності підприємства є відданість або лояльність його персоналу, основою якої є емоційно позитивне ставлення працівника до організації, що припускає готовність розділяти її цілі й цінності, а також напружено працювати в її інтересах.

Будь-яке рішення, що приймається на підприємстві, задовольняє деяким заданим специфічним правилам встановлення переваг, які притаманні йому. Тому підприємство націлено на раціональний розподіл ресурсів, які йому доступні.

В умовах суттєвого перевищення пропозиції над попитом у більшості галузей важливою конкурентною перевагою для підприємства стає виконання особливих умов замовника. Все це можливо реалізувати завдяки використанню індивідуального підходу до замовника який дозволяє задовольнити його вимоги в більшому обсязі.

Як вже неодноразово зазначалося, важливо роль в успішній діяльності підприємства відіграє його персонал. Тому важливим є застосування відповідної системи мотивації, яка буде сприяти розвитку творчості персоналу, що є основою впровадження рівного роду поліпшень і як наслідок зростанню якості функціонування підприємства у стратегічному періоді.

Складність такої системи як підприємство обумовлює наявність альтернативних варіантів його функціонування. Крім того, подальше його функціонування за тим чи іншим напрямком припускає можливість

виникнення ряду наслідків вибору того або іншого варіанта, що не завжди носять позитивний характер.

Основою зростання якості функціонування підприємства є відповідальність кожного його працівника. При цьому обов'язковою умовою є адресність цієї відповідальності. Тобто, той хто винен у зниженні якості, той і відповідає.

Важливу роль у процесі функціонування підприємства відіграє його контроль, націлений на попередження формування негативної ситуації, яка характеризується погіршенням якості та має довгострокові наслідки.

Кожен з факторів зовнішнього та внутрішнього середовища який впливає на якість функціонування підприємства, найчастіше чинить спільний вплив який майже завжди відрізняється від суми окремих ефектів і проявляє саме синергізм.

Основою функціонування ринкової економіки, потужним стимулом економічного зростання вітчизняних підприємств є конкуренція, яка спонукає до зростання якості їх функціонування. Саме вона зумовлює необхідність прийняття відповідних стратегічних рішень, які є основою формування стратегічних конкурентних переваг і зміцнення конкурентоздатності підприємств.

Подальше успішне функціонування вітчизняних підприємств неможливе без упровадження інновацій, націлених на створення нового товару, з яким споживачі ще не знайомі, або нової якості товару; створення нового методу виробництва, ще не випробуваного в даній галузі промисловості, який абсолютно не обов'язково заснований на новому науковому відкритті і може складатися в новій формі комерційного обігу товару; відкриття нового ринку, тобто ринку, на якому дана галузь промисловості в цій країні ще не торгувала, незалежно від того, існував цей ринок раніше; відкриття нового джерела факторів виробництва, знову-таки незалежно від того, чи існувало це джерело раніше або його довелося створити заново; створення нової організації галузі, наприклад, досягнення монополії або ліквідація монопольної позиції [Й. Шумпетер].

Отже, в табл. 2.12 представлено характеристику принципів стратегічного управління якістю функціонування підприємства.

Таблиця 2.12

**Принципи стратегічного управління якістю функціонування підприємства
[адаптовано за 34, 39, 97, 301, 427, 430]**

Назва принципу	Характеристика принципу стратегічного управління якістю функціонування підприємства
<i>Загальні</i>	
Науковість	Вимагає побудови системи управління та її функціонування на строго науковій основі, тобто з залучення усього спектру сучасних знань, їх ретельного синтезу.
Об'єктивність	Передбачає врахування закономірностей функціонування підприємства та факторів нестабільності в процесі зростання якості його функціонування.
Системність	Передбачає здійснення всебічного аналізу ухвалених рішень.
Інформаційна достатність	Дозволяє врахувати всю необхідну інформацію для ухвалення найбільш доцільного рішення.
Саморегулювання	Характеризує здатність економічної системи своєчасно перебудовуватися в цілях самозбереження, своєчасно переходити на нову стадію функціонування.
Демократизм	Характеризує спроможність персоналу, незалежно від рівня ієрархії проявляти ініціативу в генерації інновацій.
<i>Часткові</i>	
Адекватність	Характеризує відповідність вимогам і очікуванням.
Надійність	Забезпечення безперервності функціонування підприємства на протязі всього життєвого циклу.
Екологічність	Характеризує діяльність підприємства відносно виконання вимог щодо охорони навколишнього середовища.
Командна робота	Характеризує здатність усього персоналу з мінімальною кількістю непорозумінь досягати цілі, які було поставлено.
Проектна структура управління	Організаційна структура підприємства повинна будуватися виходячи з низки проектів, які реалізуються на ньому.
Відданість	Свідчить про єдність цілей підприємства, персоналу та інших стейкхолдерів.
Рациональність використання ресурсів	Доцільно оптимізувати розподіл ресурсів і послідовність реалізації проектів у рамках підприємства.

Назва принципу	Характеристика принципу стратегічного управління якістю функціонування підприємства
Індивідуального підходу до кожного замовника	Підприємство повинно виготовляти продукцію або надавати послугу виходячи з вимог конкретного замовника.
Мотивації творчості	На підприємстві повинна функціонувати така система мотивації, яка буде сприяти зростанню творчості всього персоналу.
Альтернативності	Свідчить про наявність альтернативних варіантів подальшого функціонування підприємства щодо підвищення якості.
Відповідальності	Обов'язок кожного працівника підприємства відповідати за вчинки і дії, а також їх наслідки.
Контрольованості	Свідчить про своєчасність виявлення загроз, які можуть негативно вплинути на функціонування підприємства.
Синергізму	Отримання більшого ефекту від використання одного й того ж ресурсу в декількох процесах.
Конкуренції	Характеризує вищу ефективність функціонування підприємств в умовах змагальності.
Інноваційності	Діяльність щодо генерування та впровадження інновацій здійснюється постійно.

Наступним кроком формування методологічного підходу щодо стратегічного управління якістю є розробка відповідної концептуальної моделі.

Як вже неодноразово відмічалось, в теперішній час зростає важливість інформації. Тому першим блоком концептуальної моделі стратегічного управління якістю функціонування підприємства (ЯФП) є аналіз інформаційного забезпечення його управління, який містить аналіз міжнародних програм, які розглядають питання стимулювання процесів зростання якості, нормативно-правового забезпечення та державного регулювання управління якістю на території України, діючі галузеві й регіональні програми, що декларують шляхи зростання якості.

До першої групи нормативно-правового забезпечення відноситься низка правових актів, які регулюють процеси управління якістю між

державою та підприємствами, безпосередньо підприємствами, підприємствами та споживачами. Зокрема ці питання прописані в: Конституції, Цивільному Кодексі України, Господарському кодексі, Кодексі законів про працю, Законах України «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про ціни і ціноутворення», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків» та ін.

До другої групи нормативно-правового забезпечення належать правові акти, які безпосередньо регулюють процеси управління якістю на підприємстві та складаються з Законів України «Про засади державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, процесів, робіт, послуг)», «Про стандартизацію», «Про підтвердження відповідності», «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про захист прав споживачів», Державні стандарти та інші нормативно-правові акти.

Другим блоком концептуальної моделі стратегічного управління є аналіз якості використання потенціалу підприємства, який засновано на дослідженні фінансово-інвестиційного, інтелектуально-кадрового, інноваційного, маркетингового, інформаційно-комунікаційного потенціалів, а також потенціалу основних фондів виробничого та невиробничого призначення, нематеріальних активів, природно-ресурсного (екологічного).

Третім блоком концептуальної моделі стратегічного управління якістю є аналіз потенційного ресурсного забезпечення підприємства, а саме інноваційного, енергозберігаючого, інформаційного, техніко-технологічного, маркетингового, дозвільного, кадрового. Таким чином, у рамках другого блока фактично здійснюється аналіз внутрішнього стану підприємства щодо зростання якості, а рамках третього – зовнішнього середовища.

Далі, на основі проведеного аналізу здійснюється уточнення стратегії якості управління ЯФП, розробляються відповідні програми зростання ЯФП та формується перелік відповідних проектів, які

націлено на зростання якості функціонування підприємства у стратегічному періоді.

Концептуальна модель стратегічного управління якістю функціонування підприємства представлена на рис. 2.9.

Якість функціонування підприємства змінюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів; залежно від стадії життєвого циклу як самого суб'єкта господарювання так і галузі, до якої він відноситься. В залежності від ЯФП змінюється й їх напрямок розвитку. За запропонованим концептуальним підходом формування стратегій управління ЯФП доцільно здійснювати з урахуванням сегментації ринків споживачів і постачальників, безпосередньо ЯФП та рівнів діючих стандартів (рис. 2.10). Процес формування стратегій ЯФП є впорядкованим процесом, якій відбувається відповідно до місії та цілей.

Стратегічне управління якістю функціонування підприємства це дуже складний процес, що передбачає узгодження інтересів усіх його суб'єктів. Згідно з діючою концепцією маркетингу в першу чергу споживачів, безпосередньо підприємства, можливостям постачальників і вимогам діючих стандартів (рис. 2.10). Поряд з тим якість лише

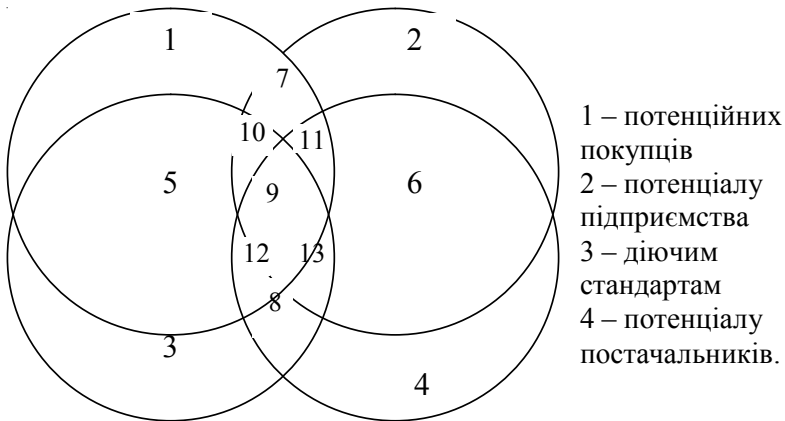


Рис. 2.10. Інтерес щодо рівня якості з позиції різного ступеня відповідності

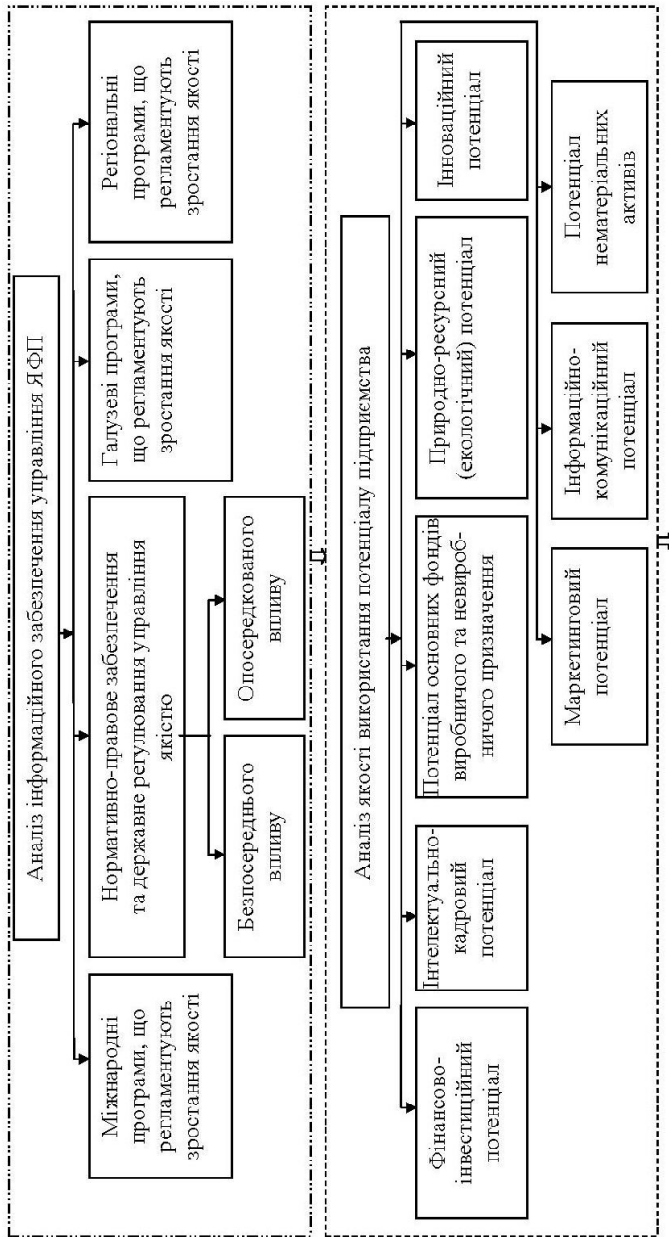
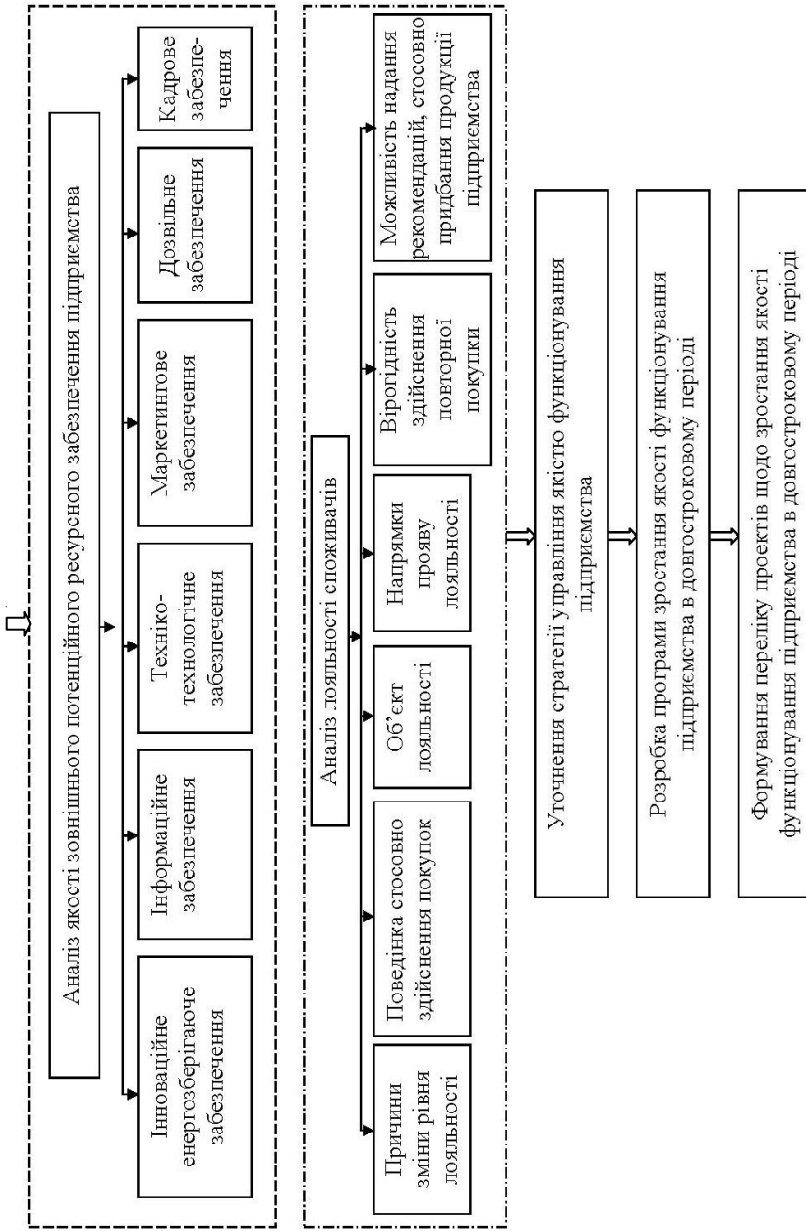


Рис. 2.9. Концептуальна модель стратегічного управління якістю функціонування підприємства (ЯФП)



Продовження рис. 2.9

частково відповідає вимогам кожного з суб'єктів, тому, що вимоги які визначено різними суб'єктами ринку не повністю співпадають, тому й певні інтереси задовольняються тільки частково. В табл. 2.13 представлено характеристику рівнів якості з позиції різного ступеня відповідності.

Таблиця 2.13

Характеристика рівнів якості з позиції різного ступеня відповідності

Інтерес щодо рівня якості з позиції різного ступеня відповідності	Характеристика
1. Відповідає вимогам покупців.	Покупці формують попит на товари. Але цей попит не підтверджується стратегічними й тактичними цілями та можливостями підприємства, постачальників і діючими на цей час стандартами. Підприємству доцільно розробити стратегічний план подальшого функціонування.
2. Відповідає потенціалу підприємства.	Найбільш розповсюджена ситуація в країні. Коли підприємства виготовляють ту продукцію, яку спроможні виготовляти й не мають можливості або виходячи з їх стратегічних цілей не представляється доцільним подальше покращення товару. Підприємству доцільно сформувати програму зростання потенціалу.
3. Відповідає діючим стандартам.	Продукція в цілому відповідає діючим стандартам але є ряд порушень у якості ресурсів, які постачаються на виробництво в технологічному процесі й така продукція не відповідає повною мірою бажанням споживача. Підприємству доцільно розробити програму техніко-технологічного удосконалення.
4. Відповідає потенціалу постачальників.	Ресурси, що постачаються на підприємство відповідають можливостям постачальника, але не задовольняють підприємство та споживачів, не відповідають діючим стандартам. Підприємству доцільно шукати нових постачальників або використовувати альтернативні ресурси.

Інтерес щодо рівня якості з позиції різного ступеня відповідності	Характеристика
5. Відповідає вимогам покупців і діючим стандартам.	Якість функціонування підприємства не досить висока, ресурси що постачаються також характеризуються не дуже високим рівнем якості, таким чином потенціал не використовується в повному обсязі, але продукція відповідає діючим стандартам.
6. Відповідає діючим стандартам і потенціалу постачальників.	Продукція не задовольняє споживачів, якість функціонування підприємства не досить висока, хоча продукція відповідає діючим стандартам і потенціал постачальників використовується в повній мірі. Підприємству доцільно сформувати комплекс заходів націлених на зростання якості функціонування.
7. Відповідає вимогам покупців і потенціалу підприємства	Підприємство випускає продукцію, що задовольняє потреби споживачів, але яка не відповідає вимогам діючих стандартів і ресурси, які постачаються на підприємство не задовольняють його, що збільшує певні витрати. Підприємству доцільно розробити програму взаємодії з постачальниками та привести продукцію у відповідність до стандартів.
8. Відповідає діючим стандартам та потенціалу постачальників.	Якість функціонування підприємства невисока, не задовольняє вимогам споживачів, але відповідає вимогам діючих стандартів і можливостям постачальників. Доцільно сформувати зростання якості функціонування підприємства.
9. Відповідає вимогам покупців, потенціалу підприємства, діючим стандартам, потенціалу постачальників.	Ідеальна ситуація коли всі зацікавлені сторони досягли консенсусу. Підприємству необхідно визначитися з подальшими напрямками функціонування.
10. Відповідає вимогам покупців, потенціалу підприємства, діючим стандартам.	Якість функціонування підприємства досить висока, продукція в повній мірі відповідають вимогам споживачів і діючим стандартам. Підприємство повинно удосконалювати роботу з постачальниками.

Інтерес щодо рівня якості з позиції різного ступеня відповідності	Характеристика
11. Відповідає вимогам покупців, потенціалу підприємства, потенціалу постачальників.	Підприємство випускає продукцію, яка задовольняє вимогам споживачів, якість функціонування підприємства й постачальників досить високі, але продукція не відповідає діючим стандартам. Підприємству доцільно сформувати програму приведення продукції у відповідність до діючих стандартів.
12. Відповідає вимогам покупців, діючим стандартам, потенціалу постачальників.	Якість функціонування підприємства не досить висока, але продукція відповідає вимогам покупців і діючим стандартам, якість використання потенціалу постачальників висока. Підприємству слід здійснити низку заходів націлену на зростання якості його функціонування.
13. Відповідає потенціалу підприємства, діючим стандартам, потенціалу постачальників.	Якість функціонування підприємства та постачальників досить високі, продукція відповідає діючим стандартам, але не задовольняє споживачів. Підприємству доцільно визначити напрямки підвищення потенціалу й удосконалити систему маркетингу.

Згідно з запропонованим концептуальним підходом формування стратегій управління ЯФП доцільно здійснювати з урахуванням якості використання потенціалу підприємства, якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення та лояльності споживачів. Наведені складові є векторами, які утворюють трьохвимірний куб (рис. 2.11). Визначити координати підприємства можна за допомогою моделі Кано, яка дозволяє здійснити його позиціонування за всіма складовими, що утворюють його сторони. В якості лучів, які формують куб можуть бути складові, характеризуючі безпосередньо суб'єкт господарювання, а саме – потенціал підприємства (ПП); також складові, що характеризують оточуюче середовище, такі як якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення (ЯЗПРЗ) та лояльність споживачів (ЛС).

Модель Кано або теорія привабливої якості була запропонована Норіакі Кано (Японія) в 70-ті роки ХХ ст. та застосовується для

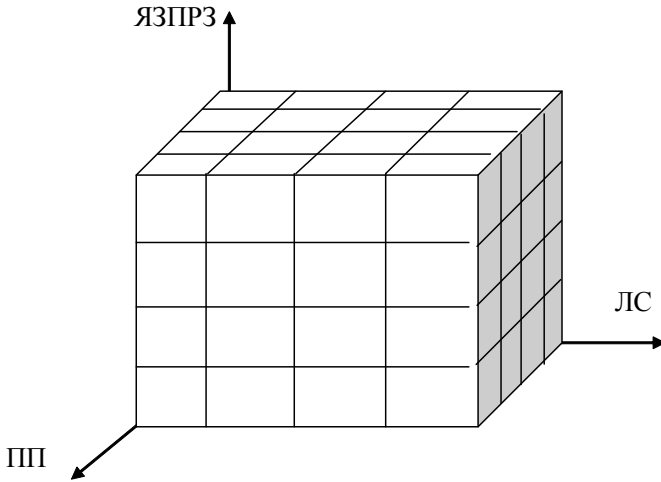


Рис. 2.11. Узагальнений вигляд стратегій управління якістю функціонування підприємства

формування стратегії організації і вирішення завдань забезпечення задоволеності споживачів. Дозволяє здійснити визначення та розподіл усього діапазону потреб (вимог) споживачів за пріоритетами. Таким чином – це інструмент, що визначає потреби які залишають споживача байдужим, незадоволеним, або приводять його в захват.

Н. Кано виділяє три складових профілю якості:

базова (основна) якість, відповідне «обов'язковим» характеристикам продукції;

потрібна (очікувана) якість, відповідає кількісним характеристикам продукції;

приваблива (випереджальна) якість, відповідає «сюрпризним» характеристиками продукції, що викликає захоплення.

Поряд з тим слід відмітити, що вимоги споживача з часом змінюються. Те, що сьогодні викликає захоплення, завтра може стати очікуваною якістю і після закінчення часу цілком можливо перейде в обов'язкову умову. До того ж, різні категорії споживачів можуть мати

різні потреби, які різняться між собою здатністю споживачів встановлювати вимоги до відповідних характеристик продукції.

Так само змінюються не тільки вимоги споживачів, а й удосконалюються стандарти, враховуючи досягнення науково-технічного прогресу. Підприємства вимушені вдосконалювати свою діяльність не зменшуючи чисельність споживачів, постачальники повинні реагувати на зміни які відбуваються щоб не зменшити обсяги поставок.

Тому, на нашу думку, доцільним представляється запропонувати наступну матрицю складових якості (табл. 2.14) з їх якісними характеристиками за трьома секторами.

Таблиця 2.14

Матриця складових якості [адаптовано за 250]

Критерії	Ступень відповідності		
	Мінімальний рівень (МР)	Конкурентоспроможний рівень (КР)	Інноваційний рівень (ІР)
Лояльності покупців	мінімально допустима якість продукції	середньогалузева якість продукції	лідуюча якість продукції
Потенціалу підприємства	мінімально допустима якість функціонування	середньогалузева якість функціонування	лідуюча якість функціонування
ЯЗПРЗ	мінімально допустима якість	середньогалузева якість	лідуюча якість ресурсів

Формувати наведені складові за якісними характеристиками слід на основі шкали Харрінгтона, оскільки вона характеризується статистичною чутливістю, безперервністю, адекватністю [530]:

мінімальний рівень – 0,65–1

конкурентоспроможний рівень – 0,37–0,64

інноваційний рівень – 0–0,36.

Координати позиціонування підприємств можна встановити за допомогою інтегрального показника кожної зі складових, значення яких змінюється від 0 до 1.

Процедура побудови інтегрального показника починається

з визначення часткових показників, які можуть бути виражені за допомогою різних одиниць виміру. Тому важливим є здійснення процедури їх стандартизації, що призводить не тільки до елімінування одиниць виміру, але й вирівнюванню значень часткових показників. При цьому може відбутися втрата інформації, тому доцільно вводити ієрархію часткових показників за допомогою коефіцієнта ієрархії, які дозволяють оцінити значущість часткових показників [293, с. 18].

Наступним кроком є розподіл часткових показників на стимулятори (позитивний вплив) і дестимулятори (негативний вплив) за характером впливу на якість функціонування підприємства. Найбільші значення стимуляторів і найменші значення дестимуляторів формують координати еталона, який є крапкою P_0 з координатами:

$$d_i^* = \frac{c_{i0}}{c_0}, \quad (2.1)$$

або

$$d_i = 1 - d_i^* \quad (2.2)$$

при цьому

$$c_{i0} = \left[\sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{0s})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, 2, \dots, t) \quad (2.3)$$

$$c_0 = \bar{c}_0 + 2S_0 \quad (2.4)$$

$$\bar{c} = \frac{1}{t} \sum_{i=1}^t c_{i0} \quad (2.5)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{2} \sum_{i=1}^t (c_{i0} - \bar{c}_0)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (2.6)$$

$$z_{0s} = \max_r z_{rs}, \text{ якщо } s \in I \quad (2.7)$$

$$z_{0s} = \min_r z_{rs}, \text{ якщо } s \in I \quad (s = 1, 2, \dots, n) \quad (2.8)$$

де I – безліч стимуляторів,

Z_{rs} – стандартизоване значення часного показника s в період t .

Зв'язок між загальними стратегіями та стратегіями управління якістю функціонування підприємств відбувається за ознакою загальної стратегічної спрямованості функціонування підприємств і бінарності прийняття управлінського рішення. В разі вибору загальних стратегій успішного функціонування їм відповідають стратегії лідерства, експлерентні (піонерські) та навпаки, коли обирають стратегії нестабільного функціонування, то їм відповідають стратегії патієнтні (нішеві) або коммутантні (сполучаючі). Таким чином, зв'язок і залежність стратегій з управління якістю функціонування підприємств із конкурентними ґрунтується на ознаці їх конкурентної спрямованості, а з функціональними на функціональній спрямованості. Отже, обираючи всі ці стратегії стейкхолдери підприємств на основі запропонованих класифікаційних ознак можуть узгоджувати їх виходячи з підпорядкування одна одній.

Трьохвимірний куб можна поділити на чотири зони:

– активного зростання якості, яке характеризується інноваційним рівнем за всіма складовими або конкурентоспроможним рівнем однієї з означених складових;

– повільного зростання якості, що характеризується переважно конкурентоспроможним рівнем за всіма складовими або інноваційним рівнем однієї з означених складових ;

– стабільної якості, що характеризується переважно конкурентоспроможним рівнем за всіма складовими або мінімальним рівнем, за однією з означених складових;

– загрожуючої якості, яке характеризується мінімальним рівнем за всіма складовими або конкурентоспроможним рівнем однієї з означених складових.

Розподіл стратегій якості функціонування підприємства за групами представлено в табл. 2.15.

Згідно з системним підходом підприємство складається з певних елементів, що перебувають у динамічній взаємодії. Це породжує формування емерджентних властивостей системи, якими не володіють її елементи. Тому процес функціонування підприємства слід розглядати з позицій системного підходу, який досліджується в наукових роботах таких видатних вчених, як Людвиг фон Берталанфі, В. Глушков,

Розподіл стратегій якості функціонування підприємства

Група	Характеристика стратегій
1	Патієнтні (нішеві); коммутантні (поєднуючі); монономенклатурне виробництво; вузькоасортиментне виробництво або зміна асортиментного типу виробництва; концентрація зусиль на завоювання споживача; скорочення масштабів виробництва; збереження масштабів виробництва; домінантно-сегментний ринок збуту; мінімальна якість профільної продукції; компенсаційне ціноутворення; формування короткострокового запасу ресурсів; оновлення технології на базі власних результатів НДДКР.
2	Коммутантні (поєднуючі); віолентні (силові); домінантно-номенклатурне виробництво; середньоасортиментне виробництво; концентрація зусиль на завоювання споживача; збереження масштабів виробництва; середньогалузевий рівень якості профільної продукції; домінантно-сегментний ринок збуту; збереження сектору ринку; формування середньострокового запасу ресурсів; оновлення технології на базі запозичених результатів НДДКР; оновлення технології з урахуванням технологічних розривів; цільова пролонгація договорів про поставку.
3	Віолентні (силові), експлерентні (піонерські); полісегментна номенклатура виробництва; зміна асортиментного типу виробництва; розширення масштабів виробництва; концентрація зусиль на рекламу продукції; лідерство в якості профільної продукції; зміна типу структури ринку збуту продукції; лідируюча якість; оновлення технології на базі власних результатів НДДКР.
4	Експлерентні (піонерські); полісегментна номенклатура виробництва; розширення номенклатури продукції; лідерство в якості профільної продукції; зростання ринку; концентрація зусиль на відносинах з конкурентами; ціноутворення на базі рівня попиту; освоєння технології, що відповідає майбутнім запитам ринку при активній ринковій політиці; діагональна інтеграція.

І. В. Прангішвілі, І. Прігожин, М. Месарович, Д. Мако, І. Такахара, С. Бір, Н. Вінер, К. Шеннон, У. Р. Ешбі та багатьох інших.

Значний вплив на процес формування емерджентних властивостей системи чинить взаємозв'язок між її структурними елементами. Як вже неодноразово наголошувалося підприємство функціонує в умовах

високо динамічного середовища, що призводить до постійної зміни його головних характеристик. Властивість системи, тобто підприємства, щодо збереження основних характеристик в умовах постійних флуктуацій називається життєздатністю.

В умовах постійних флуктуацій доцільне визначення припустимого обсягу змін станів системи, що дозволяє сформувати фазовий простір екзистентності. При виході основних характеристик системи за межі припустимого простору збереження підприємства можливе лише за рахунок адекватної реакції на зовнішні або внутрішні впливи шляхом формування відповідних попереджувальних заходів, заснованих на змінах взаємозв'язків системи, як з зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем. Якщо змінити умови практично неможливо, то систему буде трансформовано в нову, з іншими властивостями й структурою, простором екзистентності. Таким чином, це буде свідчити про перехід підприємства на новий рівень гомеостазу (рис. 2.11).

Гомеостаз (іс) (від грецьк. «гомоінос» – подібний, однаковий і «стасіс» – нерухомість, стан) – 1) стійка динамічна рівновага; 2) динамічна відносна сталість складу і властивостей системи [43, с. 29]. Гомеостаз економічної системи визначає її параметри й діапазон їх значень, що можуть змінюватися як під впливом відокремлених елементів або факторів, так і за рахунок синергетичного впливу декількох елементів або факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Підприємство характеризується й такою важливою властивістю як когерентність, тобто погодженість поведінки між окремими її частинами. Когерентна система поводить як єдине ціле.

Виходячи з наведених характеристик системи, можна сформувати основні етапи самоорганізації підприємства щодо зростання якості:

1. Флуктуація значень показників, що характеризують процес функціонування підприємства. Виходячи з аналізу кількісних і якісних змін значень показників можна зробити висновок про зростання або зниження ЯФП чи про її відносну стабільність (гомеостаз). Розглянемо більш докладно ці ситуації.

Якщо поточний і нерозподілений прибуток підприємства, а також кошти амортизаційного й резервного фондів за інших рівних умов спрямовуються на зростання якості його функціонування, які є основою

подальшого розвитку, тобто на підвищення компетенції персоналу, впровадження нових технологій, устаткування й т. ін., то підприємство як економічна система у випадку доцільного їх використання переходить на наступний етап функціонування. Дані зміни є свідомим зростанням якості функціонування підприємства.

В іншому випадку, коли підприємство за інших рівних умов лише невелику частку прибутку буде спрямовувати на зростання якості функціонування, то це свідчить про його відносну стабільність тому, що завдяки цим коштам можливе тільки підтримання ЯФП на колишньому рівні (наприклад, за рахунок упровадження нових інформаційних систем управління, часткової заміни устаткування, збільшення обсягів оборотних коштів і т. ін.).

У тому випадку, якщо підприємство не буде спрямовувати кошти на зростання якості функціонування, тобто не створюватиме відповідного підґрунтя щодо подальшого прогресивного розвитку, то при незмінності інших його параметрів воно перейде в якісно й кількісно інший стан, що характеризується регресивним стійким розвитком, це поступово призведе підприємство до банкрутства, а потім можливо й ліквідації.

2. Початок когерентної (погодженої) активності частин, коли установлені за даних умов параметри порядку функціонування підприємства підпорядковують собі інші, знову виникаючі. На підприємстві з'являються внутрішні механізми узгодженої (когерентної) взаємодії його підрозділів. При цьому система стає некерованою ззовні.

3. Стійке функціонування відкритої стаціонарної системи – надходження ресурсів у систему й формування можливостей на основі дисіпації ресурсів, товарів і послуг у зовнішнє середовище.

Підприємство – це відкрита стаціонарна система, що є причиною позитивного або негативного його стійкого розвитку. Як ресурси або надання можливостей може розглядатися зростання обсягів інтелектуальної праці, впровадження нових технологій, збільшення обсягів фінансування та попиту на продукцію, що випускається, надання пільгового режиму оподаткування, формування сприятливої амортизаційної політики, зниження розмірів митних зборів, скасування квот і т. ін.. Дисіпація ресурсів, товарів і послуг у зовнішнє середовище

може здійснюватися й за рахунок повернення кредиторської заборгованості; відшкодування податку на додану вартість і т. ін.

4. Удосконалення інформаційної впорядкованості за допомогою конкурентного відбору мікроструктур системи. Інформаційна впорядкованість передбачає оптимальну взаємодію мінімальних організаційних структур існуючої економічної системи. Результатом є підвищення якості функціонування самої системи.

5. Досягнення точки біфуркації (від латин. *bis* – двічі і *furca* – вила) – трансформація гомеостазу системи, тобто перехід з одного якісного й кількісного стану економічної системи в інший (у напрямку позитивного або негативного розвитку), який засновано на раціональному або емоціональному виборі. Біфуркація має на увазі роздвоєння або поділ. Раціональний вибір можливий тільки при наявності інформації, що дозволяє визначити й оцінити всі можливі альтернативи розвитку подій виходячи з наявних можливостей. У іншому випадку зміни, що збільшуються, у системі змушують керівництво підприємства до емоційного поведження, заснованому на використанні методу проб і помилок. Даний стиль поведження використовують тільки в тому випадку, якщо не можливе застосування інших, і він є єдиним шансом подальшого функціонування підприємства.

Виходячи з теорії і практики стратегічного управління, основним завданням керівництва підприємства є управління гомеостазом економічної системи з метою забезпечення її якісного функціонування який сприятиме подальшому прогресивному стійкому розвитку.

Таким чином, методологічний підхід щодо стратегічного управління якістю ґрунтується на функціональному, системному, ситуаційному, динамічному, синергетичному, ресурсному, структурному, процесному, проектному й компетентнісному підходах, враховує тенденції зміни соціально-економічних умов функціонування підприємств в Україні. Основні положення методологічного підходу:

1. Підприємство – це складна відкрита соціально-економічна система. Підґрунтям розвитку якої є зростання рівня якості функціонування у стратегічному періоді завдяки здійсненню відповідних заходів у поточному періоді.

2. Якість функціонування підприємства зумовлена факторами

макро-, мезо- та мікрорівня, які характеризуються системою інтегральних і локальних показників.

3. Факторами, що формують стратегічну необхідність управління якістю є доцільність: прийняття рішень щодо довгострокового управління якістю, пасивної та активної адаптації підприємства, реалізації інноваційних проектів, визначення компетентності персоналу, ранжування стратегічних задач підприємства.

4. Головними принципами стратегічного управління якістю є науковість, об'єктивність, системність, інформаційна достатність, саморегулювання, демократизм, командна робота, проектна структура управління, відданість, раціональність використання ресурсів, індивідуальний підхід до кожного замовника, мотивації творчості, альтернативність, конкуренція, відповідальність, інноваційність, повна участь, контрольованість, синергізм.

5. Сегментацію ринку постачальників слід здійснювати за технологіями, сировиною, кваліфікацією персоналу, ціною, якістю ресурсів.

6. Сегментацію ринку споживачів доцільно проводити за підприємствами-споживачами (вимоги до якості продукції, обсягів і періодичності закупівлі, системи розрахунків), індивідуальними споживачами (статевікові характеристики, рівень платоспроможності, ступень лояльності до торгівельної марки; вимоги до якості продукції).

7. У залежності від сегменту ринку на якому буде реалізовуватися продукція випуск продукції суб'єктам господарювання слід здійснювати відповідно до актуальних міжнародних, державних, галузевих стандартів, стандартів науково-технічних і інженерних спільнот і союзів; технічних умов, стандартів підприємств.

8. Формування стратегій збільшення якості функціонування суб'єктів господарювання доцільно здійснювати з урахуванням сегментації ринків споживачів і постачальників, безпосередньо якості функціонування суб'єктів господарювання та рівнів діючих стандартів.

9. Для кожного суб'єкта господарювання може бути сформовано набір альтернативних стратегій його якості функціонування. Вибір стратегії здійснюється керівництвом суб'єкта господарювання й означає, що з усіх можливих стратегічних альтернатив, що існують буде обрана тільки одна, яка й буде реалізовуватися. Одним із методів,

розробки різних варіантів стратегії збільшення якості функціонування суб'єктів господарювання, є портфельний аналіз, що ґрунтується на формуванні портфельних стратегій – безлічі альтернативних варіантів подальшого функціонування суб'єктів господарювання. Перехід до альтернативної стратегії здійснюється у тому разі, якщо реалізація обраної стратегії виявиться нерациональною. Якщо суттєво зміниться вплив факторів макро-, мезо- та мікрорівня, то необхідно вибрати іншу стратегію, адекватну ситуації, яка склалась на поточний час.

10. Виходячи з обраної стратегії збільшення якості функціонування суб'єктів господарювання, здійснюється розробка відповідних стратегічних програм.

Отже, методологічною основою формування стратегій збільшення якості функціонування суб'єктів господарювання є запропонований і обґрунтований концептуальний підхід, який ґрунтується на урахуванні сегментації ринків споживачів і постачальників, якості функціонування суб'єктів господарювання, що дозволить значно покращити діяльність на протязі всього життєвого циклу.

Таким чином, обов'язковою умовою подальшого якісного функціонування підприємств, є виробництво такої продукції, яка забезпечить досягнення консенсусу інтересів серед потенційних покупців, потенціалу підприємства, діючих стандартів і потенціалу постачальників.

Висновки до другого розділу

1. За весь час трансформації концепції управління якістю зміни здійснювалися відповідно до визначених економічних і суспільних перетворень «загального» менеджменту. Еволюція завжди відображувала ступінь участі керівництва підприємством в управлінні в цілому, та в управлінні якістю зокрема. Поступово впроваджувалися технічні вимоги до управління якістю функціонування підприємства в цілому. Спочатку використовувались методи статистичного вхідного контролю, надалі впроваджувалась система сертифікування. Поступово змінювалися організаційні структури підприємств (створювались структурні підрозділи, що відповідали за якість роботи) та створювались відповідні системи мотивації, які сприяли підвищенню якості.

2. В умовах глобалізації спостерігається поступова інтеграція систем управління якістю, яка дозволяє активізувати творчий обмін передовим досвідом у сфері управління якістю, накопичений людством.

3. В умовах ринкової економіки одним з найбільш впливових факторів щодо якості функціонування підприємства є соціальна відповідальність. У процесі функціонування інституційного механізму задіяна держава та бізнес-системи, профільні міністерства та профспілки, органи державного регулювання та неприбуткові організації, партії та безпосередньо суспільство на основі соціального партнерства. Цей інституційний механізм зумовлює збільшення якості роботи підприємства та підвищує їх соціальну відповідальність.

4. Триває зменшення активізації споживчого ринку, яке змушує вітчизняні підприємства до здійснення інноваційної діяльності, що стосується технологій виробництва товару, його дизайну, механізму просування на відповідні ринки, проведення акцій піару і т. ін. Поряд з тим, цей процес ускладнюється незначною активністю здійснення інвестиційної діяльності, як головного джерела впровадження інновацій.

5. Особливостями стратегічного управління якістю функціонування вітчизняних підприємств є обмеженість ресурсного забезпечення, особливо фінансового, досить високий рівень плати за його використання, невисока активність інноваційної діяльності, відсутність дієвих економічних механізмів, які зменшать відтік коштів за межі держави та сприятимуть наданню пільг і преференцій господарським суб'єктам, що впроваджують системи управління якістю.

6. Стратегія підприємства формується з урахуванням основних тенденцій міжнародної економічної діяльності, державної, регіональної та галузевої економічної політики, що як наслідок зумовлює необхідність постійного коректування стратегії підприємства в рамках взаємозв'язку: ситуація в міжнародній економіці – міжнародна економічна політика – ситуація в національній економіці – державна економічна політика – ситуація в галузевій економіці – галузева економічна політика – ситуація в регіональній економіці – регіональна економічна політика – стратегія підприємства – якість функціонування.

7. Стратегію підприємства слід розглядати як визначення

подальших напрямків щодо зростання якості функціонування підприємства, їх якісна та кількісна конкретизація у вигляді системи цілей та послідовності дій, які треба здійснити щодо їх досягнення.

8. Принципами стратегічного управління якістю функціонування підприємства є: науковість, об'єктивність, системність, інформаційна достатність, саморегулювання, демократизм, командна робота, проектна структура управління, відданість, раціональність використання ресурсів, індивідуальний підхід до кожного замовника, мотивація творчості, альтернативність, конкуренція, відповідальність, інноваційність, контрольованість, синергізм.

9. Для зростання якості функціонування підприємства в довгостроковому періоді доцільно проводити аналіз інформаційного забезпечення управління, який включає аналіз міжнародних програм, що стосуються стимулювання процесів зростання якості, нормативно-правове забезпечення та державне регулювання управління якістю на території України, діючі галузеві та регіональні програми, що стосуються питань зростання якості.

10. Аналіз якості використання потенціалу підприємства слід проводити на основі дослідження фінансово-інвестиційного, інтелектуально-кадрового, інноваційного, управлінського, маркетингового, інформаційно-комунікаційного потенціалів, а також потенціалу основних фондів виробничого та невиробничого призначення, нематеріальних активів, природно-ресурсного (екологічного) потенціалів.

11. Особливу увагу при аналізі зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства слід приділяти таким аспектам, як інноваційний енергозберігаючий, інформаційний, техніко-технологічний, маркетинговий, дозвільний, кадрового забезпечення.

12. Якість функціонування підприємства (ЯФП) змінюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів; у залежності від стадії життєвого циклу як самого суб'єкта господарювання так і галузі, до якої він відноситься. В залежності від ЯФП змінюється й їх напрямок розвитку. Формування стратегій ЯФП доцільно здійснювати з урахуванням сегментації ринків споживачів і постачальників, безпосередньо ЯФП та рівнів діючих стандартів. Процес формування стратегій ЯФП

є впорядкованим процесом, якій здійснюється відповідно до місії та цілей.

13. Якісне функціонування підприємства – це дуже складний процес, що передбачає узгодження інтересів усіх його суб'єктів. Згідно з діючою концепцією маркетингу в першу чергу споживачів, безпосередньо підприємства, можливостям постачальників і вимогам діючих стандартів. Поряд з тим якість лише частково відповідає вимогам кожного з суб'єктів тому, що вимоги які визначено різними суб'єктами ринку не повністю співпадають, тому й певні інтереси задовольняються тільки частково.

14. Методологічною основою формування стратегій зростання якості функціонування суб'єктів господарювання є запропонований і обґрунтований концептуальний підхід, який ґрунтується на урахуванні сегментації ринків споживачів і постачальників, якості функціонування суб'єктів господарювання, що дозволить значно покращити діяльність на протязі всього життєвого циклу.

15. Обов'язковою умовою подальшого якісного функціонування підприємств, є виробництво такої продукції, яка забезпечить досягнення консенсусу інтересів серед потенційних покупців, потенціалу підприємства, діючих стандартів і потенціалу постачальників.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичне забезпечення визначення якості використання потенціалу підприємства

В умовах ринкової економіки, що характеризується поступовим зростанням конкуренції, на успішність підприємств суттєво впливає якість їх функціонування. Це є основою об'єктивної оцінки функціонування підприємства з позиції всіх зацікавлених сторін. Якість функціонування фактично відображає те, наскільки для підприємства, що аналізуються є характерним досягнутий рівень використання потенціалу, так як відсутність певного рівня стабільності свідчить про суттєву небезпеку. Враховуючи те що існує на підприємстві забезпечення визначає напрямки використання потенціалу, то доцільно зробити висновок, що це є своєрідним гарантом його стабільного функціонування у стратегічному періоді. Згідно з законами економічної теорії резерви є невичерпними, що свідчить про можливість необмеженого зростання якості функціонування підприємства в довгостроковому періоді.

Отже, основою зростання якості функціонування вітчизняних підприємств є якість використання їхнього потенціалу в стратегічному та поточному періодах. Проблеми оцінки потенціалу підприємства досліджували такі видатні вчені, як Дж. Харрінгтон, Д. Гарвін, Ф. Кроссбі, Дж. Дуран, С. Джордж, А. Фейгенбаум, А. Ваймерських, Х. Рамперсад, Т. Конті, Й. Кондо, Р. Ватсон, Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов, Р. Л. Біктіміров, Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Ю. І. Ребрін, Ю. В. Кренев, М. А. Кузнєцов, Е. В. Попов, В. А. Горохов, С. Д. Ільєнкова, Н. Д. Ільєнкова, Л. Д. Ревуцький, А. І. Самоукін та інші.

В етимологічному значенні термін «потенціал» походить від латинського «*potentia*» та означає «сховані можливості». В словнику іноземних слів І. А. Васюкової наводиться тлумачення терміну як міць, сила [351]. У Великій Радянській Енциклопедії наводиться визначення терміну «потенціал» як «... кошти, запаси, джерела, які є в наявності, та які можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану; рішення будь-якої задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній області» [57, с. 428]. На це ж визначення посилаються В. Н. Мосін та Д. М. Крук [282], так само воно наведено в економіко-математичному словнику під редакцією Л. І. Лопатнікова [221] і в економічній енциклопедії під редакцією А. М. Румянцева [339].

Згідно з тлумачним словником «можливість» – це сприятлива умова, обставина, ситуація, при якій можна що-небудь зробити; внутрішні ресурси, сила, здатність [448], а здатність – це природна обдарованість, талановитість; уміння, а також можливість проводити які-небудь дії [448]. Тобто між можливостями і здібностями в певному контексті не робиться відмінностей. Резюмуючи сказане вище, вважаємо, що потенціал – це сукупність можливостей у якійсь області для досягнення певних цілей.

Н. Ігнатенко та В. Руденко наводять частоту вживання у науковій літературі різних ознак поняття «потенціал» за такою класифікацією: асоціація потенціалу з сукупністю природних умов і ресурсів, запасів, цінностей – 42 % випадків; асоціація потенціалу з потужністю виробництва (галузей), фондів – 18 %; асоціація з ресурсною, економічною, природною, регіональною характеристикою – 16 %; з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту – 8 %) [303, с. 25].

Шаманська О. І. вважає що «категорія ресурсного потенціалу потрібна для оцінки можливостей майбутнього періоду» [485, с. 110], але на основі визначення ресурсного потенціалу підприємство може вирішувати й поточні проблеми.

Поряд з тим слід погодитися з думкою численних учених, які вказують на те, що джерелом формування потенціалу підприємства є не тільки його наявні ресурси, алей ті що можна генерувати, або

залучити підприємству. Важливим аспектом є доцільність їхнього використання, що безпосередньо залежить від якості управління, яка залежить від наявних і потенційних компетенцій відповідних категорій персоналу [169, 430].

У більшості публікацій з теорії потенціалу досліджуються економічний, виробничий, трудовий, маркетинговий, інвестиційний, інноваційний, ринковий та інші різновиди потенціалу підприємства, що обумовлює його функціональну структуру [24, 470, 505]. Крім того, як зазначає Н. С. Краснокутська, в рамках кожної функціональної області формується особливий внутрішній потенціал, який умовно розподіляється на об'єктний (виробничий, інноваційний, фінансовий, відтворення, інформаційний, інфраструктурний) та суб'єктний (науково-технічний, маркетинговий, організаційної структури управління, кадровий, управлінський). Такий строгий розподіл не є правильним, так як будь-який з указаних об'єктних потенціалів може бути одночасно й суб'єктним.

Основні елементи, які характеризують потенціал за тим чи іншим функціональним напрямком, перебувають у відповідному взаємозв'язку та відносинах. Слід погодитися з думкою Е. І. Цибульської, що процес оцінки здійснюється також у певній послідовності та вимагає чіткої організації [479].

Н. С. Краснокутська вважає, що «потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства, створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [195]. Дуже важливим є акцентування уваги на компетенціях підприємства, але носіями будь-яких компетенцій є персонал, який по відношенню до підприємства також є ресурсом.

Самоукін Л. І. вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку з властивою кожній суспільно-економічній формації виробничим відносинам, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а так само управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства в цілому щодо повного використання їх здатності до створення матеріальних благ і послуг [336]. У цьому визначенні ставиться акцент на виробничі відносини, що є дуже важливими, особливо щодо

підприємства, але є ще багато аспектів, які стосуються його функціонування, але вони зовсім не враховані в цьому визначенні.

У словнику під ред. О. В. Козлової наведено визначення економічного потенціалу, як економічні можливості країни, які залежать від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, наявності трудових і виробничих ресурсів, ефективності господарського механізму [445]. У цьому визначенні практично відсутня характеристика економічних можливостей.

Л. С. Головка під економічним потенціалом підприємства розуміє «сукупні потенційні можливості підприємства формувати й максимально задовольняти потреби в товарах і послугах споживачів за рахунок інтеграції певного набору з певними дієвими, наявними, вивченими можливостями, які вже сьогодні можуть бути використані в суспільному виробництві, й організаційного потенціалу (потенціалу менеджменту) за рахунок оптимального використання наявних економічних і інтелектуальних ресурсів в умовах відповідних соціально-економічних відносин [117, с. 72–73].

Л. С. Головка в монографічному дослідженні розглядає сукупний економічний потенціал корпорації як «здатність інтегрованих потенціалів складових елементів системи отримувати мультиплікаційний (емерджентний та синергитичний) ефекти в результаті асоційованої діяльності та бути джерелом розвитку самої корпорації, регіону або країни» [117, с. 76–77].

Слід погодитися з думкою Л. С. Головки, стосовного того що не треба ототожнювати економічний та стратегічний потенціал, тому що економічний потенціал як і будь-який інший може бути як стратегічним, так і поточним.

Н. Краснокутська вказує на активізацію досліджень у предметній сфері «формування теорії потенціалу» в контексті «координатного простору» для взаємодії теорії підприємства, як одного з центральних напрямків мікроекономіки та теорії стратегічного управління [194, с. 54]. Поряд з тим З. К. Шмігельська акцентує увагу на «недостатньому дослідженні методології оцінки ризиків реалізації стратегії інноваційного розвитку» [494, с. 186], тобто структурних складових потенціалу розвитку як країни в цілому, так й її окремих регіонів.

Є. В. Лапін розглядає економічний потенціал як «максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективно використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів» [212, с. 65].

О. Ф. Балацький вважає, що економічний потенціал підприємства є сукупністю трудових, виробничих, природних, інноваційних, інвестиційних ресурсів підприємства [505]. Також зазначає, що в теорії економічного потенціалу, крім ресурсної складової, виділяють блок діяльності персоналу (аналітична (А), виробнича (Б), комунікаційна (В)) і блок управління, що складається з трьох підсистем (стратегічне планування (П), яке спрямоване на виявлення факторів комерційного успіху в майбутньому; реалізація (Р) – формування нового потенціалу й перетворення існуючого в фактори комерційного успіху; контроль (К) – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень, постійного контролю за достовірністю планових передумов) [505, 195].

Згідно з думкою З. Ковачова й С. Головіна оцінка економічного потенціалу підприємства повинна бути комплексною [113, 186].

З. Ковачов рекомендує розглядати процес оцінки за такими основними елементами: а) об'єкт оцінки; б) суб'єкт оцінки; в) критерій; г) показник (система); д) одиниці (шкала) вимірювання; е) оцінка [186].

Марушков Р. В. трактує економічний потенціал як «...здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів» [239].

Слід погодитися з думкою Н. С. Краснокутської, що довгий час у вітчизняній економічній науці економічний потенціал підприємства ототожнювався з масштабом діяльності об'єкта, а для його характеристики використовувалися поняття розмір підприємства та його виробнича потужність [24, 138].

О. С. Федонін вказує на три стадії еволюції наукових поглядів у розумінні економічного потенціалу:

- потенціал як сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів;
- потенціал як система матеріальних і трудових факторів, які забезпечують досягнення цілі виробництва;

– потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання [452]. Отже, за допомогою потенціалу виконуються завдання, завдяки управлінському потенціалу ці завдання формулюються, тобто приймаються відповідні управлінські рішення та вибираються методи їх реалізації.

Ряд публікацій з теорії потенціалу присвячено визначенню ринкового потенціалу підприємства, під яким розуміється можливість управління ресурсами суб'єкта господарювання на певних етапах його розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком [470]. Це твердження акцентує увагу на ефективній взаємодії, але не зрозуміло, що саме є критерієм ефективної взаємодії.

Згідно з думкою Г. С. Мерзлікіної та Л. С. Шаховської предметними складовими потенціалу підприємства є [247, с. 63.]:

– ринковий потенціал: потенційний попит на продукцію і частка ринку, яку займає підприємство, потенційний обсяг попиту на його продукцію, підприємство й ринок праці, підприємство й ринок факторів виробництва;

– виробничий потенціал: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини й матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;

– фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні можливості.

Ревуцький Л. Д. під «виробничим потенціалом» розуміє обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), які можуть бути виконані протягом деякого періоду часу (наприклад, року) основними працівниками на базі наявних виробничих фондів при двох-трьохзмінному режимі роботи й оптимальній організації праці та діючих потужностей [321, с. 7]. Основою розрахунку системи економічних оцінок виробничого потенціалу підприємства є:

– потенційна річна виробнича потужність у розрахункових одиницях, розгорнута за видами основної і побічної продукції;

– потенційний річний валовий обсяг продукції, робіт, послуг (виручка), у вартісному вираженні;

- потенційна величина доданої вартості, умовно-чистої або кінцевої продукції, у вартісному вираженні;
- потенційний чистий прибуток / обсяг чистої продукції;
- потенційний річний балансовий прибуток від виробничої діяльності при можливих варіантах цінової стратегії підприємства, у вартісному вираженні;
- потенційний чистий прибуток після сплати податків, у вартісному вираженні.

У цьому визначенні підкреслюється лише один з аспектів економічного потенціалу – здатність господарського механізму виконувати виробничу функцію. Очевидно, що це важлива, але не єдина характеристика економічного потенціалу.

А. І. Яковлев і О. П. Косенко вважають, що більшість дослідників трактують категорію «виробничий потенціал» аналогічно поняттю «економічний потенціал», а саме, як розмір ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, починаючи зі стадії науково-дослідних робіт і закінчуючи передачею продукції у сферу практичного використання [514]. Однак такий підхід є дуже вузьким так як стосується тільки декількох стадій виробництва.

І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих визначають виробничий потенціал як технічно, організаційно, економічно й соціально обґрунтовану норму ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний період календарного часу [136, с. 147]. Однак виробничий потенціал це не тільки обсяг робіт у одиницях виміру праці, який може бути виконано протягом деякого періоду часу на базі наявних виробничих фондів, це й можливість щодо його оптимізації наявних і потенційних виробничих фондів.

Н. Рогачева та Г. Попова зазначають, що трудовий потенціал характеризує забезпеченість інноваційного процесу персоналом, а також забезпечує наявність кваліфікованого персоналу, що безпосередньо бере участь у створенні та розповсюдженні інновацій [326].

І. Джаїн стверджує, що науково обґрунтований підхід до вивчення поняття «трудовий потенціал» дає можливість регіональним і місцевим органам влади здійснювати прямий вплив на процеси економічного

розвитку території з метою найбільш повного задоволення потреб населення [132, с. 56].

М. Долішній визначає трудовий потенціал як прогнозовану інтегральну здатність групи, колективу, підприємства, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової діяльності, результатом якої є створення матеріальних і духовних цінностей [137, с. 87].

У роботі Л. І. Жукова, Г. О. Погосяна, В. І. Сивцова та ін. відмічається, що категорія «трудовий потенціал» об'єднує сукупність якостей працездатного населення, таких, як його фізичний, психологічний потенціал, обсяг загальних та спеціальних знань та навичок [502, с. 257].

А. Жулавський та І. Джайн у процесі дослідження існуючих трактовок категорії «трудовий потенціал» відмічають суттєві розбіжності в поглядах щодо суті даної економічної категорії, що гальмує формування єдиних підходів до його оцінки [149, 132, с. 114]. Згідно з думкою А. Жулавського, найбільш доцільно визначати трудовий потенціал з позицій праці як фактора виробництва.

Трудовий потенціал визначається як сукупна здатність економічно активного населення певної території забезпечити виробництво споживчих вартостей, що відповідають потребам суспільства на даному етапі його розвитку в конкретних соціально-економічних і науково-технічних умовах [149, 132, с. 67].

Т. Паєнко досліджує фінансовий потенціал, під яким розуміє сукупність фінансових ресурсів, що спрямовано на реалізацію та нарощування економічного потенціалу з метою максимізації прибутку [285]. Автор зазначає, що фінансовий потенціал є базовим і характеризує можливості підприємства щодо досягнення комерційних цілей. Слід погодитися з думкою М. К. Колісника та ін., що наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів є необхідною умовою ефективного функціонування будь-якої підприємницької структури, незалежно від сфери й виду діяльності, організаційно-правової форми бізнесу [187].

Як вважає О. А. Пробоїв, фінансовий потенціал відіграє визначальну роль у процесі функціонування підприємства та впливає на:

– виробничий потенціал з точки зору наявності вільних фінансових ресурсів, достатності коштів на технологічні інновації;

– управлінський потенціал через стабільний фінансовий стан для нарощування стратегічного потенціалу, забезпечення прибутковості та рентабельності бізнесу, реалізації ефективних господарських стратегій;

– ринковий потенціал через фінансові можливості щодо здійснення маркетингових досліджень, забезпечення гнучкої цінової політики, значної ринкової частки, низьких витрат на збут і доведення продукції до споживача [307]. Поряд з тим слід зазначити, що фінансовий потенціал безпосередньо впливає й на інноваційний, інвестиційний, кадровий та інші види потенціалу.

Як зазначає Г. А. Семенов, передумовою здійснення управління фінансовим потенціалом виступає фінансовий аналіз, головним завданням якого є зниження неминучої невизначеності, яку пов'язано з прийняттям майбутніх економічних рішень [341]. При такому підході фінансовий аналіз є інструментом управління фінансовим потенціалом підприємства як у довгостроковому, так і в короткостроковому періодах, методом визначення доцільності прийняття економічних рішень щодо подальшого функціонування підприємства. Згідно з думкою Н. С. Краснокутської, відображення структури, динаміки фінансових ресурсів як складової фінансового потенціалу забезпечується агрегованими показниками ліквідності, рентабельності активів і фінансової стійкості підприємства. Динамічність показників визначає доцільність аналізу їх зміни з метою реалізації управлінських рішень [195].

В умовах високої конкуренції важливе значення для підприємства має маркетинговий потенціал. Згідно з думкою О. І. Маслак маркетинговий потенціал підприємства «слід розглядати як граничні можливості підприємства у сфері випуску та просування на ринок певного обсягу продукції (надання послуг), які за якістю та асортиментом відповідають параметрам платоспроможного попиту потенційних споживачів [241].

Є. В. Попов вважає, що потенціал маркетингу характеризує «можливість застосування різних маркетингових ресурсів, вочевидь, в першу чергу повинен бути інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення підприємства» [299]. Згідно

з думкою автора потенціал маркетингу складається з методичних (аналітичний, виробничий і комунікативний), людських (кваліфікація і досвід персоналу, управлінська структура), матеріальних (речові та фінансові ресурси) та інформаційних (системне забезпечення, прикладні програми, робота з базами даних і зовнішній зв'язок) ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність.

Л. С. Головкова вважає, що «маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів, маркетингових зусиль і потенціал маркетингової діяльності підприємства, ефективно використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей» [117, с. 89].

В умовах погіршення природно-кліматичних умов усе більшого значення набуває екологічний або природно-ресурсний потенціал підприємства. Згідно з думкою С. Харічкова й Н. Андрєєвої, існує пряма залежність між розвитком сучасної соціально-економічної системи й екологічними завданнями, які визначені суспільством. Функціонування сучасної соціально-економічної системи впливає на навколишнє природне середовище, і цей вплив постійно посилюється [33, с. 142].

Також слід зауважити, що на думку Пітера Друкера, в ХХІ ст. зміняться принципові засади діяльності підприємств, тобто відбудеться перехід від підприємств, діяльність яких «базується на раціональній організації», до підприємств, «що базуються на знаннях та інформації» [141]. З цим досить важко не погодитися, тим більше, що як неодноразово було відмічено ХХІ ст. це епоха знань і інформації.

Таким чином, в умовах інформаційної економіки, ключовим фактором зростання якості функціонування підприємства становляться вже нематеріальні ресурси, яким раніше практично не приділялось уваги. Слід погодитися з думкою І. В. Жогової, що від рівня і ступеня розвитку інтелектуальних ресурсів, які використовуються підприємством залежать економічні показники, що характеризують рівень використання інших ресурсів [148].

У статті І. В. Жогової інтелектуальний потенціал підприємства розглядається як внутрішній ресурс, що здатен надавати йому нові конкурентні переваги й забезпечити певне економічне зростання. Автор під інтелектуальним потенціалом підприємства розуміє

сукупність інтелектуальних можливостей працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навичок і т. ін.) і можливостей їх розкриття, розвитку й використання щодо забезпечення економічного зростання підприємства. Інтелектуальний потенціал розподіляється на творчий і професійно-кваліфікаційний [148].

Згідно з думкою Є. Н. Селезньової інтелектуальний потенціал має тенденцію до зростання тільки тоді, коли створюються нові об'єкти інтелектуальної власності, проводяться науково-дослідницькі роботи й дослідно-конструкторські роботи, коли створюються об'єкти авторського права, об'єкти промислової власності й ноу-хау [340]. Автор указує, що всі разом вони являють собою інтелектуальний актив, але це не зовсім так. Слід розділяти інноваційний та інтелектуальний потенціал, хоча між ними існує дуже тісний взаємозв'язок. Для зростання інтелектуального потенціалу необхідно, щоб інноваційні процеси здійснювалися безперервно за всіма аспектами діяльності підприємства.

Як зазначає А. А. Крилов «інтелектуальний потенціал – це насамперед зв'язок потенцій і тенденцій, ресурсів і резервів суб'єкта з рушійними силами інтелекту, з мотиваційно-потребною сферою і загальними здібностями людини і, нарешті, з енергетичним забезпеченням творчої продуктивності людини в процесі діяльності» [200].

Безумовно, слід погодитися і з такою трактовкою А. А. Крилова «інтелектуальний потенціал це системна властивість, що має множинну та різнорівневу детермінацію. Розкриває інтелектуальний потенціал людини на основі аналізу взаємозв'язків: інтелект процеси життєдіяльності; інтелект – особистість» [200]. Формується і накопичується в ході розвитку людини як індивіда, особистості, суб'єкта діяльності та індивідуальності. Таким чином, відбувається й формування інтелектуального потенціалу підприємства, який складається з інтелектуального потенціалу його персоналу. Автор вважає, що інтелектуальний потенціал – це своєрідне «випереджальне» відображення дійсності, якісно нові елементи й запаси функцій, необхідні для переходу системи інтелекту на новий рівень функціонування, так само й для підприємства, накопичення персоналом певних компетенцій дозволяють суб'єкту господарювання перейти на новий етап функціонування, що є свідоцтвом його розвитку.

Дослідження інтелекту здійснювалося за декількома головними підходами. Перший пов'язаний з ім'ям Ж. Піаже, котрий продемонстрував, яким величезним природним потенціалом розвитку володіє інтелект (операторний механізм врівноваження суб'єкта з навколишнім світом) [147]. Джерелом розвитку інтелекту є він сам, розвиток це розгортання стадій операторних механізмів за сформованими природою алгоритмами. Крім того джерелом розвитку є також актуальне життя суб'єкта, яке ставить проблеми, створює складності й протиріччя, які необхідно подолати. Таким чином, вихід з суперечностей дозволяє формувати функціональні механізми асиміляції предметної реальності, інакше інтелектуальні операції різних рівнів (від сенсорно-моторних до формально-логічних – понятійного мислення). Такі ж само механізми працюють у процесі адаптації підприємства, в першу чергу його персоналу, особливо на даному етапі розвитку економіки України, це стосується керівників, у подальшому це буде стосуватися абсолютно всього персоналу, як ключового ресурсу.

Інший підхід відображено в роботах А. Балона, Л. С. Виготського, Дж. Брунера та ін. [62, 99]. Згідно з цією концепцією інтелектуальний розвиток є ефектом загальної соціалізації людини. Так, Дж. Брунер писав, що «не можна досягти пояснення розвитку, не залучаючи для цього особливості культури, природу мови, внутрішню логіку дитячого мислення й характер еволюційної історії людства» [62].

Оригінальний підхід до розуміння інтелекту було запропоновано Б. Р. Ананьєвим [31]. Інтелект розглядався як багаторівнева організація пізнавальних сил, що охоплює психофізіологічні процеси, стан і властивості особистості. Ця організація пов'язана з нейродинамічними, вегетативними й метаболічними характеристиками персоналу, які є своєрідними еквівалентами інтелекту і визначають міру розумової працездатності та ціну інтелектуальної напруги, ступінь їх корисності та шкідливості для здоров'я людини.

Таким чином, слід зробити висновок, що найчастіше складові потенціалу визначаються за ресурсним і функціональним підходами. В разі використання ресурсного підходу (англ. *Resource-based view*) підприємство розглядається як сукупність унікальних ресурсів, які є основою його подальшого якісного функціонування. Коли

використовується функціональний підхід, то потреби підприємства розглядаються як сукупність функцій, які треба виконати для отримання певного результату, передбачає наявність альтернативних напрямків досягнення визначених цілей на протязі усього життєвого циклу об'єкта.

Слід погодитися з Т. Йеннером і Є. Поповим, що деякі автори крім ресурсної складової в сучасній економічній теорії виділяють і блок системи управління. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється відповідна стратегія, визначаються поточні цілі та ставляться задачі. Найчастіше блок системи управління включає такі підсистеми як [169, 297]:

- планування, націлене на зростання рівня використання потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо доцільності його нарощення;

- реалізація, що здійснює заходи з упровадження прийнятих у процесі планування рішень; націлена на удосконалення потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалення діючих моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових можливостей) навчанням. Здійснює перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху, забезпечує поступову трансформацію компетенцій і внутрішніх ресурсів у конкурентні переваги, що сприяють залученню нових покупців;

- контроль, що проводить перевірку здійснення сформованих планів і прийнятих рішень.

Жодне підприємство не може функціонувати без персоналу. Тому особливої уваги слід приділяти блоку діяльності персоналу який, згідно з думкою Н. С. Краснокутської, містить такі складові:

- аналітичну, засновану на наукових дослідженнях і розробках;
- виробничу, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;
- комунікаційну, спрямовану на взаємодію з ринком [195].

Згідно з думкою Л. А. Грузінової в науковій літературі немає загальноприйнятої трактовки терміну «управлінський потенціал», оскільки це поняття тільки входить у науковий обіг. І. Ансофф під управлінським потенціалом запропонував розуміти обсяг роботи, з яким може впоратися загальне керівництво [121].

Л. М. Прокопшін наводить таке визначення управлінського потенціалу, як знання, вміння, навички, ресурси, інтелектуальні можливості й досвід персоналу, які можуть бути використані щодо вибору найбільш ефективних рішень з метою забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання, досягнення ним поставлених цілей [309].

О. С. Федонін характеризує управлінський потенціал як навички та здібності керівників усіх рівнів менеджменту щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально – економічної системи підприємства [452, с. 22].

І. Г. Філіппова вважає, що «Управлінський персонал є ієрархічно організованою сукупністю суб'єктів управління (керівників). Це дозволяє розглядати його як об'єкт, закономірності внутрішньої впорядкованості якого чинять безпосередній вплив на процеси його функціонування. З іншого боку, управлінський персонал є суб'єктом, який здійснює безпосередній вплив на функціонування підприємства» [458].

На нашу думку управлінський потенціал є складовою кадрового потенціалу, так як реалізується відповідною часткою персоналу підприємства, що наділена певними повноваженнями та відповідальністю.

Крім того, деякі дослідники вказують на існування так званого стратегічного потенціалу підприємства. Так, А. П. Градов визначає стратегічний потенціал, як «систему взаємопов'язаних елементів, тому на нього впливають усі закономірності систем (цілісність, ієрархічність, комунікативність, еквіфінальність, інтегративність та ін.) [503].

О. А. Пробоїв трактує стратегічний потенціал як «сукупність стратегічних ресурсів, ключових компетенцій і основних знань, достатній рівень розвитку яких при залученні інноваційних інструментів може забезпечити досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі» [307, с. 19].

Наступним кроком після визначення різновидів потенціалу є дослідження методичних підходів щодо його оцінки. Так, у монографії І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко стверджують, що оцінка потенціалу підприємства базується на діалектичній єдності статичного

та динамічного підходів [277, с. 45]. Як указують автори, статичний підхід припускає визначення системоутворюючих елементів і зв'язків, що становлять потенціал, виявлення зовнішніх і внутрішніх їх факторів, а динамічний підхід розглядає зміни, що відбуваються в потенціалі, пов'язані з процесами функціонування й розвитку підприємства і його зовнішнього середовища. Таке твердження щодо двоякості оцінки є безперечно вірним: оцінка – це, з одного боку, процес кількісного визначення рівня потенціалу щодо цілей розвитку підприємства, а з іншого – система виміру рівня розвитку підприємства, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень і заходів на основі збору, зіставлення, сортування, аналізу й інтерпретації відповідних показників.

Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк вважають, що метод оцінки потенціалу повинен бути комплексним, враховувати особливості витратного характеру формування носія, очікуваної результативності потенціалу та схоластичність таких показників, як строк, за який буде визначатись очікуваний прибуток або грошовий потік, значення якого прийдеться визначати експертною оцінкою на основі порівняння. З цієї точки зору, носій оцінюється за собівартістю створення з урахуванням зносу, потенціал – як прибуток чи збиток від його експлуатації за певний період [48, с. 135].

Методичний підхід щодо вимірювання потенціалу підприємства Л. С. Головка визначає тим, яка економічна модель, буде покладена в основу цих процесів [116, с. 33]. На її думку, необхідно визначити базову теоретичну модель, здатну відображати особливості процесів і процедур вимірювання всієї розмаїтості проявів такого складного об'єкта діяльності підприємства, як потенціал.

В. М. Архіпов відстоював системний підхід до оцінки потенціалу та розглядав можливість його визначення через «фізичний обсяг елементів потенціалу», при чому, потенціал пропонувалось вимірювати вартістю відтворених ресурсів, де виробничі фонди враховуються за оцінками вартості їх відтворення, а трудові й природні – в умовному перерахунку відносно вартості виробничих фондів. Фізичний обсяг елементів потенціалу оцінювався через чисельність промислово-виробничого персоналу. [49, с. 26]

Федонін О. С. вважає, що потенціал підприємства доцільно

характеризувати не одним, а сукупністю показників, причому залежно від природи самого показника, застосовувати чи то вартісну оцінку, чи то натуральну, чи то зовсім іншу – евристичну. Методологічною основою їх визначення є співвідношення результату з масою ресурсу, використаного для його досягнення. При цьому показники рівня використання елементів потенціалу мають уможливлювати порівняльну оцінку як ефективності використання різноманітних елементів потенціалу одного підприємства, так і різних виробничих систем [452, с. 83]. Але порівняльну оцінку можна проводити тільки за таким показником як рівень використання потенціалу в рамках одного або різних підприємств.

О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотко, Т. Д. Костенко, А. А. Герасимов наголошують, що принципове значення має той факт, що якісна ринкова оцінка не обмежується обліком лише одних витрат, пов'язаних з виробництвом товару, вона обов'язково бере до уваги економічний імідж – місце підприємства на ринку, фактор часу, ризику, рівень конкуренції. Оцінювач підходить до визначення вартості з позицій економічної концепції фірми, яка враховує час, ризик, нематеріальні активи, зовнішню конкурентну сферу і внутрішні особливості об'єкта [131, с. 35].

О. О. Мінаєва пропонує вимірювати економічний потенціал підприємства з використанням окремих показників, які згруповані за функціональним критерієм вимірювання економічного потенціалу, далі для вимірювання не ідентифікованих компонентів економічного потенціалу використовувати експертну матрицю SWOT-аналізу [252, с. 15]. Узагальнення результатів дослідження пропонується проводити за допомогою інтегрального показника, що дозволяє проводити аналіз економічного потенціалу в динаміці.

В. Г. Бикова та Ю. М. Ряснянський вважають, що потенціал може бути представлено як синтез ресурсного та виробничого потенціалів [51, с. 57]. Крім того ресурсний може бути оцінено на підставі середньозваженої забезпеченості підприємства головними видами ресурсів. Виробничий потенціал є основою реалізації самої праці, характеризується наявністю таких складових, як основні виробничі фонди, трудові ресурси та технології, наявні в розпорядженні

підприємства, й визначається рівнем використання цих складових. З цим твердженням важко погодитись, так як виробничий потенціал також є ресурсом.

Н. І. Рябікіна відправною точкою для оцінки економічного потенціалу підприємства вважає попит на кінцеву продукцію, яку виготовляє підприємство [330]. Також у якості показника, що характеризує ефективність використання потенціалу, пропонує використовувати показник потенціаловіддачі, який виражається відношенням кінцевих результатів діяльності підприємства до величини його економічного потенціалу. Цей показник фактично розраховується також як й рівень використання потенціалу, який було запропоновано значно раніше.

І. П. Отенко показником потенціалу підприємства вважає чисельну характеристику, що відображає яку-небудь властивість потенціалу й використовується для його виміру [277]. Поряд з тим, слід враховувати, що оцінки повинні бути порівнянними, але в цьому визначенні ця вимога не враховується.

В. П. Головишина вважає, що показник оцінки економічного потенціалу доцільно використовувати щодо забезпечення ефективного процесу планування діяльності підприємства та формування стратегії його перспективного розвитку [114].

Для прийняття ефективних управлінських рішень М. І. Лагун пропонує комплексний аналіз економічного потенціалу на основі факторного аналізу синтетичного показника стійкості фінансового становища [208]. Але всі види потенціалу підприємства можливо визначити у вартісних показниках, тому висновки проведеного факторного аналізу будуть торкатися тільки деяких видів потенціалу.

Наведене вище різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства дозволяє вважати його багаторівневим і багатоаспектним поняттям, суть якого розкривається у всьому комплексі його проявів щодо якості використання. В табл. 3.1 представлено класифікацію ознак якості використання потенціалу підприємства.

За формою зовнішнього прояву знання щодо якості використання потенціалу підприємства поділяються на явні та неявні. Явні знання

Таблиця 3.1

**Класифікація якості використання потенціалу підприємства
[адаптовано за 357, с. 83]**

Класифікаційна ознака	Характеристика
1. Форма зовнішнього прояву	явна, неявна.
2. Напрямок прояву	позитивний, негативний.
3. Вид прояву	монопрояв; синергетичний.
4. Часовий горизонт	поточний, стратегічний.
5. Можливість кількісного виміру	вимірювані, невимірювані.
6. Ресурсне забезпечення	фінансово-інвестиційне, інтелектуально-кадрове, основними фондами виробничого та невиробничого призначення, природно-ресурсне (екологічне), інноваційне, маркетингове, інформаційно-комунікаційне, нематеріальні активи.
7. Вид результату	економічний, соціальний, екологічний, політичний, змішаний.
8. Стадія життєвого циклу підприємства	створення; зростання; стабілізація; криза; ліквідація.

(англ. – *explicit knowledge*) це всі ті знання, які можна записати, повідомити іншим і ввести в базу даних, тобто знання, що свідчать про зростання якості використання потенціалу підприємства. Це може бути зниження витрат на виробництво за рахунок використання новітніх технологій, зменшення викидів у навколишнє середовище, підвищення кваліфікації персоналу. Неявні або приховані знання (англ. – *tacit knowledge*) – зазвичай так називають інформацію, яку ніяким чином не можливо зафіксувати. До складу неявних знань щодо якості використання потенціалу підприємства входять різні ноу-хау, секрети майстерності, досвід, прозорливість та інтуїція, які мають важливе значення щодо зростання якості функціонування підприємства [26]. Також, слід відмітити, що згідно зі спіраллю знань (англ. – *knowledge spiral*), яку запропонував Ікуджію Нонака, щодо пояснення того, як при створенні нових знань явні і неявні знання взаємодіють у організації завдяки чотирьом процесам їх перетворення: соціалізації (неявні знання перетворюються в неявні в процесі щоденної суспільної взаємодії); екстерналізації (неявні знання перетворюються в явні за рахунок обміну, формуючи базис для створення нових знань); комбінації (явні знання збираються ззовні та в середині організації, далі поєднуються, редагуються, обробляються перетворюються для формування комплексних і систематичних явних знань); інтерналізації (явні знання створюються та поширюються в організації, а потім перетворюються в неявні знання індивідів) [268].

За напрямком прояву якості використання потенціалу підприємства можна класифікувати як позитивну (зростання) та негативну (зниження).

За видом прояву якості використання потенціалу підприємства поділяється на моно прояв (зростання фінансово-інвестиційного потенціалу або будь-якого іншого) та синергетичний прояв (зростання якості в результаті інтеграції використання декількох потенціалів підприємства як єдиного цілого).

За часовим горизонтом якості використання потенціалу підприємства поділяється на поточну (наскільки відповідає поточним потребам підприємства) та стратегічну (наскільки відповідає майбутнім потребам підприємства).

За можливість кількісного якості використання потенціалу

підприємства поділяється на вимірювану та невимірювану. Найчастіше вимірювані характеристики можуть бути виражені в кількісних показниках (фондоозброєність, фінансова стійкість, питома вага інноваційної продукції і т. ін.), а невимірювані характеристики передбачають проведення якісної оцінки (визначення інтелектуального розвитку персоналу, корпоративної культури, системи комунікацій і т. ін.).

За ресурсним забезпеченням якість використання потенціалу підприємства поділяється на фінансово-інвестиційну, інтелектуально-кадрову, основних фондів виробничого та невиробничого призначення, природно-ресурсну (екологічну), інноваційну, маркетингову, інформаційно-комунікаційну, нематеріальних активів.

За видом результату якість використання потенціалу підприємства поділяється на економічну (яка визначається за рахунок виникнення економічного ефекту), соціальну (яка передбачає зростання соціальної відповідальності як по відношенню до персоналу підприємства, так і до мешканців регіону, де розташоване підприємство), екологічну (яка визначається зменшенням використання небезпечних технологій та рівня забруднення навколишнього середовища, активним використанням енергозберігаючих технологій і т. ін.), політичну (яка передбачає зниження рівня залежності держави від вимог міжнародної спільноти, що стосується всіх сфер законодавства та економічних процесів), змішану (що інтегрує деякі або всі попередні види).

За стадією життєвого циклу підприємства якість використання потенціалу підприємства поділяється на створення (особлива увага приділяється управлінській, фінансово-інвестиційній та маркетинговій складовим потенціалу); зростання (акцентується увага на управлінській, інтелектуально-кадровій складовій, потенціалу основних фондів виробничого та невиробничого призначення); стабілізація (приділяється увага управлінській, маркетинговій складовій потенціалу); криза (надається увага управлінській, інноваційній, фінансово-інвестиційній складовим потенціалу); ліквідація (особлива увага приділяється фінансово-інвестиційній та інтелектуально-кадровій складовим потенціалу).

Таким чином, якість функціонування підприємства доцільно визначати на основі оцінки якості використання потенціалу

підприємства в поточному періоді та з урахуванням цього показника здійснювати стратегічне управління якістю та визначати якість використання потенціалу підприємства у стратегічному періоді, використовуючи при цьому ресурсний та функціональний підходи. Складові якості використання потенціалу підприємства представлено на рис. 3.1.

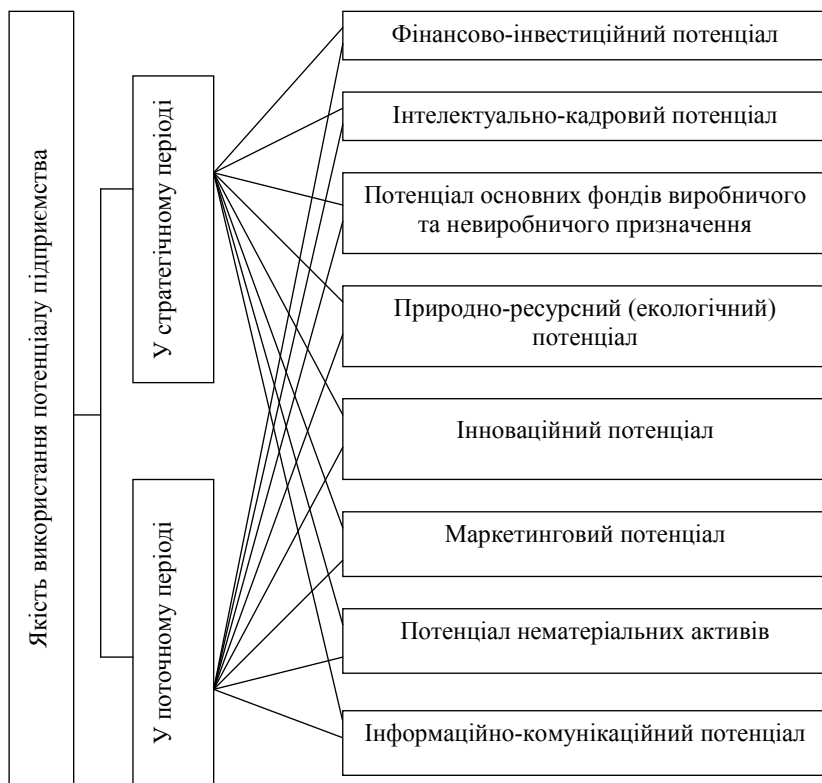


Рис. 3.1. Складові якості використання потенціалу підприємства

При оцінці рівня використання потенціалу підприємства необхідно використовувати систему показників, що характеризують його за кожним видом ресурсного забезпечення:

– фінансово-інвестиційний потенціал. Характеризує можливий обсяг використання власних, позикових і залучених ресурсів підприємства, який може використовуватися для досягнення поточних і стратегічних цілей без суттєвого погіршення фінансового становища підприємства. Визначається на основі розрахунку системи показників рентабельності (коефіцієнт рентабельності всіх активів підприємства (рентабельність активів), коефіцієнт рентабельності реалізації (рентабельність реалізації), коефіцієнт рентабельності власного капіталу (рентабельність власного капіталу)), ліквідності (коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності; коефіцієнт термінової ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності), ділової активності (коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів, тривалість операційного циклу, коефіцієнти оборотності основних засобів, коефіцієнт оборотності власного капіталу), платоспроможності (коефіцієнт власності, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт захищеності кредиторів (або покриття відсотка)), ринкової активності підприємства (прибуток на одну акцію, співвідношення ринкової ціни акції і прибутку на одну акцію, співвідношення ринкової вартості однієї акції та її балансової вартості, частка виплачених дивідендів) [462];

– інтелектуально-кадровий потенціал. Характеризує наявність або можливість залучення персоналу який володіє певними компетенціями в достатній кількості, що задовольняє поточні та стратегічні цілі підприємства; рух персоналу та ефективність його роботи, соціальні гарантії і т. ін. Визначається на основі розрахунку системи показників якості персоналу [340], наявності карт ключових компетенцій [181] (коефіцієнт наявності працівників, що мають науковий ступінь, коефіцієнт наявності винахідників і раціоналізаторів, коефіцієнт наявності персоналу який зайнятий в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам (за результатами атестації робочих місць за умовами праці)); підготовки кадрів (коефіцієнт зростання професійної

підготовки та перепідготовки безпосередньо на виробництві; коефіцієнт зростання професійної підготовки та перепідготовки в навчальних закладах; коефіцієнт зростання рівня навчання новим професіям керівників; коефіцієнт зростання професійної підготовки та перепідготовки за кордоном); підвищення кваліфікації (коефіцієнт зростання кваліфікації безпосередньо на виробництві; коефіцієнт зростання кваліфікації в навчальних закладах різних типів за договорами; коефіцієнт зростання кваліфікації за кордоном); забезпеченості підприємства трудовими ресурсами (коефіцієнт обороту з прийому робочих, коефіцієнт обороту з вибуття, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства, рівень травматизму), умов праці та охорони здоров'я (рівень професійних захворювань; рівень тимчасової непрацездатності; рівень забезпеченості житлом); культурних і соціально-побутових умов (термін оборотності черги на отримання житла, забезпеченість харчуванням; забезпеченість оздоровчими таборами; забезпеченість дитячими садками; забезпеченість будинками відпочинку; рівень стабільності кадрів); соціальної стабільності (рівень культурно-масової роботи, рівень спортивної роботи, рівень освіти, рівень професійної підготовки, продуктивність праці);

– потенціал основних фондів виробничого й невиробничого призначення. Характеризує наявність на підприємстві необхідних основних фондів виробничого та невиробничого призначення які відповідають потребам підприємства в поточному та стратегічному періодах. Визначається на основі розрахунку системи показників аналізу складу, динаміки та стану основних засобів (коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності), ефективності використання основних засобів (фондорентабельність), ступеня залучення обладнання у виробництво (коефіцієнт використання парку наявного обладнання, коефіцієнт використання парку встановленого обладнання), ступеня екстенсивного завантаження устаткування (коефіцієнт використання календарного фонду часу, коефіцієнт використання режимного фонду часу, коефіцієнт використання планового фонду часу, питома вага простоїв у календарному фонді), інтенсивність завантаження та комплексне

використання обладнання (коефіцієнт інтенсивності роботи обладнання, коефіцієнт інтегрального завантаження, коефіцієнт утилізації металічних відходів) [331];

– природно-ресурсний (екологічний) потенціал. Характеризує можливості підприємства щодо збереження навколишнього середовища в поточному та стратегічному періодах. Визначається на основі оцінки утворення та утилізації відходів за категоріями матеріалів (коефіцієнт утилізації непридатного обладнання, коефіцієнт утилізації непридатних транспортних засобів, коефіцієнт зменшення викидів забруднюючих речовин і парникових газів у атмосферне повітря після використання кожного); потенціалу ідентифікації екологічних аспектів функціонування підприємства (визначення аспектів, які впливають або можуть чинити істотний вплив на навколишнє середовище), наявності документально оформленої інформації та її постійна актуалізація (розробка та впровадження, підтримка в робочому стані документально оформлених фактичних і планових екологічних показників для відповідних підрозділів і рівнів, особливо те, що стосується запобігання забруднення, дотриманню чинних законодавчих актів), впливу на навколишнє середовище, яке пов'язане з функціонуванням підприємства, розробки заходів щодо підвищення показників екологічної ефективності, наслідків відступів від встановлених процедур, проведення внутрішнього аудиту з екології (визначення його критеріїв, сфери застосування, частоти та методів проведення, рівень об'єктивності та неупередженості) [529];

– інноваційний потенціал. Характеризує здатність підприємства щодо впровадження інновацій за всіма аспектами його функціонування у поточному та стратегічному періодах. Визначається на основі розрахунку системи показників реалізації інноваційної продукції (коефіцієнт реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новою для певного ринку, коефіцієнт реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новою лише для аналізованого підприємства, коефіцієнт упровадження інноваційних видів продукції); впровадження інновацій (коефіцієнт упровадження інноваційних машин, устаткування, приладів, апаратів тощо; коефіцієнт ступеня новизни технології); створення передових технологій (коефіцієнт зростання отриманих

охоронних документів на винахід; коефіцієнт зростання отриманих охоронних документів на корисну модель; коефіцієнт зростання отриманих охоронних документів на промисловий зразок; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямом проектування та інжинірингу; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямами виробництво, обробка та складання; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямами автоматизованого транспортування матеріалів і деталей, а також здійснення автоматизованих вантажно-розвантажувальних операцій; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямом апаратура автоматизованого спостереження і/чи контролю; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямом зв'язок і управління; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямом виробнича інформаційна система; коефіцієнт зростання використання передових технологій за напрямом інтегроване управління та контроль; коефіцієнт активізації використання винаходів);

– маркетинговий потенціал. Характеризує потенційний попит на товар, цінову політику, можливу рекламну кампанію та канали просування товару, сервісні можливості підприємства. Визначається на основі оцінки потенціалу маркетингових досліджень (планування маркетингових досліджень, розробка концепції дослідження, кабінетні маркетингові дослідження, польові дослідження ринку, аналіз кон'юнктури ринку, дослідження зовнішніх ринків, імітаційне моделювання збуту продукції підприємства), потенціалу маркетингової інформаційної системи (результати кабінетних маркетингових досліджень, результати досліджень ринку (польових і кон'юнктурних), моніторинг великих продажів, моніторинг маркетингової діяльності підприємства, моніторинг управлінських рішень), потенціалу сегментації цільового ринку (планування сегментації ринку підприємством, застосування ефектів від сегментації, застосування принципів сегментації, застосування методів сегментації, використання критеріїв сегментації, обґрунтований вибір цільового ринку підприємства, вибір цільових сегментів підприємства, розробка заходів позиціонування товару, прогнозування збуту в цільових сегментах ринку), потенціалу товарної політики підприємства (планування та розробки товарів підприємством,

пошук нових ідей товарів, селекція ідей нових товарів, економічний аналіз ідей нових товарів, розробка дизайну товару, розробка упаковки товару, створення товарної марки та брендінг (робота з просування торгової марки), забезпечення якості товару, оцінка конкурентоспроможності продукції, оцінка адекватності товару, оцінка товару підприємством, обґрунтоване формування товарної політики), потенціалу процесу ціноутворення (планування процесу ціноутворення на підприємстві, облік зовнішніх факторів ціноутворення, визначення мети ціноутворення, вибір методу ціноутворення, вибір стратегії ціноутворення, застосування прийомів диференціації), потенціалу збутової політики підприємства (планування збутової політики підприємства, облік маркетингової стратегії підприємства в збутової політики, визначення функцій каналів збуту, обґрунтований вибір типу каналу збуту, вибір оптових посередників, вибір роздрібних посередників, застосування моделей оптимізації каналів збуту, обґрунтований вибір стратегії збуту, аналіз можливостей зовнішньої комерції), потенціалу персональних (особистих) продажів (застосування алгоритмів персональних продажів на підприємстві, цілеспрямований пошук покупців продукції, створення відносин з потенційними покупцями, виявлення критеріїв купівлі потенційними покупцями, оцінка конкурентів при персональних продажах, створення груп підтримки продажів персональних, презентації торгових пропозицій, використання прийомів проведення торгових переговорів), потенціалу рекламної діяльності підприємства (планування рекламної діяльності підприємства, вибір теми рекламних акцій, вибір девізу (слогану) реклами, створення рекламного образу, облік ефектів реклами, облік правил реклами, обґрунтований вибір засобів реклами, проведення рекламних компаній, оцінка ефективності реклами), потенціалу стимулювання збуту продукції (планування стимулювання збуту, вибір виду стимулювання збуту, оцінка ефективності стимулювання збуту продукції підприємства), потенціалу формування громадської думки (планування формування громадської думки підприємством, планування товарної пропаганди, планування лобістської діяльності, формування корпоративної культури, цілеспрямоване формування іміджу підприємства, планування й організація постійної роботи з засобами масової

інформації, планування й організація періодичної роботи з засобами масової інформації, підготовка кризових інструкцій на підприємстві) [297];

– потенціал нематеріальних активів. Характеризує можливості підприємства щодо оформлення та отримання патентів, їх купівлі в разі необхідності, отримання ліцензій і інших об'єктів інтелектуальної власності. Визначається на основі аналізу використання об'єктів права інтелектуальної власності (коефіцієнт активізації використання корисних моделей, коефіцієнт активізації використання промислових зразків, коефіцієнт активізації використання раціоналізаторських пропозицій, коефіцієнт зростання кількості авторів раціоналізаторських пропозицій, коефіцієнт зростання кількості авторів об'єктів права інтелектуальної власності); наявності права користування природними ресурсами (надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо), права користування майном (земельною ділянкою, будівлею, орендувати приміщення тощо), права на знаки для товарів і послуг (товарні знаки, торгові марки, фірмові назви тощо), права на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові знаки, сорти рослин, породи тварин, «ноу-хау», захист від недобросовісної конкуренції тощо), авторських і суміжних з ним прав (на літературні та музичні твори, програми для ЕОМ, бази даних тощо), гудвілу (різниця між ринковою та балансовою вартостями підприємства), інших нематеріальних активів (провадження діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо) [66].

– інформаційно-комунікаційний потенціал. Характеризує можливості підприємства щодо взаємодії персоналу з використанням інформаційних технологій виходячи з переліку його повноважень. Визначається на основі розрахунку системи показників інформаційної відкритості та здатності впровадження в зовнішній інформаційний простір (рівень взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, прозорість економічної і фінансової інформації, частота залучення підприємства до суспільно значущих робіт, здатність підприємства оперативно реагувати на зміни); показники забезпеченості інформаційними ресурсами та рівень їх розвитку (рівень автоматизації

систем управління, рівень внутрішньої взаємодії інформаційних потоків, якість програмного забезпечення, ступінь інформаційного потенціалу кадрів); показники якості інформаційного забезпечення (якість стратегічного управління, якість оперативного управління, тактичного управління) [329].

Систему показників, що характеризують якість використання потенціалу підприємства за кожним видом ресурсного забезпечення підприємства представлено в додатку Б.

У дослідженні застосовано методику оцінювання якості використання потенціалу підприємства в умовах неповної інформації з використанням нечіткого логічного висновку [498], концепцію якої представлено на рис. 3.2.

У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- основою зростання конкурентоспроможності підприємств і їх об'єктивної оцінки з позиції всіх зацікавлених сторін є якість функціонування;

- якість функціонування відображає те, наскільки для підприємства, що аналізується є характерним досягнутий рівень використання потенціалу, так як відсутність певного рівня стабільності свідчить про суттєву небезпеку;

- аналіз публікацій з проблем формування й оцінки потенціалу виявляє їх недостатнє теоретичне обґрунтування на рівні підприємства в умовах сьогодення;

- в епоху економіки знань і інформаційної ери зростає актуальність таких складових потенціалу, як інформаційно-комунікаційна, інноваційна, інтелектуально-кадрова;

- погіршення екологічних умов в Україні та в усьому світі викликають нагальну вимогу у визначенні природно-ресурсного або екологічного потенціалу;

- в умовах зростання соціальної відповідальності зміщується акцент з оцінки рівня використання до оцінки якості використання потенціалу;

- якість використання потенціалу підприємства слід оцінювати за такими складовими як фінансово-інвестиційна, інтелектуально-

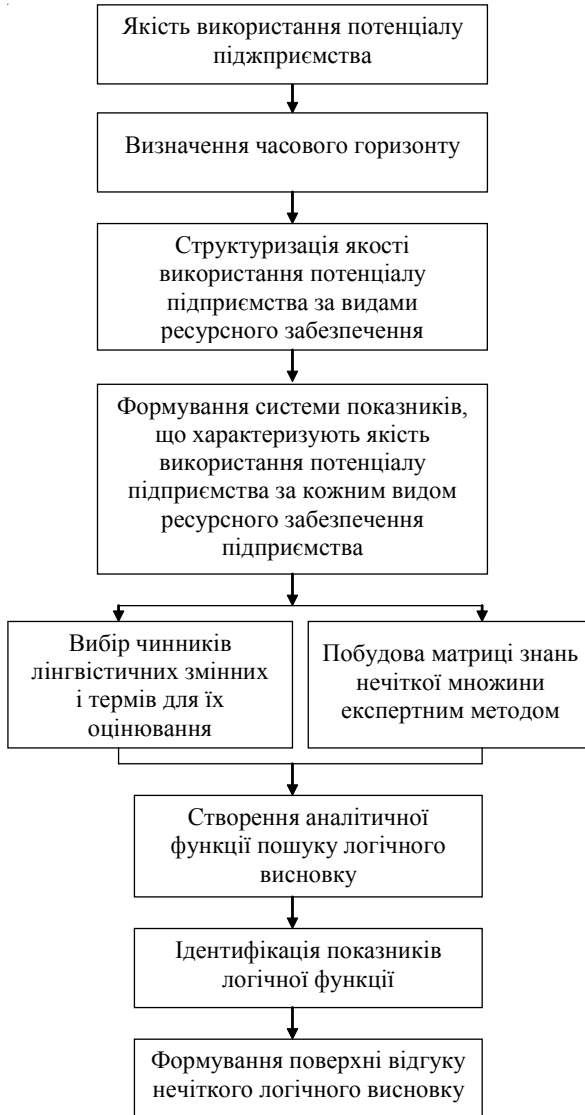


Рис. 3.2. Концепція оцінки якості використання потенціалу підприємства [адаптовано за 117, с. 291]

кадрова, основні фонди виробничого та невиробничого призначення, природно-ресурсна (екологічна), інноваційна, маркетингова, інформаційно-комунікаційна, нематеріальні активи;

– оцінювати якість використання потенціалу підприємства в умовах неповної інформації слід за методикою з використанням нечіткого логічного висновку;

– якість використання потенціалу підприємства є інтегральною характеристикою, яка свідчить про стан використання явних і неявних його ресурсів у поточному й стратегічному періодах з метою отримання економічного, соціального, екологічного, політичного або змішаного результату;

– зростання якості функціонування підприємства неможливе без проведення сегментації ринків постачальників і споживачів, визначення якості його зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення.

3.2. Методичний підхід до визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства

У рамках участі України в ініціативі Глобального договору ООН, яка підтримує розвиток корпоративної соціальної відповідальності, слід відмітити, що основою якісного функціонування будь-якого вітчизняного підприємства є правильний вибір постачальників. Тому, що без постачання ресурсів, які відповідають певним вимогам підприємства, неможливо якісно функціонувати та виконувати певні «обов'язки» перед споживачами. Як відмічають В. Воробей, А. Данилюк, І. Журовська «саме співпраця з постачальниками є найпотужнішою рушійною силою для поширення соціально відповідальних практик у бізнес спільноті» [95]. Тому виникає питання здійснення якісного вибору постачальників з урахуванням усіх вимог і розробка відповідних методичних рекомендацій.

Згідно з думкою М. Г. Саенко, вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Основними факторами, що впливають на вибір постачальника є ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати, які безпосередньо позначаються на собівартості, а як наслідок і на прибутках підприємства, на його конкурентоздатності [332].

Проблеми вибору постачальника, з позицій логістичного підходу, розглядає Р. Р. Ларіна, яка наступним чином характеризує основні етапи вирішення цього завдання:

- пошук потенційних постачальників. При цьому можуть бути використані такі методи як оголошення конкурсу або тендера; вивчення рекламних матеріалів; відвідування виставок і ярмарків; листування й особисті контакти з можливими постачальниками;

- формується перелік потенційних постачальників матеріальних ресурсів, згідно з яким проводиться подальша робота;

- аналіз потенційних постачальників за спеціальними критеріями, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників;

- формується перелік конкретних постачальників, з якими проводиться робота з установами договірних відносин. Список постачальників зазвичай складається за кожним конкретним видом матеріальних ресурсів, які постачаються;

- оцінка результатів роботи з постачальниками [214].

У зв'язку з цим підприємству доцільно розробити методику щодо оцінки якості постачальників і використовувати її з метою вибору того, що найбільш відповідає діючим вимогам. Слід погодитися з думкою А. Д. Овсянко, що важливо акцентувати увагу не тільки на вхідному контролі якості продукції, що постачається, а й на якості роботи постачальника в цілому, особливо, коли у нього є система управління з якості та відповідні актуальні сертифікати [273]. Все це є основою зменшення витрат підприємства на зростання якості його функціонування.

Для вибору найбільш якісних постачальників необхідно враховувати ряд факторів. По-перше, слід визначитися з цілями оцінювання постачальників. Планується випуск нової або оновленої продукції, зменшення витрат підприємства на виготовлення продукції, підвищення якості продукції що випускається, вихід на нові ринки, який вимагає використання більш якісних ресурсів. Крім того необхідно визначитися з умовами подальшої роботи. Тобто планується співпраця на постійній основі, або здійснюється лише одноразова закупка. У зв'язку з цим визначається й термін дії договору коротко- або довгостроковий, умови його підписання. Постачальник є монополістом

на відповідному ринку або є альтернативні джерела постачання ресурсів або є ресурси-субститути. Якщо вони є, то скільки буде коштуватиме перехід від одного постачальника до іншого потрібно визначити термін за який необхідно підписати угоди й здійснити поставку, щоб не порушувати виробничий цикл підприємства. В процесі підписання угод з постачальниками важливим є врахування впливу на репутацію підприємства (погіршиться, залишиться на попередньому рівні або покращиться). Безпосередньо впливає на вибір постачальників відповідність його діяльності діючим нормам законодавства (податкового, митного, інвестиційного, з питань стандартизації та сертифікації, іншого).

Найбільш важливе значення в процесі оцінки якості постачальників мають критерії здійснення їх вибору.

Як вважає А. Д. Овсянко оцінка якості постачальників може здійснюватися з різними цілями [273]. Це в значній мірі обумовлює методику та інструментарій оцінки. Найбільш поширеними цілями є:

- ранжування наявних постачальників і побудова ефективних відносин з ними. Оцінку якості наявних постачальників для цілей ранжирування можна проводити на основі вимірювання показників якості продукції та послуг, що надаються. При такій оцінці немає необхідності проводити опитування або аудити постачальників, навпаки основні дані можна отримати від співробітників самого підприємства які безпосередньо, взаємодіють з постачальниками або з результатами їх роботи;

- вибір найкращого постачальника з низки кандидатів. Використовують різні методи – від самооцінки найпростіших показників якості до повномасштабних аудитів якості. Принципово важливо, щоб інструментарій дослідження забезпечував порівнянність результатів, отриманих за всіма постачальниками;

- визначення динаміки якості постачальника. Дослідження проводиться періодично. Особливої уваги треба приділяти порівнянності отриманої інформації, тобто збір і обробку інформації треба здійснювати за допомогою одного й того ж інструментарію;

- розробка методичних рекомендацій щодо постачальників зі зростання якості. Вимагає ґрунтовного дослідження, швидше за все

включає безпосередньо аудит якості у постачальника фахівцями підприємства або залученими сторонніми експертами. При такому дослідженні певним аспектам якості може бути приділено особливо пильну увагу. Області такого дослідження й застосовувані методи визначаються при цьому в залежності від: важливості окремих аспектів якості для підприємства, наявності проблем і невідповідностей на певних ділянках діяльності постачальника і т. д.;

– визначення відповідності постачальника тим або іншим стандартам. Підприємство може висунути по відношенню до своїх постачальників вимоги щодо відповідності тим або іншим стандартам. У цьому випадку дослідження якості постачальника може мати метою визначення дійсної відповідності постачальника вимогам стандарту. Таке дослідження теж, як правило, проводиться у формі аудиту з залученням фахівців підприємства і сторонніх експертів [273].

Безперечним є твердження А. Д. Овсянко що «якість не може мати абсолютної оцінки. Тому вибір критеріїв оцінки визначає цінність результатів дослідження». Критерії оцінки визначаються сформульованими цілями проведення дослідження постачальників. Виходячи з запропонованих цілей основою критеріїв оцінки якості може бути: відповідність вимогам стандарту (стандартів) або встановленим вимогам підприємства та споживача; порівняння якості постачальників; відхилення за показниками окремих аспектів якості; відхилення за показниками, які характеризують результати декількох періодичних перевірок; рейтингова система оцінки; оцінка витрат на якість і т. ін. [273].

Оцінку постачальників здійснюють на основі використання рейтингової методики оцінки. Як вважає А. Д. Овсянко при правильному нормуванні рейтингові оцінки зручно застосовувати для вирішення таких завдань як: зіставлення постачальників, оцінка динаміки поліпшення якості, виявлення та аналіз проблем якості і т. ін. Під нормуванням рейтингової системи вважають її прив'язку до реальної ситуації, яка характеризує абсолютні значення вимірюваних показників [273]. У ході нормування необхідно визначити: значення рейтингу постачальника та розробити шкалу оцінки; вагові значення показників з позиції підприємства.

Як вказує В. К. Седюкін, визначення рейтингу постачальника характеризується такими перевагами як:

- вибір найкращого постачальника або продавця;
- забезпечення зворотного зв'язку, що дозволяє мінімізувати труднощі або збої в роботі [339].

Згідно з думкою В. К. Седюкіна рейтинг повинен враховувати в основному наступні фактори: якість продукції, ціну, послуги. Під послугами в даному випадку розуміється спосіб доставки продукції, точність дотримання графіка доставки, післяпродажне обслуговування та ін. [339].

Т. А. Салімова вважає, що в процесі оцінки й вибору постачальника підприємство-споживач має переконатися в тому, що:

- постачальник ознайомлений з основними принципами, якими керується підприємство-споживач, і активно, на постійній основі, підтримує з ним відносини;
- постачальник має стабільну систему управління і користується гарною репутацією в інших споживачів;
- постачальник має виробничі потужності високого технічного рівня і готовий упроваджувати технічні нововведення в майбутньому;
- постачальник здатен поставляти ресурси, що відповідають вимогам споживача до якості продукції, і володіє необхідними технологічними можливостями;
- постачальник здатен контролювати обсяг виробництва і може вкласти засоби, що забезпечують випуск необхідної кількості продукції;
- розголошення конфіденційної інформації з боку постачальника виключається;
- постачальник встановлює прийнятну для споживача вартість продукції, що поставляється, і здійснює поставки в зазначений строк;
- взаємини з постачальником виключають виникнення проблем при транспортуванні продукції і передбачають чітко налагоджений зв'язок;
- постачальник буде дотримуватися контрактних зобов'язань і виконувати їх [334].

Узагальнюючи існуючі підходи до вибору постачальників та враховуючи вимоги сьогодення, що зумовлюються стрімким

зростанням конкуренції, у тому числі й на ринку підприємств-постачальників було розроблено процедуру вибору постачальників, яку представлено на рис.3.5.

Як вважає В. К. Седюкін, при використанні традиційного підходу відділу постачання доцільно:

- створити групу постачальників для кожного виду продукції;
- встановити ділові відносини з тими, хто пропонує мінімальну ціну або, у випадку якщо ціна необхідної продукції однакова в усіх постачальників, – з тими, хто забезпечує швидкі поставки;
- домагатися мінімально можливої ціни шляхом переговорів, наприклад посилаючись на можливість укладання угоди з іншими постачальниками;
- мати не менше двох постійних постачальників з метою захисту й страхівки від можливих порушень поставок або інших проблем, а також щоб мати можливість чинити тиск на постачальників при укладанні договору (контракту) [339].

Використовуючи цю тактику, можна домогтися істотного зниження ціни на придбану продукцію, але коли пріоритетним критерієм у процесі вибору постачальника є ціна, то це суттєво підвищує ризик виробництва низькоякісної продукції та збільшення витрат на усунення невідповідностей, дефектів або браку. Згідно з думкою багатьох учених вибір постачальника має здійснюватися з урахуванням низки факторів, головними з яких є якість і ціна продукції [28, 273, 333, 339, 346]. В. К. Седюкін зазначає, що більш надійний і ефективний підхід до вибору постачальників ґрунтується на аналізі відомостей про якість їх роботи й продукції, що вимагає проведення відповідного дослідження [339]. В разі використання такого підходу постачальник повинен допустити на підприємство представників підприємства-споживача, у наслідок чого суттєво зростає відповідальність обох сторін і якість ділового співробітництва.

З метою зростання якості роботи з постачальниками не менш важливого значення набуває питання визначення їх класифікації. В теорії та на практиці існує безліч систем класифікації постачальників. Кожне підприємство створює певну систему класифікації. За класифікації, яку запропонував Олександров О. В., пріоритет віддається постачаль-

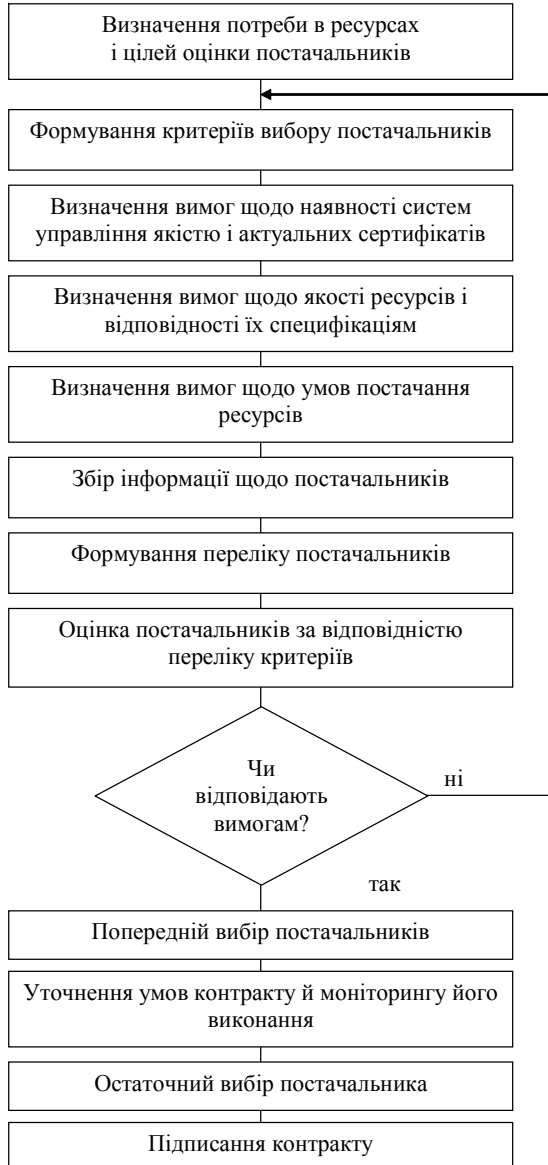


Рис. 3.5. Процедура вибору постачальника

никам категорії А, іноді – категорії В або С, і ніколи – категоріям D і N. Класифікація постачальників відображається, як правило, в реєстрі постачальників і специфікаціях на вихідну сировину та пакувальні матеріали. Не можна не погодитися і з тим, що на вибір постачальника прямий вплив має позиція власників і керівника підприємства [28]. Поряд з тим ніколи не є пріоритетним вибір постачальника за критерієм мінімізації ціни. Як вважає О. В. Олександров «привабливість ціни необхідно визначати показником «сукупні витрати» за результатами оцінки постачальника. Сукупні витрати = Контрактна ціна + Витрати на логістику + Витрати на вхідний контроль + Витрати на виправлення дефектів (ризик роботи з постачальником) + Витрати на аудит і моніторинг» [28]. При цьому, як зазначає автор, «мінімум сукупних витрат як раз досягається не при низькій контрактній ціні, а при мінімальних витратах на виправлення дефектів і мінімальних ризиках роботи з таким постачальником» [28]. Раптові проблеми з постачальником сировини й зусилля, спрямовані на оперативне вирішення проблеми, зрозуміло, істотно підвищують сукупні витрати.

Важливим завданням, що постає перед підприємством є вибір методів оцінки постачальників. Основні методи оцінки постачальників, на думку О. В. Олександрова, представлено на рис.3.6.



Рис. 3.6. Основні методи оцінки постачальників [28, с. 44]

Вибір методу оцінки постачальника залежить від доступної інформації про постачальника, взаємин і ризиків, пов'язаних з таким постачальником. У результаті оцінки постачальника формується його рейтинг і визначається його відповідна категорія (табл. 3.3).

Слід погодитися з думкою Н. Уразової щодо визначення ролі постачальника в процесі виробництва, яка пропонує в залежності від

Таблиця 3.3

**Можлива класифікація постачальників
(на основі рейтингової оцінки) [28, с. 43]**

Рейтинг постачальника	Категорія	Сума балів	Характеристика
Схвалений	A	A > 90	Надійний постачальник. Постачальники прозорі, зрозумілі і передбачувані, намагаються не тільки виконати, але й перевищити рівень вимог і очікувань, мають бездоганну якість продукту і дисципліну поставок.
	B	85–90	Постачальник з невеликим досвідом роботи. Він має прийнятну якість продукту й достатні підтвердження в здатності виконувати вимоги.
Тимчасово схвалений	C	75–85	Потенційний постачальник. Залишилися деякі другорядні питання й претензії. Надія на те, що постачальник подолає їх і почне претендувати на більший статус (так званий процес розвитку постачальника»). Відносини за принципом «була без радості любов, розлука буде без смутку»
Відхилений	D	60–74	Карантин. Зберігає надію потенційного постачальника на переоцінку через 6–12 місяців N < 60.
	N		Постачальник «чорного списку». Переоцінка постачальника можлива не раніше, ніж через 3–5 років.

категорії матеріалів визначити роль постачальників у якості функціонування підприємства (рис. 3.7).

Звичайні постачальники некритичних ресурсів на великих і середніх підприємствах доставляють досить багато найменувань і частота поставок характеризується великою динамікою. Крім того можуть розрізнятися й види поставок: одноразові й періодичні. В наслідок чого зростають витрати часу та фінансових ресурсів щодо оформлення і приймання замовлень. Як вважає Н. Уразова, в цьому разі важливим є прийняття таких вимог до постачальників як зручність роботи (мінімальний термін поставки, обов'язкова доставка ресурсів постачальниками за узгодженим графіком, оптимальна комплектація) [446]. У разі здійснення багаторазових поставок упродовж місяця оформлення єдиним рахунком і пакетом документів та ін. Також важливим є забезпечення певного рівня якості ресурсів і конкурентоспроможних цін, доцільно здійснювати співпрацю за договірними зобов'язаннями. Визначення оптимальної кількості постачальників за певним ресурсом, періодичний моніторинг ринку постачальників кожного з ресурсів.

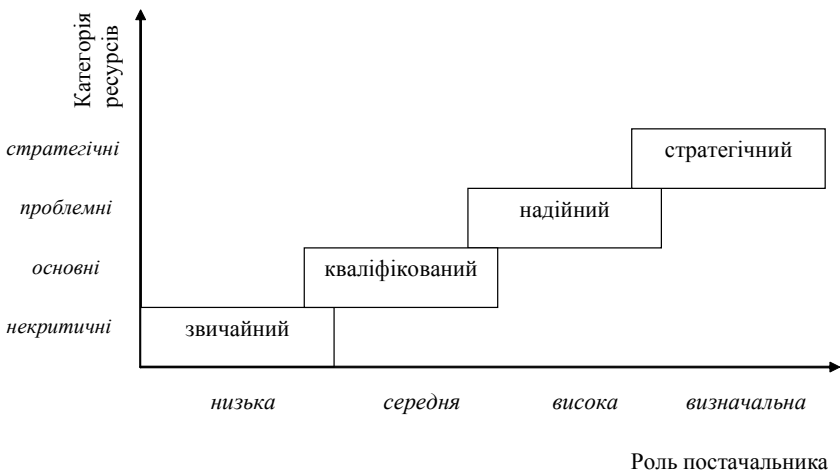


Рис. 3.7. Залежність ролі постачальника від ролі матеріалів [446]

Кваліфікований постачальник займається доставкою на підприємство основних ресурсів, що використовуються у виробництві продукції. Питома вага витрат на постачання найбільша. Поставки переважно здійснюються на регулярній основі. Затримка в поставці ресурсів або їх неякісна комплектація може бути причиною зупинки виробництва. Найчастіше підприємство воліє формувати досить великі страховальні запаси, що призводить до заморожки оборотних коштів. Важливого значення набуває процедура вибору найбільш якісних постачальників і вхідний контроль якості ресурсів, що постачаються. Основними вимогами до постачальників основних ресурсів є: надійне постачання (суворе дотримання обумовлених термінів, точність комплектації, резервування матеріалів на складі постачальника, доставка за рахунок постачальника); стабільна якість продукції; обов'язкова можливість відстрочки платежу в разі співвідносин на постійній основі [446]. Важливого значення набуває питання постійного проведення моніторингу ринку постачання основних ресурсів, формування довгострокових партнерських взаємозв'язків, наявність декількох постачальників з певного ресурсу, з якими підприємство співпрацює на постійній основі.

Надійний постачальник здійснює доставку проблемних ресурсів, кількість яких обмежена, існують суттєві проблеми з якістю, можуть виникати організаційні питання щодо транспортування, розмитнення, відповідності діючим на території України стандартам і т. ін. У зв'язку з цим дуже суттєво зростають відповідні ризики підприємства, а як наслідок і його витрати. Несвоєчасність поставки такого роду ресурсів або невідповідність вимогам щодо якості, обсягу та інші негативно впливають на якість функціонування підприємства. Тому до таких ресурсів ставляться наступні вимоги: готовність проводити спільні програми з оптимізації поставок (змінювати норми відвантаження, якість упаковки, частоту поставок, піклуватися про підвищення збереження продукції, безпеку транспортування, зберігання, обробку); спільне фокусування на створенні вартості (здатність і готовність постачальника взяти частину процесу обробки на своє виробництво, а також проводити навчання робітників і операторів грамотній роботі з сировиною, надавати технологічне консультування й підтримку);

близькість постачальника (для віддалених постачальників – наявність каналів розподілу або регіональних складів, близьких до виробництва; або надання такого терміну кредиту, нехай і в кілька траншів, який буде погашатися, як мінімум, на момент обробки закупленої сировини); довгострокові договори (майже за всіма проблемними матеріалами доцільно вибрати одного з постачальників, який виявляв раніше не тільки партнерські наміри, але й готовність до інтеграції). Обов'язковим є регулярний моніторинг відповідного ринку на предмет наявності постачальника аналогічних ресурсів з метою одноразової закупівлі [446].

Стратегічний постачальник здійснює забезпечення такими ресурсами, які є основою створення вартості й забезпечення великого рівня рентабельності. Питома вага витрат на постачання досить висока. Основними вимогами до стратегічного постачальника є: готовність до системної інтеграції і узгодженої підприємницької політики на основі вже наявної на підприємстві технології; оптимальна організація власного виробництва завдяки наявності хорошої взаємодії зі своїми субпостачальниками; наявність достатніх коштів для здійснення науково-дослідних і конструкторських робіт, націленість на інновації; готовність брати відповідальність за ринкові ризики [446].

Можливі критерії оцінки постачальників представлені в табл. 3.4.

А. Д. Овсянко пропонує для оцінки якості постачальників використовувати наступні методи, а також різні їх комбінації:

– оцінка за результатами роботи. Така оцінка може проводитися без участі і без відома постачальника на основі інформації про роботу постачальника, яку накопичено на підприємстві. В ході співпраці з постачальником у споживача накопичуються дані про якість його роботи, невідповідності, порушення контрактних зобов'язань, досягнення постачальника в області якості, його виробничі можливості, управлінські процедури і т. ін. На основі цих даних можливо здійснити первинний аналіз якості, який здійснюється постійно, принаймні, в рамках служби закупівель споживача. Тим не менше, перше ніж приступати до більш детального дослідження і для того, щоб зробити це дослідження максимально результативним, слід зібрати й вивчити всю накопичену інформацію про постачальника;

Можливі критерії оцінки постачальників [28, с. 43]

Критерії першого рівня	Критерії другого рівня
Рівень якості (0–30 балів)	Відповідність показників специфікації Стан системи якості Наявність сертифікатів відповідності Можливість доступу до досьє на продукт Стабільність продукту Індекс якості за серіями продукту
Рівень виробництва (0–30 балів)	Наявність повного виробничого циклу Компетентність персоналу й ступінь «якісної» свідомості Технологічний рівень і потенціал розвитку та ін.
Логістика (0–20 балів)	Типи й розміри упаковки Пропонований сервіс Періодичність поставки Стан транспорту Географічне розташування Надійність постачання
Маркетинг (0–20 балів)	Контрактна ціна Умови оплати Запропонований асортимент сьогодні Заявлений асортимент Імідж і репутація Орієнтація на клієнта

– самооцінка якості постачальником завдяки проведенню внутрішнього аудиту. Постачальник сам оцінює свій рівень якості. Як правило, така оцінка робиться за заданою схемою. Замовник такий самооцінки, тобто підприємство якому постачаються певні ресурси зазвичай надає постачальнику який оцінюється запитальники або інші методичні матеріали для проведення об'єктивної самооцінки. Цей спосіб характеризується невисоким рівнем витрат і використанням нескладного метода поглибленої оцінки якості. Найчастіше застосовується в умовах, коли між підприємством-споживачем і постачальником встановлені партнерські відносини й здійснюється співпраця щодо вдосконалення якості;

– оцінка з боку підприємств-споживачів. Оцінка якості постачальника проводиться фахівцями підприємства-споживача або залученими ним експертами. Достатньо коштовний метод дослідження. Найчастіше застосовується до ключових постачальників, від методів роботи яких у значній мірі залежить якість роботи самого підприємства;

– незалежна оцінка. Здійснюється незалежним акредитованим органом з сертифікації для виявлення відповідності Системи менеджменту якості відповідним стандартам [273].

Як вважає М. Г. Саєнко найбільш загальними критеріями оцінки впливу постачальників є наступні:

- техніко-технологічний рівень продукції;
- сприятливе поєднання параметрів ціна-якість;
- зручність і дешевизна поставок;
- висока конкурентостійкість постачальника;
- низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок;
- характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо);

– можливість удосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві;

– оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів);

– відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси);

– можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти;

– оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника;

– оцінка можливості інтеграції з постачальниками за окремими видами продукції [332].

Як вважає В. К. Седюкін, вибір постачальника ґрунтується на:

– оцінці дослідної партії продукції;

– аналізі досвіду попередньої роботи з аналогічними постачальниками;

– результатах випробувань аналогічної продукції, що раніше постачалася;

- відомому досвіді інших споживачів;
- контролі на підприємстві й оцінці функціонування системи якості постачальника, а також його можливостей щодо удосконалення виробництва і т. п. [339]

В якості основних методів оцінки можливостей постачальників Т. А. Салімова вказує на наступні:

- оцінку окремих зразків продукції. Вважається досить поширеним методом. Використання якого припускає прагнення постачальника і споживача до співпраці. Підприємство-постачальник доставляє зразки продукції, яка піддається ретельному контролю, аналізу, і на їх основі робляться відповідні висновки. Для оцінки можна використовувати різні прийоми. Одним з них є методика оцінки постачальника шляхом виділення і класифікації дефектів виробів, що виявляють. Методика передбачає застосування штрафних балів, які призначаються в залежності від значущості дефекту. Для кожної партії ведеться облік, що реєструє номери деталей, отриману й перевірену кількість деталей, загальну кількість штрафних балів. Показник розраховується щомісяця або щоквартально залежно від характеру поставок наступним чином: визначається загальна кількість фактично поставлених виробів; підсумовуються штрафні бали для всієї партії; кількість штрафних балів ділиться на кількість фактично перевірених виробів і множиться на 100. Завдяки цьому формується шкала постачальника, яка відображає штрафні бали на 100 штук виробів і може бути перетворена в виробничу шкалу, що відображає оцінку постачальника. Наприклад: 100 балів і менше – відмінно; 101–300 балів – добре; 301–600 балів – на постачальника потрібно звернути увагу; понад 600 – погано, на постачальника потрібно негайно звернути увагу або виключити його зі списку постачальників;

- оцінку на основі досвіду аналогічних поставок і досвіду інших споживачів. Базується на використанні позитивного досвіду взаємодії підприємства з цим постачальником у минулому. Ефективне застосування цього методу можливе лише в поєднанні з іншими, що дозволяють оцінити справжній стан справ. Оцінка на основі досвіду інших споживачів передбачає отримання інформації про надійність постачальника від його партнерів за договірними зобов'язаннями;

– оцінку можливостей постачальника (метод А. Робертсона). Передбачає облік таких складових поставки, як якість, ціна, своєчасність і обслуговування, яке надається постачальником. Названі аспекти оцінки розподіляються наступним чином: якість – 44 бали; ціна – 30 балів; своєчасність поставки – 16 балів; обслуговування – 10 балів. Разом – 100 балів [335].

Показник якості визначається наступним чином:

$$РЯ = 44 \times ЗВПЯ / ЗПВ, \quad (3.1)$$

де РЯ – рівень якості;

ЗВПЯ – загальна кількість виробів прийнятної якості;

ЗПВ – загальна кількість перевірених виробів. Даний показник розраховується як середньозважене за результатами декількох поставок.

Показник рівня ціни розраховується як:

$$РЦ=30 \times ЦНО / ЦП \quad (3.2)$$

де РЦ – рівень ціни;

ЦНО – ціна найдешевшої оферти;

ЦП – ціна постачальника. При оцінці своєчасності поставки використовується шкала, в якій відображається значення даного показника в залежності від дотримання або недотримання термінів поставки (табл. 3.5).

Як вважає Т. А. Салімова показник обслуговування може включати такі складові, як транспортування продукції, монтаж, гарантійне обслуговування тощо. При наявності будь-якого з видів обслуговування значення показника приймається таким що дорівнює 10 балів. У цілому оцінку можливостей постачальника здійснюють підсумовуючи показники, що характеризують якість, ціну, своєчасність постачання та обслуговування. Чим ближче отримане значення до 100 балів, тим надійніше постачальник. Цей метод є досить поширеним, хоча значення показників оцінки, які в ньому використовуються, можуть бути різними в залежності від пріоритетів підприємства-споживача. Розглянутий метод не враховує репутацію постачальника, оскільки передбачається,

**Шкала визначення показника своєчасності поставки
за методом А. Робертсона, бали [335]**

Відхилення від погодженого строку, дні	Запізнювання	Випередження
0–7	16	16
8–14	14	15
15–21	12	14
22–35	10	13
36–42	8	12
43–49	6	11
50–56	4	10
57–63	2	9
Понад 63	0	8

що перед розміщенням замовлення була встановлена його здатність виконати мінімальні вимоги споживача.

Дослідження репутації постачальника, які базують на спостереженні характеристик, що відображають репутацію постачальника: організованість (розширення ринків збуту продукції; формування кола постійних споживачів; забезпечення екологічної безпеки; ресурсозбереження при виробництві й утилізації; захист інтелектуальної власності й безпека бізнесу; дотримання контрактів, договорів, графіків поставок за принципом «точно в строк»); партнерство (корпоративні ланцюжки поставок; відкритість для суспільства; активізація зовнішніх зв'язків; підтримка соціальних програм; діяльна участь у асоціації, холдингу, радах; кооперація з іншими постачальниками і споживачами); перспективність (лідуюча роль у галузі освоєння нових технологій; упровадження інформаційних технологій; використання сучасних методів маркетингу, фінансового менеджменту; постачання на ринок нових виробів; підготовка елементів логістичної системи руху товару; удосконалення організаційної структури підприємства).

Аудит системи менеджменту якості, що проводиться для досягнення таких цілей як розуміння постачальником ролі гарантій

якості продукції в певному відрізку ланцюжка поставки і прийняття відповідальності, проведення постачальником ефективних коригувальних дій, згідно з вимогами підприємства-споживача відносно його системи управління або якості продукції, отримання постачальником стабільного зворотного зв'язку. Дозволяє користувачу отримати докладну інформацію про наявність і рівень зрілості такої системи, зробити висновки про здатність підприємства-постачальника доставляти якісну продукцію. Поряд з тим як вважає Т. А. Салімова застосування цього методу також недостатнє для отримання цілісного уявлення про діяльність постачальника, тому доцільним є проведення комплексного аналізу інформації, що характеризує взаємодію з постачальником.

Комплексний аналіз інформації, що відноситься до процесів діяльності постачальника. На думку Т. А. Салімової показники можна розподілити на дві групи: такі, що відображають ресурси постачальника (виробничо-технологічна база: знання і досвід освоєння технологій, забезпечення інженерних споруд, можливості технологічного обладнання, оснащеність метрологічної служби; потенціал менеджерів вищого рівня: лідерство, професіоналізм, здатність до стратегічного прогнозування розвитку, навички планування якості, знання і навички управління ресурсами, вміння зміцнювати корпоративні зв'язки; фінансова стабільність: платоспроможність, фінансова стійкість, партнерські відносини з банками, фондова діяльність, динаміка інвестицій, розвиток інноваційного потенціалу; можливості персоналу: структура кадрового складу (менеджери, фахівці, виконавці в основному, підготовчому й обслуговуючих виробництвах), характеристики персоналу (освіта, кваліфікація, підвищення кваліфікації, перепідготовки, ротатії); аналіз діяльності постачальників згідно з представленими напрямками дає досить повну картину і дозволяє прийняти за його результатами рішення про вибір) та ті, які належать до його діяльності в області якості. Поряд з тим у процесі використання цього методу виникне необхідність збору різноманітної інформації, що не завжди можливо [335].

Поряд з тим слід погодитися з думкою Т. А. Салімової, що застосування будь-якого з методів вибору постачальника повинно бути

засновано на партнерських відносинах з ним [335]. Використання одного з методів оцінки не є підставою щодо виключення інших. Практично всі охарактеризовані методи є взаємодоповнюючими один одного.

В. К. Седюкін пропонує наступний метод оцінки постачальника:
аналіз попередньої діяльності з постачання;
встановлення відповідності системи менеджменту якості постачальника вимогам стандартів;
контроль споживачем якості продукції на відповідність вимогам стандарту [339].

При оцінці постачальника, як вважає В. К. Седюкін, аудитори споживача розглядають наступні аспекти:

- компетентність керівництва і його прихильність до якості;
- розуміння технічних умов і контракту на поставку;
- розмір підприємства і його виробничі потужності;
- можливий обсяг поставок;
- процеси й методи управління якістю;
- рівень кваліфікації та підготовки співробітників;
- організація і ефективність забезпечення якості;
- відгуки інших споживачів;
- фінансова стабільність підприємства [339].

Аудит доцільно проводити до укладання контракту. Висновки аудиторів можуть бути наступними:

- підприємство-споживач покладається на систему забезпечення якості, що використовується постачальником;
- постачальник передає підприємству-споживачеві разом з продукцією встановлені технічними вимогами дані контролю й випробувань;
- постачальник здійснює стовідсотковий контроль і випробування продукції за відповідними параметрами;
- постачальник проводить приймально-здавальні випробування за погодженою зі споживачем програмою;
- постачальник має систему якості, визнану споживачем;
- до постачальника не висувають жодних вимог щодо забезпечення і контролю якості, а споживач здійснює вхідний контроль і відбір продукції [339].

Як вважає Р. Р. Ларіна, критерії оцінки й відбору генераторів матеріальних потоків, залежать від вимог споживаючої логістичної системи і можуть бути різними:

- надійність постачання;
- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- періодичність постачань;
- умови оплати;
- мінімальний розмір партії товару;
- можливість отримання знижки;
- частка постачальника в покритті витрат;
- повнота асортименту;
- умови розподілу ризиків;
- наявність сервісного обслуговування;
- рекламна підтримка;
- репутація постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та ін. [214].

Згідно з методикою, яку запропонував В. К. Седюкін, вагові коефіцієнти основних факторів рейтингу можуть бути прийняті наступними:

- якість продукції – 50 балів;
- ціна (оптова ціна) – 40 балів;
- послуги – 10 балів [339].

Таким чином, визначення потенціалу постачальників, який необхідний для забезпечення безперебійного функціонування підприємства доцільно проводити у вигляді наступних етапів:

1. Збір інформації щодо аналізу потенційного зовнішнього ресурсного забезпечення підприємства.

2. Оцінка залежності підприємства від постачальників.

На цьому етапі слід проаналізувати фактори, що впливають на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства. Для цього доцільно проаналізувати фактори макро- та мезосередовища.

Методика визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства включає:

1. Оцінку впливу факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства яке основане на використанні методу експертних оцінок слід розраховувати за наступною формулою:

$$ЯЗПРЗ_{\Pi} = \sum_i (M_{in} \times \Gamma_{in} \times H_{in}), \quad (3.1)$$

де $ЯЗПРЗ_{\Pi}$ – вплив факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства в поточному періоді;

M_{in} – поточна оцінка впливу i -го фактора макросередовища;

Γ_{in} – поточна оцінка впливу i -го фактора мезосередовища;

H_{in} – напрямок прояву i -го фактора в поточному періоді.

Експертну оцінку здійснюють за наступною шкалою:

3 бали – сильний вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

2 бали – помірний вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

1 бал – слабкий вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

0 балів – вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства відсутній.

Напрямок прояву впливу факторів:

+ 1 бал – позитивний,

– 1 бал негативний.

2. Оцінку впливу факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства у стратегічному періоді можливо здійснювати завдяки використанню теорії ігор. При виборі рішення двох крайнощів в аналізі ігри, пов'язаних з песимістичною оцінкою за критерієм Вальда і надмірним оптимізмом максимаксного критерію, розумніше дотримуватися певної проміжної позиції, межі якої регулюється показником песимізму-оптимізму або так званим ступенем оптимізму в критерії Гурвіца. Його значення знаходиться в межах $0 \leq \chi \leq 1$. При цьому при $\chi = 1$ виходить максимінний критерій Вальда, а при $\chi = 0$ він збігається з максимаксним критерієм. Згідно з цим компромісним критерієм, для кожного рішення визначається лінійна комбінація мінімального і максимального виграшів:

$$ЯЗППЗ_C = ЯЗППЗ_{MAX} \times P_{MAX} + ЯЗППЗ_{MIN} \times P_{MIN}, \quad (3.2)$$

$$ЯЗППЗ_C = \sum_i (M_{ic \max} \times \Gamma_{ic \max} \times H_{ic \max}) \times P_{MAX} + \sum_i (M_{ic \min} \times \Gamma_{ic \min} \times H_{ic \min}) \times P_{MIN}, \quad (3.3)$$

де $ЯЗППЗ_C$ – вплив факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства у стратегічному періоді за компромісним критерієм (MAX за оптимістичним, MIN за песимістичним критеріями відповідно);

$M_{ic \max}, M_{ic \min}$ – оцінка впливу i -го фактора макросередовища у стратегічному періоді (max за оптимістичним, min за песимістичним критеріями відповідно);

$\Gamma_{ic \max}, \Gamma_{ic \min}$ – оцінка впливу i -го фактора мезосередовища у стратегічному періоді (max за оптимістичним, min за песимістичним критеріями відповідно);

$H_{ic \max}, H_{ic \min}$ – напрямок прояву i -го фактора у стратегічному періоді (max за оптимістичним, min за песимістичним критеріями відповідно);

P_{MAX}, P_{MIN} – вірогідність за оптимістичним і песимістичним критеріями відповідно. Згідно з теорією вірогідності сумарно становлять одиницю.

Експертну оцінку щодо стратегічного періоду здійснюють за наступною шкалою:

2 бали – досить сприятливий вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

1 бал – слабкий вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

0 балів – вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства відсутній.

Напрямок прояву впливу факторів у стратегічному періоді:

+ 1 бал – позитивний,

– 1 бал негативний.

3. Оцінка стратегічного відхилення якості впливу факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства у стратегічному й поточному періодах, яка безпосередньо є одною зі складових стратегічного управління якістю функціонування підприємства. Розраховують за формулою:

$$ЯЗПРЗ_B = ЯЗПРЗ_C - ЯЗПРЗ_П, \quad (3.4)$$

де $ЯЗПРЗ_C$ – вплив факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства у стратегічному періоді за компромісним критерієм (*MAX* за оптимістичним, *MIN* за песимістичним критеріями відповідно);

$ЯЗПРЗ_П$ – вплив факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства в поточному періоді.

У разі коли $ЯЗПРЗ_B > 0$, то якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства зростає; якщо $ЯЗПРЗ_B = 0$, то якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства не змінюється; коли ж $ЯЗПРЗ_B < 0$, то це свідчить про зниження якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства.

Для проведення відповідної оцінки здійснюють опитування експертів, у якості яких можуть бути залучені провідні фахівці з окремих питань, що досліджуються й керівники планово-економічних, маркетингових і інших зацікавлених відділів підприємств. Зразки анкет представлено в додатку Д.

Таким чином, визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства дозволяє зробити висновок щодо можливого стратегічного відхилення, причин його виникнення та створює підґрунтя щодо коректування стратегічних управлінських рішень, які дозволять підприємству більш гнучко реагувати на потенційні зміни, які можуть відбуватися в макро- та мезосередовищі.

3.3. Методичний підхід щодо визначення лояльності споживачів

Загострення конкуренції серед підприємств як на зовнішньому, так й на внутрішньому ринках, погіршення соціально-економічного становища населення України, зростання рівня недовіри до виробників

приводять до того, що одним з головних факторів, який забезпечує стратегічне управління якістю функціонування підприємства, стає лояльність споживачів, що визначає рівень довіри клієнтів до певного суб'єкту господарської діяльності.

Питанням взаємодії підприємств зі споживачами присвячено чимало праць переважно зарубіжних авторів. Таких як Д. Аакер, П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок, J. Liesse и S. Schlueter, J. Hofmeur і В. Rice, А. Schüller, Л. В. Пан, П. А. Петриченко, О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, інші. Розроблено численні методичні підходи до визначення лояльності споживачів, але ця проблема залишається не до кінця вивченою.

У 1923 р. вперше була визначена «лояльність бренду» з боку споживачів. Визначення лояльності було таким: «Споживач, лояльний до бренду, – це людина, яка купує ваш бренд в 100% випадків» [536]. Інші автори згодом визначали «лояльність» і як «схему переваги однієї марки при кожній покупці продукту» [524]. Найчастіше і досі лояльність у більшості випадків асоціюють з повторною покупкою.

На думку J. Liesse і S. Schlueter, «прихильність до марки також може бути наслідком її емоційного впливу на споживача або її впливу на самооцінку споживача» [541, 551]. Інші автори поряд з емоційною складовою лояльності вказують на наявність також і раціонального її компонента (П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок) [108]. Це виражається в тому, що споживач може бути відданим одночасно до декількох конкуруючих між собою підприємств. Але поряд з тим ні повторна купівля, ні «раціональна відданість» не пояснюють природу лояльності. На думку деяких дослідників (Jan Hofmeur і Butch Rice [533, с. 85]), споживачі дуже часто купують вироби саме того підприємства, яке представлено в даний момент на ринку, або спостерігаються ситуації, при яких споживач в змозі купити вироби лише цього підприємства. Визначають лояльність бренду як «стійку поведінкову реакцію стосовно певного бренду, що виникла в результаті психологічного процесу оцінки» [187, с. 22]. Іншими словами, лояльність розуміється ними як тенденція якогось споживача купувати товари певного бренду знову і знову, тому що споживач віддає перевагу саме йому.

Д. Аакер визначає лояльність як «міру прихильності споживача

бренду». На його думку, лояльність показує, яка ступінь імовірності переключення споживача на інший бренд, особливо коли він зазнає змін за ціновими або яким-небудь іншим показником. При зростанні лояльності знижується схильність споживачів до сприйняття дій конкурентів [517]. Ключовим фактором лояльності, згідно Д Аакеру, є те, що його марку неможливо перемістити на інше ім'я або символ без великих витрат і значного зниження обсягів продажів і прибутків. Слідом за ним деякі маркетологи розуміють лояльність як «ступінь нечутливості поведінки покупців товару або послуги до дій конкурентів. Таким як зміни цін, товарів, послуг, супроводжується емоційною прихильністю до товару чи послуги» [480, с. 57] або як «рішення, в першу чергу, при регулярному споживанні того чи іншого бренду (усвідомлене або неусвідомлене), що виражається через увагу або поведінку» [32, с. 16].

Поряд з тим на думку І. П. Широченської лояльність досягається за умови виконання низки умов. Споживач повинен:

- мати стійку перевагу даного бренду всім іншим;

- мати бажання здійснити повторну покупку і надалі продовжувати купувати дану марку;

- для цього у споживача повинно виникнути відчуття задоволеності по відношенню до бренду;

- споживач повинен бути нечутливим до дій конкурентів;

- у структурі лояльності у споживача повинен переважати емоційний компонент над раціональним;

- необхідно задати тимчасову змінну (тобто протягом якогось відрізка часу будуть дійсні всі перераховані умови) [493].

Лояльність покупця до підприємства зміцнюється в міру розвитку взаємодії. К. Балашов запропонував так звану «піраміду лояльності», яка включає найбільш значущі фактори, які доцільно враховувати підприємству, що прагне до формування довгострокових відносин зі споживачами (рис. 3.8) [47]. Слід зазначити, що в міру розвитку їх взаємовідносин фази не замінюють, а доповнюють одна іншу. Але поряд з тим слід відмітити, що згідно запропонованої піраміди враховується тільки лояльність існуючих покупців, а зовсім не приймаються до уваги потенційні покупці, котрі можуть бути лояльними

до підприємства та за певних обставин ще не здійснювали покупки, тому підприємство повинно розглянути яку саме програму дій треба розробити для залучення споживачів.

Ця теза частково підтверджується й думкою О. П. Панкрухіна стосовно доцільності постійного розвитку програм лояльності шляхом створення он-лайн клубів для покупців, спрямованої мережі або якихось інших типів програм лояльності [286]. Автор вважає за доцільне запропонувати лояльним клієнтам безкоштовний подарунок або купон знижки в обмін на заповнення реєстраційної форми яка дозволить краще пізнати споживача та сконцентрувати маркетингові зусилля. Всі ці заходи безумовно сприяють зростанню лояльності існуючих споживачів, але ніяким чином не охоплюють потенційних клієнтів які ставляться лояльно до підприємства. Тому цьому питанню треба приділяти значну увагу, якщо підприємство націлено на зростання клієнтської бази, а в умовах конкурентного середовища – це є обов'язковим для забезпечення успішного функціонування у стратегічному періоді.



Рис. 3.8. Піраміда лояльності [47]

Крім того, на нашу думку, досить дискусійним є застосування RFM-аналізу, який дозволяє проводити сегментування споживачів за рівнем лояльності на основі їх минулих дій, прогнозувати їхню поведінку. Знов таки, аналіз здійснюється лише за існуючими покупцями. Потенційні споживачі, що досить лояльно відносяться до підприємства зовсім не враховуються. RFM – це абревіатура від слів Recency – новизна, Frequency – частота і Monetary, що означає витрати або вкладення [295].

Під Recency розуміється ймовірність повернення клієнта, виходячи з того, скільки часу минуло з моменту його останньої активності – чим менше часу, тим більш ймовірним є той факт, що споживач повернеться знову. Не зрозуміло чому саме здійснюється такий висновок. Є низка факторів які впливають на поведінку споживача, тому стверджувати, що головним критерієм є час не досить вірно. Frequency – це кількість дій, які здійснюються тим чи іншим клієнтом за певний період часу. Вважається, що чим більше робить замовлень той чи інший споживач, тим вище ймовірність того, що в наступному періоді він знову зробить замовлення. Якщо нічого не зміниться на відповідному сегменті ринку, то такий висновок є ґрунтовним, але коли підприємства функціонують в умовах ринкової економіки, яка характеризується певним рівнем несподіванок, то цей прогноз не буде характеризуватися високим рівнем достовірності. Monetary характеризується сумою грошей, витрачених клієнтом за вибраний проміжок часу. Знову ж, чим більше коштів витратив споживач, тим з більш високою ймовірністю він їх витратить знову. Варто відзначити, що даний пункт може часто бути відсутнім в аналізі, тому що має сильний зв'язок з Frequency. Так само Monetary може бути в тих випадках, коли вигоду, отриману від клієнта, неможливо врахувати в грошах. Включення цього фактора не досить зрозуміле, у зв'язку з можливою зміною платоспроможності споживачів.

Отже, лояльність це інтегральна категорія. Розглядати її доцільно з позиції комплексного підходу. Згідно з сучасним економічним словником, споживча лояльність (Customer Loyalty) це відданість, вірність клієнта, його готовність віддати перевагу даному підприємству в ряді конкуруючих [315]. Комплексність даного поняття полягає переважно в тому, що розвиток лояльності необхідно розглядати як комплекс

взаємин і динамічних процесів всередині формування лояльності [187]. У процесі розвитку лояльності можливо виділення когнітивної, афективної та конативної стадій. На когнітивній стадії виділяються інформаційні складові та формується індивідуальне сприйняття ціни, якості і вигод. На афективній стадії споживач формує ставлення до продукту: прихильне або неприхильне. Найчастіше воно ґрунтується на визначенні рівня задоволеності та переліку переваг, а також виходячи з досвіду. На конативній стадії визначаються вже індивідуальні наміри щодо подальшої поведінки споживача. Поведінкові наміри, безумовно, є факторами що обумовлюють дійсну поведінку, однак у досить обмеженій мірі, тому що детермінанти дійсного поведінки споживача характеризуються більшою складністю [187]. Таким чином, можна зробити висновок що лояльність постійно змінюється завдяки впливу різноманітних факторів, а також обумовлюється її значенням на попередніх стадіях. Тому формування лояльності є динамічним процесом.

Отже, лояльність це вірність існуючих або потенційних споживачів певному підприємству, що проявляється в позитивному емоційному ставленні до здійснення подальшої взаємодії.

Споживачі виявляють різні типи лояльності до виробників, тому розглянемо їх класифікацію.

Закордонні та вітчизняні вчені визначають різницю між поведінковою лояльністю і лояльністю, яка пов'язана з відношенням.

Поведінкова лояльність проявляється, наприклад, при купівлі продукції певного підприємства на постійній основі, але при відсутності прихильності. У такій ситуації споживач індиферентний до марки, тому при першій можливості з легкістю переходить до купівлі іншого бренду.

Лояльність, яка пов'язана з відношенням, передбачає, навпаки, зацікавленість споживача в купівлі продукції саме цього підприємства, а не якогось іншого. Такий тип лояльності проявляється у наявності повної прихильності споживача підприємству, глибокому задоволенні маркою. Придбання марки здійснюється протягом дуже тривалого часу.

Споживач, який купує продукцію у певного підприємства постійно і відчуває при цьому емоційну прихильність і глибоку задоволеність

ним, є лояльним за обома типами лояльності (поведінкової лояльності, пов'язаної з відношенням). Jan Hofmeyr і Butch Rice визначають лояльність, пов'язану з відношенням, як «прихильність» [533]. Таким чином, в даному випадку можна говорити про поєднання відданості і лояльності. Автори відзначають, що лояльність завжди пов'язана з поведінкою і тим самим є поведінковою змінною.

Також вони роблять висновок про те, що прихильність і лояльність (поведінкова) відносяться до різних категорій, і тому можливі ситуації, коли відданий споживач не буде часто купувати продукцію певного підприємства, до якого він відчуває прихильність. Jan Hofmeyr і Butch Rice вводять ще два поняття: «лояльність без прихильності» і «прихильність без лояльності» [533].

Лояльність без прихильності спостерігається в ситуаціях, коли споживач або не задоволений підприємством в якого купує продукцію, або ставиться до нього з байдужістю, але, незважаючи на це, змушений купувати через відсутність на ринку «улюбленого» підприємства, або з причин економічного характеру. Тому при першому зручному випадку подібний споживач відразу ж перестане користуватися цим підприємством і перейде до підприємства, до якого він відчуває почуття прихильності. У цьому разі формально присутня поведінкова лояльність, але насправді споживач відчуває прихильність до зовсім іншого підприємства.

Прихильність без лояльності діаметрально протилежна лояльності без прихильності і зустрічається тоді, коли споживач високо оцінює підприємство, задоволено їм, відчуває зацікавленість в ньому і емоційну прихильність, але не має можливості часто купувати його продукцію. При появі ж можливості він набуває саме його продукцію. Таким чином, в даному підтипі лояльності споживач відчуває прихильність до конкретного підприємства, але, тим не менш, проявляє поведінкову лояльність до іншого підприємства продукцію, якого він регулярно купує.

Цисарь А. В. пропонує наступним чином класифікувати лояльність: транзакційна лояльність, розглядає зміни в поведінці споживачів (наприклад, показники повторної покупки, частка певного підприємства у загальних обсягах покупок з товарної категорії, кількість придбаних марок);

перцепційна лояльність, акцентує увагу на таких аспектах, як суб'єктивні думки споживачів та їх оцінки, які засновані на широкому спектрі почуттів по відношенню до підприємства, таких як задоволеність, зацікавленість, хороше ставлення, почуття гордості, дружба, довіра. Цей тип лояльності вимірюється за допомогою опитувань споживачів і дозволяє прогнозувати зміни попиту на продукцію в майбутньому;

комплексна лояльність, розглядає комбінацію двох перерахованих вище аспектів. В межах комплексної лояльності виділяють декілька підтипів:

справжня лояльність – виникає тоді, коли споживачі задоволені продукцією підприємства і регулярно купують її. Ця частина клієнтури найменш чутлива до дій конкурентів;

хибна лояльність – проявляється тоді, коли споживач купує продукцію підприємства, але при цьому не відчуває ні задоволення, ні емоційної прихильності до неї. Дана група споживачів купує марку у зв'язку з сезонними або накопичувальними знижками або ж у зв'язку з тимчасовою недоступністю товарів, що йому більше подобаються. При першому зручному випадку подібний споживач відразу ж перестане користуватися цією продукцією і перейде до продукції того підприємства, до якого він відчуває почуття прихильності;

латентна (прихована) лояльність – проявляється в ситуаціях, коли споживач високо оцінює товари підприємства, але не має можливості часто купувати їх, однак, коли у нього з'являється така можливість, він купує саме їх;

відсутність лояльності – стан, при якому споживач не задоволений товарами підприємства і не купує їх [480].

Найчастіше при оцінці розглядаються тільки фактори, що безпосередньо впливають на лояльність. Але для отримання більш повної картини важливо враховувати складні причинно-наслідкові (прямі і непрямі) зв'язки між лояльністю і детермінантами. Лояльність споживачів розглядається Дж. Хофмейером та Б. Райсом як стійка поведінкова реакція споживача стосовно певного підприємства, що виникла в результаті психологічного процесу оцінки [533]. Існує певний взаємозв'язок між оцінками споживача і його купівельною поведінкою.

В умовах переважної насиченості більшості ринків та достатньо високого рівня конкуренції вірогідність переключення споживача з одного виробника на іншого досить висока. Тому й виникло таке поняття як пошук різноманітності («variety seeking»). У зв'язку з цим багатьма авторами розглядається ідея ексклюзивності, яка є одним з джерел зростання лояльності. У багатьох дослідженнях зазначається, споживачі схильні час від часу міняти виробників незалежно від ступеня задоволеності або залученості [187]. Крім того, процес вимірювання лояльності споживача ускладнює також та обставина, що схильність зберігати вірність марці у всіх споживачів різна, а рівень лояльності до продуктів деяких категорій дещо вище.

Процеси причетності споживача до продукції певного виробника є однією зі складових формування лояльності. Крім того, важливого значення набувають процеси, що пов'язані зі збільшенням сприйманої цінності. Також певним чином впливають витрати перемикання. Витрати перемикання не впливають на взаємозв'язки між сприйманою цінністю, задоволеністю та лояльністю окремо, а надають сукупний вплив на лояльність [561].

Деякі автори вважають, що в якості основних атрибутів, пов'язаних з лояльністю, можна відзначити рівень конкуренції, диференціацію пропозиції, кількість споживачів, бар'єри перемикання, а також рівень залученості і частоту покупок [187].

Як вважають деякі вчені, суттєвим аспектом розглянутого питання стає досвід взаємодії з підприємством, який впливає не тільки на рівень лояльності в минулому, але і на її майбутнє значення [187]. Найбільшого розповсюдження отримали методики оцінки лояльності які засновані на прогнозуванні майбутньої поведінки споживачів, що передбачає наявність двох форм: наміри і очікування. Наміри визначають свідому дію, вибір, що ґрунтується на внутрішніх детермінантах, що перебувають під контролем споживача, таких як задоволеність і готовність до переключення [554]. Очікування – це оцінка власної майбутньої поведінки, з урахуванням зовнішніх факторів, які не підвладні споживачу (довіра і витрати перемикання). Довіру можна визначити як очікування споживачів, що виконання підприємством наданих обіцянок та вирішення можливих проблеми [187.]. Довіра, таким чином, є оцінкою

майбутньої поведінки підприємства і включає фактори, що не підконтрольні споживачеві. Зовнішні фактори обумовлюють складність моделювання поведінки споживачів певних ринкових сегментів. Тобто, у споживача можуть існувати інші спонукальні мотиви стосовно вибору певної стратегії поведінки. Таким чином, у процесі прогнозування подальшої поведінки споживача треба враховувати цілу низку факторів. Особливу увагу приділяючи когнітивним процесам.

Найчастіше при оцінці лояльності враховується тільки прямий вплив тих чи інших факторів, але для отримання більш повної та об'єктивної оцінки важливо враховувати складні причинно-наслідкові (прямі і непрямі) зв'язки, які можуть бути взаємообумовленими та це призведе до появи синергетичного ефекту або мати протилежну спрямованість що призведе до появи ефекту протипаги.

Методики визначення рівня лояльності споживача традиційно застосовують ряд стандартизованих запитань або показників. Питання призначені для складання рейтингу, що відображає ступінь ймовірності позитивного ставлення і поведінки клієнта по відношенню до підприємства. При спробі оцінки рівня лояльності споживача у багатьох дослідженнях за основу беруться фундаментальні поведінкові складові.

Перевагою вимірювання рівня лояльності на основі поведінкової змінної є те, що включають найбільш релевантний критерій – безпосередньо покупку. Однак головним обмеженням є те, що при цьому не розглядаються причини і мотиви купівельної поведінки, природа ставлення споживача до підприємства, а також відсутнє чітке розмежування між лояльністю до підприємства та іншими формами повторних покупок.

Складові «сприйманої» лояльності складно виміряти і інтерпретувати, оскільки мова йде про вподобання споживачів. В даному випадку основним способом одержання інформації будуть опитування споживачів і експертів. В якості індикаторів лояльності виступають обізнаність як ступінь популярності діяльності підприємства на цільовому ринку, готовність споживача до рекомендацій, їх сприйманість, а також задоволеність. Задоволеність в більшості випадків є невід'ємною частиною формування лояльності, проте, ступінь її впливу може змінюватись. У зв'язку з цим важливо відмітити

такий аспект, що в той час як задоволеність як така являє собою пасивну споживчу кон'юнктуру, лояльність передбачає активні дії [187]. Однак, незважаючи на існуючі обмеження задоволеності як показника лояльності, применшувати її значення було б помилкою.

Слід погодитися з думкою, що виникає істотне протиріччя в дефініціях «перевага» та «лояльність». Перевагу висловлює усвідомлений вибір у рамках існуючих альтернатив, а лояльність передбачає здійснення дії, покупки. Таким чином, має місце концептуально відмінне бачення лояльності як соціально-психологічного феномену. Даний метод оцінки відображає «стан свідомості» споживача, але не дію. З іншого боку, оцінка ставлення споживача більш тісно пов'язана з процесом прийняття рішення про купівлю, ніж аналіз поведінки, а також дозволяє визначити причини такої поведінки і джерела виникнення ефекту.

Тенденція до застосування експрес-методик визначення рівня споживчої лояльності, знайшла відображення в моделі «Secure Customer Index® (SCI®)», яку запропонував Рендалл Брандт у 1996 році. Відповіді даються споживачами за трьома пунктами: загальна задоволеність, ймовірність того щоб продовжувати користуватися послугою, і ймовірність рекомендації. Згідно з отриманою інформацією респонденти можуть бути класифіковані як «вірні», якщо рівень їх задоволеності високий, вони, безумовно, будуть робити повторні покупки і рекомендувати підприємство іншим [519]. Ці параметри стають ключовими в процесі оцінки рівня споживчої лояльності. Розглянута методика може бути доповнена й іншими компонентами.

Одна з концепцій визначення рівня лояльності споживача заснована на методика SERVLOYAL та являє собою взаємодію таких змінних, як:

- поведінкові аспекти;
- аспекти відносин;
- когнітивні аспекти;
- конативні аспекти;
- афективні аспекти;
- аспекти довіри;
- аспекти зобов'язання [187].

Ця модель відповідає вимогам сьогодення, дозволяє розглядати лояльність саме в сукупності її складових, що дає більш повну картину. Однак представлена модель також є дискусійною, тому що деякі дослідники дотримуються думки, що аспекти довіри і зобов'язання є провісниками формування лояльності, ніж її компонентами [187].

Крім того, купівельна поведінка може бути проаналізована протягом певного часового відрізка, у той час як компоненти лояльності, пов'язані з відношенням, оцінюються в конкретний момент часу, що передбачає необхідність узгодження згаданих елементів [187].

На думку Ж.-Ж. Ламбена рівень лояльності споживачів, що повторно закупають товари може бути розділений на безумовно лояльних, помірно лояльних і нелояльних [210]. Можуть бути зроблені дії з просування товарів і комунікації з метою підтримати лояльності. Автор стверджує, що забезпечити лояльність клієнтів – це завдання маркетингу взаємовідносин.

Високий рівень задоволення є одною зі складових посилення лояльності споживача, але це стосується тих споживачів, що вже здійснили покупку. Але для того щоб бути лояльним, не обов'язково здійснювати покупку. Треба щоб по відношенню до підприємства з боку існуючих та потенційних споживачів було позитивне ставлення.

Згідно з дослідженням, яке було здійснено Б. Мітталом і В. М. Лассаром [543], задоволеність впливає на лояльність: незадоволеність гарантує нелояльність, тоді як тільки максимальна задоволеність забезпечує лояльність. Тому найбільш повне задоволення споживачів є значущим фактором при формуванні лояльності, що вимагає здійснення моніторингу на постійній основі, метою якого є відстеження динаміки задоволеності споживачів як однієї зі складових їх лояльності та оперативного усунення виявлених невідповідностей.

Наявність зв'язку між задоволеністю та лояльністю емпірично встановили Т. Джонс і У. Сашер (рис. 3.9) [537]. Поширена думка, що між задоволеністю та лояльністю існує проста лінійна залежність: чим вище задоволеність, тим вище лояльність.

На рис. 3.9 зображено дві абсолютно різні криві, що відповідають двом різним конкурентним ситуаціям:

на неконкурентних ринках – ділянка зліва вгорі – задоволеність слабо впливає на лояльність. Таке спостерігається, як правило, в регульованих монополіях або в ринкових ситуаціях, коли витрати на переключення з одного торгової марки на іншу дуже високі. Фактично у споживачів немає вибору. Зі зникненням монополії (через припинення державного регулювання або появи альтернативної технології) дана ситуація може швидко змінитися;

на конкурентних ринках – ділянка праворуч внизу, – де конкуренція інтенсивна, існує багато товарів-замінників і витрати на перемикання низькі, спостерігається дуже велика різниця між лояльністю задоволених (рівень задоволення 4) і повністю задоволених (рівні задоволення 4 і 5) споживачів.

Тому можна погодитися з висновком Т. Джонса і У. Сашера, що в умовах свободи вибору простого задоволення споживача для

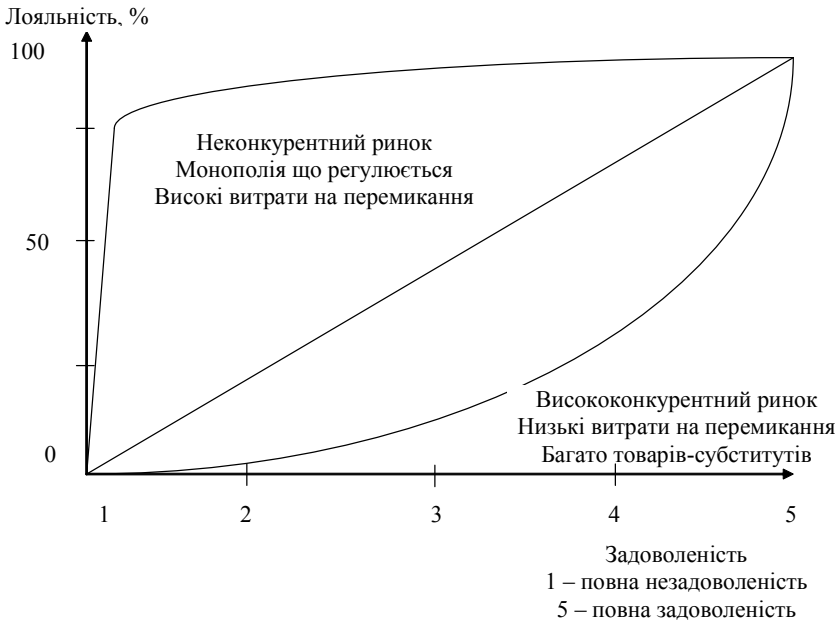


Рис. 3.9. Зв'язок задоволеності та лояльності [537]

розвитку лояльності недостатньо. По-справжньому лояльні тільки повністю задоволені споживачі.

Поведінкова реакція покупця визначається щонайменше п'ятьма індикаторами сили торговельної марки:

знижена чутливість до ціни. Сильна торгова марка характеризується тим, що краще переносить збільшення цін, ніж її конкуренти;

прийнятність цінової премії. Торгову марку можна вважати сильною, якщо споживачі готові платити за неї вищу ціну і навпаки, слабкій марці доводиться пропонувати споживачам знижену (порівняно з конкурентами) ціну, що характерно для приватних марок фірм-дистриб'юторів;

коефіцієнт ексклюзивності. Більш лояльний споживач – це споживач, який частіше вибирає бренд при покупках товарів даної категорії;

динаміка лояльності. Як варіант можна відслідковувати характер покупок в часі і за допомогою цих даних прогнозувати ймовірність вибору бренду при наступній покупці;

позитивна установка. Знайомство з торговою маркою, повага до неї, сприйняття якості, створює намір зробити покупку [283].

Для забезпечення зростання лояльності існуючих та потенційних клієнтів, як вже зазначалося, доцільним представляється розробка відповідних програм. Для зростання їх адекватності відповідно до певних сегментів клієнтів доцільним представляється розглянути питання їх сегментування в залежності від типу лояльності або її складових.

По-перше, розглянемо сегментування на основі типу лояльності, яка властива споживачеві. На думку А. М. Шуллера, лояльність споживачів можна підрозділити на:

- лояльність до підприємства або його розташування;
- лояльність до марки, сервісу, торгової пропозиції;
- лояльність до співробітників організації [552, с. 90].

В. В. Кірілова вважає, що у споживача можуть бути як всі три частини, так і тільки один елемент, який представляє його лояльність, тому доповнює дану класифікацію наступними ознаками:

- подвійна лояльність (коли присутні дві названі вище складові);

– повна лояльність (коли клієнт володіє трьома складовими лояльності за цією класифікацією) [180].

Слід погодитися з думкою В. В. Кірілової, що дане сегментування здатне допомогти підприємству виявити найбільш сильні і слабкі аспекти клієнтської лояльності та розробити програму по збільшенню кількості споживачів, які мають подвійну і повну лояльність.

По-друге, сегментування споживачів за ступенем їх лояльності до підприємства.

Сегментування за ступенем лояльності споживачів за А. М. Шуллером:

- антилояльні споживачі;
- нелояльні клієнти;
- втрачені споживачі;
- відносно лояльні клієнти;
- повністю лояльні споживачі;
- покупці-фанати [552, с. 20].

Така сегментація дозволить прийняти управлінське рішення, стосовно взаємодії у стратегічному періоді за кожною категорією існуючих або потенційних споживачів та розробити комплекс заходів стосовно зростання лояльності персонально до кожного сегменту.

Сегментування за ступенем лояльності також було здійснено Ф. Райхельдом та Р. Маркі:

- промоутери – це лояльні ентузіасти, які купують товари підприємства та переконують інших робити те саме;
- пасивні – це задоволені клієнти, але не зазнають ентузіазму та яких легко переманити конкурентам;
- детрактори – це незадоволені взаєминами з підприємством клієнти [317, с. 61].

Ф. Райхельд та Р. Маркі для оцінки лояльності запропонували використовувати індекс чистої підтримки NPS (Net Promoter score), який визначається як відношення різниці між частками промоутерів і детракторів до загальної кількості опитаних споживачів. При відповіді на питання про ймовірність рекомендації клієнти оцінюють цю ймовірність за шкалою від нуля до десяти. Нуль балів виставляють

ті, хто абсолютно не готовий рекомендувати підприємство. Десять балів – ті, хто, безперечно, готовий це зробити. Промоутерами вважаються ті, хто оцінює ймовірність рекомендації на дев'ять і десять балів, пасивними – ті, хто обирають сім і вісім балів, а детракторами – клієнти, які оцінили ймовірність позитивного відзиву на бали від шести до нуля включно. Ця методика характеризується достатньо простою у застосуванні та може використовуватися у якості експрес-аналізу, але важливим представляється не тільки визначення безпосередньо рівня лояльності, а й чинників, які на нього впливають та розробка напрямків їх використання.

Сегментування за ступенем лояльності/задоволеності за П. Уілтоном засновано на градації рівнів афективної лояльності. Автор в так званій моделі «сходи лояльності клієнта» (The Customer's Loyalty Ladder) розділяє споживачів за ступенем їх афективної лояльності на:

- партнерів, які мають високий ступінь прихильності бренду (купують тільки продукцію даного підприємства, засновану на дуже сприятливому до нього відношенні, і беруть участь в бізнес-процесах підприємства;

- адвокатів, які мають сприятливе ставлення до бренду, лояльні бренду (купують переважно продукцію даного підприємства) і рекомендують бренд;

- прихильників, які мають сприятливе ставлення до бренду;

- клієнтів, які іноді купують продукцію бренду [559, с. 123–124].

Сегментування за ступенем прихильності/лояльності до підприємства з урахуванням потенціальних клієнтів. Як зазначає, В. В. Кірілова при управлінні лояльністю клієнтів можуть враховуватися не тільки існуючі і втрачені клієнти, але й потенційні, як це запропоновано в наступній сегментації:

- клієнти;

- відвідувачі;

- споживачі;

- постійні клієнти;

- прихильники;

- відмовники [180].

Ця сегментація за рахунок фокусування й на потенційних клієнтах

є підґрунтям створення широких за функціями програм заохочення.

Ще однією ознакою здійснення сегментування є ступінь лояльності з урахуванням споживачів конкурентів:

- лояльні споживачі підприємства;
- непостійні клієнти підприємства;
- лояльні споживачі підприємств-конкурентів;
- непостійні споживачі підприємств-конкурентів;
- споживачі, які не знають про підприємство [180].

Отже, узагальнюючи існуючі ознаки сегментації для вітчизняних підприємств найбільш доцільним представляється позиціонування рівня лояльності існуючих та потенційних споживачів згідно з п'ятьма зонами за шкалою Лайкерта:

- абсолютна відсутність лояльності;
- незначна наявність лояльності;
- наявність лояльності на середньому рівні;
- наявність лояльності на високому рівні;
- наявність абсолютної лояльності.

Здійснювати оцінку лояльності існуючих та потенційних споживачів доцільно за наступними складовими:

1. За причинами зміни рівня лояльності:

- емоційний вплив;
- самооцінка;
- економічні можливості;
- статус;
- стиль життя.

2. За поведінкою:

- виключно раціональна;
- переважно раціональна;
- переважно ірраціональна;
- виключно ірраціональна.

3. За диверсифікацією прояву:

- одного підприємства;
- декількох підприємств-конкурентів;
- усіх підприємств-конкурентів.

4. За напрямками прояву:

- лояльність до підприємства;
- лояльність до бренду;
- лояльність до підприємства та до бренду.

5. За вірогідністю здійснення повторної покупки:

- висока;
- середня;
- низька;
- відсутня.

6. За можливістю наданням рекомендацій, стосовно придбання продукції підприємства, знайомим:

- висока;
- середня;
- низька;
- відсутня.

Шкала Лайкерта (англ. Likert scale) застосовується для вимірювання ставлень та була запропонована Ренсісом Лайкертом [222]. Являє собою рядкову шкалу виміру та дозволяє оцінити вираженість установки, здійснювати їх порівняння у різних споживачів за інтенсивністю. Також на підставі статистичних процедур допускається визначення медіан розподілів, обчислення коефіцієнтів рангової кореляції і спряженості. Найбільш розповсюдженими є п'ятипозиційні, однак можливе використання та інших.

Процес формування шкали стосовно оцінки рівня лояльності споживачів включає: створення множини висловлювань, що виражають різні її складові; відбір висловлювань, редагування з метою виключення туманностей і двозначностей; оцінку за запропонованою шкалою на підставі власної думки споживачів (згоди-незгоди з твердженнями); статистична обробка оцінок; формування підсумкової шкали, в яку включаються пункти, за якими виявлені найбільш сильні розбіжності в оцінках випробовуваних з найнижчими і найвищими підсумковими оцінками з усієї вибірки.

Процедура вимірювання аттїтуда полягає в оцінці респондентом ступеня згоди або незгоди з набором тверджень за допомогою градуйованого набору висловлювань (де 1 бал означає повну незгоду,

або несхвалення; 2 – незгоду; 3 – байдужість; 4 – згоду і 5 – повна згода). Кінцевий шкальний бал вираховується як сума отриманих балів за всіма ознаками, і саме він є оцінкою аттитюда даного споживача.

Головною перевагою цього метода є порівняльна легкість конструювання: твердження відбираються лише на основі їх внутрішньої узгодженості; крім того, не потрібно експертної групи. Крім того, цей метод характеризується й відносною простотою процедури для респондента.

Анкета, за якою пропонується оцінювати рівень лояльності, представлена у Додатку Є. У разі, коли анкета включає як прямі, так і зворотні за критеріями оптимізації питання, то необхідно їх перекодувати. Потім розраховують стандартне відхилення. Якщо воно має допустиме значення, то здійснюють агреговану оцінку рівня лояльності.

Таким чином, лояльність існуючих і потенційних споживачів є однією з складових якості функціонування підприємства та визначається стабільністю збуту або його позитивною динамікою; заснована на забезпеченні постійної підтримки взаємодії зі споживачами, наявності налагодженої системи зворотного зв'язку та реагування на зміни що відбуваються на окремих сегментах споживчого ринку. Розробка заходів щодо зростання лояльності споживачів забезпечить підприємству значне підвищення якості його функціонування. З часом споживачі, які задоволені продукцією та якістю обслуговування, фактично почнуть виконувати функцію агенту впливу, завдяки рекомендаціям якого можливе розширення клієнтської бази та портфеля замовлень, а як наслідок і обсягів діяльності та якості функціонування підприємства. Поряд з тим, споживачі, які незадоволені взаємодією з підприємством, поступово зменшують рівень лояльності по відношенню до нього, а потім змінюють виробника. Тому доцільно систематично здійснювати моніторинг лояльності споживачів.

Висновки до третього розділу

1. Якість функціонування підприємства доцільно визначати на основі оцінки якості використання потенціалу підприємства в поточному

періоді. З урахуванням цього показника здійснювати стратегічне управління якістю та визначати якість використання потенціалу підприємства в стратегічному періоді, використовуючи при цьому ресурсний і функціональний підходи.

2. При оцінці рівня використання потенціалу підприємства необхідно використовувати систему показників, що характеризують його за кожним видом ресурсного забезпечення: фінансово-інвестиційний потенціал, інтелектуально-кадровий потенціал, потенціал основних фондів виробничого і невиробничого призначення, природно-ресурсний (екологічний) потенціал, інноваційний потенціал, маркетинговий потенціал, нематеріальних активів, інформаційно-комунікаційний.

3. З настанням інформаційної ери й економіки знань зростає актуальність таких складових потенціалу, як інформаційна, інноваційна, комунікаційна, інтелектуальна; погіршення екологічних умов в Україні та в усьому світі викликають нагальну вимогу визначення природно-ресурсного або екологічного потенціалу; в умовах зростання соціальної відповідальності зміщується акцент з оцінки рівня використання до оцінки якості використання потенціалу; якість використання потенціалу підприємства слід оцінювати за такими складовими як фінансово-інвестиційна, інтелектуально-кадрова, основні фонди виробничого та невиробничого призначення, природно-ресурсна (екологічна), інноваційна, маркетингова, інформаційно-комунікаційна, нематеріальні активи; оцінювати якість використання потенціалу підприємства в умовах неповної інформації слід за методикою з використанням нечіткого логічного висновку; якість використання потенціалу підприємства є інтегральною характеристикою, яка свідчить про стан використання явних і неявних його ресурсів у поточному й стратегічному періодах з метою отримання економічного, соціального, екологічного, політичного або змішаного результату.

4. Підприємству доцільно проводити множинну сегментацію постачальників ресурсів і споживачів для більш повного виявлення можливостей постачальників, досягнення компромісу між вимогами підприємства та їх можливостями, найбільш повного задоволення споживачів виходячи з їх уподобань.

5. Розроблено процедуру вибору постачальників, яка включає:

визначення потреби в ресурсах і цілей оцінки постачальників; формування критеріїв вибору постачальників; визначення вимог щодо наявності систем управління якістю та актуальних сертифікатів; визначення вимог щодо якості ресурсів і відповідності їх специфікаціям; визначення вимог щодо умов постачання ресурсів; збір інформації щодо постачальників; формування переліку постачальників; оцінку постачальників за відповідністю переліку критеріїв; попередній вибір постачальників; уточнення умов контракту та моніторингу його виконання; остаточний вибір постачальника; підписання контракту.

6. Для визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства доцільно здійснити збір інформації щодо аналізу потенційного зовнішнього ресурсного забезпечення підприємства; оцінити залежність підприємства від постачальників.

7. Методика визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства включає: оцінку впливу факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства, яке ґрунтується на використанні методу експертних оцінок; оцінку впливу факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства у стратегічному періоді можливо здійснювати завдяки використанню теорії ігор; оцінку стратегічного відхилення якості впливу факторів зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства у стратегічному й поточному періодах яка безпосередньо є однією зі складових стратегічного управління якістю функціонування підприємства.

8. Визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства дозволяє зробити висновок щодо можливого стратегічного відхилення, причин його виникнення та створює підґрунтя щодо коректування стратегічних управлінських рішень, які дозволять підприємству більш гнучко реагувати на потенціальні зміни, що можуть відбутися в макро- та мезосередовищі.

9. Лояльність це вірність існуючих або потенційних споживачів певному підприємству, що проявляється в позитивному емоційному ставленні до здійснення подальшої взаємодії.

10. Здійснювати оцінку лояльності існуючих та потенційних споживачів доцільно за наступними складовими: за причинами зміни

рівня лояльності (емоційний вплив; самооцінка; економічні можливості; статус; стиль життя); за поведінкою (виключно раціональна; переважно раціональна; переважно ірраціональна; виключно ірраціональна); за диверсифікацією прояву (одного підприємства; декількох підприємств-конкурентів; всіх підприємств-конкурентів); за напрямками прояву (лояльність до підприємства; лояльність до бренду; лояльність до підприємства та до бренду); за вірогідністю здійснення повторної покупки (висока; середня; низька; відсутня); за можливістю надання рекомендацій, стосовно придбання продукції підприємства, знайомим (висока; середня; низька; відсутня).

РОЗДІЛ 4

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Удосконалення інтелектуального капіталу, як основа зростання якості функціонування підприємства

Друга половина ХХ століття для світової економічної системи – це початок нової ери, яка характеризується активізацією трансформаційних процесів, які пов'язані з інтеграцією та глобалізацією економік різних країн і висуває імперативи щодо якісного й гармонійного використання обмежених ресурсів. Слід погодитися з думкою В. Н. Голубкіна, Л. П. Клеєвой та Л. В. Патоки, що в епоху глобалізації змінюється і предмет праці – акценти людської діяльності зміщуються з перетворення природи – до перетворення свідомості [119]. Академік В. І. Вернадський писав, що майбутній людський прогрес буде відбуватися в сфері знань і розуму, названої ним ноосферою і стверджував: «Наукова думка вперше виявляється як сила, що створює ноосферу, з характером стихійного процесу» [90, с. 64].

Процеси інтеграції та глобалізації характеризуються суттєвим зростанням інтенсивності та глибини проникнення потоків товарів, послуг, інформації та рівня міграції населення. Всі ці зміни призводять до зростання взаємозалежності різних економічних систем і рівня конкуренції. Таким чином, на зміну кількісного зростання взаємодії приходять якісний [119]. Ознакою трансформації економіки в наступну стадію на початку ХХІ століття є те, що в розвинених країнах пріоритетними напрямком зростання якості функціонування підприємств є удосконалення їх інтелектуального капіталу, який є підґрунтям подальшого успішного функціонування світової економіки.

Спочатку розглянемо сутність категорії «інтелектуальний капітал», дослідженням якої займалися багато закордонних і вітчизняних вчених. Таких як М. Армстронг, Н. Бонтісом, Л. Едвінссон та М. Мелоун,

Т. Стюарт, В. С. Єфремов, Б. З. Мільнер, П. Санчез, В. Л. Іноземцев, Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук, М. А. Ескіндаров, Б. Б. Леонтьєв та інші.

У сучасній вітчизняній і закордонній літературі є безліч визначень категорії інтелектуальний капітал. Згідно з думкою М. Армстронга інтелектуальний капітал складається «з запасів та руху корисних для організації знань. Ці знання можна розглядати в якості нематеріальних ресурсів, які поряд з матеріальними складають ринкову або загальну вартість підприємства [39, с. 64].

Н. Бонтісом трактує матеріальні ресурси як ті, що «поряд з фінансовими та матеріальним активами, ..., вносять вклад у формування вартості фірми та знаходяться під її контролем» [522, с. 65].

Шведські економісти-практики Л. Едвінссон і М. Мелоун визначають нематеріальні активи як ті що «включають вартість усіх взаємовідносин усередині та зовні організації, включаючи взаємовідносини з постачальниками й покупцями» [529, с. 56].

Згідно з думкою багатьох учених складовими інтелектуального капіталу є:

- людський капітал, характеризує знання, вміння, здібності, компетентності персоналу підприємства;
- соціальний капітал, характеризує запаси знань і трансформацію, яка відбувається завдяки комунікаційній мережі, що існує як усередині підприємства, так і за його межами;
- організаційний капітал, характеризує здатність підприємства задовольняти вимоги ринку [61, 68, 78, 148, 155, 163, 164, 182].

Одним з перших учених досліджував категорію інтелектуальний капітал Т. Стюарт, який вважає, що це сума всього того, що знають працівники підприємства та що дає конкурентну перевагу суб'єкту господарювання на ринку: патенти, процеси, управлінські навички, технології, досвід і інформація про споживачів і постачальників [421]. Об'єднані разом, ці знання складають інтелектуальний капітал.

В. С. Єфремов розуміє під інтелектуальним капіталом знання, якими володіють підприємства та які передаються в будь-якій формі [146].

На думку Д. Клейна й Л. Прусака інтелектуальний капітал – це

такий інтелектуальний матеріал, який зафіксовано, формалізовано та використовується для більш вагомого активу [539].

А. Брукінг вважає доцільною наступну структуру інтелектуального капіталу:

- активи ринку (нематеріальні активи, які пов'язані з обмінними операціями, що характеризують становище підприємства на відповідному ринку);

- активи інтелектуальної власності (захищена на законодавчому рівні інтелектуальна власність підприємства);

- активи інфраструктури (технології, методи й процеси покращують функціонування підприємства);

- людські активи (інтелектуальні активи, що використовуються підприємством) [61].

Б. З. Мільнер під інтелектуальним капіталом розуміє сукупність інтелектуальних активів [438]. Структура інтелектуального капіталу практично співпадає з тією, що запропонував А. Брукінг та до яких можуть бути віднесені:

- ринкові активи (нематеріальні активи, які пов'язані з ринковими операціями);

- інтелектуальну власність, як актив (патенти, авторські права, торгові марки товарів і послуг, ноу-хау, торговельні секрети та ін.);

- людські активи (сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, уміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких і управлінських навичок, а також психометричні дані й відомості про поведінку окремих осіб у різних ситуаціях);

- інфраструктурні активи (технології, методи й процеси, які роблять можливою роботу підприємства) [438, с. 9].

П. Санчез визначає інтелектуальний капітал тільки як невидимі активи, знання, базисна компетенція, стратегічні активи, базисні можливості, невідчутні ресурси, організаційна пам'ять [541].

В. Л. Іноземцев, Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук вважають, що інформація й знання, в рамках підприємств приймають вигляд інтелектуального капіталу [158, 488]. Інтелектуальний капітал являє собою щось начебто «колективний мозок», що акумулює наукові

й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі й імідж підприємства.

Як зауважує Б. Б. Леонт'єв, інтелектуальний капітал – це вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, які засновані на інтелектуальній власності, природних і набутих інтелектуальних здібностях, навичках, а також накопичених баз знань і корисних відносин з іншими суб'єктами [217].

М. А. Ескіндаров вважає що інтелектуальний капітал – це система характеристик, визначаючих здатність людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, корпорації, країни, які виявляються в процесі праці і створюють товар, послуги, цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності [510].

Ю. В. Бараєва вказує, що сутність інтелектуального капіталу, як економічної категорії, є системою «відносин різних економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою конкурентоспроможного виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня працівників, вирішення проблеми нерівномірності світового та регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів» [46]. Автор вважає, що інтелектуальному капіталу притаманна більш висока ступінь розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень економічного зростання суспільства, ефективності його структур. Але в умовах становлення суспільства нового типу поряд з економічними цілями набувають важливого значення соціальні й екологічні фактори які будуть сприяти зростанню якості функціонування як безпосередньо підприємств, так і якості життя персоналу та населення, збереженню навколишнього середовища.

Бриль І. В. вважає, що інтелектуальний капітал – це «сукупність здатностей і знань, які мають економічну цінність і використовуються у виробничій системі, яку орієнтовано на задоволення потреб суспільства, з метою створення економічного потенціалу й одержання доходу. Інтелектуальний капітал підприємства – обсяг усіх знань

і вмінь його робітників та результат застосування цих навиків, що виявляються у формі блага для підприємства, результат практичного застосування розумової праці на благо підприємства» [60].

Слід погодитися з думкою численних учених, що структура капіталу підприємства є основою щодо визначення ринкової вартості підприємства, яка складається з фінансового (власний, позиковий, змішаний) та інтелектуального капіталу (людський, структурний, клієнтський, організаційний, інноваційний, процесний) [49, 60, 217, 510].

Треба погодитися з думкою Бендікова М. А. й Джамай Е. В., що поняття інтелектуального капіталу й пов'язане з ним поняття інтелектуальної власності невіддільні від нової економіки [49]. Вказані складові найбільш повно ідентифікують нову економіку. Поступово, поряд з активізацією технологічного розвитку вказані категорії проявляються з такою інтенсивністю, яка свідчить про докорінну відмінність нової економіки від економіки промислової індустрії, основою якої є матеріальні ресурси.

Визначення «інтелектуального капіталу» досить часто має загальний характер і зазвичай має на увазі суму знань, умінь і компетенцій усіх працівників підприємства.

Але поряд з тим, удосконалення стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства є основою зростання його якості функціонування. Здійснення різного роду поліпшень щодо функціонування підприємства можливе лише завдяки наявності відповідного інтелектуального капіталу. Отримання різного роду технологічних і організаційних переваг є основною функцією інтелектуального капіталу.

Таким чином, інтелектуальний капітал – це нематеріальний ресурс підприємства, який є основою зростання якості його функціонування, збільшення вартості й прибутку. В табл. 4.1 представлено функції інтелектуального капіталу та їх вплив на зростання якості функціонування підприємства.

Особливого значення в процесі формування та вдосконалення інтелектуального капіталу відіграють функції, що пов'язані зі здійсненням комунікацій. Поряд з тим виникає проблема здійснення комунікацій у процесі стратегічного управління інтелектуальним

Таблиця 4.1

Функції інтелектуального капіталу та їх вплив на зростання якості функціонування підприємства [адаптовано за 59]

Назва функції	Характеристика функції	Вплив реалізації функцій інтелектуального капіталу на зростання якості функціонування підприємства
Інформаційно-комунікаційна	Накопичення, систематизація і передача знань, умінь, навичок, інформації	Забезпечує формування та систематизацію бази знань відповідно до потреб підприємства
Регулятивно-комунікативна (перцептивна)	Забезпечує не лише пізнання, а й регуляцію поведінки суб'єктів спілкування.	Забезпечує процес взаємного сприймання і розуміння персоналом одне одного. Це досягається за рахунок «прочитання» по зовнішності партнера його психологічних рис і можливих особливостей його поведінки.
Афективно-комунікативна (інтерактивна)	Відноситься до емоційної сфери персоналу, визначає її ставлення до явищ навколишнього світу	Взаємодія між персоналом відбувається на основі співробітництва, делегування повноважень, конкуренції. Визначається статусом у спілкуванні, тобто хто домінує, а хто повинен підлаштовуватися
Освітня	Перетворення знань на нові результати інтелектуальної діяльності	Зростання рівня компетентності персоналу підприємства
Інноваційна	Організація і проведення наукових досліджень, що сприятимуть успішному функціонуванню підприємства у стратегічній перспективі	Здійснення інноваційної діяльності щодо постійних поліпшень процесу функціонування
Аксіологічна	Розуміння духовних, моральних, естетичних і інших цінностей щодо зростання якості функціонування підприємства	Збалансоване зростання якості функціонування підприємства в економічному й соціальному напрямках

Назва функції	Характеристика функції	Вплив реалізації функцій інтелектуального капіталу на зростання якості функціонування підприємства
Інтеграційна	Орієнтація на дослідження в усіх галузях знань	Активне застосування діючих інновацій і створення нових
Регулятивна	Встановлення відповідних регламентів	Документування всіх процедур щодо управління якістю
Культурологічна	Участь у розширенні кругозору персоналу	Сприяння вдосконаленню корпоративної культури на підприємстві
Виховна	Формування самосвідомості персоналу	Формування спонукальних мотивів і зацікавленості персоналу в зростанні якості
Практична (утилітарна)	Сприяння вирішенню соціально-економічних, екологічних і інших завдань	Зростання ролі причетності підприємства до соціально-економічного й екологічного становища
Охоронна	Захист інтелектуальної власності	Правова підтримка й забезпечення прав власності на результати інтелектуальної праці

капіталом задля забезпечення зростання якості функціонування підприємства. Вирішення цієї проблеми обумовлено системою мотивації персоналу, яка застосовується на підприємстві. Тому доцільним представляється розглянути принципи різних шкіл менеджменту та визначити їх особливості.

У концепції основоположника «школи наукового управління» або «школи класичного менеджменту» Ф. Тейлора з'являється модель «організації як суми операцій», що розуміється як суто формальна структура з суворою регламентацією застосування матеріалів, інструментів і робочих операцій з точним обліком робочого часу [425]. Підприємство, згідно з думкою Тейлора, – це лише результат дії керівників, які її повністю конструюють і настільки ж повно володіють ним. А. Файоль, розвиваючи концепцію класичного менеджменту, вводить в уявлення «організації–машини», «організації–ієрархії» як

безособові механізми, адміністративної піраміди з різними рівнями управління, які характеризуються формальними зв'язками [425].

Представники школи «людських відносин» (зокрема Ф. Герцберг, Р. Лікерт і особливо Д. Макгрегор) стверджують, що основним мотивуючим фактором є природа взаємовідносин між персоналом на підприємстві, що сприяє виникненню відданості стратегічним цілям і надає можливість для максимального прояву ініціативи й самостійності («теорія Y» Д. Макгрегора), а матеріальні стимули відносяться до «негативних спонукальних факторів» (Ф. Герцберг) [255]. Саме «школа людських відносин» привернула увагу до проблеми комунікацій на підприємстві та показала вплив групових цінностей і норм на поведінку індивідуума. Важливу роль відіграють неформальні комунікації, які опосередковують і коригують адміністративні дії, можуть у деяких випадках негативно впливати на функціонування підприємства, зумовлені високим ступенем ієрархічності, посиленням небажаної конкуренції і т. ін. У цілому принципи «школи людських стосунків» прямо протилежні положенням класичного менеджмента.

«Школа соціальних систем» синтезує досягнення «класичного» напрямку і «школи людських відносин», намагаючись подолати обмеженість обох напрямків [255]. Зростає значимість комунікацій. Використовує сукупність соціологічних підходів у менеджменті, що розглядають підприємство як динамічну цільову багатофункціональну систему, яка складається з різнорідних і взаємозалежних підсистем. Порівняльна характеристика шкіл представлена в табл. 4.2.

Таким чином, «школа соціальних систем» вважає комунікацію основним процесом, що забезпечує взаємозалежність і узгодженість функціонування всіх внутрішніх частин підприємства, а також обмежує зовнішні межі підприємства як системи [255]. Процес переробки інформації розуміється як одна основна з основних функцій підприємства.

Інтеграція України до світового економічного простору обумовлює доцільність вимірювання інтелектуального капіталу згідно з діючими в провідних країнах підходами та вибір напрямків подальшого його удосконалення. Проблеми вимірювання інтелектуального капіталу розглядалися багатьма авторами. В даний момент існує декілька підходів кожен з яких певним чином виділяє елементи та взаємовід-

Порівняльна характеристика шкіл менеджменту [загальноно за 170, 240]

Принципи «класичної школи»	Принципи «школи людських відносин»	Принципи «школи соціальних систем»
Підприємство формується на принципах жорсткої формальної ієрархії	На підприємстві переважають неформальні зв'язки	Функціонування підприємства це складний комплекс взаємопов'язаних відносин, де індивід є однією з центральних ланок
Переважає управління групами працівників	Переважає управління кожним працівником у рамках певної групи. Істотним чинником поведінки індивіда є його причетність до певної групи	Зв'язок між компонентами системи відбувається шляхом складних комплексів взаємодій, які викликають зміни поведінки людей в організації. Переважно є формальні й неформальні структури, канали комунікації та процеси прийняття рішень.
Управління засноване на конструюванні та застосуванні регламентів: регламентів діяльності, ресурсів, часу	Зростає вплив емоційних факторів	Управління передбачає перш за все вивчення частин системи, взаємодію між ними, аналіз процесів, що пов'язують частини системи з її цілями. Конфлікт є нормальним аспектом функціонування підприємства
Економічні мотиви – головні в поведінці індивідів	Переважають гнучкі системи мотивації	Індивід, підприємство та суспільство мають потреби, які не збігаються між собою.
Поведінка індивіда є радціональною, прагне максимізувати персональні вигоди	Поведінка персоналу регулюється як раціональними, так і нерациональними факторами	Індивід є соціально орієнтованою істотою, яка забезпечує комплекс потреб
Кожен працівник реагує на економічні стимули як ізольований індивід	Рівновага між неекономічними мотивами й економічними	Самоактуалізація індивіда
До персоналу можна ставитися стандартизованим чином	Переважає індивідуальний підхід до кожного працівника, індивідуальна мотивація і використання можливостей	Переважає індивідуальний підхід до кожного працівника

носини між ними. В процесі розробки моделей і методів оцінки інтелектуального капіталу В. В. Платонов виділяє так звану «скандинавську школу» (К.Е. Sveiby, L. Edvinsson, G. Roos та ін.) і «північноамериканську школу» (В. Lev, N. Bontis, T. Stewart та ін.) [292]. Представники «скандинавської школи» активно працюють над оцінкою, перш за все нефінансових характеристик інтелектуального капіталу, а у фокусі досліджень «північноамериканської школи» знаходиться проблематика фінансової оцінки й обліку нематеріальних активів.

Однією з найбільш відомих є модель «Skandia Value Scheme», яку було розроблено Л. Едвінссоном для шведської страхової компанії Skandia (рис. 4.1). Ця компанія ще в 1995 р. уперше включила в річний звіт розділ що стосується інтелектуального капіталу й таким чином змінила річні звіти [61].

Людський капітал розглядається як компетенції та здібності персоналу підприємства. Структурний капітал розподіляється на клієнтський (цінність, від стосунків з клієнтами) та організаційний капітал. Організаційний капітал включає інноваційний (патенти, ліцензійні угоди, ідеї, торговельні марки) та процесний (інформаційні технології, робочі процеси і т.д.) капітал.



Рис. 4.1. Структура інтелектуального капіталу в моделі «Skandia Value Scheme» Л. Едвінссона [529]

Фактично ця модель структуризації інтелектуального капіталу представляється лише як арифметична сума. Разом з тим, можлива взаємодія елементів, що впливають на якість функціонування підприємства, як результат на трансформацію вартості підприємства.

Іншу модель запропонував К.-Е. Свейбі (Sveiby), який по суті включає не тільки інтелектуальний капітал, а й матеріальні активи. Просвіріна І. І. представила цю модель у табличній формі (табл. 4.3). Нематеріальні активи К.-Е. Свейбі розподіляє на компетенцію співробітників, внутрішню і зовнішню структури підприємства. До компетенцій належать уявні знання, здібності, накопичений досвід, освіта. Зовнішня структура орієнтована на відносини з клієнтами й постачальниками; це імідж компанії, торгові марки, визнання продукції. Внутрішня структура орієнтована на підтримку підприємства та включає патенти, авторські права, бази даних, адміністративні системи, наукові дослідження й розробки.

Кожен з показників має свою одиницю виміру, тому представлена система показників дає не пряму, а опосередковану оцінку інтелектуального капіталу. Крім того як відмічають ряд дослідників досить проблематично стандартизувати значення цих показників і інтерпретувати відповідних чином.

Р. Каплан і Д. Нортон запропонували іншу систему показників для перекладу стратегії підприємства, яка містить такі блоки як фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання й розвиток персоналу [173]. В цій системі фінансів відводиться велика роль; до них повинні бути прив'язані причинно-наслідкові зв'язки всіх інших показників за умови, що наголос робиться на довгострокові, а не короткострокові фінансові показники. Неважко побачити, що названі складові збалансованої системи показників за виключенням фінансової по суті включають традиційні елементи інтелектуального капіталу: клієнти – клієнтський капітал, внутрішні бізнес-процеси – організаційний капітал, навчання та розвиток персоналу – людський капітал.

Моделі оцінки інтелектуального капіталу можуть досить значно відрізнятись на різних підприємствах. Тому сформована основна структура інтелектуального капіталу постійно доповнюється новими підходами і спробами точніше врахувати нефінансові чинники зростання

Матриця К.-Е. Свейбі [310]

	Компетенція співробітників	Внутрішня структура	Зовнішня структура
Зростання та інновації	Тривалість роботи в даній професії (років). Рівень освіти. Витрати на навчання й освіту співробітників. Внутрішньофірмовий оборот персоналу. Клієнти, які підвищують компетенції.	Інвестиції в інформаційні технології. Клієнти, які поліпшують структуру.	Прибуток на одного клієнта. Зростання числа клієнтів. Клієнти, які поліпшують імідж компанії.
Ефективність	Частка фахівців. Додана вартість на одного зайнятого. Додана вартість на одного спеціаліста. Прибуток на одного зайнятого.	Частка обслуговуючого персоналу. Індекс «цінності/відносини персоналу».	Індекс задоволеності клієнтів. Продажі на одного клієнта. Індекс «виграш / втрапи».
Стабільність	Плинність фахівців. Середня заробітна плата. Середній трудовий стаж.	Термін життя організації. Плинність обслуговуючого персоналу. Частка нових співробітників.	Частка великих клієнтів. Структура клієнтів по тривалістю партнерських зв'язків. Частота повторованих замовлень.

вартості. В трьох- і чотирихлистих моделях інтелектуального капіталу найбільшою мірою враховано взаємодію між усіма елементами [539]. Трилиста модель FiMIAM наведена на рис. 4.2 (в оригіналі). При перетині кіл виникають нові елементи інтелектуального капіталу, суть кожного з яких описується авторами з метою як можна точніше врахувати вплив елементів на вартість підприємства. В чотирихлистну модель включено такий елемент, як стратегічний альянс, або партнерський капітал, який розглядається як відносини між акціонерами. Основна ж перевага цієї моделі в тому, що авторами побудована шкала структурованості елементів інтелектуального капіталу (їх усього 15, як число різних поєднань 4-х основних елементів), на якій найбільш структурованим є структурний капітал, найменше – клієнтський капітал; структурованість людського капіталу розглядається нижче середнього рівня. Такий елемент, як, наприклад, «структурний капітал плюс людський капітал» розглядається як знання, компетенція та вміння працівників, які залучені в структуру підприємства і які не

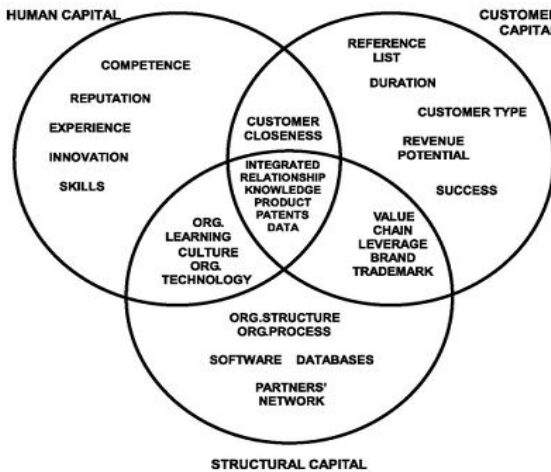


Рис. 4.2. Модель «Фінансовий метод виміру невідчутних активів» (FiMIAM) [539]

можуть бути втрачені з-за звільнення працівника. Цей показник внесено в середину шкали структурованості інтелектуального капіталу.

Інший підхід до визначення інтелектуального капіталу було запропоновано видатними економістами Т. Стюартом і Дж. Тобіном, які визначають його вартість як різницю між акціонерною вартістю підприємства та балансовою вартістю основних виробничих фондів або вартістю їх заміни [421]. Але до вартості інтелектуального капіталу включено й оборотні засоби і нематеріальні активи, тому це неправильно і оцінка не буде адекватною.

Поряд з тим, слід погодитися з думкою О. Г. Ваганян і Г. А. Ваганян, які вказують, що мережева економіка диктує необхідність формування нового поняття «віртуальний інтелектуальний капітал» (ВІК), під яким розуміється інтелектуальний капітал віртуального підприємства (ВП) або віртуального представництва підприємства в мережі Інтернет [68]. Для оцінки цитування, ступеня значущості й популярності віртуальних підприємств доцільно використовувати методику Вірт Тренд Чарт, яку засновано на розрахунку індексів цитування пошукових систем. При цьому віртуальний інтелектуальний капітал можна виміряти й оцінювати на основі нового інтегрованого індикатора узагальненого індексу інтелектуального капіталу (QI), який розраховується з використанням нормалізованих показників якості та затребуваності інтернет-ресурсів (цитування, значущості, важливості, інформативності, популярності й авторитетності веб-сайтів і порталів) шляхом визначення індексів цитування найбільш популярних пошукових систем. Отримані показники, що відображають якісні й кількісні характеристики користувачів (споживачів різних послуг, потенційних клієнтів, постачальників, партнерів, представників держорганів і інших контрагентів), які враховують соціальну й регіональну структуру Інтернету, а потім ранжуються за вказаним критерієм і заносяться в відповідні таблиці рейтингів. При цьому індекс інтелектуального капіталу [68] розраховують за наступною формулою:

$$QI^2 = (IR_{\text{Google}})^2 + (IR_{\text{Yandex}})^2, \quad (4.1.)$$

де IR_{Google} і IR_{Yandex} – значення зважених нормалізованих індексів цитування веб-сайтів;

IR_{Google} і IR_{Yandex} – відповідно дорівнюють відносним індексам цитування на максимальні значення показників даної вибірки (список відібраних для вивчення веб-сайтів).

Динаміка QI дозволяє оцінити ефективність просування і позиціонування підприємства в мережі.

Таким чином, вимірювання інтелектуального капіталу доцільно здійснювати враховуючи всі його елементи з урахуванням їх трансформації в умовах поширення знанієорієнтованих технологій. У теперішній час суттєві зміни здійснюються в структурній складовій. Структурний капітал розкриває здатність підприємства щодо формування адекватної структури підприємства яка відповідає існуючим вимогам, адекватної системи інформаційних ресурсів підприємства, що характеризує оптимальне співвідношення явних і неявних знань, наявність ключових компетенцій, системи управління якістю функціонування підприємства.

Така складова як інтелектуальна власність також набуває все більшого значення, особливо в умовах України, де ринок об'єктів інтелектуальної власності тільки формується. Щодо формування підґрунтя зростання якості функціонування підприємства обов'язковим є розробка інтелектуальних продуктів, збереження інтелектуальної таємниці, як вимога скоріше отримання патентів щодо їх захисту та своєчасне придбання ліцензій, які дозволять збільшити вартість підприємства й залучити додаткові кошти щодо подальшого поліпшення діяльності.

Людський капітал постійно трансформується за рахунок доцільності удосконалення компетенцій персоналу, особливо це стосується інформаційних технологій, які змінюються дуже великими темпами, постійної генерації нових знань щодо зростання якості функціонування підприємства в умовах середовища, що постійно оновлюється, поширення стандартів з якості.

Суттєві зміни відбуваються в клієнтській складовій: підвищується тіснота взаємодії з контрагентами як по вертикалі, так і по горизонталі, збільшується порогове значення рівня задоволення клієнтів, ускладнюється процес зростання лояльності до торгової марки.

На рис. 4.3 представлено взаємодію інтелектуального капіталу та якості функціонування підприємства.

Отже, основними напрямками збереження та зростання інтелектуального капіталу який забезпечує якісне функціонування підприємства є:

- створення позитивної атмосфери на підприємстві, що сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій;

- постійний обмін знаннями між персоналом, що сприяє зростанню їх компетенції;

- дотримання умов інформаційної безпеки, яку націлено на збереження інформаційних ресурсів підприємства й захищеність його законних прав у інформаційній сфері;

- підтримка правового захисту суттєвих поліпшень завдяки патентуванню;

- постійне настроювання системи комунікацій завдяки удосконаленню технічного забезпечення, оптимізації документообігу, правильної розстановки фільтрів на шляху інформаційних потоків, визначенню порядку роботи з зовнішньою інформацією та особливостями мовних міжособистісних комунікацій, створенням ефективної системи зворотнього зв'язку;

- створення умов щодо самореалізації персоналу завдяки плануванню їх кар'єрного зростання;

- підвищення лояльності персоналу до підприємства, що сприятиме зростанню якості й продуктивності його праці, підвищенню трудової мотивації; прихильності до цілей підприємства;

- підтримка та стимулювання інноваційних процесів, які націлено на поліпшення якості;

- підтримка актуального рівня інформаційного забезпечення персоналу в межах їх доступу;

- систематичний моніторинг інновацій, які сприятимуть зростанню якості функціонування підприємства за всіма функціональними аспектами його діяльності.



Рис. 4.3. Взаємодія інтелектуального капіталу та якості функціонування підприємства

4.2. Вибір напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємства

Зростання якості функціонування підприємства неможливе без фінансування на відповідному рівні, тобто в певних обсягах, у визначених термінах і на допустимих умовах. В реаліях ринкової економіки, яка характеризується поширенням процесів корпоратизації та приватизації одним із головних джерел зростання якості функціонування підприємства є фінансування за рахунок емісії акцій та їх розміщення на вітчизняних, а якщо можливо й на закордонних фондових ринках. Як указує Л. Федулова обсяг емісії залежить від величини ринкової капіталізації підприємства [453]. Немаловажне значення в процесі прийняття стратегічного управлінського рішення щодо обсягів фінансування має рівень доходності, ризику та ліквідності акцій. Поряд з тим у розвинених країнах суттєвий внесок у вартість підприємства, як показано в п. 4.1 вносять і нематеріальні активи, але в Україні нажалю така складова ще знаходиться на початковій стадії розвитку, що обумовлюється як економічними, так і правовими факторами. Ще на початку 2000 рр. Л. Федулова пропонувала створення спеціалізованих підприємницьких науково-технічних фірм, заснованих безпосередньо носіями інтелектуального потенціалу – власниками інтелектуальної продукції, статутний капітал яких повинен формуватись, в основному, за рахунок об'єктів цієї власності у формі нематеріальних активів, але й досі ця проблема не вирішена, а інноваційна активність є досить низькою, що тільки погіршує ситуацію та не сприяє, як результат, активізації зростання якості функціонування вітчизняних підприємств. Фінансування здійснюється переважно за рахунок власних коштів, державне фінансування є незначним, іноземні інвестори фінансують не досить активно, що зумовлено недосить високою привабливістю України, високими ризиками та постійними змінами в законодавстві [126]. У зв'язку з триваючою світовою фінансовою кризою обсяги іноземних інвестицій у 2013 р. тільки зменшаться. В наслідок цього підприємства або будуть вимушені й надалі скорочувати фінансування зростання інтелектуального капіталу, а як результат і зростання якості або фінансувати їх за остаточним принципом.

Тому кожному підприємству треба дуже виважено підходити щодо забезпечення фінансовими ресурсами на протязі всього життєвого циклу в необхідному обсязі і у встановлені терміни, а також заздалегідь визначити можливість додаткового фінансування в разі виникнення форс-мажорних обставин.

Для того щоб сформувавши пропозиції щодо удосконалення фінансового забезпечення вітчизняних підприємств, необхідно, насамперед, виділити проблеми, які там існують і визначити об'єкти вдосконалення.

На підставі аналізу ситуації, що склалася на вітчизняних підприємствах було виявлено такі проблеми з якістю фінансового забезпечення:

- відсутність чітких планів відносно подальшого функціонування підприємства у стратегічному періоді;
- незбалансованість цілей що ставляться і ресурсів які розподіляються між підрозділами;
- несвоєчасність фінансування підприємства в необхідних обсягах і на певних умовах;
- відсутність гнучкості відносно термінів і обсягів фінансування;
- переважно орієнтація на фінансування проєктів які пов'язані з придбанням матеріальних ресурсів;
- неспроможність підприємства відносно формування реальних фінансових планів, що пов'язано зі складністю планування майбутнього функціонування;
- відсутність націленості підприємства на постійне поліпшення фінансового забезпечення та його адаптацію стратегічним і поточним потребам;
- деяка відстороненість підрозділів-виконавців від процесу планування фінансового забезпечення щодо зростання якості;
- протиріччя між інтересами різних підрозділів-виконавців.

У результаті фінансове забезпечення не відповідає потребам підприємства та знижуються можливості відносно зростання якості його функціонування.

Розглянемо взаємозв'язок категорій «фінансове забезпечення» та «фінансові ресурси». Як вважає М. А. Коваленко фінансове забезпечення – «формування цільових грошових фондів у достатньому розмірі

та їх ефективне використання», а фінансові ресурси підприємства – це «грошові доходи й надходження, які перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання і необхідні для виконання ним фінансових зобов'язань, здійснення витрат із розширеного відтворення й економічного стимулювання працівників» [185].

Фінансове забезпечення зростання якості функціонування підприємств потребує докладного розгляду основних джерел формування фінансових ресурсів, що є його складовими. Тому слід погодитися з думкою О. В. Міщук, що без дослідження сутності матеріальної основи категорії фінансів – фінансових ресурсів, дослідити сутність фінансового забезпечення практично не можливо [260].

Фінансові ресурси є специфічним матеріальним носієм фінансів підприємства, які мають певні форми й методи їх створення та використання. Згідно з думкою О. Д. Василика фінанси з позиції матеріальної суті оцінюються як сукупність економічних відносин, що знаходять своє конкретне вираження у фінансових ресурсах, формою руху яких є фонди [81, с. 4]. Крім того, на думку О. В. Міщук, на державному рівні економічна суть фінансових ресурсів полягає в тому, що вони є частиною ВВП та сумою показників системи національних рахунків – валового прибутку економіки, податків на виробництво, імпорт, з фізичних осіб, відрахувань у державні позабюджетні соціальні фонди, заощаджень домашніх господарств, трансфертів та ін. [260].

Як вважає О. М. Бандурка та інші фінансові ресурси – це «централізовані й децентралізовані грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі розподілу й перерозподілу національного багатства, сукупного суспільного продукту та національного доходу і призначені для використання відповідно до завдань соціально-економічного розвитку суспільства й окремих підприємств» [463]. У цьому визначенні наголос ставиться на тому, що фінансові ресурси є основою соціально-економічного розвитку як на рівні держави, так і на рівні підприємства.

На думку О. В. Міщук, термін «фінансове забезпечення» означає «комплекс заходів з забезпечення економічного зростання фінансовими ресурсами через методи й форми, способи фінансування» [260, с. 10]. Фінансове забезпечення залежить від потенційних обсягів

фінансування, які можуть бути використані для забезпечення зростання якості функціонування підприємств. Тому доцільним представляється здійснення структуризації фінансового забезпечення підприємства відносно напрямків зростання якості функціонування підприємства, що дозволить їх оптимізувати (рис. 4.4).

Різні джерела фінансового забезпечення зростання якості функціонування підприємства з одного боку знижують відповідні фінансові ризики, за рахунок диверсифікації; дозволяють досягти додаткового позитивного фінансового та інших результатів за рахунок досягнення синергетичного ефекту, а з іншого призводять до зростання складності управління фінансовими ресурсами, в разі недостатньо якісного управління можливо навпаки одержати негативний синергетичний ефект і т. ін. Тому доцільним представляється визначення джерел фінансування щодо різних напрямків зростання якості функціонування підприємств.

У рамках кожної з інституційних форм фінансового забезпечення інноваційної спрямованості економіки О. В. Міщук і О. Є. Кузьмін указують на такі види фінансування як:

- самофінансування, полягає у проведенні наукових і промислових досліджень, прикладних розробок за рахунок власних коштів, основними джерелами яких є прибуток і амортизаційні відрахування [260, с. 11];

- кредитування, що полягає в наданні позик з боку банків та інших кредитних установ на проведення інноваційної діяльності [260, с. 11];

- інвестування, сутність якого зводиться до участі коштів інвестора в перспективних наукових дослідженнях, які найчастіше мають прикладний характер [204, с. 23];

- венчурне фінансування – засіб для високодохідного розміщення капіталу в ризикові проекти, ефективний механізм упровадження інновацій [260, с. 11];

- державне фінансування інноваційних проектів, яке полягає у виділенні державою грошових ресурсів на пріоритетні для науки даної країни наукові проекти (зазвичай, фундаментального характеру) з бюджету й позабюджетних фондів на безповоротній основі [260, с. 11].



Рис. 4.4. Структуризація фінансового забезпечення підприємства щодо зростання якості його функціонування [260]

Фінансування підприємства щодо зростання його якості функціонування повинне забезпечувати рішення таких основних задач як:

- реалізація стратегічних цілей, що обрані підприємством відносно якості його функціонування в певній послідовності;

- гармонізація фінансування матеріальних і нематеріальних активів підприємства у стратегічному періоді;

- своєчасне забезпечення такої динаміки вхідного грошового потоку, яке дозволило б виконувати доцільні проекти щодо поліпшень відповідно до організаційних і фінансових обмежень;

- оптимізація співвідношення прибутків від реалізації відповідних проектів і ризику їх неотримання;

- розподіл фінансової відповідальності між усіма учасниками проекту;

- активний пошук резервів фінансування який є безпосередньо у підприємства;

- оптимізацію витрат фінансових коштів і ризику проекту за рахунок відповідної структури вхідного грошового потоку;

- максимальне використання системи податкових і митних пільг, гарантій, різноманітних форм участі в реалізації проектів відносно зростання якості функціонування підприємства.

Зростання якості функціонування підприємств в умовах постійних змін на ринках постачальників матеріальних і нематеріальних ресурсів, вимог споживачів, зростання конкуренції можливе лише за рахунок реалізації проектів щодо удосконалення його діяльності на постійній основі. Тому доцільним представляється визначення етапів фінансування відповідних проектів, які включають:

- попереднє вивчення життєздатності проекту;

- розробку плану реалізації проекту;

- організацію фінансування:

- оцінку можливих форм фінансування й вибір конкретних форм на відповідних етапах життєвого циклу проекту;

- визначення фінансуючих організацій і підписання з ними договорів на відповідних умовах;

- визначення структури джерел фінансування на певних етапах життєвого циклу проектів;

– контроль виконання плану фінансування проектів щодо зростання якості функціонування підприємства [адаптовано за 226].

Вітчизняними та закордонними вченими виділяються такі основні способи фінансування проектів, що сприяють зростанню якості функціонування підприємств як: самофінансування, акціонування, фінансування з державних джерел, кредитне, лізингове, селенгове фінансування, боргове фінансування, франчайзінг, факторинг та інші [227].

Важливим джерелом щодо фінансового забезпечення зростання якості функціонування підприємств є використання коштів міжнародних фінансових організацій, яке раніше регулювалося затвердженим Міністерством фінансів України порядком проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій.

Згідно з цією методикою оцінку фінансового стану підприємства, виконують на основі визначення його приналежності до відповідного класу в залежності від розрахованого інтегрального показника, який характеризує фінансовий стан. Методичною основою розрахунку інтегрального показника, що характеризує фінансовий стан є багатофакторний дискримінантний аналіз. Розрахунок виконують у залежності від обсягів діяльності підприємств: великі, середні, або малі. Для забезпечення якості оцінки фінансового стану параметри дискримінантних моделей уточнюють кожних два роки з урахуванням актуальних змін у звітності й показниках фінансово-господарської діяльності підприємств, що працюють в Україні. В процесі розрахунку інтегрального показника фінансового стану використовують такі показники: коефіцієнт покриття; проміжний коефіцієнт покриття; коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВІТ); коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від звичайної діяльності; коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком; коефіцієнт оборотності обігових активів; коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за

фінансовими результатами від звичайної діяльності. Висновок про якість фінансового стану бенефіціара робиться на основі присвоєння йому відповідного класу:

1 – високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту;

2 – достатній рівень спроможності виконувати свої зобов'язання та незначна ймовірність дефолту;

3 – нижче середнього рівень спроможності виконувати зобов'язання;

4 – фінансовий стан бенефіціара є нестабільним і свідчить про наявність ознак неплатоспроможності;

5 – високий рівень неплатежів і дефолт.

Рішення відносно фінансування за рахунок міжнародних фінансових організацій приймають виходячи з усередненого значення інтегрального показника фінансового стану за три останніх календарних роки.

Як зазначає В. М. Геєць, для досягнення високих темпів економічного зростання, основою яких є поступове зростання якості функціонування підприємства, доцільно:

– забезпечити виконання зобов'язань держави та сприяти реформуванню бюджетної системи;

– переглянути доцільність функціонування в режимі збитковості підприємств, які отримують необґрунтовані пільги;

– вирішувати проблеми боргових зобов'язань через формування прозорого конкурентного середовища, що є запорукою зниження відсоткових ставок та відтворення довіри до банківських заощаджень;

– необхідно державі сформувати систему стимулів і мотивів для мобілізації внутрішніх ресурсів і пошуку вітчизняного інвестора;

– провести амністію капіталів, повернутих із-за кордону, розширити за допомогою системи гарантій і страхування залучення до вітчизняної банківської системи доходів громадян України, які працюють за кордоном;

– використовувати бюджетні інструменти налаштування грошової пропозиції та здійснити перехід держави від формування останньої через купівлю валюти;

– підвищувати довіру населення до банків і формувати механізми залучення заощаджень в економіку [108, с. 29].

Отже, вибір напрямків фінансового забезпечення здійснюють з урахуванням можливих комбінацій його форм і джерел у поточному та стратегічному періодах. При цьому прийняття управлінського рішення відносно тєї чи іншої комбінації повинно ґрунтуватися на аналізі системи критеріїв, які представлено на рис. 4.5.

Розглянемо алгоритм вибору напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств.

На першому етапі доцільним представляється здійснити збір інформації яку можна отримати відносно можливих напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств. Визначається



Рис. 4.5. Система критеріїв вибору напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств

думка стейкхолдерів які безпосередньо впливають на прийняття управлінського рішення та можуть виступати в якості експертів.

Згідно з численими дослідженнями кількість кваліфікованих спеціалістів, які можуть бути експертами обмежена [50]. Тому, що у міру збільшення групи експертів буде суттєво зменшуватися їх кваліфікація, що в результаті може призвести до зниження точності оцінок. Таким чином, кількість експертів залежить від відносної похибки, надійності експертної оцінки, трудомісткості опитування, можливостей управління експертною групою та можливостей підприємства відносно якого проводять опитування [50].

На думку автора, доцільним представляється визначити число експертів (N) із заданою довірчою вірогідністю (α) і похибкою (ε), використовуючи рекомендації, що містяться в роботах [50, 89]:

$$N = \frac{t_{\alpha}^2}{\varepsilon_1^2}, \quad \varepsilon_1 = \frac{\varepsilon}{S}, \quad (4.2)$$

де t_{α} – кількість середніх квадратичних відхилень, що необхідні для того, щоб ймовірність попадання в отриману ділянку дорівнювала α [50];

ε_1 – гранично допустима відносна помилка, що задається, до початку опитування [50];

ε – абсолютна похибка (помилка);

S – середньоквадратичне відхилення оцінки.

Приймаємо, що довірча ймовірність (α) дорівнює 90%, тоді $t_{\alpha}=1,643$ [50]. Звідси можна зробити висновок про необхідну кількість експертів: $N = 10,76 \approx 11$. Отже, для оцінки ступеня важливості кожного з критеріїв оцінки доцільності застосування форм і джерел фінансового забезпечення якості функціонування підприємств з надійністю 90% і відносною помилкою, що дорівнює 0.5, необхідно опитати 11 експертів.

На другому етапі слід визначитися відносно можливості застосування кожного з можливих напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств.

Третій етап передбачає ранжування критеріїв за ступенем важливості щодо виключення критерію «можливість застосування». При цьому оцінки не повинні повторюватися.

Четвертий етап передбачає здійснення інтегральної оцінки за вказаною системою критеріїв усіх можливих напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств. При цьому оцінка може здійснюватися як у стратегічному, так і у поточному періодах з урахуванням ступеня важливості кожного з критеріїв. Оцінку кожного критерія слід здійснювати за відповідними шкалами.

Отже, кількісна інтегральна оцінка кожного напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств може проводитися на основі експертних оцінок за формулою:

$$I_j = \sum_i \beta_i k_{ij}, \quad (4.3)$$

де β_i – призначені експертами коефіцієнти відносного внеску кожного критерію, сума яких нормується до одиниці ($\sum \beta_i = 1$);

k_{ij} – призначені експертами коефіцієнти відносної оцінки кожного j -го напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств за i -м критерієм ($\sum k_{ij} = 1$).

Коефіцієнти вагомості критеріїв, які характеризують напрямки фінансового забезпечення якості функціонування підприємств, визначені методом фіксованих сум або методом Паттерн, який складається з наступних етапів:

- присвоєння рангів кожного j -го напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств за i -м критерієм ;
- переформування рангів, тобто найменш важливий критерій отримує ранг такий, що дорівнює 1, і т. д.;
- присвоєння пов'язаних рангів проводиться таким чином, щоб сума рангів ознак у кожного експерта дорівнювала $n(n+1)/2$;
- визначення коефіцієнта вагомості j -го напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств.

Для характеристики значущості кожного з критеріїв їх слід проранжувати від 1 до 11. Найбільш важливий критерій буде мати мінімальний бал, а найменш важливий – максимальний. Оцінку певного напрямку фінансового забезпечення за кожним критерієм доцільно проводити за такою п'ятибальною шкалою: 5 – максимальний вплив, 4 – дуже високий вплив, 3 – високий вплив, 2 – середній вплив, 1 – мінімальний вплив. У додатку Д наведено анкету «Оцінка ступеня

важливості критеріїв щодо доцільності застосування напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств», на основі якої за допомогою експертів можуть бути визначені коефіцієнти відносної значущості кожного з критеріїв. Для визначення доцільності застосування кожного напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємства, експерти заповнюють анкету. Потім на основі призначених експертами оцінок за формулою (4.3) розраховують рівень доцільності застосування за кожним напрямком фінансового забезпечення якості функціонування підприємств. Слід зауважити, що групова оцінка може вважатися достатньо надійною лише в тому випадку, коли спостерігається високий рівень узгодженості відповідей експертів які були опитані. Тому статистична обробка інформації, яку буде отримано від експертів повинна в обов'язковому порядку включати в себе оцінку ступеня узгодженості їх думок.

Ступень узгодженості думок експертів можна визначити за допомогою коефіцієнта конкордації [50]:

$$k_k = 12 \times s / [m^2 \times (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j], \quad (4.4)$$

де s – квадрат відхилення суми рангів від середньої суми;

n – обсяг вибірки з m -вимірної генеральної сукупності $x=(x_1, x_2, \dots, x_m)$;

T – характеристика зв'язності рангів.

До оцінки доцільності застосування напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств у ролі експертів слід залучати власників підприємства або їх консультантів відносно економічних і юридичних питань; директора з економіки, директора з маркетингу, головного бухгалтера, начальника планово-економічного відділу; а також можливо залучення провідних учених, які займаються дослідженням проблем фінансового забезпечення підприємств.

На п'ятому етапі визначають оптимальну комбінацію напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств на основі діючих обмежень відносно обсягів використання фінансових ресурсів з певного напрямку.

Для формування оптимальної комбінації напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств необхідно вирішити наступну багатокритеріальну задачу:

$$\psi = \langle G, T, K, R \rangle, \quad (4.4)$$

де G – шкала для одинадцяти критеріїв (складність застосування, швидкість застосування, доцільність застосування, вартість застосування, втручання в функціонування підприємства, обов'язковість наявності застави, ризик застосування, наявність регресу, переуступка заборгованості, обов'язковість наявності поручителя, зростання складності прийняття управлінських рішень);

T – відображення множини допустимих рішень;

K – система переваг особи, що приймає рішення;

R – вирішальне правило.

При цьому рішення поставленого завдання пов'язане зі значними труднощами і вимагає окремого спеціального дослідження.

Розглянемо гіпотетичне підприємство, якому для зростання якості його функціонування потрібне фінансове забезпечення в обсязі 10 млн грн, але власні кошти складають тільки 5 млн грн. Тому сумарна потреба в фінансових ресурсах, перевищує його можливості на 5 млн грн. У зв'язку з цим, виникає проблема вибору форм і джерел фінансового забезпечення з урахуванням існуючих обмежень.

У табл. 4.4 і 4.5 представлено результати опитування й обробки думок експертів щодо напрямків фінансового забезпечення гіпотетичного підприємства. Критерії, за якими здійснювалась оцінка, є різнонаправленими тому проводилось їх нормування.

Рішення поставленої задачі представляється можливим здійснити найкращим чином за допомогою методів динамічного програмування.

Математично формалізувати цю екстремальну задачу можна наступним чином:

$$\max f(S) = \max \sum_{i=1}^n S_i U_i, \quad (4.5)$$

при обмеженнях: $\sum_{i=1}^n Z_i \leq F$;

**Результати опитування експертів щодо напрямків фінансового забезпечення
гіпотетичного підприємства**

Напрямки фінансового забезпечення підприємств	Система критеріїв оцінки доцільності застосування напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств і ступінь їх важливості										
	Складність застосування (↑)	Швидкість застосування (↑)	Доцільність застосування (↑)	Вартість застосування (↑)	Вручання у функціонування підприємства (↓)	Об'єм якості наявності застави (↓)	Ризик застосування (↓)	Наявність ресурсу (↓)	Легкість заборгованості (↓)	Об'єм якості наявності поручителів (↓)	Зростання складності прийняття управлінських рішень (↓)
	10	8	7	5	6	11	4	9	1	3	2
Самофінансування	1	2	5	1	1	1	2	1	1	1	2
Акціонування	5	4	3	3	5	1	5	3	5	1	5
Пайові внески	5	4	3	3	5	1	5	5	3	1	5
Кредитування	4	2	4	2	3	5	4	5	4	4	4
Долгові цінні папери	3	3	1	3	2	5	4	5	3	1	2
Лізинг, селенг	2	3	5	2	3	3	3	3	2	3	2
Франчайзінг	3	3	3	3	4	2	3	2	1	1	3
Факторинг	2	2	4	3	2	2	3	2	1	1	2

**Результати обробки відповідій експертів щодо напрямків фінансового забезпечення
гіпотетичного підприємства**

Напрямки фінансового забезпечення підприємств	Система критеріїв оцінки доцільності застосування напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств і ступінь їх важливості										Інтегральна оцінка	
	Складність застосування (↑)	Швидкість застосування (↑)	Цільність застосування (↑)	Вартість застосування (↑)	Втручання у функціонування підприємства (↑)	Об'єм застави (↑)	Ризик застосування (↑)	Навантаження ресурсу (↓)	Переступка заборгованості (↓)	Об'єм заборгованості (↓)		Зростання складності прийняття управлінських рішень (↓)
Самофінансування	0,151515	0,060606	0,106061	0,075758	0,090909	0,166667	0,030303	0,136364	0,015152	0,045455	0,015152	0,893939
Акціонування	0,30303	0,121212	0,063636	0,025253	0,018182	0,166667	0,012121	0,045455	0,00303	0,045455	0,006061	0,537574
Пайові внески	0,30303	0,121212	0,063636	0,025253	0,018182	0,166667	0,012121	0,027273	0,005051	0,045455	0,006061	0,521212
Кредитування	0,37879	0,060606	0,084848	0,037879	0,030303	0,033333	0,015152	0,027273	0,003788	0,011364	0,007576	0,35
Долгові цінні папери	0,50505	0,090909	0,021212	0,025253	0,045455	0,033333	0,015152	0,027273	0,005051	0,045455	0,015152	0,374747
Лізинг, селенг	0,075758	0,090909	0,106061	0,037879	0,030303	0,055556	0,020202	0,045455	0,007576	0,015152	0,015152	0,5
Франчайзінг	0,50505	0,090909	0,063636	0,025253	0,022727	0,083333	0,020202	0,068182	0,015152	0,045455	0,010101	0,495455
Факторінг	0,075758	0,060606	0,084848	0,025253	0,045455	0,083333	0,020202	0,068182	0,015152	0,045455	0,015152	0,539394

де Z_i – обсяг певного напрямку фінансового забезпечення, яке необхідно щодо зростання якості функціонування підприємства;

S_i – інтегральна оцінка за вказаною системою критеріїв кожного i -го напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств;

U_i – питома вага i -го напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств;

n – кількість напрямків фінансового забезпечення.

Для розрахунку доцільності вибору певних напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств необхідно спочатку визначити питому вагу кожного напрямку фінансового забезпечення, яке може бути використано:

$$U_i = \frac{Z_i}{\sum_{i=1}^n Z_i}, \quad (4.6)$$

Доцільність вибору напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств слід визначати за такою формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n S_i U_i. \quad (4.7)$$

Рішення задачі максимізації доцільності вибору напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств при максимальному задоволенні існуючих фінансових потреб підприємства розбивається на n етапів, на кожному з яких визначається максимальна доцільність вибору напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств, що складається з доцільності вибору першого напрямку фінансового забезпечення якості функціонування підприємств (перший етап); від першого та другого напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств (другий етап) і так далі. Для рішення поставленої задачі скористаємося рекурентним співвідношенням (критерієм оптимальності Беллмана):

$$f_n(F) = \max[S_n + f_{n-1}(F - Z_n)], Z \leq F_i \quad (4.8)$$

де $f_n(F)$ – максимальна доцільність вибору напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств;

S_n – найбільш доцільний напрямок фінансового забезпечення якості функціонування підприємств;

$f_{n-1}(F-Z_n)$ – максимальний обсяг певних напрямків фінансового забезпечення, які необхідні щодо зростання якості функціонування підприємства, що не перевищує $(F-Z_n)$.

Будемо вважати, що $f_0(F) = 0$ для будь-якого напрямку фінансового забезпечення. Послідовно знайшовши значення функцій $f_1(F), f_2(F), \dots, f_n(F)$, можна отримати відповідь на сформульовану задачу. Обсяги необхідного фінансового забезпечення для підприємства, за декількома найбільш доцільними напрямками становлять (табл. 4.7): $Z_1 = 5000000, Z_2 = 1000000, Z_3 = 1200000; Z_4 = 1350000, Z_5 = 1450000, F = 10000000$.

Знайдемо послідовно значення функції $f_n(F) : f_1(F), f_2(F), f_3(F)$ при різних значеннях F ($0 \leq F \leq 1000000$). Таким чином, максимальна доцільність певних напрямків фінансового забезпечення складе $f_5(1000000)$ при максимально доцільному фінансовому забезпеченні 0,6667347 (табл. 4.6).

Отже, в результаті проведених досліджень було висвітлено підстави неякісного фінансового забезпечення яке не відповідає поточним і стратегічним потребам підприємства, визначено задачі та здійснено структурування фінансування підприємства, яку націлено на зростання якості його функціонування. Запропоновано методика вибору напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств, яка оцінює доцільність застосування кожного напрямку фінансування на основі визначення складності, швидкості, доцільності, вартості застосування; можливості втручання в функціонування підприємства, обов'язковості наявності застави, ризику застосування, наявності регресу, переуступки заборгованості, обов'язковості наявності поручителя, зростання складності прийняття управлінських рішень. На прикладі гіпотетичного підприємства сформовано оптимальну комбінацію напрямків його фінансування в поточному періоді, яку можливо використовувати й у стратегічному періоді (якщо експертний висновок буде стосуватися стратегічного періоду).

Таблиця 4.6

Аналіз фінансового забезпечення якості функціонування підприємств

$f_1(F)$ S_1	5000000 0,893939							$Z_1 \leq F$ $f_1(F) = \max(S_1)$
$f_2(F)$ S_2	5000000 0,893939	1000000 0,539394	6000000 0,8348482					$Z_2 \leq F$ $f_2(F) = \max [S_2 + f_1(F-Z_2)]$
$f_3(F)$ S_3	5000000 0,893939	1000000 0,539394	1200000 0,537374	7200000 0,7852692				$Z_3 \leq F$ $f_3(F) = \max [S_3 + f_2(F - Z_3)]$
$f_4(F)$ S_4	5000000 0,893939	1000000 0,539394	1200000 0,537374	1350000 0,374747	8550000 0,7204499			$Z_4 \leq F$ $f_4(F) = \max [S_4 + f_3(F - Z_4)]$
$f_5(F)$ S_5	5000000 0,893939	1000000 0,539394	1200000 0,537374	1350000 0,374747	1450000 0,35	1000000 0,6667347		$Z_5 \leq F$ $f_5(F) = \max [S_5 + f_4(F - Z_5)]$

Основним критерієм вибору напрямків фінансового забезпечення є максимальна доцільність певних напрямків фінансування. Використання запропонованої методики дозволить науково обгрунтовано сформувати комбінацію напрямків фінансування підприємства які забезпечать певний рівень якості його функціонування. Методика представляє практичне значення як безпосередньо для самого підприємства, з метою оптимізації напрямків фінансування якості його функціонування, так і для зовнішніх організацій, які зможуть більш виважено надавати певне фінансове забезпечення щодо реалізації проектів з підвищення якості.

Таким чином, збільшення обсягів контрольованого фінансового забезпечення в першу чергу інноваційних процесів на підприємствах України сприятиме зростанню їх якості функціонування та вартості, в першу чергу, за рахунок збільшення частки нематеріальних активів яких на вітчизняних підприємствах обмаль.

4.3. Організаційне забезпечення якості функціонування підприємства

В умовах економіки знань важливого значення щодо зростання якості функціонування вітчизняних підприємств набуває вирішення питання створення, розповсюдження та використання економічної та іншої необхідної інформації, яка є результатом цілеспрямованої пізнавальної діяльності та використовується, з метою максимального задоволення відповідних потреб персоналу підприємства, постачальників і споживачів. Без вирішення цього питання, підприємствам, практично неможливо, формалізувати процес перетворення неявних знань у явні.

У науковій літературі з управління знаннями, окрім концептуальних проблем, які пов'язані з формалізацією та кодифікацією знань, їх залежністю від рівня витрат і системи мотивації, також широко висвітлюються питання ефективних способів використання й розвитку знань, формування баз знань і баз даних.

Важливою проблемою в умовах знанієорієнтованої економіки є формування організаційного забезпечення якості функціонування

підприємств. Проблему удосконалення управління знаннями досліджували такі вчені як Ю. П. Адлер, У. Букович, В. М. Геєц, К. Джанетто, Г. В. Макович, Б. З. Мільнер, Н. Ікуджиро, М. К. Румизен, В. П. Семіноженко, Т. Стюарт, Т. Хіротакі, Р. Уільямс, Е. Уїлер, Є. О. Черних, інші.

Організаційне забезпечення якості функціонування підприємств доцільно здійснювати виходячи з концепції управління знаннями, яка суттєво може покращити її рівень. Слід погодитися з думкою В. В. Єфімова, що зовсім нещодавно навіть незначне підвищення якості продукції за рахунок скорочення браку дозволяло підприємствам отримувати певні переваги над конкурентами [145]. Одним із пріоритетних факторів високої якості була відсутність дефектів продукції. В наш час в умовах висококонкурентного середовища виробництво продукції з нульовою дефектністю є обов'язковою умовою для багатьох підприємств і вже не розглядається як його конкурента перевага. Тому виникає питання пошуку нових підходів у забезпеченні якості функціонування підприємств, які були б основою створення актуальних на теперішній час, та в довгостроковому періоді конкурентних переваг.

Одним з підходів, який активно удосконалювався наприкінці ХХ століття став ресурсний підхід. Згідно з цим підходом ключовим чинником, який визначає якість функціонування підприємства є наявність у нього унікальних ресурсів, використовуючи які можна отримати певні переваги над конкурентами. Найбільш важливим ресурсом є знання якими володіє персонал підприємства в значущих для нього областях [26]. При цьому слід зауважити, що важливим є не само по собі знання, а можливість його своєчасного використання тоді, коли воно потрібно щодо зростання якості функціонування підприємства.

Як зазначає В. В. Єфімов, у 90-і роки ХХ століття в теорії і практиці менеджменту відбулося зміщення акцентів: якщо в попередні роки створення знання було прерогативою спеціальних наукових підрозділів, у основному галузевих, то протягом останнього періоду увага дослідників зосередилася на тому, як знання створюється, використовується і відтворюється всередині самих підприємств [145]. Якщо безпо-

середньо підприємство генерує нові ідеї, що призводять до зростання якості функціонування підприємства, то здатність пізнавати швидше за конкурентів, є найбільш значущою конкурентною перевагою. Раніше знання розглядалися як деякий запас даних, інформації які зосереджувались у базах даних, а потім базах знань. У теперішній час змінюється погляд на знання, як на певний потік, під яким розуміється життя, або процес існування, самих знань [258, 268, 272]. При цьому спостерігається дуальність знання: з одного боку – це певний запас знань, а з іншого – це потік знань.

Філософи розрізняють явне (кодифіковане) і неявне знання. Явне, або кодифіковане знання – це знання, яке можна викласти в літературних джерелах як на паперових, так і на інших носіях. Однак персонал підприємства може знати більше, ніж може висловити. Ця частина знань є прихованим (некодифікованим) знанням. До числа прихованих знань найчастіше відносять суб'єктивні погляди, інтуїцію, ідеали, цінності та емоції окремого індивідуума [328].

У зв'язку з наявністю явних і прихованих видів знань учені визначають чотири пізнавальних процеси, що протікають на підприємстві:

- соціалізація (процес передачі прихованого знання від одного індивідууму до іншого),
- екстерналізація (процес перетворення прихованого знання в явне),
- комбінування (спосіб передачі явного знання від одного індивідууму до іншого),
- інтерналізація (процес перетворення явного знання в приховану форму, наприклад, за допомогою навчання) [62].

Послідовне чергування цих чотирьох процесів створює спіраль знань. Знання створюються тільки індивідуумами. Роль підприємства полягає в формуванні умов для створення знань, підтримуючи й заохочуючи пізнавальні процеси, створюючи умови щодо трансформації неявних знань у явні.

Більшість західних підприємств під поняттям «управління знаннями» розуміють цілий ряд системних процесів, таких як:

- створення нових знань;
- забезпечення доступу до цінних знань, що знаходяться за межами організації;

- використання наявних знань при прийнятті рішень;
- втілення знань у процесах, продуктах і послугах;
- подання знань у документах, базах даних, програмному забезпеченні і т. д.;
- стимулювання зростання знань за допомогою вдосконалення організаційної культури підприємства й системи заохочень;
- передача існуючих знань з однієї частини підприємства в іншу;
- вимірювання цінності інтелектуальних активів і впливу управління знаннями на результати функціонування [438].

На нашу думку, управління знаннями – це усвідомлена, цілеспрямована діяльність на постійній основі щодо пошуку, створення, збереження, розподілу та використання даних і інформації з урахуванням компетенції персоналу, яка сприяє підвищенню якості функціонування підприємства.

Слід погодитися з думкою В. В. Єфімова, що значна кількість процесів перебувала в центрі уваги управлінської теорії та практики і в попередні роки [145]. Акцент ставиться насамперед на активізацію пізнавальної діяльності на підприємстві, а не на формуванні запасів знань. Поряд з тим слід указати, що ситуація, яка склалася в радянські часи наприкінці 80-х рр. характеризується суттєвим відставанням більшості вітчизняних підприємств від світового рівня виробництва, за виключенням підприємств, що належали до ВПК, а в умовах функціонування ринкової економіки підприємства залишилися наодинці з ринком, без належного захисту держави від активного зростання імпорту товарів і суттєвих наукових розробок, що і вплинуло на якість їх функціонування. Все це свідчить про необхідність створення умов зростання якості на підприємстві, при цьому акцент треба ставити на високому рівні самомотивації персоналу щодо придбання та розповсюдження актуальних знань.

Існує певна черговість у процесі розповсюдження знань на якість функціонування підприємства. Загальним в управлінні якістю та управлінні знаннями є:

- орієнтація на споживача;
- активне залучення в діяльність керівників;
- підвищення значущості залучення співробітників;

- аналіз даних і інформації для прийняття правильних рішень;
- цілеспрямована комунікація для формування довіри, розповсюдження знань, досвіду, результатів діяльності та перспективних напрямків здійснення робіт;
- прийняття помилок у якості основи для навчання;
- самооцінка як механізм управління постійними поліпшеннями [145].

Рівень взаємозв'язку якості функціонування підприємства й знань, носіями яких є персонал, переважно залежить від керівництва підприємства та діючої корпоративної культури.

Тому доцільним представляється формування знанієорієнтованої моделі стратегічного управління якістю функціонування підприємства, яка є підґрунтям оптимізації інформаційного забезпечення, розробки адекватної системи мотивації, націлена на придбання навичок роботи в команді та постійне вдосконалення компетенцій (рис. 4.6).

Поліпшення якості доцільно здійснювати безперервно, але поряд з тим, у деяких випадках, коли виникає суттєва загроза з боку конкурентів необхідно здійснювати проривне (радикальне) зростання якості. Важливу роль відіграє активізація творчої діяльності, яку націлено на вибір стратегічних напрямків зростання якості функціонування. Тому перш ніж щось поліпшити, треба визначити напрямок поліпшення, його узгодженість зі стратегічними цілями підприємства та методи її досягнення, додаткові ресурси та зміни будть здійснюватися в функціонуванні підприємства. Найчастіше рішення будь-якої проблеми передбачає освоєння і використання методів пошуку нових ідей і придбання знань і навичок вирішення творчих завдань, у яких немає чіткої постановки або відсутні приклади розв'язання аналогічних завдань.

У закордонній і вітчизняній практиці є досить великий досвід упровадження та використання різних методів які забезпечують зростання якості функціонування підприємств.

Одним з таких методів є технологія розгортання функцій якості (QFD – Quality Function Deployment), яка представляє собою технологію проектування виробів і процесів, що дозволяє перетворювати побажання споживача в технічні вимоги до виробів і параметрів процесів їх виробництва. Це експертний метод, що використовує

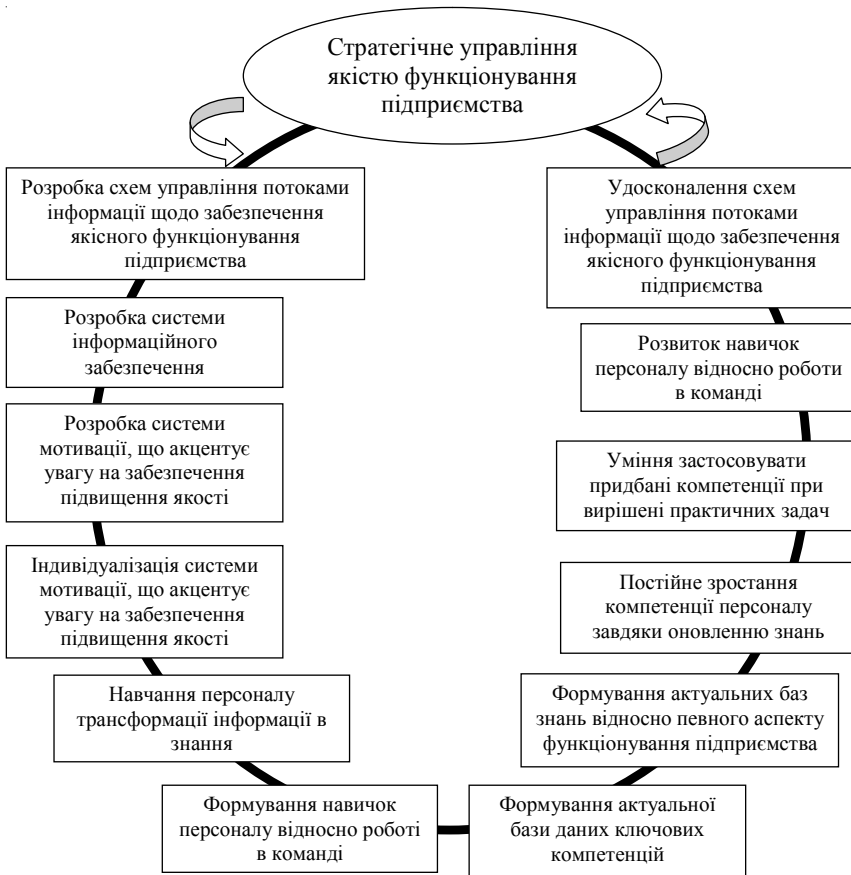


Рис. 4.6. Знанієорієнтована модель стратегічного управління якістю функціонування підприємства

табличний спосіб представлення даних, причому зі специфічною формою таблиць, які одержали назву «будиночоків якості» (рис. 4.7). Основна ідея технології QFD полягає в усвідомленні того, що між споживчими властивостями («фактичними показниками якості») і встановленими в стандартах параметрами продукту («допоміжними показниками якості») існує велика відмінність. Допоміжні показники якості важливі для виробника, але не завжди істотні для споживача. Ідеальним випадком був би такий, коли виробник міг проконтролювати якість продукції безпосередньо за фактичними показниками, але це, як правило, неможливо, тому він користується допоміжними показниками. Технологія QFD – це послідовність дій виробника щодо перетворення фактичних показників якості виробу в технічні вимоги до продукції, процесів і устаткування, а вже як наслідок змінює й якість

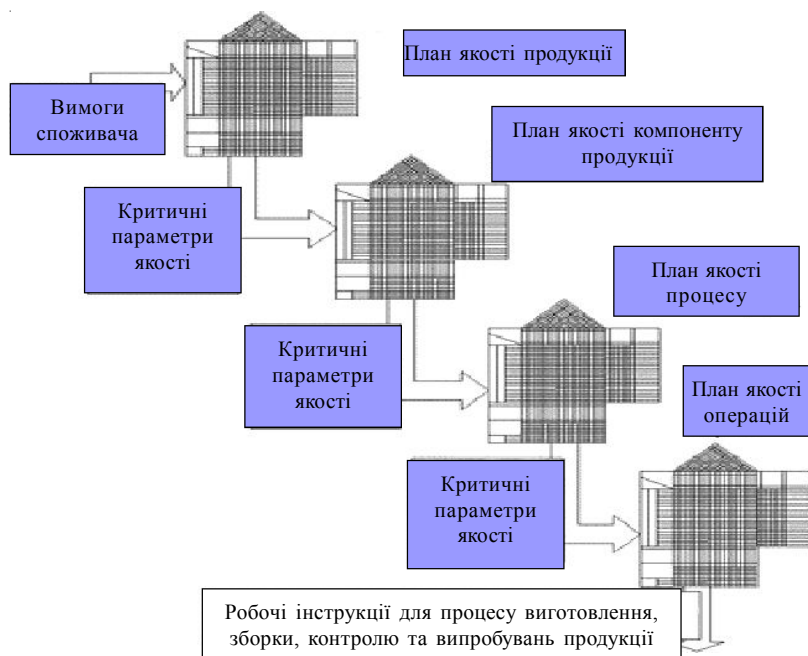


Рис. 4.7. Схема технології розгортання функцій якості [225]

функціонування самого підприємства. На схемі відображається зв'язок між фактичними показниками якості (споживчими властивостями) і допоміжними показниками (технічними вимогами).

Цей метод почали застосовувати ще в 70-80-ті роки японські підприємства, які досягли суттєвого успіху на світовому ринку. В 90-ті роки за рахунок організаційних наслідків у результаті його застосування поширився його перелік переваг. Результатом застосування методу є формування внутрішньоорганізаційного діалогу щодо запитів споживачів, характеристик продукції і т. д.

Застосування методу QFD дозволяє враховувати вимоги споживача на всіх стадіях виробництва готової продукції, для всіх елементів системи якості підприємства і, таким чином, підвищити ступінь задоволеності споживача, понизити витрати на процеси проектування і підготовки виробів до виробництва, тобто таким чином це є підґрунтям зростання якості підприємства.

Іншим методом є функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Метод ФВА є технологією аналізу витрат на виконання виробом його функцій. Здійснюється для існуючих продуктів і процесів з метою зниження витрат, а також для продуктів, що розробляються, з метою зниження їх собівартості.

Метод ФВА почали активно застосовувати в промисловості з 60-х років, перш за все в США. Його використання дозволило понизити собівартість багатьох видів продукції без зниження її якості й оптимізувати витрати на виготовлення. В теперішній час це один з найпопулярніших видів аналізу виробів і процесів. ФВА – це один із методів функціонального аналізу технічних об'єктів і систем, до цієї ж групи методів відносяться ФФА (функціонально-фізичний аналіз) і FMEA-аналіз [188, 226].

При проведенні функціонально-вартісного аналізу визначають функції елементів технічного об'єкта або системи і проводять оцінку витрат на реалізацію цих функцій з тим, щоб ці витрати понизити. Проведення ФВА включає наступні основні етапи:

1. Послідовна побудова моделей об'єкта ФВА (компонентної, структурної, функціональної). Моделі звичайно можуть бути представлені в табличній (матричній) формі;

2. Дослідження моделей і розробка пропозицій щодо вдосконалення об'єкта аналізу [188].

Ці ж етапи характерні і для інших методів функціонального аналізу – ФФА і FMEA.

FMEA-аналіз (Failure Mode and Effects Analysis) є технологією аналізу можливості виникнення дефектів і визначення їх впливу на споживача. Проводиться для продуктів, що розробляються, і процесів з метою зниження ризику споживача від потенційних дефектів. Є однією зі стандартних технологій аналізу якості виробів і процесів, тому в процесі його розвитку типові форми представлення результатів аналізу і правила його проведення.

Даний вид функціонального аналізу використовують як у комбінації з функціонально-вартісним і функціонально-фізичним аналізом, так і самостійно. Дозволяє знизити витрати і зменшити ризик виникнення дефектів.

FMEA-аналіз, на відміну від ФВА, не аналізує прямо економічні показники, зокрема витрати на недостатньо високу якість, а дозволяє виявити саме ті дефекти, які зумовлює найбільший ризик споживача, визначити потенційні причини їх виникнення і розробити заходи, що коректують дії з їх усунення ще до того, як ці дефекти виявляться і, таким чином, попередити витрати на виправлення.

Звичайно FMEA-аналіз здійснюється для нової продукції або процесу. Також може проводитися для процесу виробництва продукції і процесу експлуатації виробу споживачем.

FMEA-аналіз процесу виробництва звичайно здійснюють у виготовлювача відповідальні служби планування виробництва, забезпечення якості або виробництва за участю відповідних спеціалізованих відділів виготовлювача і, при необхідності, споживача. Проведення FMEA-аналізу процесу виробництва починається на стадії технічної підготовки виробництва і закінчується своєчасно до монтажу виробничого устаткування. Метою FMEA-аналізу процесу виробництва є забезпечення виконання всіх вимог за якістю процесу виробництва і збірки шляхом внесення змін у план процесу для технологічних дій з підвищеним ризиком.

FMEA-аналіз процесів бізнесу звичайно здійснюють у підрозділах,

які виконують даний бізнес-процес. У проведенні аналізу, окрім представників цих підрозділів, звичайно беруть участь представники служби забезпечення якості, представники підрозділів, результатів процесу бізнесу й підрозділів, що беруть участь у виконанні етапів процесу бізнесу, які є внутрішніми споживачами. Метою цього виду аналізу є забезпечення якості виконання запланованого процесу бізнесу. Виявлені в ході аналізу потенційні причини дефектів і невідповідностей дозволять визначити причину нестійкості системи. Обрані коректуючі заходи повинні обов'язково передбачати впровадження статистичних методів, у першу чергу для тих операцій, де виявлено підвищений ризик.

Етапи проведення FMEA-аналізу:

– побудова компонентної, структурної, функціональної і потокової моделей об'єкта аналізу. Якщо FMEA-аналіз проводиться спільно з функціонально-вартісним і функціонально-фізичним аналізом, використовують раніше побудовані моделі;

– дослідження моделей, коли визначаються: потенційні дефекти для кожного з елементів компонентної моделі об'єкта; потенційні причини дефектів; потенційні наслідки дефектів для споживача; можливості контролю появи дефектів [226].

У процесі проведення FMEA-аналізу використовують експертні оцінки та визначають наступні параметри:

– параметр тяжкості наслідків для споживача (проставляється звичайно за 10-ти бальною шкалою; найвищий бал проставляється для випадків, коли наслідки дефекту спричиняють юридичну відповідальність);

– параметр частоти виникнення дефекту (проставляється за 10-ти бальною шкалою; найвищий бал проставляється, коли оцінка частоти виникнення складає $1/4$ і вище);

– параметр вірогідності не виявлення дефекту (за 10-ти бальною експертною оцінкою; найвищий бал проставляється для «прихованих» дефектів, які не можуть бути виявлені до настання наслідків);

– параметр ризику споживача (показує, в яких відносинах один до одного в даний час знаходяться причини виникнення дефектів; дефекти з найбільшим коефіцієнтом пріоритету ризику підлягають усуненню в першу чергу).

Результати аналізу заносять у спеціальну таблицю. Виявлені «вузькі місця» піддають змінам, тобто розробляють коректуючі заходи.

Часто розроблені заходи заносять у подальшу графу таблиці FMEA-аналізу. Потім сумують потенційний ризик після проведення заходів, коректувань. Якщо не вдалося його знизити до прийнятних меж, розробляють додаткові коректуючі заходи і повторюють попередні кроки.

За наслідками аналізу для розроблених коректуючих заходів складають план їх упровадження. Для цього визначають:

- в якій тимчасовій послідовності слід упроваджувати ці заходи й скільки часу буде потрібно на проведення кожного заходу, через скільки часу після початку його проведення виявиться запланований ефект;
- хто відповідатиме за проведення кожного з цих заходів, хто буде конкретним його виконавцем;
- де (в якому структурному підрозділі) заходи повинні бути проведені;
- з якого джерела відбувається фінансування проведення заходу [226].

Також для забезпечення якості функціонування підприємства доцільно використовувати функціонально-фізичний аналіз (ФФА). Функціонально-фізичний аналіз був створений у 70-і роки в результаті робіт, що паралельно проводилися вченими Німеччини і СРСР.

Метою ФФА є аналіз фізичних принципів дії, а також технічних і фізичних суперечностей у технічних об'єктах для того, щоб оцінити якість ухвалених технічних рішень і запропонувати нові. При цьому широко використовують:

- евристичні прийоми, тобто узагальнені правила зміни структури і властивостей технічних об'єктів;
- аналіз наслідків із загальних законів і приватних закономірностей розвитку технічних об'єктів; ці закони відносно різних галузей промисловості встановлено роботами школи професора Половінкіна та ін.;
- синтез ланцюжків фізичних ефектів для отримання нових фізичних принципів дії технічних об'єктів; у даний час існують програмні продукти, що автоматизують даний процес [180].

Звичайно функціонально-фізичний аналіз проводять у наступній послідовності:

- формулювання проблеми. Для цього можуть бути використані результати функціонально-вартісного аналізу або FMEA-аналізу. Опис проблеми повинен включати призначення технічного об'єкта, умови його функціонування й технічні вимоги до нього;

- складання опису функцій призначення технічного об'єкта. Опис базується на аналізі запитів споживача і повинен містити чітку і коротку характеристику технічного об'єкта, за допомогою якої можна задовольнити потребу, що виникла. Опис функцій технічного об'єкта включає: дії, що виконуються ним; об'єкт, на який направлено дію; умови роботи технічного об'єкта на всіх стадіях його життєвого циклу;

- проведення аналізу надсистеми технічного об'єкта. До надсистеми відноситься зовнішнє середовище, в якому функціонує і з яким взаємодіє даний об'єкт. Аналіз надсистеми проводять за допомогою структурної і потокової моделі технічного об'єкта;

- складання списку технічних вимог до об'єкта. Даний список повинен базуватися на аналізі вимог споживачів; на цій стадії доцільно використовувати прийоми описаної технології розгортання функцій якості (QFD);

- побудова функціональної моделі технічного об'єкта (звичайно у вигляді функціонально-логічної схеми);

- аналіз фізичних принципів дії функцій технічного об'єкта;

- визначення технічних і фізичних суперечностей для функцій технічного об'єкта. Такі суперечності виникають між технічними параметрами об'єкта при спробі одночасно задовольнити декілька вимог споживача;

- визначення способів вирішення протиріч і напряму вдосконалення технічного об'єкта. Для того, щоб реалізувати сукупність споживчих властивостей об'єкта, відображених у його функціональній моделі, модель перетвориться у функціонально-ідеальну; пошук варіантів технічних рішень часто проводять за допомогою морфологічних таблиць;

- побудова графіків, еквівалентних схем, математичних моделей технічного об'єкта. Важливо, щоб модель була продуктивною, тобто

дозволяла знайти нові можливі рішення. До формування морфологічної таблиці доцільно приступити тоді, коли з'явиться декілька пропонуваніх рішень для різних функціональних елементів технічного об'єкта [180].

Застосування ФФА дозволяє підвищити якість проектних рішень, створювати за короткі терміни вискоелективні зразки техніки й технологій і таким чином забезпечувати конкурентну перевагу організації.

Також важливим елементом організаційного забезпечення є створення «самонавчального» підприємства. П. Сенге висуває і обґрунтовує ключову ідею про те, що для досягнення успіху в сучасних умовах підприємство повинно стати «самонавчальною організацією». Стати таким для підприємства означає ефективно розв'язати п'ять задач у області знань:

- оволодіти системним мисленням;
- удосконалювати особисту майстерність кожного члена організації;
- вміти працювати з «ментальними моделями» – глибоко вкоріненними припущеннями, узагальненнями, які впливають на те, як ми розуміємо світ і діємо;
- організувати спільне (колективне) бачення проблем;
- розвивати вирішення проблем у команді [343].

Усі ці завдання являють собою елементи цілісної системи. Якщо хоча б один з п'яти елементів знаходиться в поганому стані, підприємство не зможе бути організацією, що познає, а значить, не може розраховувати на успіх.

Існує багато методів і прийомів, що використовуються при постановці завдання, зборі, обробці та аналізі інформації, пошуку і генеруванні ідей та підготовки пропозицій, які здійснюють функцію організаційно-методичного забезпечення. В табл. 4.7 представлено найбільш відому вибірку цих методів.

Згідно з думкою В. А. Дресвяннікова для організаційного забезпечення функціонування підприємства та, як наслідок, зростання його якості можна використовувати три стратегічних підходи:

- централізований, при якому на підприємстві створюються всі необхідні для виробництва інформації і знань елементи: відділи навчання

Методи пошуку нових ідей і рішень [26, с. 19]

Категорія характеристик методу	Найменування методу
А. Спрямований пошук	<p>Система пошуку нестандартних рішень (СПНР) – IdeaFinder.</p> <p>Теорія рішення винахідницьких завдань (ТРИЗ): закони розвитку винахідницьких завдань; алгоритм рішення винахідницьких завдань; типові прийоми усунення технічних протиріч; стандарти на рішення винахідницьких завдань; показчик фізичних, геометричних і хімічних ефектів.</p> <p>Комплексний метод пошуку нових технічних рішень.</p> <p>Метод евристичних прийомів.</p> <p>Узагальнений евристичний метод.</p> <p>Структурування функції якості (QFD).</p> <p>Матричний аналіз.</p> <p>Бенчмаркінг.</p> <p>Дослідження ринку зростаючих галузей.</p> <p>Оптимізація ресурсів.</p>
Б. Систематизований пошук	<p>Функціонально-вартісний аналіз (ФВА).</p> <p>Методика системного аналізу функцій – FAST.</p> <p>Вартісний аналіз.</p> <p>Метод поелементного економічного аналізу.</p> <p>Функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Коллера.</p> <p>Фундаментальний метод проектування Е. Метчетта.</p> <p>Метод організуючих понять.</p> <p>Метод синтезу виробів.</p> <p>Метод морфологічного аналізу.</p> <p>Метод контрольних запитань.</p> <p>Метод «матриць відкриття».</p> <p>Аналіз причин і наслідків помилок (FMEA).</p> <p>Граф зв'язків.</p> <p>Системний аналіз.</p> <p>Дельфійський метод.</p> <p>Діаграма Ісикави.</p>
В. Психологічна активація творчості	<p>Ідеальний кінцевий результат (ДКР).</p> <p>Оператор РВС (розмір, час, вартість).</p> <p>Метод маленьких чоловічків (ММЧ).</p> <p>Метод фокальних об'єктів.</p>

Категорія характеристик методу	Найменування методу
	Метод каталогу. Метод семикратного пошуку. Синектика. Метод музейного експерименту. Прийоми аналогій. Метод гірлянд асоціацій і метафор. Конференція ідей. Корабельна рада. Тіньова «мозкова атака». Зворотна «мозкова атака». Пряма «мозкова атака». Переформулювання проблеми. Руйнування стереотипів. Діаграма спорідненості. Дерево зв'язків.
Г. Метод спроб і помилок	Вектор психологічної інерції.

персоналу, науково-дослідні підрозділи, патентні служби, служби роботи з інформацією (бібліотеки, інформаційні сховища), підрозділи з проектування і впровадження інформаційних технологій. Завдяки використанню такого підходу підприємство по суті інтегрує розрізнені елементи виробництва знань у загальну систему, яка заснована на таких підсистемах: виробництво інформації і знань; управління виробництвом інформації та знань;

– мережевий, при якому підприємство встановлює довготривалі договірні відносини з іншими організаціями (фізичними особами), кожна з яких виробляє є окремим елементом системи знань. При цьому підприємство формалізує потребу в знаннях, визначаючи їх форму. По суті підприємство виконує роль «ядра» в цьому інтелектуальному економічному мережевому просторі. Змінюється структура витрат на формування знань і інтелектуального капіталу. Якщо в централізованому варіанті це, в основному, інвестиційні витрати на створення навчальних класів, науково-дослідних лабораторій, на формування

і розвиток, так званих працівників знань. У мережевому варіанті це витрати на придбання готових знань і трансакційні витрати, пов'язані з веденням переговорів, діловими взаєминами, іншими видами комунікацій;

– комбінований (децентралізований), при якому підприємство поєднує власну інтелектуальну діяльність з притягнення партнерів (аутсорсінг). Найчастіше критерієм такого поділу є вимоги щодо дотримання конфіденційності інформації та знань. У разі якщо підприємство прагне забезпечити конкурентні переваги шляхом створення якихось унікальних продуктів і технологій, то власними силами займається формуванням нових знань, які потім матеріалізує та включає в об'єкти комерційної таємниці [139].

Найбільш доцільно в сучасних умовах використовувати комбінований підхід який найбільше сприяє співпраці з постачальниками й споживачами, забезпечує відповідну правову підтримку підприємства щодо використання нових знань, що сприяють зростанню якості його функціонування.

Критерієм прийняття рішень при розділі інтелектуальної діяльності на власну або залучену служать також структура й величина витрат, умови їх повернення [139]. Критерії вибору можуть мати стратегічний характер, наприклад, довгострокова перспективність підприємства-партнера, що володіє високим науковим потенціалом або поточний характер, наприклад прийняття рішення щодо одноразової закупки ресурса-замінника, щодо задоволення поточних потреб підприємства. Особливу увагу треба приділяти критеріям стратегічного характеру, які впливають на якість функціонування підприємства в довгостроковому періоді.

Після прийняття управлінського рішення відносно того, який саме підхід стосовно формування знань, щодо зростання якості, буде використовуватися на підприємстві доцільно здійснити проектування системи організаційного забезпечення якості, яке включатиме:

- мету (цільову функцію);
- суб'єкти й об'єкти управління, які відображені у відповідній організаційній структурі (перевага надається матричним і проектним структурам, так як вони характеризуються більшим рівнем адаптивності);

– функції суб'єктів управління (особливо директора з якості, менеджери з якості, інженери з якості, аналітик знань, адміністратор знань, інженер знань);

– методологія, методи, засоби формування організаційного забезпечення.

Отже, організаційне забезпечення якості функціонування підприємств – це сукупність методів і засобів, які регламентують взаємодію окремих підрозділів між собою в процесі функціонування підприємства на всіх етапах життєвого циклу завдяки здійсненню функціональних (виконання певних робіт які включено до одного бізнес-процесу) та інформаційних (обмін інформацією, доступ до баз даних і баз знань, виходячи з рівня доступу) зв'язків з урахуванням економічних, соціальних і екологічних обмежень.

Організаційні заходи супроводжують усі етапи життєвого циклу підприємства та включають:

- аналіз існуючої системи управління підприємством;
- визначення її недоліків і переваги, напрямків удосконалення у стратегічному періоді;
- якщо це доцільно, здійснюють реінженіринг бізнес-процесів;
- формування інформаційно-математичної моделі підприємства;
- послідовне проектування та розроблення складових елементів інформаційної системи підприємства;
- адаптація діючої системи мотивації до впровадження інформаційної системи підприємства;
- навчання персоналу взаємодії в умовах функціонування інформаційної системи підприємства;
- упровадження, супровід і вдосконалення інформаційної системи підприємства.

У результаті впровадження вказаних заходів формується самонавчальна організація яка створює, набуває, передає і зберігає знання [343]. Зростання якості функціонування підприємства неможливо без створення самонавчального підприємства, де персонал є найбільш важливим фактором який здатен створювати нові знання завдяки постійному удосконаленню компетенції та умовам, які надає інформаційна системи, що забезпечує цей процес. Усе це обумовлює

значне зростання гнучкості підприємства та відкритості до впровадження всього нового.

Тому, доцільним представляється створення інформаційно-аналітичного підрозділу, який буде займатися створенням і підтримкою в актуальному стані баз даних і баз знань, використання яких є основою зростання якості функціонування підприємства у стратегічному періоді. Крім того, в кожному підрозділі доцільно запровадити посади аналітика зі знань (збір інформації, сортування, перетворення інформації з неявної в явну форму, прийняття рішення відносно її включення в бази даних або бази знань) і інженера зі знань (розробка методик, інструкцій і інших матеріалів відносно функціонування підприємства), які будуть займатися інформацією стосовно певної предметної області.

Отже, аналітик зі знань зобов'язаний:

1. Визначати потреби підприємства в необхідних знаннях, рівні компетенції персоналу, інформаційних ресурсах. Керувати процесами оцінки поточного стану інтелектуальних ресурсів підприємства та планувати заходи щодо їх зростання у стратегічному періоді.

2. Здійснювати підвищення компетентності персоналу відповідно до вимог, встановлених у ході аудиту знань, формувати структуру й зміст бази знань підприємства.

3. Спільно з інженерами знань і лінійними керівниками підприємства формувати структуру програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства; розробляти внутрішні навчальні курси, контролювати якість навчального процесу та його вплив на якість функціонування підприємства.

4. Спільно з керівниками структурних підрозділів брати участь у прийнятті рішень з питань формування планів особистого розвитку персоналу підприємства.

5. Проводити вивчення й аналіз:

– стану інтелектуальних ресурсів підприємства, необхідних для досягнення планових показників компетенцій персоналу;

– результатів процесів навчання персоналу й заходів зі збільшення капіталізації інтелектуальних ресурсів підприємства;

– поточного стану інтелектуальних ресурсів підприємства в порівнянні з конкурентами.

6. Розробляти структуру й вимоги до процесів навчання персоналу. Забезпечувати якість і результативність процесів навчання.

7. Регулярно формувати узгоджені з лінійними керівниками та керівництвом підприємства плани з підвищення кваліфікації персоналу.

8. Брати участь у визначенні компетентнісних вимог до нових посад на підприємстві.

9. Пропонувати найбільш ефективні способи підвищення компетентності персоналу й управління знаннями.

10. Брати участь у розробці стандартів підприємства.

11. Розробляти процедури узагальнення, фіксації і кодифікації знань.

12. Розробляти процедури використання корпоративних знань і обміну досвідом між персоналом.

13. Розробляти системи обліку й контролю динаміки компетенцій.

14. Брати участь у розробці системи мотивації яка сприятиме зростанню компетенції.

15. Забезпечувати використання найбільш передових технологій навчання та управління знаннями – вебінарів, відеоконференцій, командної роботи, створення вільних блогів на сайті підприємства.

16. Брати участь у моделюванні та фасилітації командної роботи.

17. Оцінювати ефективність заходів які націлено зростання інтелектуального ресурсу підприємства [адаптовано за 258].

Інженер зі знань зобов'язаний:

1. Забезпечувати проведення наукових досліджень або виконання науково-технічних розробок.

2. Організовувати збір, обробку, аналіз і систематизацію науково-технічної інформації, що забезпечує високу якість і своєчасність виконання робіт, відповідність проектів чинним стандартам, а також сучасним досягненням.

3. Формувати структуру програми підвищення кваліфікації персоналу підприємства; розробляти внутрішні навчальні курси, контролювати якість навчального процесу та його вплив на якість функціонування підприємства.

4. Спільно з керівниками структурних підрозділів бере участь у прийнятті рішень з питань формування планів особистого розвитку персоналу підприємства.

5. Розробляти процедури узагальнення, фіксації і кодифікації знань.
6. Розробляти процедури використання корпоративних знань і обміну досвідом між персоналом.

7. Розробляти системи обліку й контролю динаміки компетенцій.

8. Вивчати спеціальну літературу з певної предметної області, досягнення вітчизняної і зарубіжної науки й техніки, а також досвід експлуатації найновіших об'єктів з метою його використання в проведенні досліджень та розробках.

9. Готувати огляди на основі узагальнення результатів закінчених наукових досліджень і розробок, а також вітчизняного та зарубіжного досвіду, відгуки і висновки на технічну документацію, що надходить від сторонніх організацій.

10. Брати участь у експертизі наукових робіт, пропаганди науково-технічних та інших досягнень, у підготовці публікацій, заявок на винаходи і відкриття, а також у роботі семінарів, конференцій, науково-технічних товариств.

11. Розробляти методики й інструкції з накопичення, розповсюдження та збереження знань.

12. Складати розділи звітів про виконану роботу [адаптовано за 258].

Крім того, важливе значення в процесі забезпечення зростання якості функціонування підприємства мають бази даних і бази знань.

У цьому дослідженні під базою даних (data base) розуміється «сукупність збережених в пам'яті комп'ютера даних, які належать до певного обсягу чи кола діяльності, спеціально організованих, обновлюваних і логічно пов'язаних між собою» [221]. Переважно доцільно створювати розподілені бази даних, які існують на кількох пов'язаних комп'ютерах.

Узагальнюючи існуючі визначення, можна зробити висновок, що база знань (Knowledge base) – це сукупність знань з певної предметної області даних і евристичних прийомів щодо їх обробки, завдяки яким можуть з'являтися нові знання, які раніше були невідомі.

На рис. 4.8 представлено модель організаційних зв'язків підприємства, використання якої забезпечує зростання якості його функціонування у стратегічному періоді завдяки створенню інформаційно-аналітичного підрозділу та внесенню змін у склад функціональних

підрозділів підприємства на основі введення нових посад у штатний розклад (аналітик зі знань і інженер зі знань), що сприятимуть накопиченню, збереженню та розповсюдженню знань.

Поряд з тим, як вже зазначалося, створення інформаційно-аналітичного підрозділу безпосередньо впливає на якість функціонування

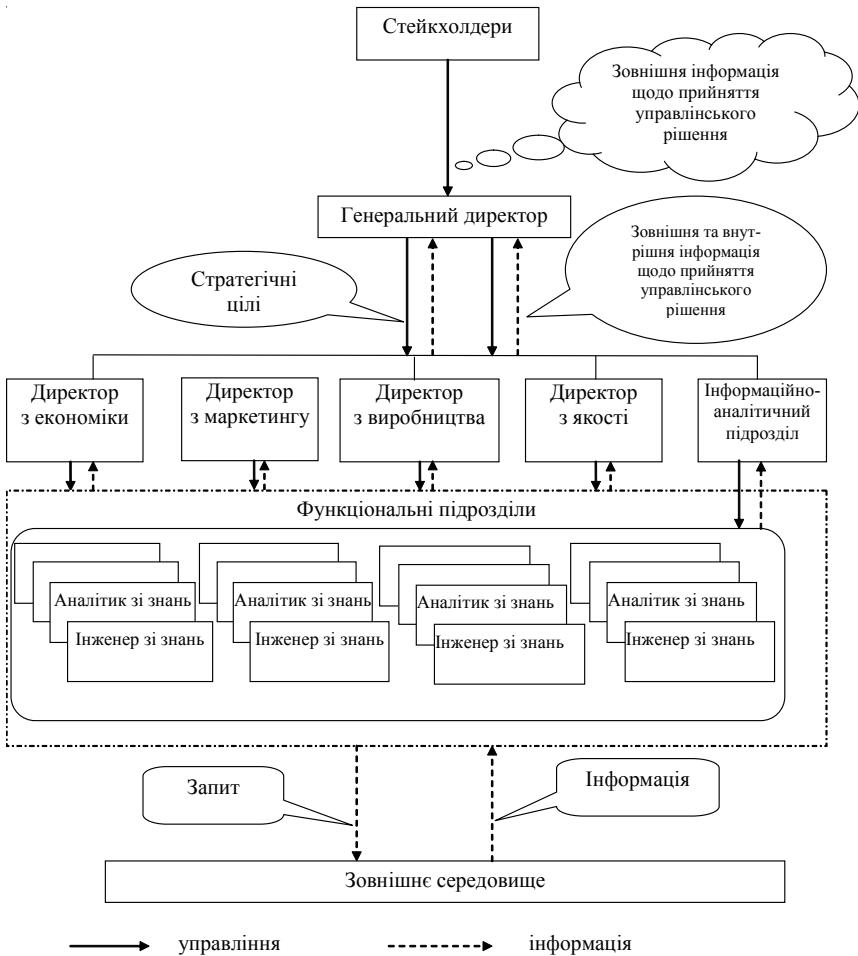


Рис. 4.8. Модель організаційних зв'язків підприємства

підприємства. Персонал цього підрозділу знаходиться в подвійному підпорядкуванні, його представники є своєрідними посередниками які забезпечують створення, розповсюдження та зберігання нових знань. Усе це неможливо без розробки відповідного документаційного забезпечення, яке є підґрунтям якісного функціонування підприємства у стратегічному періоді. Це підтверджується й думкою Г. В. Макович, який вказує, що успіх упровадження управління знаннями, багато в чому обумовлено якістю документаційного забезпечення [231]. Тому, доцільним представляється визначення переліку документів, що регламентують та і забезпечують зростання якості функціонування підприємств в умовах економіки знань (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

Перелік документів що забезпечує зростання якості функціонування підприємства в умовах економіки знань

№	Найменування документу
1.	Загальний розподіл робіт на підприємстві.
2.	Положення про порядок формування комплексу вихідних даних для бази даних
3.	Процедура обліку, зберігання й обігу даних на машинних носіях.
4.	Процедура управління конфігурацією баз даних.
5.	Процедура управління конфігурацією програмного забезпечення.
6.	Процедура управління конфігурацією баз знань.
7.	Процедура порядку розробки, впровадження та внесення змін у технологічні процеси.
8.	Процедура прийняття рішень за повідомленнями постачальників у разі відхилень.
9.	Процедура управління процесом закупівлі.
10.	Процедура використання матеріалів і покупних комплектуючих, які відрізняються від указаних у конструкторській документації на продукцію або які мають суттєві зміни технічних характеристик.
11.	Процедура проведення ремонту обладнання.
12.	Процедура удосконалення технологічного процесу виготовлення продукції.
13.	Інструкція щодо пакування, складування, транспортування та зберігання продукції і комплектуючих.
14.	Процедура проведення атестації робочих місць.
15.	Процедура ідентифікації та маркування продукції.

№	Найменування документу
16.	Процедура щодо зборки й монтажу обладнання.
17.	Інструкція щодо порядку обліку, зберігання та обігу супровідної документації на продукцію.
18.	Процедура вантажно-розвантажувальних робіт.
19.	Процедура щодо розробки й заключення контракту.
20.	Процедура оцінки задоволеності споживачів.
21.	Інструкція щодо обліку витрат робочого часу.
22.	Процедура роботи з кадрами.
23.	Процедура організації навчання та стажування персоналу.
24.	Процедура оформлення та видання наказів.
25.	Організаційна структура підприємства.
26.	Положення щодо проведення атестації персоналу.
27.	Положення щодо проведення випробувального строку при прийомі на роботу.
28.	Процедура щодо забезпечення ресурсами.
29.	Процедура мотивації персоналу.
30.	Інструкція щодо інформування працівників про результати функціонування підприємства та досягнутому рівні якості.
31.	Керівництво з якості.
32.	Процедура з управління документацією та даними.
33.	Процедура вхідного контролю, зберігання та запуску виробничих матеріалів і комплектуючих виробів.
34.	Процедура використання статистичних методів оцінки якості.
35.	Процедура управління записами щодо якості.
36.	Процедура управління внутрішніми аудитами щодо якості.
37.	Процедура управління процесом виготовлення продукції.
38.	Процедура оцінки постачальника.
39.	Процедура пред'явлення та задоволення рекламцій.
40.	Інструкція щодо внесення змін у документи.
41.	Процедура використання корпоративних знань і обміну досвідом між персоналом.
42.	Процедура узагальнення, фіксації і кодифікації знань.

На стадії впровадження концепції управління знаннями основою системи документації, є опис організаційних робіт. Однак на наступних етапах функціонування підприємства важливого значення набуває аналіз інформаційних потоків, збір, систематизація, формалізація знань, завдяки створенню їх специфікацій; обмін знаннями та навчання, внесення нових знань у інформаційний портал, щоб збільшити їх доступність для іншого персоналу; використання знань, отримання на їх основі нових знань і створення нової цінності; вимірювання й оцінка знань; визначення напрямків їх подальшого застосування.

Отже, в результаті проведених досліджень було визначено комплекс організаційних заходів, що супроводжують усі етапи життєвого циклу підприємства в умовах економіки знань і які сприятимуть поступовому зростанню якості його функціонування. Розроблено рекомендації щодо трансформації організаційного забезпечення підприємства, які полягають у створенні інформаційно-аналітичного підрозділу та внесенні відповідних змін у склад функціональних підрозділів підприємства, введенні нових посад у штатний розклад – аналітик зі знань і інженер зі знань. Також запропоновано перелік документів, що забезпечують зростання якості функціонування підприємства в умовах економіки знань, упровадження яких є основою покращення його діяльності. В подальших дослідженнях передбачається розробка методичного підходу до визначення коефіцієнту інформаційної взаємодії між персоналом, підрозділами й т. ін.

Отже, в умовах глобалізації світової економіки суттєво змінюється організаційна структура підприємств. Це виражається в тому що великі підприємства поділяються на відокремлені структури, які потім інтегруються в єдине ціле використовуючи інформаційні технології. Крім того, розповсюджуються нові моделі взаємодії, які засновані на інтеграції конкурентів, постачальників і споживачів. Усі ці інтеграційні процеси, зумовлюють досягнення синергетичного ефекту від загального застосування компетенцій, професійних знань і вмінь, досвіду партнерів, що є основою зростання якості виконання будь-якої функції або бізнес-процесу в глобальному масштабі. Таким чином, стрімкий розвиток інформаційних технологій, функціонування підприємств у рамках спільного інформаційного простору, вимагає застосування

постійно-оновлюваних знань, що сприяє зростанню інтеграції партнерів, більш ефективному використанню знань усіх учасників партнерських відносин щодо вирішення економічних, соціальних і екологічних проблем.

Тому основною метою функціонування підприємства є поступове зростання якості його функціонування та, як наслідок, формування стратегічних конкурентних переваг на основі безперервного процесу поліпшень за рахунок створення, залучення, розповсюдження і використання нових знань.

Висновки до четвертого розділу

1. Процеси інтеграції та глобалізації характеризуються суттєвим зростанням інтенсивності й глибини проникнення потоків товарів, послуг, інформації та рівня міграції населення. Всі ці зміни призводять до зростання взаємозалежності різних економічних систем і рівня конкуренції. Таким чином, на зміну кількісного зростання взаємодії приходять якісний.

2. Структура капіталу підприємства є основою щодо визначення ринкової вартості підприємства, яка складається з фінансового (власний, позиковий, змішаний) та інтелектуального капіталу (людський, структурний, клієнтський, організаційний, інноваційний, процесний).

3. Особливого значення в процесі формування й удосконалення інтелектуального капіталу відіграють функції, що пов'язані зі здійсненням комунікацій. Поряд з тим виникає проблема здійснення комунікацій у процесі стратегічного управління інтелектуальним капіталом задля забезпечення зростання якості функціонування підприємства. Вирішення цієї проблеми обумовлено системою мотивації персоналу яка застосовується на підприємстві.

4. Інтеграція України до світового економічного простору обумовлює доцільність вимірювання інтелектуального капіталу згідно з діючими в провідних країнах підходами та вибір напрямків подальшого його удосконалення.

5. Вимірювання інтелектуального капіталу доцільно здійснювати враховуючи всі його елементи з урахуванням їх трансформації в умовах поширення знанієорієнтованих технологій.

6. У теперішній час суттєві зміни здійснюються в структурній складовій. Структурний капітал розкриває здатність підприємства щодо формування адекватної структури підприємства, яка відповідає існуючим вимогам, адекватної системи інформаційних ресурсів підприємства, що характеризує оптимальне співвідношення явних і неявних знань, наявність ключових компетенцій, системи управління якістю функціонування підприємства.

7. Інтелектуальна власність набуває все більшого значення, особливо в умовах України, де ринок об'єктів інтелектуальної власності тільки формується. Щодо формування підґрунтя зростання якості функціонування підприємства обов'язковим є розробка інтелектуальних продуктів, збереження інтелектуальної таємниці, як вимога скоріше отримання патентів щодо їх захисту та своєчасне придбання ліцензій, які дозволять збільшити вартість підприємства та залучити додаткові кошти щодо подальшого поліпшення діяльності.

8. Людський капітал постійно трансформується за рахунок доцільності вдосконалення компетенцій персоналу, особливо це стосується інформаційних технологій, які змінюються дуже великими темпами, постійної генерації нових знань щодо зростання якості функціонування підприємства в умовах середовища що постійно оновлюється, поширення стандартів з якості.

9. Суттєві зміни відбуваються й в клієнтській складовій: підвищується тіснота взаємодії з контрагентами як по вертикалі, так і по горизонталі, збільшується порогове значення рівня задоволення клієнтів, ускладнюється процес зростання лояльності до торгової марки.

10. Визначено основні напрямки збереження та зростання інтелектуального капіталу: створення позитивної атмосфери на підприємстві; постійний обмін знаннями між персоналом; дотримання умов інформаційної безпеки; підтримка правового захисту суттєвих поліпшень; постійне вдосконалення комунікацій; створення умов щодо самореалізації персоналу; підвищення лояльності персоналу до підприємства; підтримка та стимулювання інноваційних процесів, які націлено на поліпшення якості; підтримка актуального рівня інформаційного забезпечення персоналу; систематичний моніторинг

інновацій, які сприятимуть зростанню якості функціонування підприємства за всіма функціональними аспектами його діяльності.

11. Фінансування підприємства щодо зростання його якості функціонування повинне забезпечувати рішення таких основних задач як: реалізація стратегічних цілей, що обрані підприємством відносно якості його функціонування в певній послідовності; гармонізація фінансування матеріальних і нематеріальних активів підприємства у стратегічному періоді; своєчасне забезпечення такої динаміки вхідного грошового потоку, яке дозволило б виконувати доцільні проекти щодо поліпшень відповідно до організаційних і фінансових обмежень; оптимізація співвідношення прибутків від реалізації відповідних проектів і ризику їх неотримання; розподіл фінансової відповідальності між усіма учасниками проекту; активний пошук резервів фінансування який є безпосередньо у підприємства; оптимізацію витрат фінансових коштів і ризику проекту за рахунок відповідної структури вхідного грошового потоку; максимальне використання системи податкових та митних пільг, гарантій, різноманітних форм участі в реалізації проектів стосовно зростання якості функціонування підприємства.

12. Вибір напрямків фінансового забезпечення здійснюється з урахуванням можливих комбінацій його форм і джерел у поточному та стратегічному періодах. При цьому прийняття управлінського рішення відносно тієї чи іншої комбінації повинно ґрунтуватися на аналізі системи критеріїв: складності, швидкості, доцільності, вартості застосування; можливості втручання у функціонування підприємства, обов'язковості наявності застави, ризику застосування, наявності регресу, переуступки заборгованості, обов'язковості наявності поручителя, зростання складності прийняття управлінських рішень.

13. Алгоритм вибору напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств дозволяє визначити оптимальну комбінацію напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств на основі діючих обмежень стосовно обсягів використання фінансових ресурсів з певного напрямку.

14. Організаційне забезпечення якості функціонування підприємств доцільно здійснювати виходячи з концепції управління знаннями яка суттєво може покращити її рівень.

15. В умовах висококонкурентного середовища виробництво продукції з нульовою дефектністю є обов'язковою умовою для багатьох підприємств і вже не розглядається як його конкурента перевага.

16. Існує певна черговість у процесі розповсюдження знань на якість функціонування підприємства. Загальним в управлінні якістю й управлінні знаннями є: орієнтація на споживача, активне залучення в діяльність керівників, підвищення значущості залучення співробітників, аналіз даних і інформації для прийняття правильних рішень, цілеспрямована комунікація для формування довіри, розповсюдження знань, досвіду, результатів діяльності та перспективних напрямків здійснення робіт, прийняття помилок у якості основи для навчання, самооцінка – як механізм управління постійними поліпшеннями.

17. Найбільш доцільно в сучасних умовах використовувати комбінований підхід який найбільше сприяє співпраці з постачальниками та споживачами, забезпечує відповідну правову підтримку підприємства щодо використання нових знань, що сприяють зростанню якості його функціонування.

18. Запропонована модель трансформації організаційних структур забезпечує зростання якості функціонування підприємства у стратегічному періоді завдяки створенню інформаційно-аналітичного підрозділу та внесенню змін у склад функціональних підрозділів підприємства завдяки введенню нових посад у штатний розклад (аналітик зі знань і інженер зі знань).

19. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, функціонування підприємств у рамках спільного інформаційного простору, вимагає застосування постійно оновлюваних знань, що сприяє зростанню інтеграції партнерів, більш ефективному використанню знань усіх учасників партнерських відносин щодо вирішення економічних, соціальних і екологічних проблем.

ПІСЛЯМОВА

Однією з головних умов підвищення конкурентоспроможності економіки України та зростання рівня життя населення є поступове впровадження систем управління якістю вітчизняними підприємствами. Проблемність ситуації, яка склалась у даний час, полягає в низькому рівні зацікавленості керівників підприємств і персоналу в проведенні відповідних заходів; протистоянні постійним змінам та поліпшенням як організації роботи підприємства, так і безпосередньо процесу виробництва продукції; не дуже високому рівню урегульованості відповідних процесів нормативно-правовими актами, які постійно змінюються; недостатку коштів щодо поступової заміни засобів виробництва, приведення до відповідності існуючих стандартів, проведення заходів з підвищення кваліфікації персоналу, проведення періодичної сертифікації системи управління якістю роботи підприємства та ін. Для досягнення позитивних змін у відповідних процесах доцільно розробити рекомендації щодо впровадження системи управління якістю на підприємстві та стимулювати цей процес як з боку держави так і безпосередньо з боку керівництва підприємства. Важливо, щоб запропоновані рекомендації відповідали вимогам сьогодення, тобто були адекватними. Тільки в цьому разі всі учасники цього процесу досягнуть поставленої мети та збільшать соціальну відповідальність усіх інституційних структур. Ця проблема є дуже складною і вимагає поступового вирішення. Це зумовило написання цієї монографії, що базується на результатах наукових досліджень автора. У зв'язку з цим у монографії висвітлено теоретичні, методологічні та методичні питання, пов'язані зі стратегічним управлінням якістю функціонування підприємства. Монографія може представляти певний науковий інтерес для науковців, викладачів, студентів, які навчаються за економічним профілем; власників, керівників, менеджерів, державних службовців, які займаються питаннями впровадження систем управління якістю на підприємстві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : прийнятий Законом України № 436-IV від 16 січ. 2003 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

2. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] : затвердж. Законом № 322-VIII від 10.12.71. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

3. Конституція України [Електронний ресурс] : прийнята на п'ятій сес. Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page>.

4. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії [Електронний ресурс]: Закон України № 2017-III від 5 жов. 2000 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.

5. Про затвердження Порядку проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій [Електронний ресурс] : наказ № 247 від 01.04.2003 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0315-03>.

6. Про захист від недобросовісної конкуренції [Електронний ресурс] : Закон України № 236/96-ВР від 7 черв. 1996 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>.

7. Про захист іноземних інвестицій на Україні [Електронний ресурс] : Закон України № 1540а-ХІІ від 10 верес. 1991 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1540a-12>.

8. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 1560-ХІІ від 18 верес. 1991 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/page2>.

9. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 40-IV від 4 лип. 2002 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

10. Про колективні договори і угоди [Електронний ресурс] : Закон України № 3356-XII від 1 лип. 1993 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

11. Про ліцензування певних видів господарської діяльності [Електронний ресурс] : Закон України № 1775-III від 1 черв. 2000 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1775-14/page2>.

12. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 1977-XII від 13 груд. 1991 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1977-12/page3>.

13. Про наукову і науково-технічну експертизу [Електронний ресурс] : Закон України № 51/95-ВР від 10 лют. 1995 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show>.

14. Про оплату праці [Електронний ресурс] : Закон України № 108/95-ВР від 24 берез. 1995 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show>.

15. Про охорону праці [Електронний ресурс] : Закон України № 2694-XII від 14 жовт. 1992 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/page2>.

16. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності [Електронний ресурс] : Закон України № 1045-XIV 15 верес. 1999 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1045-14/page2>.

17. Про режим іноземного інвестування [Електронний ресурс] : Закон України № 93/96-ВР від 19 берез. 1996 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр>.

18. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків [Електронний ресурс] : Закон України № 991-XIV від 16 лип. 1999 р. із змінами

і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/991-14>.

19. Про ціни і ціноутворення [Електронний ресурс] : Закон України № 5007-VI від 21 черв. 2012 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.

20. Цивільний Кодекс [Електронний ресурс] : прийнятий Законом України № 435-IV від 16 січ. 2003 р. із змінами і допов. станом на 2013 р. // Верховна Рада України : офіц. веб-портал. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page>.

21. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.

22. Аванесов Е. К. Самооценка организационного процесса компании и СМК / Е. К. Аванесов, В. Е. Швец // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 1. – С. 410.

23. Аванесов Е.К. Японская модель устойчивого роста – основа пересмотра стандарта ИСО 9004 / Е. К. Аванесов // Методы менеджмента качества. – 2005. – №10. – С.40–44.

24. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.

25. Адаптивна організаційна структура [Електронний ресурс] // Економічний словник – Режим доступу : <http://www.zakony.com.ua/econom.html?catid=46800>.

26. Адлер Ю. П. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ / Ю. П. Адлер, Е. А. Черных // Стандарты и качество. – 2002. – № 5. – С. 4855.

27. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1995. – 328 с.

28. Александров А. В. GMP: оценка и аудит поставщика фармацевтической компании / А. В. Александров // Промышленное обозрение. – 2008. № 6 (11). – С. 4245.

29. Алексеенко М. И. К вопросу определения эффективности территориальных систем управления качеством продукции / М. И. Алексеенко, В. Е. Швец // Стандарты и качество. – 1982. – № 6. – С. 51–53.

30. Американская модель менеджмента [Электронный ресурс] // Будь здоров. – Режим доступа : <http://bogatir.3dn.ru/publ/1-1-0-7>.

31. Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды : 2-х т. / Б. Г. Ананьев ; под ред. А. А. Бодалева, Б. Ф. Ломова. – М. : Педагогика, 1980.

32. Андреев А. Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного

конкурентного преимущества компании / А. Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 2. – С. 16.

33. Андреева Н. М. Вплив екологічного фактора на формування сучасної системи економічних відносин / Н. М. Андреева, С. К. Харічков // Регіональна економіка. – 2004. – № 2. – С. 142–153.

34. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.

35. Арефьев А. О. Управление компетенцией и ротация человеческих ресурсов проектно-ориентированного предприятия / А. О. Арефьев, А. Д. Баженов [Электронный ресурс] // Портал ITeam.Ru. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/project/section_39/article_2499/.

36. Аристов О. В. Управление качеством : учеб. пособие для вузов / О. В. Аристов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 240 с.

37. Аристотель Категории / Аристотель ; пер. [с греч.]. М., 1939.

38. Аристотель Сочинения : в 4-х т. / Аристотель. – М. : Мысль, 1976. – Т. 1 : Метафизика.

39. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.

40. Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В. М. Архипов. – Л. : Изд-во ЛГУ, 1984. – 135 с.

41. Ахлибинский Б. В. Теория качества в науке и практике : методологический анализ / Б. В. Ахлибинский, Н. И. Храменко. – Л. : Изд-во Ленинград. ун-та, 1989. – 200 с.

42. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 2001. 718 с.

43. Базарян А. Методологические основы стратегического планирования / А. Базарян. – Бишкек : ОФЦИР, 2003. – 72 с.

44. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.

45. Балабанова Л. В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід : монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкина ; М-во освіти і науки України, Донецьк, нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.

46. Бараева Ю. В. Интеллектуальный капитал как фактор развития инновационного производства : автореферат дис ... кандидата экономических наук : 08.00.01 / Ю. В. Бараева. – М., 2011. – 20 с.

47. Балашов К. Построение систем лояльности клиентов / К. Балашов // Маркетинг. – 2007. – № 2 (93). – С. 78–90.

48. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. пос. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
49. Бендиков М. А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы : проблемы идентификации и измерения [Электронный ресурс] / М. А. Бендиков, Е. В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/2001-4/01.shtml>.
50. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – М. : Статистика, 1980. – 264 с.
51. Бикова В. Г. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка й управління / В. Г. Бикова, Ю. М. Ряснянський // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 5661.
52. Биктимиров Р. Л. Управление качеством и персоналом на промышленных предприятиях / Р. Л. Биктимиров, В. А. Горохов [и др.]. – М. : Глобус, 2004. – 252 с.
53. Бланк И. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2000. – 512 с.
54. Блейклі Е. Д. Планування місцевого економічного розвитку / Е. Д. Блейклі. – К. : Літопис, 2002. – 416 с.
55. Бобко О. Управління знанням в інформаційних системах: соціально-філософські аспекти [Електронний ресурс] / О. Бобко // Науковий вісник ТЕХНОКРАТ. – 2010. 21 мая – Режим доступу : <http://technocrat.org.ua/upravlinnya-znanniyam-v-informatsiynih-s/>.
56. Божидарник Т. В. Управление гибким развитием предприятий в трансформационной экономике : стратегический аспект : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Т. В. Божидарник ; КНУ им. Т. Г. Шевченко. – К., 2003. – 21 с.
57. Большая Советская энциклопедия : в 30-ти т. – М. : Советская энциклопедия, 1975. – Т. 20. – С. 428.
58. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М. : 1997. – С. 172.
59. Бояринова К. О. Интеллектуальный капитал как инструмент инновационного развития предприятия [Электронный ресурс] / К. О. Бояринова, Т. М. Бацалай // Nauka.zinet.info : интеллект-портал. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Bacalay_409.htm.
60. Бриль І. В. Стратегія управління інтелектуальним капіталом підприємства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / І. В. Бриль. – Донецьк, 2012. – 24 с.

61. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал : ключ к успеху в новом тысячелетии / Э. Брукинг ; пер. с англ. ; под ред. Л. Н. Ковачин. – СПб. : Питер, 2001 – 288 с.
62. Брунер Дж. Психология познания / Дж. Брунер. – М. : Прогресс, 1977. – 413 с.
63. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров / Г. Брю ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 272 с.
64. Букович У. Управление знаниями : руководство к действию. / У. Букович, Р. Уилльямс ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 504 с.
65. Бурчаков М. А. Управление качеством : учеб. пособие / М. А. Бурчакова, М. Ф. Мизинцева. – М. : Изд-во РУДН, 2004. – 200 с.
66. Бухгалтерський облік : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. Г. Ловінська, Л. В. Жилкіна, О. М. Голенко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 370 с.
67. Быкова М. А. Логистическое управление интегрированными структурами в условиях риска : монография / М. А. Быкова. – М. : Экономическая газета, 2011. – 144 с.
68. Ваганя О. Г. Менеджмент интеллектуального капитала – эффективный инструмент стратегического управления в России в условиях экономики знания / О. Г. Ваганя // Креативная экономика. – 2007. – № 7 (7). – С. 4247.
69. Ваганя О. Г. Мировой финансовый кризис, измерение и оценка интеллектуального капитала ведущих коммерческих и инновационных организаций, образовательных учреждений мира и России [Электронный ресурс] / О. Г. Ваганя, Г. А. Ваганя // Рейтинг персональных страниц и электронных библиотек VIPERSON – Режим доступа : <http://viperson.ru/wind.php?ID=641570>.
70. Ваганя О. Г. Методика оценки эффективности инвестиций в интеллектуальный капитал / О. Г. Ваганя // Креативная экономика. – 2007. – № 9 (9). – С. 67–72.
71. Важинська В. В. Інвестиційний розвиток людського капіталу в промисловості України [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / В. В. Важинська ; Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2010. – 20 с.
72. Вакульчик О. М. Механізм оцінки результативності діяльності підприємств з корпоративним управлінням [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / О. М. Вакульчик ; Придніпровська держ. академія будівництва та архітектури. – Д., 2004. – 352 арк.
73. Вакульчик О. М. Формування механізму фінансового управління машинобудівного підприємства на основі проєкції множини мотивів і цілей / О. М. Вакульчик // Збірник наук. праць ДУЕП. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. – Вип. 1(10). – С. 23–30.

74. Вакульчик О. М. Оцінка та управління ефективністю формування і використання інформації на машинобудівному підприємстві / О. М. Вакульчик, В. В. Дрей // Академічний огляд. – ДЕУ. – 2012. – № 2 (37). – С. 135–141.
75. Вакульчик О. М. Економічна діагностика інтелектуального капіталу в умовах інноваційного розвитку підприємства / О. М. Вакульчик, Г. Л. Ступнікер : монографія. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2011. – 143 с.
76. Валдайцев С. В. Управление инновационным бизнесом : учеб. пособие для вузов / С. В. Валдайцев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 343 с.
77. Валигурский Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. – М. : Дашков и Ко, 2010. – 296 с.
78. Вансман А. Диверсификация ключ к выживанию / Вансман А. // Банковское дело. – 2009. – №5. – С. 92–93. 70.
79. Василенко В. А. Организационно–циклическая и структурно-функциональная модели развития организации // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – С. 100107.
80. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
81. Василик О. Д. Фінансові ресурси держави / О. Д. Василик, К. В. Павлюк // Проблеми фінансово-кредитного регулювання в перехідній економіці : зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки. – К., 1996. – 109 с.
82. Васильев В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская. – М. : Высшая школа, 1988. – 272 с.
83. Введение в институциональную экономику / под ред. Д. С. Львова. – М. : Экономика, 2005. – 639 с.
84. Веблен Т. Почему экономика не является эволюционной наукой? / Т. Веблен // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2006. – Т. 4. № 2. – С. 99–111.
85. Веблен Т. Теория делового предприятия / Т. Веблен. – М. : Дело, 2007. – 288 с.
86. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
87. Велика Радянська енциклопедія : у 30-ти т. – М. : Радянська енциклопедія, 1975. – Т. 21. – 640 с.
88. Великий економічний словник / під ред. А. Н. Азриліяна. – 3-тє вид., стереотип. – М. : Інститут нової економіки, 1998. – 864 с.
89. Вентцель А. Д. Курс теории случайных процессов / А. Д. Вентцель. – М. : Наука, 1975. – 320 с.
90. Вернадський В. И. Научная мысль как планетарное явление / В. И. Вернадский. – М. : Наука, 1991. – 217 с.

91. Версан В. Г. Интеграционное управление качеством, сертификация : новые возможности и пути развития / В. Г. Версан. – М. : Изд-во Акад. информатизации, 1994. – 86 с.
92. Винославська О. В. Психологія : навч. посіб. / О. В. Винославська, О. А. Бреусенко-Кузнецов, В. Л. Зливков [та ін.]. ; за наук. ред. О. В. Винославської. – К. : ІНКОС, 2005. – 352 с.
93. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1998. – 528 с.
94. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
95. Воробей В. Відповідальне управління ланцюгами постачань [Електронний ресурс] / В. Воробей, А. Данилюк, І. Журовська // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал Хмельницького екон. ун-ту. – 2011. Вип. 4 (24). – 48 с. – Режим доступу : <http://www.globalcompact.org.ua/img/usr/files/120711/Responsible%20supply%20chain%20final.pdf>.
96. Вороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Вороніна. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 432 с.
97. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганськ : Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.
98. Всеобщее управление качеством : учеб. для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин ; под ред. О. П. Глудкина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.
99. Выготский Л. С. Развитие высших психических функций / Л. С. Выготский. – М., 1960.
100. Вэттен Д. А. Развитие навыков менеджмента / Давид А. Вэттен, Ким С. Камерон ; пер. с англ. ; под ред В. А. Спивака. – 5-е изд. – СПб. : Нева, 2004. – 672 с.
101. Гайсельхарт Х. Обучающееся предприятие в XXI веке / Х. Гайсельхарт. – Калуга : Духовное познание, 2004. – 264 с.
102. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
103. Гапоненко А. Л. Управление знаниями : как превратить знания в капитал / А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. – М. : Эксмо, 2008. – 400 с.
104. Гегель Логика : соч. / Гегель. Т. 1. М.–Л., 1929.
105. Гегель Наука логики / Гегель. Т. 5. М., 1937.
106. Гегель Г. В. Ф. Энциклопедия философских наук : в 3-х т. / Г. В. Ф. Гегель. – М. : Мысль, 1974. – Т. 1. : Наука логики. – 452 с.

107. Гесц В. М. Інноваційні перспективи України / В. М. Гесц, В. П. Семиноженко. – Х. : Константа, 2006. – 272 с.
108. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М.: Изд-во Торговый дом «Гранд», 2002. – С. 250–252.
109. Герасимов Б. И. Управление качеством : учеб. пособие / Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина, С. П. Спиридонов. – М. : КноРус, 2007. – 272 с.
110. Гиссин В. И. Управление качеством : учеб. пособие / В. И. Гиссин. – 2-е изд. – М. ; Ростов н/Д : МарТ, 2003. – 400 с.
111. Глудкин О. П. Всеобщее управление качеством : учеб. для вузов / О. П. Глудкин. – М. : Радио и связь, 1999. – 600 с.
112. Глухова В. В. Экономика знаний : [учеб. пособие для подгот. магистров по направлению «Менеджмент»] / В. В. Глухова, С. Б. Коробко, Т. В. Маринина. – СПб. : Питер, 2003. 527 с. : ил. (Учебное пособие). Библиогр. : 516519.
113. Головин С. Д. Оценка результатов деятельности предприятий / С. Д. Головин. – М. : Финансы и статистика, 1986. – 341 с.
114. Головишина В. П. Показник економічного потенціалу підприємства та його місце в системі оцінок діяльності господарської системи / В. П. Головишина // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2003. – № 5. – Ч. 2. – Т. 1. – С. 247–251.
115. Головкова Л. С. Анализ отклонений в деятельности предприятий на основе концепции контроллинга / Л. С. Головкова // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 129. – С. 21–34.
116. Головкова Л. С. Методичні проблеми вимірювання потенціалу підприємства // Фондовый рынок. – 2007. – № 35. – С. 3236.
117. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 340 с.
118. Голубева Т. Г. Бенчмаркинг как эффективный инструмент управления организацией / Т. Г. Голубева, О. Н. Елисеев // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 18–21.
119. Голубкин В. Н. Интеллектуальный капитал в эпоху глобализации мировой экономики [Электронный ресурс] / В. Н. Голубкин, Л. П. Клеева, Л. В. Патока // Бизнес-образование. – 2005. № 1 (18). – Режим доступа : www/ou-link.ru/pub/business_obraz_1_18.html.
120. Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала : в 2-х т. / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 1996. – Т. 2. – 720 с.
121. Грузинова Л. А. Управленческий потенциал как элемент экономического потенциала промышленного предприятия / Л. А. Грузинова // Прометей. № 3 (33). – С. 156–158.

122. Даль В. И. Толковый словарь живого великорусского языка : в 4-х т. / В. И. Даль. – М. : Рус. яз., 1979. – Т. 2. – 779 с.
123. Данилов И. Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности / И. Данилов, С. Михайлова, Т. Данилова // Стандарты и качество. – 2005. – № 1.
124. Демінг Е. Вихід з кризи. Нова парадигма управління людьми, системами і процесами = Out of the Crisis / Е. Демінг. – М. : Альпіна Паблішер, 2011. – 400 с.
125. Демінг Е. Нова економіка = The New Economics for Industry, Government, Education / Е. Демінг. – М. : Ексмо, 2006. – 208 с.
126. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
127. Державне підприємство «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» (ДП «УкрНДНЦ») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrndnc.org.ua>.
128. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
129. Держспоживстандарт України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dssu.gov.ua/control/uk/index>.
130. Джанетто К. Управление знаниями : руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / К. Джанетто, Э. Дилер ; пер. с англ. Е. М. Пестеревой. – М. : Добрая книга, 2005. – 192 с.
131. Джеймс У. Прагматизм / У. Джеймс // Воля к вере / пер. с англ. – М., 1997. – С. 208–431.
132. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала : монография / И. О. Джаин. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 250 с.
133. Джордж С. Всеобщее управление качеством : стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж, А. Ваймерских. – СПб. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
134. Джуран Дж.-М. Качество и прибыль / Дж.-М. Джуран // Качество, торговля, экономика. – М. : Изд-во стандартов, 1970. – 186 с.
135. Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка : цели, анализ, стратегии / С. Дибб, Л. Симкин ; [пер. с англ. С. Жильцова]. – СПб. : Питер, 2002. – 390 с.
136. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих. – К. : ЦНЛ, 2006. – 362 с.

137. Долішній М. І. Соціально-психологічні компоненти трудового потенціалу / М. І. Долішній // Демографічні аспекти відтворення трудового потенціалу. – К., 1994. – Ч. 3. – С. 86–92.
138. Донец Ю. Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю. Ю. Донец. – К. : Знание, 1998. – 123 с.
139. Дресвянников В. А. Предпосылки и методология построения системы управления знаниями организации [Электронный ресурс] / В. А. Дресвянников // Управление общественными и экономическими системами. – ОрелГТУ. – 2006. – № 2. Режим доступа : http://www.bali.ostu.ru/umc/zj2006_2.php.
140. Дружинин В. В. Системотехника / В. В. Дружинин, Д. С. Конторов. – М. : Радио и связь, 1985. – 200 с.
141. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
142. Егорова М. М. Маркетинг : консп. лекцій / М. М. Егорова, Е. Ю. Логинова, И. Г. Швайко. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
143. Ейнштейн А. Собрание научных трудов : в 4-х т. / А. Ейнштейн. – М. : Наука, 1967. Т. IV. – 572 с.
144. Ерфорт І. Ю. Формування гнучкого цінового механізму підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01 / І. Ю. Ерфорт ; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2005. – 20 с.
145. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов : учеб. пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 185 с.
146. Єфремов В. С. Бизнес-системы постиндустриального общества / В. С. Єфремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 324.
147. Жан Пиаже : теория, эксперименты, дискуссия / под ред. Л. Ф. Обухой, Г. В. Бурменской. – М. : Академика, 2001. – 624 с.
148. Жогова И. В. Стратегия развития интеллектуального потенциала предприятия как фактор его экономического роста [Электронный ресурс] / И. В. Жогова. – Режим доступа : nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pips/2011...tom1/268.pdf.
149. Жулавский А. Ю. Экономическая оценка трудового потенциала региона / А. Ю. Жулавский, И. О. Джаин // Вісник Сумського державного університету. – 1998. – № 3 (11). – С. 113–120.
150. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х. : Бизнес-информ, 2000. – 72 с.
151. Загузов Н. И. Словарь-справочник основных терминов и понятий, используемых при подготовке диссертационного исследования [Электронный

ресурс] / Н. И. Загузов. – Режим доступа : <http://didacts.ru/dictionary/1002/word/princip>.

152. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие / А. Н. Занковский. – М. : Флинта МПСИ, 2002. – 648 с.

153. Захаров С. В. Маркетинг / С. В. Захаров, Б. Ю. Сербиновский, В. И. Павленко. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 361 с.

154. Зеленецкий Я. Организация трудовых коллективов : введение в теорию организации и управления / Я. Зеленецкий ; под. ред. Г. Э. Слезингера. – М. : Прогресс, 1971. – 124 с.

155. Зинов В. Г. Управление интеллектуальной собственностью / В. Г. Зинов. – М. : Монолит, 2002. – 552 с.

156. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

157. Зятковський І. В. Фінансове забезпечення діяльності підприємств : монографія / І. В. Зятковський. – Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 214 с.

158. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества / В. Л. Иноземцев. – М. : Academia Наука, 1998. – 72 с.

159. Иноземцев В. Л. К теории постэкономической общественной формации / В. Л. Иноземцев. – М., 1995. – 76 с.

160. Иноземцев В. Л. Теория постиндустриального общества как методологическая парадигма российского обществоведения // Вопросы философии. – 1997. – № 10. – С. 34.

161. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория : учеб. / под общ. ред. А. А. Аузана. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 416 с.

162. Интеграция производства и управления качеством продукции. / В. Г. Версан, В. И. Сиськов, Л. Г. Дубицкий [и др.]. – М. : Изд-во стандартов, 1995. – 320 с.

163. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : учеб. пособие / П. В. Беспалов, А. Л. Гапоненко, А. Л. Корниенко [и др.]. – М. : Социальные отношения, 2003. – 178 с.

164. Интеллектуальный капитал – фактор экономического развития современной России / С. А. Ленская, М. А. Эскиндаров, В. В. Мосин, Г. М. Епихина ; науч. ред. Л. С. Шаховская. – М. : Высшая школа, 2002. – 92 с.

165. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.

166. Иванов А. В. Экономическая безопасность предприятий : метод. пособие для рук. предприятий / А. В. Иванов, В. В. Шлыков. – М. : Выразитель, 1995. – 265 с.

167. Ілляшенко С. Сутність, структура і методичні основи оцінки

інтелектуального капіталу підприємства / С. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 1626.

168. Інструкція щодо складання форми державного статистичного спостереження № 2-пром (інновація) «Звіт про інноваційну активність промислового підприємства за січень- 200_ року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1381-04>

169. Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 83–87.

170. Казарян И. Р. Коммуникации как основа эффективного управления персоналом : учеб. пособие / И. Р. Казарян, С. П. Морозов. – Чита : ЧитГУ, 2011. – 159 с.

171. Как лучше использовать показатели в методологии «Шесть сигм» // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 11. – С. 55.

172. Кант И. Критика чистого разума [Электронный ресурс] / И Кант // Памятники философской мысли. – 1999. – Режим доступа : http://platonanet.org.ua/load/knigi_po_filosofii/istorija_nemeckaja_klassicheskaja/kant_i_kritika_chistogo_razuma/12-1-0-2673.

173. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 304 с.

174. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество, культура / М. Кастельс. – М. : ГУ ВШЭ, 2000.

175. Качество / А. Г. Спиркин // БСЭ. – М. : Сов. энцикл., 1973. – Т. 11. – С. 551–552.

176. Качество [Электронный ресурс] / Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов // Философский энциклопедический словарь. – Режим доступа : http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/509.

177. Кедров Б. М. О количественных и качественных изменениях в природе / Б. М. Кедров ; АН СССР Институт философии. – М. : ОГИЗ: Госполитиздат, 1946. – 289 с.

178. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.

179. Кендюхов О. В. Ефективність управління клієнтським капіталом [Електронний ресурс] / О. В. Кендюхов // Економіка промисловості. – 2008. – № 43. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/eprom/2008_43/st_43_04.pdf.

180. Кириллова К. В. Сегментирование потребителей с учетом их лояльности к организации / К. В. Кириллова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. – № 5 (41). – С. 88–95.

181. Клименко О. Компетентностный поход : создание ключевых компетенций руководителей проектов в компании [Электронный ресурс] / О. Клименко // Финансовый директор. – 2007. – №. 9. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/people/progect_competence.shtml.

182. Климов С. М. Интеллектуальные ресурсы общества / С. М. Климов. – СПб. : ИВЭСЭП; Знание, 2002. – 199 с.

183. Клягин С. В. Концепция организационного развития : деловое знакомство [Электронный ресурс] / С. В. Клягин // БигПетербург / on line. – Режим доступа : http://www.big.spb.ru/publications/other/personal/koncept_org_razv.shtml.

184. Коба Н. В. Організаційне забезпечення управління знаннями на підприємствах [Електронний ресурс] / Н. В. Коба. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Koba_309.htm.

185. Коваленко М. А. Финансовый словарь [Электронный ресурс] : навч. посіб. / М. А. Коваленко, В. Л. Чесноков ; наук. ред. М. А. Коваленко. – 3-ге вид., виправлене і доповнене. – Херсон : ІТ, 2011. – 310 с. – Режим доступу : http://opovidannya.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=28:2011-08-19-18-44-45&catid=4:2011-08-09-21-55-12&Itemid=2.

186. Ковачев З. О. Экономическая и социальная эффективность социалистического воспроизводства / З. О. Ковачев. – М. : Экономика, 1985. – 241 с.

187. Колобова Е. П. К вопросу об оценке уровня лояльности потребителей [Электронный ресурс] / Е. П. Колобова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3 (39). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3716>

188. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании / Й. Кондо ; пер. с англ. – Н. Новгород : Приоритет, 2002. – 220 с.

189. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Х. : Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.

190. Конти Т. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития / Т. Конти, Е. Кондо, Г. Ватсона ; пер. с англ. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 280 с.

191. Коробецкий Ю. П. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : монографія / Ю. П. Коробецкий, С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.

192. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 80 с.

193. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе / Т. Котарбинский. – М., 1975. – С. 519.

194. Краснокутська Н. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / Н. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 5464.
195. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 352 с.
196. Кратт О. А. Сегментація ринку послуг вищої освіти : використання системного підходу : монографія / О. А. Кратт, М. Г. Слоква. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 292 с.
197. Криворучко О. М. Сутність та зміст поняття «якість функціонування підприємства» / О. М. Криворучко, О. С. Горлач // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХНАДУ, 2009. – Вип. 13. – С. 717.
198. Крылова Г. Д. Зарубежный опыт управления качеством / Г. Д. Крылова. – М. : Изд-во стандартов, 1992. – 140 с.
199. Крупка Я. Д. Интеллектуальный капитал у підприємницькій діяльності [Електронний ресурс] / Я. Д. Крупка, І. П. Хвищун // Економічні науки. Сер. Облік і фінанси : зб. наук. праць Луцького національного технічного університету. – 2008. – Вип. 5 (20). – Ч. 1. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/O_FN/2008_5_1/zbirnik_O_FN_5_Ч_1_323.pdf.
200. Крылов А. А. Психология : учебник / А. А. Крылов. – 2-е изд. – М. : Проспект, 2005. – 744 с.
201. Крянев Ю. В. Образ качества / Ю. В. Крянев, М. А. Кузнецов // Стандарты и качество. – 1997. – № 4. – С. 66–69.
202. Крянев Ю. В. Философия качества / Ю. В. Крянев, М. А. Кузнецов. – М. : Вуз. книга, 2004. – 304 с.
203. Кузмішин П. Підприємницьке середовище та економічний розвиток (питання теорії і практики). – Ужгород : Ужгородський державний університет, 2000. – 443 с.
204. Кузьмін О. Є. Фінансова складова в розвитку й функціонуванні національної інноваційної системи / О. Є. Кузьмін, Т. М. Шотік // Фінанси України. – № 5. – 2009. – С. 21–30.
205. Куинн Дж. Б. Стратегия перемен / Дж. Б. Куинн // Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
206. Кучин Б. Л. Управление развитием экономических систем : технологический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.
207. Кэллог Д. Гибкие предприятия и бизнес-процессы в XXI веке / Д. Кэллог // Корпоративные системы. – 2003. – № 6. – С. 19.

208. Лагун М. І. Теоретичні основи аналізу та визначення сутності економічного потенціалу підприємства / М. І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 4 (83). – С. 3235.

209. Лактионова А. А. Сущность финансовой гибкости предприятия / А. А. Лактионова, Г. Г. Захаров // Финансы, учёт, банки. – 2008. – № 14. – С. 49–58.

210. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

211. Лapidус В. А. Проактивная компания. Модели менеджмента. Модель 1 – менеджмент роста / В. А. Лapidус // Созвездие качества-2003. – К. : Укр. асоц. качества, 2003. – 115 с.

212. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості : формування, оцінка, управління / Є. В. Лапін // Вісник СумДУ. Сер. Економіка. – 2007. – Т. 2, № 1. – С. 63–71.

213. Ларіна Р. Р. Логістика : навч. посіб. / Р. Р. Ларіна ; Донецький держ. ун-т управління. – Донецьк : ДонДУУ, 2006. – 277 с.

214. Ларіна Р. Р. Формування та забезпечення надійності регіональних логістичних систем : монографія. – Донецьк : Норд-Пресс, 2005. – 284 с.

215. Ленин В. И. Материализм и эмпириокритицизм [Электронный ресурс] / В. И. Ленин. – Режим доступа : <http://www.souz.info/library/lenin/len14v05.htm>.

216. Ленин В. И. Полн. собр. соч. / В. И. Ленин. – 5-е изд. – М. : Политиздат, 1973. Т. 29. Философские тетради. – 782 с.

217. Леонтьев Б. Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М. : Акционер, 2002. – 101 с.

218. Липаев В. В. Методы обеспечения качества крупномасштабных программных средств / В. В. Липаев. – М. : СИНТЕГ, 2003. – 520 с.

219. Ллойд Д. Надежность. Организация исследований, методы, математический анализ / Д. Ллойд, М. Липов. – М. : Сов. Радио, 1964. – 687 с.

220. Лопатин В. А. Русский толковый словарь / В. А. Лопатин, Л. Е. Лопатина. 7-е изд., испр. и доп. – М. : Рус. яз., 2001. – 882 с.

221. Лопатников Л. Популярный экономико-математический словарь / Л. Лопатников. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Знание 1990. – 256 с.

222. Лайкерта шкала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psychology.academic.ru/>

223. Лукичева Л. И. Внутрифирменное управление интеллектуальными активами / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычева. – М. : Омега-Л, 2004. – 192 с.

224. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 691 с.

225. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
226. Мазур И. И. Управление качеством : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2005. – 400 с.
227. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. / Т. В. Майорова. – К. : ЦУЛ, 2003. – 376 с.
228. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Ш. Майталь ; пер. с англ. – СПб. : Бизнес – Микро, 1999. – 417 с.
229. Макаров В. Л. Микроэкономика знаний / В. Л. Макаров, Г. Б. Клейнер. – М. : Экономика, 2007. – 204 с.
230. МакЛинн Дж. Превращение качества в надежность или почему надежность не становится качеством с течением времени [Электронный ресурс] / Дж. МакЛинн // Менеджмент.com.ua : интернет-портал для управленцев. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/qm/qm097.html>.
231. Макович Г. В. Менеджмент знаний : документационное обеспечение управления [Электронный ресурс] / Г. В. Макович // Научная электронная библиотека : монографии, изданные в издательстве Российской Академии Естествознания. – Режим доступа : <http://www.monographies.ru/84>.
232. Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний [Электронный ресурс] / Ю. А. Маленков // Корпоративный менеджмент : интернет-проект. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.
233. Мамонтова Н. А. Управління вартістю інтелектуального капіталу : теорія і практика / Н. А. Мамонтова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12. – С. 1318.
234. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Винорадов [та ін.]. – К., 2005. – 422 с.
235. Маркетинг : учеб. для вузов / Н. Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю. А. Цыпкин [и др.] ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 623 с.
236. Маркетинг : энциклопедия / под ред. М. Бейкера ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 1198 с. – (Сер. : Бизнес-класс).
237. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии : в 3-х т / К. Маркс. – М. : Госполитиздат, 1951. – Т. I. – Кн. I. Процесс производства капитала. – 794 с.
238. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Т. III. Кн. III. Процесс капиталистического производства, взятый в целом. Ч. II / К. Маркс // К. Маркс, Ф. Энгельс Соч. : в 39-ти т. – 2-е изд. – М. : Госполитиздат, 1962. – Т. 25, ч. II. – 551 с.

239. Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Р. В. Марушков. – М., 2000.
240. Маршев В. И. История управленческой мысли : учебник / В. И. Маршев. – М. : Инфра-М, 2005. – 731 с.
241. Маслак О. И. Концептуальные подходы к управлению маркетинговым потенциалом предприятия / О. И. Маслак // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 112–115.
242. Масленников В. В. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В. В. Масленников. – М. : Изд-во Инфра – М., 2006. – 288 с.
243. Махомет Ю. В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Махомет // Економічний простір. – 2009. – № 25. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_25/mahomet.htm.
244. Международный стандарт ИСО 14001 [Электронный ресурс] // ISO. – Режим доступа : <http://www.iso.org/>.
245. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2003. – 288 с.
246. Менеджмент организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для подготовки к итоговому междисциплинар. экзамену проф. подготовки менеджера / под общей ред. В. Е. Ланкина. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books/m98/2_4.htm.
247. Мерзликina Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г. С. Мерзликina, Л. С. Шаховская ; ВолгГТУ. – Волгоград, 1998. – 265 с.
248. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
249. Методи аналізу якості : навч. посібник / І. І. Коваленко, О. М. Дубовий, П. І. Бідюк [та ін.]. – Миколаїв : НУК, 2004. – 208 с.
250. Метод Кано [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0022>.
251. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
252. Минаева О. А. Инструменты измерения и методы управлений экономическим потенциалом промышленной организации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. А. Минаева. – Волгоград, 2007. – 25 с.
253. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. – (Теория и практика менеджмента).

254. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
255. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.
256. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб., 2004. – 268 с.
257. Мироненко Ю. Д. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Ю. Д. Мироненко, А. К. Тереханов // Корпоративные системы. – 2004. – № 5. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/cm/cm047.html>.
258. Мирошниченко А. Н. Должностная инструкция специалиста по управлению знаниями [Электронный ресурс] / А. Н. Мирошниченко. – Ч. 2. – Режим доступа : http://hrm.ru/blog_dolzhnostnaja-instrukcija-specialista-poupravleniju-znanijami-chast-2_1462F2.
259. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга [Электронный ресурс] / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – Режим доступа : <http://eur.ru/Documents/2002-05-15/F9A.asp>.
260. Міщук О. В. Фінансове забезпечення економічного зростання : теоретичний аспект / О. В. Міщук // Науковий вісник : фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – № 2. – С. 912.
261. Мнение экспертов EFQM о лучших практических методах бенчмаркинга // Европейское качество. – 2002. – № 2. – С. 34.
262. Момот А. И. Менеджмент качества : учеб. пособие для вузов / А. И. Момот. – Донецк : ДонНТУ, 2000. – С. 34–51.
263. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. посіб. / С. В. Мочерний. – 4-те вид., стереотип. – К. : Академія, 2009. – 640 с.
264. Мюрдаль Г. Современные проблемы «третьего мира» / Мюрдаль Г. – М., 1972. 638 с.
265. Непляха Ю. В. Сутність та структура інтелектуального капіталу [Електронний ресурс] / Ю. В. Непляха // Економічні науки. Економічна теорія – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/30011.doc.htm.
266. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга : в 2-х т. / Г. Р. Нив ; пер. с англ. – Тольятти : Развитие через качество, 1998. – Т. 1. – 332 с.
267. Новая философская энциклопедия [Электронный ресурс] / под ред. В. С. Стёпина. 2001. – Режим доступа : http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/9503/%D0%AF%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%95.
268. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие

инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ. А. Трактинского]. – М. : Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.

269. Нуреев Р. Теории развития : институциональные концепции становления рыночной экономики / Р. Нуреев // Вопросы экономики. – 2000. – № 6. – С. 126–145.

270. Нуреев Р. Теории развития : кейнсианские модели становления рыночной экономики / Р. Нуреев // Вопросы экономики. – 2000. – № 4. – С. 137–156.

271. Нуреев Р. Теории развития : неоклассические модели становления рыночной экономики / Р. Нуреев // Вопросы экономики. – 2000. – № 5. – С. 145–158.

272. О’Лири Дэниэл Е. Управление корпоративными знаниями [Электронный ресурс] / О’Лири Дэниэл Е. // Открытые системы. – 1998. – № 4. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/os/1998/04/179546/>.

273. Овсянко А. Д. Методика оценки систем менеджмента качества поставщиков [Электронный ресурс] / А. Д. Овсянко // Корпоративный менеджмент : интернет-проект – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/iso9000/supplier_qs.shtml.

274. Огвоздин В. Ю. Управление качеством : основы теории и практики : учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 160 с.

275. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – М. : Оникс, Мир и образование. – 2007. – 1200 с.

276. Окрепилов В. В. Управление качеством : учеб. для вузов / В. В. Окрепилов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Наука, 2000. – 912 с.

277. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іваненко. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2007. – 348 с.

278. Орлов П. Экономические аспекты внедрения системы качества на предприятии / П. Орлов. // Экономика Украины. – 2008. № 2. – С. 1725.

279. Орлов П. А. Менеджмент качества и сертификация продукции : учеб. пособие. – Х. : ИНЖЕК, 2004. – 304 с.

280. ОС МЦЯ «ПРИРОСТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.qmsc.com.ua/services.html>.

281. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – М., СПб., К. : Вильямс, 1999. – 1152 с.

282. Основы экономического и социального прогнозирования / под. ред. В. Н. Мосина, Д. М. Крука. – М. : Высшая школа. – 2004. – 312 с.

283. Оценка силы торговой марки [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.jetradio.ru/otsenka-sily-torgovoi-marki.html>

284. Павловський М. А. Стратегія розвитку суспільства : Україна і світ (економіка, політологія, соціологія) / М. А. Павловський. – К. : Техніка, 2001. – 312 с.

285. Паєнко Т. В. Налоговое регулирование в контексте формирования финансового потенциала на предприятии / Т. В. Паєнко // Бізнес-інформ. – 2009. – № 9. – С. 96–98.

286. Панкрухин А. П. Маркетинг : учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А. П. Панкрухин ; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 656 с.

287. Панов А. Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества – основа эффективного менеджмента / А. Н. Панов. – М. : Стандарты и качество, 2003. – 272 с.

288. Паршин А. А. Методы и принципы сегментного анализа в маркетинге [Электронный ресурс] / А. А. Паршин // Энциклопедия маркетинга : интернет-проект – Режим доступа : <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a54.htm>.

289. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук / В. В. Пастухов ; Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2003.

290. Пилтер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности / Т. Пилтер // Европейское качество : дайджест. – 2004. – С. 46–47.

291. Питерс Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Т. Питерс, Р. Уотермен ; пер. с англ. – М., 1986. – 423 с.

292. Платонов В. В. Финансовые аспекты оценки интеллектуального капитала [Электронный ресурс] / В. В. Платонов. – Режим доступа : http://finbiz.spb.ru/download/1_2006_plat.pdf.

293. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях : методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова ; науч. ред. В. М. Жуковской. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

294. Пожуєв В. І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації / В. І. Пожуєв // Гуманітарний вісник ЗДА. 2009. – Вип. 37. – С. 4–15.

295. Полежаев И. Е. Метод сегментации клиентских баз данных на основе жизненного цикла клиента [Электронный ресурс] / И. Е. Полежаев // Электронный научный журнал «Исследовано в России». – 1875. – Режим доступа : <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2006/200.pdf>.

296. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

297. Попов Е. Рыночный потенциал предприятия / Е. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 237 с.
298. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия [Электронный ресурс] / Е. В. Попов // Маркетинговые исследования и консультации. – Режим доступа : http://www.my-market.ru/market__161.html.
299. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия [Электронный ресурс] / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. – № 5. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-5/04.shtml>.
300. Попов Е. В. Сегментация рынка [Электронный ресурс] / Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. – № 2. – Режим доступа : <http://www.mavriz.ru/articles/1999/2/7.html>.
301. Попов С. А. Стратегическое управление : 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» : модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
302. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
303. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / [Ю. В. Кіндзерський, М. М. Якубовський, І. О. Галиця [та ін.] ; за ред. Ю. В. Кіндзерського ; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. – К., 2009. – 928 с.
304. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотко [та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
305. Принцип [Электронный ресурс] // Глоссарий философских терминов ИФ им. Киренского РАН. – Режим доступа : <http://www.term.ru/dictionary/197/word/princip>.
306. Проблема эффективности в современной науке / под ред. А. Д. Урсула. – Кишинев, 1985. – 256 с.
307. Пробоїв О. А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємства інструментами фінансового інжинірингу, теоретико-методологічні аспекти: монографія / О. А. Пробоїв ; [НАН України, Інститут економіки промисловості]. – Донецьк : Ноулідж, 2010. – 235 с.
308. Прокопенко И. Управление эффективностью и качеством : в 2-х ч. / И. Прокопенко, К. Норт. – М. : Дело, 2001. – Ч. 1. – 800 с.
309. Прокопишин Л. М. Методичні підходи до оцінки потенціалу управління машинобудівним підприємством (на прикладі ВАТ «Пресмаш») / Л. М. Прокопишин // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 611. – С. 170–175.

310. Просвирина И. И. Интеллектуальный капитал : новый взгляд на нематериальные активы [Электронный ресурс] / И. И. Просвирина // Финансовый менеджмент. – 2004. № 4. – Режим доступа : <http://www.finman.ru/articles/2004/4/2309.html>.
311. Психология : учебник / под ред. А. А. Крылова. – М. : ПРОСПЕКТ, 1999. – 584 с.
312. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Х. : Основа, 1999. – 488 с.
313. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
314. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б. Райан ; под ред. В. А. Микрюкова ; пер. с англ. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
315. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
316. Райко Д. В. Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства / Д. В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Т. 1. – № 3. – С. 109117.
317. Райхельд Ф. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / Ф. Райхельд, Р. Марки. – Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», – 2012. – 352 с.
318. Рамперсад Х. Общее управление качеством : личностные и организационные изменения / Х. Рамперсад. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.
319. Рахлин К. М. Методология классификации затрат на качество / К. М. Рахлин, Л. Е. Скрипко // Стандарты и качество. – 1997. – № 3. – С. 49–51.
320. Ребрин Ю. И. Управление качеством : учеб. пособие / Ю. И. Ребрин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2004. – 174 с.
321. Ревуцкий Л. Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л. Д. Ревуцкий. – М. : Перспектива, 1997. – 124 с.
322. Реструктуризация предприятий и компаний : справочн. пособие для специалистов и предпринимателей / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, С. А. Титов, Л. В. Элькина ; под общей ред. И. И. Мазура. – М. : Высш. школа, 2000. – 587 с.
323. Рикардо Д. Сочинения : в 5-ти т. / Д. Рикардо. – М., 1965. – Т. 1. – С. 53.
324. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; под ред. Н. Д. Эриашвили ; пер. с англ. – М. : Аудит; ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
325. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Юнити, 2003. – 224 с.

326. Рогачева Н. И. Развитие инновационного кадрового потенциала региона [Электронный ресурс] / И. Н. Рогачева, Г. В. Попова // ИнВестРегион. – Региональная экономика. – 2006. – № 5. – С. 3031. – Режим доступа : www.v-itc.ru/investregion/2006/05/pdf/2006-05-08.pdf.
327. Розова Н. К. Управление качеством / Н. К. Розова. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
328. Румизен М. К. Управление знаниями / М. К. Румизен ; пер. с англ. – М. : АСТ ; Астрель. 2004. – 318 с.
329. Русакова Е. В. Информационный потенциал промышленных предприятий : оценка, динамика, резервы повышения : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. В. Русакова. – Самара, 2006. – 26 с.
330. Рябикіна Н. І. Теоретико-методологічні засади оцінки та оптимізації використання потенціалу промислового підприємства (на прикладі гірничозбагачувальних підприємств) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Н. І. Рябикіна. – Одеса : ОДЕУ, 2003. – 19 с.
331. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 5-е изд. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с.
332. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
333. Салимова Т. А. Практические методы оценки возможностей поставщиков [Электронный ресурс] / Т. А. Салимова // Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2012/07/11/metody_ocenki_vozmozhnostej_postavshhikov.html.
334. Салимова Т. А. Теория и практика управления затратами на качество / Т. А. Салимова, Ю. Р. Еналеева. – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2007. – 156 с.
335. Салимова Т. А. Управление качеством : учеб. по специальности «Менеджмент организации» / Т. А. Салимова. – М. : Омега-Л, 2007. – 414 с.
336. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства / А. И. Самоукин. – М. : Знание, 1991. – 62 с.
337. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия : анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
338. Саридис Дж. Самоорганизующиеся стохастические системы управления / Дж. Саридис. – М. : Наука, 1980. – 400 с.
339. Седюкин В. К. Контроль качества поставок : подходы к выбору поставщика [Электронный ресурс] / В. К. Седюкин // Центр дистанционного образования «Элитариум». – Режим доступа : http://www.elitarium.ru/2009/04/22/vybor_postavshhika.html.

340. Селезнев Е. Н. Интеллектуальный потенциал – показатель состояния интеллектуального капитала и эффективности его использования [Электронный ресурс] / Е. Н. Селезнев // Финансовый менеджмент. – 2004. – № 5. – Режим доступа : <http://www.finman.ru/articles/2004/5/3430.html>.
341. Семенов Г. А. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства / Г. А. Семенов, О. В. Яровская // Вісник економічної науки України. – 2011. № 1. – С. 137–141.
342. 7 нот менеджмента / под ред. В. Красновой, А. Привалова. – 5-е изд., доп. – М. : Журнал Эксперт, 2001. – 656 с.
343. Сенге П. Пятая дисциплина : искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
344. Синго С. Быстрая переналадка : революционная технология оптимизации производства / С. Синго ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 344 с.
345. Сио К. К. Управленческая экономика / К. К. Сио ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 671 с.
346. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
347. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
348. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами : методологія, організація, практика : [монографія] / І. В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.
349. Скурихин В. И. Проектирование систем адаптивного управления производством / В. И. Скурихин, В. А. Забродский, Ю. В. Копейченко. – Х. : Вища школа, 1984. – 384 с.
350. Словарь Брокгауза и Эфрона [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://slovari.yandex.ru/search.xml?text>.
351. Словарь иностранных слов / ред. И. А. Васюкова. – М., 1972.
352. Соколов В. В. Спиноза / В. В. Соколов. – М. : Мысль, 1973. – 224 с. (Мыслители прошлого).
353. Соколов В. Г. Исследование гибкости и надежности экономических систем / В. Г. Соколов, В. А. Смирнов. – Новосибирск : Наука. Сиб. отделение, 1990. – 253 с.
354. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник / В. С. Соловьев. – Ростов-н/Дону : Феникс, Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.

355. Солодкая М. С. Единство социального и технического : проблемы и тенденции развития научных подходов к управлению / М. С. Солодкая. – Оренбург, 1997. – 208 с.
356. Солодкая М. С. Надежность, эффективность, качество систем управления [Электронный ресурс] / М. С. Солодкая // Quality.eup.ru. – Режим доступа : <http://quality.eup.ru/MATERIALY10/qsm.htm>
357. Сотник І. М. Управління ресурсозбереженням: соціо-еколого-економічні аспекти : монографія / І. М. Сотник. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 499 с.
358. Социально-экономическая эффективность общественного производства (сущность, компоненты и вопросы их оценки) / научн. ред. В. Н. Дриссу. – Минск : Наука и техника, 1983.
359. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с. (Теория и практика менеджмента).
360. Спицнадель В. Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000) : учеб. пособие / В. Н. Спицнадель. – СПб. : Бизнес-пресса, 2000. – 335 с.
361. Срагович В. Г. Адаптивное управление / В. Г. Срагович. – М. : Наука, 1981. – 384 с.
362. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг : теорія, світовий догляд, українська практика : підручник / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко ; за ред. А. О. Старостіної. – К. : Знання, 2005. – 764 с.
363. Статистические методы повышения качества / под ред. Х. Куме. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 301 с.
364. Статистическое управление процессами. SPC / пер. с англ. – Н. Новгород : Приоритет, 2001. – 181 с.
365. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон. – М. : БИНОМ ; Лаборатория Базовых Знаний, 2002. – 928 с.
366. Стратегии бизнеса : анализ. справ. / под общ. ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 443 с.
367. Стратегический менеджмент : учебник / пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : Проспект, 2003. – 336 с.
368. Строкович А. В. Аспекты ситуационного анализа в антикризисном управлении / А. В. Строкович // Фінансовий і банківський менеджмент : досвід та проблеми : тези доп. і вист. IV міжнар. наук. конф. студ. і мол. вчен. / ред. П. В. Єгоров. – Донецк : Юго-Восток, Лтд., 2002. – С. 4041.
369. Строкович А. В. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества / А. В. Строкович // Материали за V международна научна практична

конференция «Основные проблемы на современной наука 2009», 17–25 апрел 2009. – София : Бял Град-БГ, 2009. Т. 4 : Икономики. С. 2931.

370. Строкович А. В. Выбор варианта развития производственной системы / А. В. Строкович // Вісн. Харк. ун-ту. – 2002. – № 551: Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих вчених м. Харкова. – С. 139–143.

371. Строкович А. В. Выбор методов управления предприятиями / А. В. Строкович // Дні науки [в 3 т.] : зб. тез доп. [міжнар. наук. конф. «Формування ринкових механізмів господарювання», «Особливості соціально-економічного розвитку України і регіонів», Запоріжжя], 11-12 жовт. 2007 р. / Гуманіт. ун-т «Запоріз. ін-т держ. та муніцип. упр.». – Запоріжжя, 2007. – Т. 1. – С. 108–109.

372. Строкович А. В. Выбор стратегии развития интеграционной структуры / А. В. Строкович // Проблемы равновесия экономических систем в условиях рыночной трансформации : программа и материалы межвуз. науч.-практ. конф., Харьков, 10 февр. 2004 г. / Нар. Укр. акад. – Х. : Изд-во НУА, 2004. – С. 5253.

373. Строкович А. В. Информационные технологии в рамках курса «Управление проектами» / А. В. Строкович // Особенности преподавания в современных условиях : прогр. и материалы метод. семинара преподавателей ХГУ «НУА», 30 янв. 2009 г. / Нар. укр. акад., каф. экономики предприятия. – Х., 2009. – С. 75–77.

374. Строкович А. В. Классификация стратегий развития предприятия / А. В. Строкович // Материалы 4 международной научно-практической конференции «Научная мысль информационного века 2008». – Прага, 2008. – Т. 3 : Экономическая наука. – С. 21–24.

375. Строкович А. В. Методические основы выбора стратегии развития предприятия / А. В. Строкович // Упр. розв. : зб. наук. ст. / Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2006. № 3 : Спецвип. : Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених та студ. «Сучасні екон. пробл. розв. пром. підприємств», 14–15 квіт. 2006 р. – С. 48–49.

376. Строкович А. В. Методические основы оценки уровня риска развития предприятия / А. В. Строкович // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Дні науки – 2006», 17–18 квіт. 2006 р. – Дніпропетровськ, 2006. – Т. 1. – С. 106–108.

377. Строкович А. В. Методический подход по определению качества внешнего потенциального ресурсного обеспечения предприятия / А. В. Строкович // Актуальные вопросы экономических наук : сб. материалов XXX Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск, 10 апр. 2013 г. / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2013. – С. 164–168.

378. Строкович А. В. Механизм внедрения системы оценочных индикаторов / А. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» ; [редкол.: В. І. Астахова та ін.] – Х. : Вид-во НУА, 2009. – Т. 15. – С. 374–380.
379. Строкович А. В. Направления развития производственной системы / А. В. Строкович // Равновесие в экономической системе переходного типа : предпосылки, механизмы, управление : монография / Нар. укр. акад. ; под общ. ред. О. Л. Яременко. – Х. : Изд-во НУА, 2004. – С. 383–399.
380. Строкович А. В. Некоторые аспекты процесса повышения эффективности работы предприятий / А. В. Строкович // Вісн. Терноп. акад. нар. госп-ва. – 2002. – Вип. 5. – С. 52–55.
381. Строкович А. В. Неоинституционализм как основа разработки стратегии предприятия / А. В. Строкович // Проблемы равновесия экономических систем в условиях рыночной трансформации : прогр. и материалы межвуз. науч.-практ. конф., Харьков, 2 декабря 2004 г. / Нар. Укр. акад. – Х. : Изд-во НУА, 2004. – С. 3941.
382. Строкович А. В. Особенности управления качеством функционирования предприятия в условиях мирового кризиса / А. В. Строкович // Матеріали за VII міжнародна научна практична конференція «Новината за напреднали наука – 2011», 17–25-ти май, 2011. – София, 2011. – Т. 10 : Икономики. – С. 35–37.
383. Строкович А. В. Проблемы оценки нематериальных активов и интеллектуального капитала / А. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» ; [редкол.: В. І. Астахова та ін.] – Х. : Вид-во НУА, 2007. – Т. 11. – С. 435–440.
384. Строкович А. В. Проблемы оценки эффективности использования нематериальных активов предприятия / А. В. Строкович // Зб. матеріалів другої Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. «Україна наукова», 21–23 груд. 2006 р. – 2006. – Ч. 2. – С. 46–47.
385. Строкович А. В. Проблемы сбалансированности процесса повышения качества развития предприятия / А. В. Строкович // Конкурентоспроможність та інновації : проблеми науки та практики : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. 27–28 листопада 2008 р. – Х. : ФОП Александрова К. М.; ІНЖЕК, 2008. – С. 240–243.
386. Строкович А. В. Формирование эффективного портфеля инвестиционных объектов / А. В. Строкович // Бизнес Информ. – 1998. – № 20. – С. 49-50.
387. Строкович А. В. Проблемы формирования стратегий качества функционирования предприятий / А. В. Строкович // Materials digest of the XXVII International Scientific and Practical Conference and the II stage of Championships in economic sciences and management, juridical sciences

“Economic and legal management procedures of overcoming the social crisis” (London, June 28 – July 06, 2012) / London: LASHE, 2012. – P. 155157.

388. Строкович А. В. Совершенствование концепции управления качеством развития предприятия / А. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» ; [редкол.: В. І. Астахова та ін.] – Х. : Вид-во НУА, 2008. – Т. 14. – С. 334–343.

389. Строкович А. В. Финансовый аспект инвестиционно-инновационной деятельности / А. В. Строкович, Н. Н. Олейникова // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве : тр. 5-й междунар. науч.-техн. конф., 28–29 мая 2002. – Х. : ФЭД, 2002. – С. 509–512.

390. Строкович А. В. Формирование стратегии развития предприятия как фактор повышения эффективности функционирования региона / А. В. Строкович // Соціально-економічний розвиток регіонів України : проблеми науки та практики : тези доповідей Міжнар. наук.-практ конф. 20–21 квітня 2007 р. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – С. 121–123.

391. Строкович Г. В. Визначення принципів взаємодії підприємства з постачальниками та покупцями у процесі його функціонування / Г. В. Строкович // Екон. часопис XXI. – 2013. – № 9/10. – С. 242–246.

392. Строкович Г. В. Напрямки зростання соціальної відповідальності бізнес-структур / Г. В. Строкович. // Державне регулювання соціального підприємництва та соціально відповідального бізнесу : матеріали Третьої міжнар. наук.-практ. конф., 25 листоп. 2011 р. / Харк. обл. центр молоді [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Амосова. – Х., 2011. – С. 122–125.

393. Строкович Г. В. Організація забезпечення якості функціонування підприємства / Г. В. Строкович // Упр. розв. : зб. наук. пр. / Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2010. № 17 : Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», 15–16 листоп. 2010 р. Секція 1, Управління підприємством та його підсистемами. Секція 2, Стратегічний та інноваційний розвиток підприємств. – С. 18–21.

394. Строкович Г. В. Проблеми сбалансованості процесу підвищення якості розвитку підприємства / Г. В. Строкович // Materialy VIII mezinarodni vedecko-prakticka konference «Europejska nauka XXI powiek – 2010», 07–15 maja 2010 roku. – Vol. 6 : Ekonomiczne nauki. – S. 57–60.

395. Строкович Г. В. Проблеми управління якістю розвитку суб'єктів господарювання / Г. В. Строкович // Матеріали за IV міжнародна научна практична конференція «Образование и наука на 21 от век – 2008», 17–25 октомври 2008. – София, 2008. – Т. 3 : Икономики. Държавна администрация. – С. 28–29.

396. Строкович Г. В. Адаптивність як основа довгострокового функціонування підприємства // Г. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.»; [редкол.: В. І. Астахова та ін.]. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – Т. XVIII. – С. 153–157.

397. Строкович Г. В. Алгоритм здійснення інвестиційної діяльності / Г. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» / [редкол.: В. І. Астахова та ін.]. – Х. : Вид-во НУА, 2005. – Т. 11. – С. 435–440.

398. Строкович Г. В. Вплив стейкхолдерів на якість функціонування підприємства / Г. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» / [редкол.: В. І. Астахова та ін.]. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – Т. XVII. – С. 386–389.

399. Строкович Г. В. Джерела розвитку підприємств / Г. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» / [редкол.: В. І. Астахова та ін.]. – 2004. – Т. 10. – С. 269–275.

400. Строкович Г. В. Концептуальні основи стратегічного управління розвитком підприємства / Г. В. Строкович // Економіка розв. / Харк. нац. екон. ун-т. – 2006. – № 2. – С. 97–99.

401. Строкович Г. В. Концептуальні основи формування стратегій якості функціонування суб'єктів господарювання / Г. В. Строкович // Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики. монографія / авт. кол. О. Л. Яременко, Г. В. Строкович та ін. ; Нар. укр. акад., [каф. економіки підприємства]. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – С. 639.

402. Строкович Г. В. Методичний підхід щодо взаємодії підприємства з постачальниками та покупцями у процесі функціонування / Г. В. Строкович // Materialy VIII mezinarodni vedecko-prakticka konference «Vedecky prumysl evropskeho kontinentu – 2012», 27 listopadu – 5 prosincu 2012 roku. – Praha, 2012. – Dil 7 : Ekonomicke vedy. – S. 56–59.

403. Строкович Г. В. Методичний підхід щодо визначення якості функціонування підприємства / Г. В. Строкович // Бюл. Міжнар. Нобелівського екон. форуму. – 2013. – № 1. – С. 314–320.

404. Строкович Г. В. Методичні підходи до вдосконалювання системи управління якістю / Г. В. Строкович // Матеріали за V міжнародна научна практична конференція, 1-15 октомври 2007 година «Ставайки съвременна наука» / [ред. М. Т. Петков]. – София : Бял Град-БГ, 2007. – Т. 2 : Икономики. – С. 73–74.

405. Строкович Г. В. Методологічний підхід щодо стратегічного управління якістю / Г. В. Строкович // Наук. вісн. [Економіка, політологія, історія] / Одес. нац. екон. ун-т, Всеукр. асоц. молодих науковців. – Одеса, 2013. – № 22 : Матеріали

міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми економіки та управління національним господарством», Одеса-Ялта, 1–3 жовт. 2013 р., т. 4. – С. 139–146.

406. Строкович Г. В. Методологічні підходи до формування і функціонування соціально-економічного інституту якості / Г. В. Строкович // Акт. пробл. економіки. – 2013. – № 10. – С. 4653.

407. Строкович Г. В. Механізм взаємодії деяких інститутів на основі соціального партнерства / Г. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманітар. ун-ту «Нар. укр. акад. – Х., 2010. – Т. 16. – С. 294–298.

408. Строкович Г. В. Нормативно-правові засади управління якістю функціонування підприємств в Україні / Г. В. Строкович // Матеріали за VI Міжнародна научна практична конференція «Новини за модерна наука – 2010», 17–25 май 2010 г. – Софія : Бял ГРАД-БГ, 2010. – Т. 9 : Ікономики. – С. 72–75.

409. Строкович Г. В. Особливості функціонування інституту управління якістю / Г. В. Строкович // Вчені зап. Харк. гуманіт. ун-ту «Нар. укр. акад.» / [редкол.: В. І. Астахова та ін.]. – Х. : Вид-во НУА, 2012. – Т. 18. – С. 153–157.

410. Строкович Г. В. Оцінка потенціалу – основа ефективного управління розвитком підприємства / Г. В. Строкович // Управління розвитком. – 2006. – № 7. – С. 91–92.

411. Строкович Г. В. Підвищення якості як напрям формування конкурентоспроможної економіки / Г. В. Строкович // Конкурентоспроможність та інновації: пробл. науки та практики : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 11–12 листоп. 2010 р., м. Харків / Харк. нац. екон. ун-т [та ін.]. – Х., 2010. – С. 97–99.

412. Строкович Г. В. Финансовый аспект инвестиционно-инновационной деятельности / Г. В. Строкович, Н. Н. Олейникова // Физические и компьютерные технологии в народном хозяйстве : Труды 5-й междунар. науч.-техн. конф., 28–29 мая 2002 г. – Харьков : ХНПК «ФЭД», 2002. – С. 509–512.

413. Строкович Г. В. Підхід до трактування розвитку підприємства з позицій якості / Г. В. Строкович // Бизнес Информ. – 2013. – № 9. – С. 242–246.

414. Строкович Г. В. Розробка організаційного забезпечення якості функціонування підприємств / Г. В. Строкович // Стратегія підприємства : зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 14–15 листоп. 2013 р. / Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана [та ін.]. – К., 2013. – С. 236–238.

415. Строкович Г. В. Соціальне партнерство – стратегія розвитку національної економіки / Г. В. Строкович // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Стратегія розвитку національної економіки в умовах зміни ролі та місця людини

в системі суспільного виробництва» // Бизнес Информ. – 2009. – № 11. – С. 84–85.

416. Строкович Г. В. Стратегічне управління якістю функціонування підприємств в системі координат розвитку регіону / [Г. В. Строкович] // Соціально-економічний розвиток регіонів: теорія, методика, практика, перспективи : кол. моногр. / Західнодонбас. ін-т економіки і упр. – Д., 2011. – Розд. 4.1. – С. 217–228.

417. Строкович Г. В. Теоретичні основи управління розвитком підприємств як динамічних систем / [Г. В. Строкович] // Управління розвитком суб'єктів господарювання : монографія / за заг. ред. О. Л. Яременка, Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Х., 2008. – Розд. 7. – С. 255–312.

418. Строкович Г. В. Удосконалення якості управління як головний чинник покращення соціально-економічного становища підприємств / Г. В. Строкович // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції», 24–25 лист. 2011 р. / Харк. нац. ун-т буд-ва та арх. [та ін.]. – Х., 2011. – Ч. 1. – С. 145–146.

419. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства як основа зростання якості продукції / Г. В. Строкович // Управління якістю в освіті та промисловості : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., 22–24 трав. 2013 р. / Нац. ун-т «Львів. політехніка» [та ін.]. – Л., 2013. – С. 84–85.

420. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти : монографія / Г. В. Строкович ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2010. – 211 с.

421. Стюарт Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт ; пер. с англ. В. Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.

422. Субетто А. И. Проблемы независимости в методологии оценивания качества / А. И. Субетто // Методология и практика оценки качества продукции. – Л. : ЛДНТП, 1990. – С. 84–90.

423. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

424. Тейлор Д. Проектирование надежной аппаратуры / Д. Тейлор // Вопросы радиолаоц. техники. – 1958. – № 1. – С. 47.

425. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс] / Ф. У. Тейлор // Организация времени : эффективность, успех, развитие. – Режим доступа : <http://www.improvement.ru/bibliot/taylor/index.shtml>.

426. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

427. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. О. Головки. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
428. Товт Т. Й. Особливості фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні / Т. Й. Товт // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3. – С. 102–108.
429. Томас Р. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений / Р. Томас ; пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 2003. – 430 с.
430. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 928 с.
431. Торадо М. П. Экономическое развитие : учебник / М. П. Торадо ; пер. с англ. под ред. С. М. Яковлева, Л. З. Зевина. – М. : Экономический факультет МГУ, ЮНИТИ, 1997. – 671 с.
432. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2000. – 279 с.
433. Тупик И. Управление знаниями на промышленном предприятии [Электронный ресурс] / И. Тупик, В. Плескач // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 4. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1178>.
434. Туровец О. Г. Гибкость организации производственных систем / О. Г. Турове. – М. : Экономика, 1988. – 372 с.
435. Турченко Д. К. Управление качеством продукции угольной промышленности : монография / Д. К. Турченко ; НАН Украины Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2003. – 156 с.
436. Українська асоціація якості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.uaq.org.ua/>.
437. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 642 с.
438. Управление знаниями в инновационной экономике / под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Экономика, 2009. – 599 с.
439. Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособ. / Б. З. Мильнер, З. П. Румянцева, В. Г. Смирнова, А. В. Блиникова ; под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Дело, 2006. – 304 с.
440. Управление качеством [Электронный ресурс] : курс лекций. – Режим доступа : <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/2224>.
441. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие / З. С. Абутидзе, Л. Н. Александровская, В. Н. Бас [и др.]. – М. : Логос, 2003. – 328 с.

442. Управление качеством на промышленном предприятии / Д. В. Бастрыкин, А. И. Евсейчев, Е. В. Нижегородов [и др.] ; под науч. ред. Б. И. Герасимова. – М. : Машиностроение-1, 2006. – 204 с.
443. Управление качеством продукции : учеб. пособие / Н. И. Новицкий, В. Н. Олексюк, А. В. Кривенков, Е. Э. Пуровская ; под ред. Н. И. Новицкого. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2002. – 367 с.
444. Управление организацией : по материалам 58-го Конгресса ASQ // Европейское качество : дайджест. – 2004. – № 4.
445. Управление социалистическим производством : словарь / под ред. О. В. Козловой. – М., 1983.
446. Уразова Н. Выбор и оценка поставщиков [Электронный ресурс] / Н. Уразова // ЭлектроИнфо. 2009. – № 1. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/manufact/supplier_choice_and_evaluation.shtml.
447. Уткин Э. А. Риск-менеджмент / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 176 с.
448. Ушаков Д. Н. Толковый словарь русского языка [Электронный ресурс] / Д. Н. Ушакова. – Режим доступа : <http://www.dict.t-mm.ru/ushakov/p/prino.html>
449. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Экономика, 1992. – 128 с.
450. Фальцман В. К. Оценка инвестиционных проектов и предприятий / В. К. Фальцман. – 2-е изд. – М. : ТЕИС, 2002. – 56 с.
451. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М., 2000. – 640 с.
452. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 261 с.
453. Федулова Л. Стратегія управління інтелектуальною власністю в умовах інноваційної економіки [Електронний ресурс] / Л. Федулова // Персонал. – 2006. – № 11. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?id=399>.
454. Федюкин В. К. Методы оценки и управления качеством промышленной продукции : учебник / В. К. Федюкин, В. Д. Дурнев, В. Г. Лебедев. – М. : Филинь ; Рилант, 2001. – 328 с.
455. Федюкин В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. – СПб. : Питер, 2004. – 208 с.
456. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум ; авт. предисл. и науч. ред. А. В. Гличев ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1986. – 471 с.
457. Фендрик А. И. Теория культуры : учеб. пособие для вузов / А. И. Шендрик. – М. : ЮНИТИ-ДАНА; Единство, 2002. – 519 с.

458. Філіпова І. Г. Оптимальне навантаження на управлінський персонал аграрних підприємств як чинник ефективності його діяльності / І. Г. Філіпова // Прометей : регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ, 2010. – № 1(31). – С. 181–184.
459. Философская энциклопедия : в 5-ти т / под ред. Ф. В. Константинова. – М. : Сов. энциклопедия, 1960–1970.
460. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. : Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 836 с.
461. Финансовое планирование и контроль / под ред. М. А. Поукока, А. Х. Тейлора ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.
462. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Перспектива, 2003. – 656 с.
463. Фінансова діяльність підприємства : підр. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. – [2-ге вид.] – К. : Либідь, 2002. – 384 с.
464. Фінансово-економічні механізми інноваційно-інвестиційного розвитку України : колективна наукова монографія / О. А. Кириченко, С. А. Єрохін та ін. ; під наук. ред. д. е. н., проф. О. А. Кириченко. – К. : Національна академія управління, 2008. – 252 с.
465. Фомичев С. К. Концепции «шесть сигм» И «бережливое управление» / Фомичев С. К., Скрябина Н. И., Уразлина Н. И. // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 6. – С. 16–17.
466. Фомичев С. К. Основы управления качеством : учеб. пособие / С. К. Фомичев, А. А. Старостина, Н. И. Скрябина. – 2-е изд. – К. : МАУП, 2002. – 192 с.
467. Функціонування системи [Електронний ресурс] // Економічний словник. – Режим доступу : <http://zakony.com.ua/econom.html?catid=56527>.
468. Хакансон Л. Новое открытие формализации / Л. Хакансон // Экономические стратегии. – 2002. – № 6. – С. 8693.
469. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. – 332 с.
470. Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия / В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.
471. Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Х. Харингтон ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.

472. Хасси Д. Стратегия и планирование. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
473. Хачатуров А. Е. Основы менеджмента качества : учеб. пособие / А. Е. Хачатуров, Ю. А. Куликов. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 304 с.
474. Хэрри М. 6 SIGMA : концепция идеального менеджмента : безошибочное управление бизнес-процессами компании / М Хэрри, П. Шредер ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ЭКСМО, 2003.
475. Цадо Г. Механізм інтеграційної взаємодії регіональних соціально-економічних систем [Електронний ресурс] / Г. Цадо // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11thvses.pdf>.
476. Цадо Г. В. Регулювання інвестиційно-інноваційних процесів у регіонах [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Г. В. Цадо ; Держ. вищ. навч. закл. «Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.». – Д., 2013. – 20 с.
477. Цадо Г. В. Сутність та значення інвестиційно-інноваційних процесів в системі регіонального розвитку [Електронний ресурс] / Г. В. Цадо. // Інноваційна економіка. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_2/154.pdf. 475.
478. Цай Т. Н. Конкуренция и управление рисками на предприятия в условиях рынка / Т. Н. Цай, П. Г. Грабовый, Б. С. Марашда. – М. : Аланс, 1997. – 288 с.
479. Цыбульская Э. И. Теоретические основы оценки экономического потенциала предприятия / Э. И. Цыбульская // Бизнес Информ. – 2009. – № 3. – С. 58–61.
480. Цысарь А. В. Лояльность покупателей: определения, методы измерения, способы управления / А. В. Цысарь // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – № 5 (41). – С. 55–61.
481. Ченери Х. Внутренние и внешние аспекты планов процесса экономического развития / Х. Ченери, Н. Картер // Конференция по долгосрочному планированию и прогнозированию. М., 1972.
482. Чигасова Н. М. Поняття та система забезпечення фінансового менеджменту [Електронний ресурс] / Н. М. Чигасова. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Chigasova_107.htm.
483. Что такое адаптивность [Электронный ресурс] // Характер.net. – Режим доступа: <http://www.harakter.net/virtues/leadership/adaptability/desc.php>.
484. Чухно А. Интеллектуальный капитал : сутність, форми і закономірності розвитку / А. Чухно // Економіка України. – 2002. – № 12. – С. 61–67.
485. Шаманська О. І. Загальна система формування економічного потенціалу / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 109–114.

486. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підруч. для студ. і викладачів вищ. навч. закл. / М. І. Шаповал. – К. : Знання, 2003. – 475 с.
487. Шарп У. Інвестиції : учебник / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 1028 с.
488. Швиданенко Г. О. Управління капіталом підприємства : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Н. В. Шевчук. – К. : КНЕУ, 2007. – 440 с.
489. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.-В. Шеер ; пер. с англ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Весть-МетаТехнология, 2000. – 182 с.
490. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов / А.-В. Шеер ; пер. с англ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Весть-МетаТехнология, 2000.
491. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
492. Шибя Ш. Новое американское тотальное управление качеством [Электронный ресурс] / Ш. Шибя, А. Грэхэм, Д. Вальден. – М., 2000. Ч. II. – Режим доступа : <http://www.staratel.com/iso/TQM/Book/TQM2/TQM2.htm>.
493. Широченская И. П. Лояльность покупателей и ее формирование в розничной торговле / И. П. Широченская, В. В. Никишкин // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – № 3. – С. 18–24.
494. Шмігельська З. К. Інноваційні ресурси економічного зростання / З. К. Шмігельська // Регіональна економіка. – 2010. – № 2. – С. 186–190.
495. Шонбергер Р. Японские методы управления производством (девять простых уроков) / Р. Шонбергер ; науч. ред. и авт. предисл. Л. А. Конарева ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1988. – 251 с.
496. Шпак Н. О. Сутність та класифікаційні ознаки інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] / Н. О. Шпак, Н. Б. Білоус ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів. – Режим доступу : <http://nuwm.rv.ua/methods/asp/vd/v39ek45.doc>.
497. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации / Г. А. Шредер ; пер. с нем. – М. : Интерэксперт, 1994. – 160 с.
498. Штовба С. Д. Введение в теорию нечетких множеств и нечеткую логику [Электронный ресурс] / С. Д. Штовба // [Matlab.exponenta.ru](http://matlab.exponenta.ru). – Режим доступа : <http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book1/index.php>.
499. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2002. – 308 с.
500. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стенсфилд ; под ред. И. И. Елисейевой ; пер. с англ. – М. : Ауди; ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
501. Экономика качества. Основные принципы и их применение / пер. с англ. А. Л. Раскина. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 208 с.

502. Экономика труда : учеб. для вузов / Л. И. Жуков, Г. О. Погосян, В. И. Сивцов [и др.] ; [под ред. Г. Р. Погосяна, Л. И. Жукова]. – М. : Экономика, 1991. – 304 с.
503. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд. – СПб. : Спецлит, 2000. – 589 с.
504. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия : в 4-х т. / ред. А. М. Румянцева. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. Т. 4. – 763 с.
505. Экономический потенциал административных и производственных систем : монография / под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 973 с.
506. Эмерсон Г. Двенадцать принципов эффективности / Г. Эмерсон // Управление – это наука и искусство : А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / сост. Г. Л. Подвойский. – М., Республика, 1992. – С. 96–220.
507. Энгельс Ф. Анти-Дюринг / Ф. Энгельс. – М. : Изд-во. полит. лит-ры, 1955.
508. Энгельс Ф. Диалектика природы / Ф. Энгельс. – М., 1955.
509. Энциклопедия кибернетики : в 2-х т. / отв. ред. В. М. Глушков. – К. : Сов. энциклопедия, 1975. – Т. 2. 607 с.
510. Эскиндаров М. А. Развитие корпоративных отношений в современной российской экономике / М. А. Эскиндаров. – Минск : Республика, 1999. – 188 с.
511. Эшби У. Р. Введение в кибернетику / У. Р. Эшби ; [пер. с англ.]. – М. : Изд-во иностр. лит-ры, 1959. – 432 с.
512. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности : методол. пробл. совр. науки / Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1978. – 391 с.
513. Юнацкевич Р. И. Теория образования взрослых: становление, проблемы, задачи : монография / Р. И. Юнацкевич. – СПб. : ИОВ ПАНИ, 2009. – 90 с.
514. Яковлев А. І. Економічна сутність та методичні основи визначення рівня потенціалу виробничої системи / А. І. Яковлев, О. П. Косенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 172–178.
515. Якушник В. М. Проблемы теории революционно-демократического государства : учеб пособие / В. М. Якушник. – К. : УМК ВО, 1991. – 169 с.
516. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств : методологічні та методичні засади : монографія / О. М. Ястремська. – 2-ге вид. – Х. : ІНЖЕК, 2004. – 488 с.
517. Aaker D. A. Managing Brand Equity / D. A. Aaker. – The Free Press, 1991. – P. 39.
518. Alsop R. Brand Loyalty is rarely Blind Loyalty / R. Alsop // Wall Street Journal. – 1989. – October 19.

519. Baker-Prewitt J. Advances in Customer Loyalty Measurement / J. Baker-Prewitt. – Режим доступа : http://www.burke.com/Library/WhitePapers/SCI_White_Paper_low_res_pages.pdf
520. Bertalanffy L. General System Theory – A Critical Review / L. Bertalanffy von // General Systems. 1962. Vol. VII. P. 1–20.
521. Bogart L. Strategy in Advertising / L. Bogart. – 2-nd edition. – Chicago: Crain Books, 1984.
522. Bontis N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models / N. Bontis // Management Decision. – 1998. – Vol. 36. – № 2. – P. 63–76.
523. BS 25999 Business Continuity Management [Электронный ресурс] // Business Continuity Management Using ISO 22301. – Режим доступа : <http://www.pas56.com/>.
524. Busch P. S. Houston Marketing Strategic Foundations / P. S. Busch, M. J. Houston. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985. – P. 22.
525. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry, Best Practices that Lead to Superior Performance / R. C. Camp. – ASQ Quality Press, 1989.
526. Certo S. Strategic management: concepts and applications / S. Certo, P. Peter. – Irwin, 1994. – 198 p.
527. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition / E. H. Chamberlin. – Cambridge MA : Harvard University Press, 1950.
528. Dalrymple D. J. Marketing Management / D. J. Dalrymple, L. J. Parsons. – New York : John Wiley & Sons, 1976.
529. Edvinsson L. Intellectual Capital / L. Edvinsson, M. Malone. – N.Y. : Harper Collins Publisher, 1997. – 225 p.
530. Harrington E. C. The desirable function / E. C. Harrington // Industrial Quality control. – 1965. – № 21, Vol. 10. – P. 124–131.
531. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases / J. M. Higgins. 2nd ed. – Chicago : The Dryden Press, 1983. – P. 3.
532. Hirshman A. The Strategy of Economic Development / A. Hirshman. – 2nd ed. – New Haven, 1961. – P. 50–54.
533. Hofmeyr J. Commitment-Led Marketing / J. Hofmeyr, B. Rice. – John Wiley and Sons, 2000. – P. 85, 22.
534. Howard J. A. Consumer Behavior in Marketing Strategy, Englewood Cliffs / J. A. Howard. – NJ : Prentice Hall, 1989.
535. ISO-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.staratel.com/iso/ISO9000/Article/QualCont.htm>.
536. Jacoby J. and Brand Loyalty: Measurement and Management / J. Jacoby, R. W. Chestnut. – New York : Wiley, 1978.

537. Jones T. J. Why Satisfied Customers Defect? / T. J. Jones, W. E. Sasser. – Harvard Business review, 73, November–December, 1995. – P. 1–19.
538. Juran J. M. Architect of Quality. The autobiography of Dr. Joseph M. Juran / J. M. Juran. – McGraw-Hill, 2004. – P. 379.
539. Klein D. A. Characterizing Intellectual Capital : multiciient program working paper / D. A. Klein, L. Prusak. – Boston : Ernst & Young Center for Business Innovation, 1999.
540. Lassar W. M. Service quality perspectives and satisfaction in private banking / W. M. Lassar, Ch. Manolis, R. D. Winsor // International Journal of Bank Marketing. – 2000. – Vol. 18, 4. – P. 181–199.
541. Liesse J. Brands in Trouble / J. Liesse / Advertising Age. – 1992. – December 2. – P. 16.
542. McMullan R. The conceptual development of customer loyalty measurement: A proposed scale // Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. – 2003. – Vol. 11, № 3. – P. 231.
543. Mittal B. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty / B. Mittal, W. M. Lassar // Journal of Services Marketing. – 1998. – Vol. 12, 3. – P. 177–194.
544. Oxford dictionary of Business and Management. – Oxford : OU Press, 2006. – 568 p.
545. Pearce II J. A., Robinson R. B. Jr. Strategic Management / J. A. Pearce II, R. B. Robinson Jr. – 2nd ed. – Homewood, III: Richard D. Irwin, 1985. – P. 6.
546. Quinn J. B. Strategies for change : logistical incrementalism / J. B. Quinn. – Homewood : IL, Dow Jones-Irwin, 1980.
547. Rodov I. FiMIAM : financial method of intangible assets measurement / I. Rodov, Ph. Leliaert // Journal of Intellectual Capital. – 2002. – Vol. 3. – № 3. – P. 323–336.
548. Rostow W. Politics and the Stages of Growth / W. Rostow. Cambridge : University Press, 1971. – P. 230.
549. Sanchez P. Management of intangibles An attempt to build a theory / P. Sanchez, C. Chaminade, M. Olea // Journal of Intellectual Capital. – 2000. – Vol. 1. № 4. – P. 312–327.
550. Schendel D. E. Business Policy or Strategic Management : A Broader View for an Emerging Discipline / D. E. Schendel, K. J. Hatten ; Academy of Management Proceedings. – 1972.
551. Schlueter S. Get to the Essence of a Brand Relationship / S. Schlueter // Marketing News. – January 20. – P. 4.
552. Schüller A. M. Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten / A. M. Schüller. – Zürich, 2011.

553. Singer H. *International Development: Growth and Change* / H. Singer. – N.Y., 1964.
554. Soderlund M. The retrospective and the prospective mind and the temporal framing of customer satisfaction / M. Soderlund // *European Journal of Marketing*. – 2003. – Vol. 37 (10). – P. 1375–1390.
555. Smith W. R. Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies / W. R. Smith // *Journal of Marketing*. – 1956. – 21 July.
556. Stevenson H. Defining corporate strengths and weaknesses / H. Stevenson D. Asch, C. Bowmartf (eds) // *Readings in strategic management*. – L., 1989.
557. Strokovich A. The organizational and economic problems of inception of information technologies / A. Strokovich // *E-Internationalization for Collaborative Learning, Crimea, Ukraine, October 1-2, 2012 : EICL Conference Proceedings*. – Kassel : Kassel UP, 2012. – (CD-ROM).
558. Valette-Florence P. Les demarches de styles de vie: concepts, champs d'investigation et problemes actuels / P. Valette-Florence // *Recherche et Applications en Marketing*. – 1986. – № 1 (1-2).
559. Wilton P. *Building Customer Franchise – A Paradigm for Customer Partnering* / P. Wilton, 1988.
560. Yankelovich D. New Criteria for Market Segmentation / D. Yankelovich / *Harvard Business Review*. – 1964. – March-April. – P. 83–90.
561. Yang Z. Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs // *Psychology & Marketing*. – 2004. – Vol. 21, № 10. – P. 814.

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Таблиця А

Семантичний аналіз терміну «розвиток»

Автор	Тлумачення	Характеристика
Е. Г. Юдін [512, с. 409].	Необоротна, спрямована, закономерна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів.	Загальне визначення з філософської точки зору
Е. Г. Юдін [512, с. 409].	Процес руху від нижчого до вищого, в результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до нового, більш прогресивного.	Поставлено акцент на те, що здійснюється: перехід до більш прогресивного, але в деяких випадках може спостерігатися перехід і до регресивного стану
С.І. Ожегов [275, с.592]	Процес закономірних змін, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід з одного старого якісно стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого.	Ставиться акцент на трансформації до більш досконалого стану, але не визначено з чіткої позиції більш досконалого. Досконалість може й зменшуватися.
В. А. Забродський, М. О. Кізім [349, с. 6]	Процес переходу економіко-виробничої системи в новий більш якісний стан за рахунок накопичення кількісного потенціалу, змін і підвищення складності структури й складу, в результаті чого підвищується її здатність перешкоджати буйливому впливу зовнішнього середовища й ефективності функціонування.	У процесі розвитку не завжди відбувається перехід у більш якісний стан. Це є метою розвитку, але нажаль підприємства не завжди спроможні її досягти. Тому й розрізняють два види розвитку: прогресивний і регресивний.
О. Л. Гапоненко і О. П. Панкрухін [102, с. 11]	Рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта. Розвиток означає його еволюцію, поліпшення, удосконалення, прогрес, а також ріст і розширення. По відношенню до організації розвиток означає стійкі зміни напрямку діяльності вконтурованих функцій, структури організації, рівня ефективності і якості діяльності організації.	Акцентується увага на прогресивному розвитку, на поліпшенні діяльності підприємства, на зміні напрямків функціонування і т. ін. Поряд з тим, у разі неадекватності сприйняття зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на підприємство, відсутності гнучкості розвитку може відбуватися в регресивному напрямку.

Автор	Тлумачення	Характеристика
В. С. Пономаренко, О. М. Трьїдд, М. О. Кляйм [296, с. 62]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.	Найбільш повне визначення, але акцентується увага на підвищенні ефективності, яке не у всякому разі можливе для підприємства.
Ю. П. Сурмін [423, с. 62]	Одна з фундаментальних основ існуючого: від Всесвіту, що розвивається, від хаосу до впорядкованих утворень, до будь-якої його частини, будь-якої системи тощо.	Дуже широке визначення. Характеризує тільки прогресивний напрямок розвитку, а це тільки одна зі складових.
С. В. Мочерний [263, с. 114]	Незворотні, спрямовані закономірні зміни матеріальних систем, суть і зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики.	Розглядаються тільки матеріальні зміни, але в епоху інформаційної економіки важливу роль відіграють нематеріальні системи.
Б. Л. Кучин [206, с. 52]	Сукупна зміна у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних категорій у системі; структурні зміни – це зміни співвідношення складових частин, які не завжди супроводжуються збільшенням або зменшенням кількості й якості елементів системи.	Одно з найбільш повних визначень. У даному визначенні акцент ставиться тільки на структурних змінах, але підприємство може змінюватись ще й за рахунок утворювання нових технологій, освоєння нових видів продукції й т.д.
Ю. А. Пуятін, О. І. Пушкер [312]	Розвиток підприємства розглядається як тип змін, що підвищують ступінь організованості системи	Безперечним є те, що розвиток пов'язується зі змінами, але ці зміни не у всіх ситуаціях підвищують ступінь організованості системи, а в деяких випадках навпаки, знижують.

Автор	Тлумачення	Характеристика
О. В. Раєвська [313, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі й часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переведом його в новий аттрактор функціонування.	Дисипативна структура характеризується відкритістю, нерівновагою та нелінійністю. Нерівновага передбачає наявність процесів обміну між елементами дисипативної системи. Тому недоцільним є висновок щодо створення нові дисипативної структури.
В. О. Василенко [79, с. 101]	Це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз.	«Найкраще» – це характеристика системи, яка може бути доцільною протягом незнаного проміжку часу. Тому на кожному етапі трансформації здійснюється її перетворення критеріїв, що характеризують успішність функціонування підприємства.
Д. В. Райко [316, с. 113]	Цілеспрямований процес кількісно-якісних змін у внутрішньому середовищі підприємства, що супроводжує перетворення його зовнішнього середовища на основі вирішення існуючих суперечностей між інтересами суб'єктів господарювання, його партнерів і споживачів на основі їх інформаційної взаємодії.	У даному визначенні акцент ставиться на тому, що спочатку здійснюються перетворення у внутрішньому середовищі підприємства, які супроводжуються відповідними змінами в зовнішньому середовищі з метою вирішення проблем, які виникають, але послідовність може бути й іншою. Крім того основна задача підприємства – це попередження виникнення проблем, завдяки використанню системи управління за «слабкими» елементами.
Л. Г. Мельник [245, с. 24]	Феномен розвитку характеризується певними протиріччями: з одного боку – це здатність системи щодо зберігання стійкості та протидія змінам (забезпечує незворотність і напруженість); з іншого боку, це зв'язок зі здатністю до здійснення трансформації.	Зміни обумовлюють здійснення трансформацій. Фактично зміни безпосередньо в функціонуванні підприємств або в умовах його функціонування є каталізатором здійснення трансформації і головною умовою розвитку.

ДОДАТОК Б

Таблиця Б. 1

Система показників, які характеризують функціонування інституту якості []

Рівні впливу	Перелік факторів	Показники
Макроекономічні рівні	<p>Перелік факторів: трудові ресурси</p>	<p>Показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> зміна рівня безробіття в цілому по економіці; зміна рівня продуктивності праці в цілому по економіці; зміна рівня економічно активного населення за статтю, місцем проживання та віковими групами в цілому по економіці; зміна рівня середньої зарплатної плати в цілому по економіці; зміна рівня оборотності трудових ресурсів в цілому по економіці; зміна рівня навантаження незайнятого населення на одну вакантну посаду в цілому по економіці; зміна рівня індексу цін в цілому по економіці; зміна рівня працевлаштування незайнятих громадян в цілому по економіці; зміна рівня потреби підприємств у працівниках за рівнями економічної діяльності в цілому по економіці; зміна рівня працевлаштування незайнятого населення в цілому по економіці; зміна рівня зарплатної плати за видами діяльності в цілому по економіці; зміна кількості населення працездатного віку, яке зайняте інформаційними технологіями в цілому по економіці.

Продовження табл. Б

	виробничі ресурси	<p>зміна рівня зносу основних засобів за видами економічної діяльності в цілому по економіці;</p> <p>зміна кількості підприємств, що впроваджували інновації в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня реалізованої інноваційної продукції в цілому по економіці;</p> <p>зміна кількості інноваційних видів продукції в цілому по економіці;</p> <p>зміна кількості нової техніки в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня впровадження нових технологічних процесів;</p> <p>зміна рівня впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих технологій в цілому по економіці.</p>
	інвестиційні ресурси	<p>зміна рівня інвестування в матеріальні активи в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування в основний капітал в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування в земельні ресурси в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування в нематеріальні активи в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування за рахунок коштів державного бюджету в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування за рахунок коштів місцевих бюджетів у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування за рахунок власних коштів підприємств і організацій у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування за рахунок кредитів банків та інших позик в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування за рахунок коштів інземних інвесторів в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестування за видами економічної діяльності в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня прямих інземних інвестицій в Україні в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня прямих інвестицій з України в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня інвестицій і поточних витрат на охорону й раціональне використання природних ресурсів за напрямками природоохоронної діяльності в цілому по економіці.</p>

	<p>фінансові ресурси</p>	<p>зміна рівня простоти залучення фінансових ресурсів у цілому по економіці; зміна рівня ефективних відсоткових ставок за кредитними ресурсами в цілому по економіці; зміна рівня швидкості залучення фінансових ресурсів в цілому по економіці; розповсюдженість електронних платежів в цілому по економіці; зміна рівня кількості угод на фондовій біржі в цілому по економіці; зміна рівня кількості угод на товарній біржі в цілому по економіці; зміна рівня заощаджень у цілому по економіці; зміна рівня споживання в цілому по економіці; зміна рівня додаткової емісії акцій у цілому по економіці; зміна рівня інфляції в цілому по економіці.</p>
	<p>природні ресурси</p>	<p>зміна кількості підприємств, які мали викиди від стаціонарних джерел забруднення в цілому по економіці; зміна рівня використання води в цілому по економіці; зміна рівня відведення зворотних вод у поверхневі водні об'єкти в цілому по економіці; зміна рівня води яку забрано з поверхневих водних об'єктів в цілому по економіці; зміна кількості земель сільськогосподарського призначення в цілому по економіці; зміна кількості лісів і лісовкритих площ в цілому по економіці; зміна кількості забудованої землі в цілому по економіці; зміна кількості землі під водою в цілому по економіці; зміна кількості відкритої та заболоченої землі в цілому по економіці; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що утворилися в цілому по економіці; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що утилізовано в цілому по економіці; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що знешкоджено (знищено) в цілому по економіці; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що відправлено в спеціально відведені місця чи об'єкти в цілому по економіці; зміна рівня перед'явлених екологічних платежів у цілому по економіці; зміна рівня залежності від паливно-енергетичних ресурсів у цілому по економіці.</p>

законодавчі ресурси	<p>зміна рівня незалежності судової влади в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня захисту прав власності в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня регулювання підприємницької діяльності в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня захисту інвестицій у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня монополізації економічних процесів у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня оподаткування підприємницької діяльності в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня стабільності законодавчої системи в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня відповідності існуючим міжнародним стандартам з бухгалтерського обліку в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня відповідності існуючим стандартам з якості в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня простоти системи оподаткування в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня наявності спрощеної системи оподаткування в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня простоти отримання ліцензій у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня прозорості розмитнення товарів у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня якості митних платежів у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня якості захисту авторського й сумісного права в цілому по економіці.</p>
інформаційні ресурси	<p>зміна рівня швидкості доступу до інформації в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня здійснення документообігу в електронній формі в цілому по економіці;</p> <p>поширення патентно-інформаційної бази експертизи в цілому по економіці;</p> <p>зміна швидкості доступу до Інтернету в цілому по економіці;</p> <p>зміна швидкості Інтернету в цілому по економіці;</p> <p>поширення подачі звітності в електронній формі у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня якості телефонного зв'язку в цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня якості мережевого зв'язку у цілому по економіці;</p> <p>зміна рівня легального програмного забезпечення в цілому по економіці.</p>

Продовження табл. Б

	інфраструктурні ресурси	<p>зміна рівня якості доріг у цілому по економіці; зміна рівня якості авіаперевезень у цілому по економіці; зміна рівня якості залізничних перевезень у цілому по економіці; зміна рівня якості водопостачання у цілому по економіці; зміна рівня якості тепlopостачання у цілому по економіці; зміна рівня якості енергопостачання у цілому по економіці; зміна рівня використання альтернативних джерел енергопостачання у цілому по економіці.</p>
Мезоекономічний рівень	<p>трудові ресурси</p>	<p>зміна рівня безробіття в цілому по регіону; зміна рівня продуктивності праці в цілому по галузі; зміна рівня економічно активного населення за статтю, місцем проживання та віковими групами в цілому по регіону; зміна рівня середньої заробітної плати в цілому по регіону або по галузі; зміна рівня оборотності трудових ресурсів у цілому по регіону; зміна рівня навантаження незайнятого населення на одну вакантну посаду в цілому по регіону; зміна рівня індексу цін у цілому по регіону; зміна рівня працевлаштування незайнятих громадян у цілому по регіону; зміна рівня потреби підприємств у працівниках за різними економічними діяльностями в цілому по регіону; зміна рівня працевлаштування незайнятого населення в цілому по регіону; зміна рівня заробітної плати за видами діяльності в цілому по регіону; зміна кількості населення працездатного віку яке зайнято інформаційними технологіями в цілому по регіону.</p>

	<p>виробничі ресурси</p> <p>зміна рівня зносу основних засобів за видами економічної діяльності в цілому по галузі; зміна кількості підприємств, що впроваджували інновації в цілому по галузі; зміна рівня реалізованої інноваційної продукції в цілому по регіону; зміна кількості інноваційних видів продукції в цілому по регіону; зміна кількості нової техніки в цілому по галузі; зміна рівня впровадження нових технологічних процесів по галузі; зміна рівня впровадження маловідходних, ресурсозберігаючих технологій у цілому по регіону.</p>
<p>інвестиційні ресурси</p>	<p>зміна рівня інвестування в матеріальні активи у цілому по галузі; зміна рівня інвестування в основний капітал в цілому по регіону; зміна рівня інвестування в земельні ресурси в цілому по регіону; зміна рівня інвестування в нематеріальні активи в цілому по галузі; зміна рівня інвестування за рахунок коштів державного бюджету в цілому по регіону; зміна рівня інвестування за рахунок коштів місцевих бюджетів у цілому по регіону; зміна рівня інвестування за рахунок власних коштів підприємств і організацій у цілому по регіону; зміна рівня інвестування за рахунок кредитів банків і інших позик у цілому по регіону; зміна рівня інвестування за рахунок коштів іноземних інвесторів у цілому по регіону; зміна рівня інвестування за видами економічної діяльності в цілому по регіону; зміна рівня прямих іноземних інвестицій в Україну в цілому по регіону; зміна рівня прямих інвестицій з України в цілому по регіону або по галузі; зміна рівня інвестицій та поточних витрат на охорону й раціональне використання природних ресурсів за напрямками природоохоронної діяльності в цілому по галузі.</p>

<p>фінансові ресурси</p>	<p>зміна рівня простоти залучення фінансових ресурсів у цілому по регіону; зміна рівня ефективних відсоткових ставок за кредитними ресурсами в цілому по регіону; зміна рівня швидкості залучення фінансових ресурсів у цілому по регіону; розповсюдженість електронних платежів в цілому по регіону; зміна рівня кількості угод на фондовій біржі в цілому по регіону; зміна рівня кількості угод на товарній біржі в цілому по регіону; зміна рівня заощаджень у цілому по регіону; зміна рівня споживання в цілому по регіону; зміна рівня додаткової емісії акцій у цілому по регіону; зміна рівня інфляції в цілому по регіону.</p>
<p>природні ресурси</p>	<p>зміна кількості підприємств, які мали викиди від стаціонарних джерел забруднення в цілому по регіону; зміна рівня використання води в цілому по регіону; зміна рівня відведення зворотних вод у поверхневі водні об'єкти в цілому по регіону; зміна рівня води яку забрано з поверхневих водних об'єктів у цілому по регіону; зміна кількості земель сільськогосподарського призначення в цілому по регіону; зміна кількості лісів і лісовкритих площ у цілому по регіону; зміна кількості забудованої землі в цілому по регіону; зміна кількості землі під водою в цілому по регіону; зміна кількості відкритої та заболоченої землі в цілому по регіону; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що утворились у цілому по регіону; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що утилізовано в цілому по регіону; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що знешкоджено (знищено) у цілому по регіону; зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що відправлено у спеціально відведені місця чи об'єкти в цілому по регіону; зміна рівня пред'явлених екологічних платежів у цілому по регіону; зміна рівня залежності від паливно-енергетичних ресурсів у цілому по регіону.</p>

	законодавчі ресурси	<p>зміна рівня незалежності судової влади в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня захисту прав власності в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня регулювання підприємницької діяльності в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня захисту інвестицій у цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня монополізації економічних процесів у цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня оподаткування підприємницької діяльності в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня відповідності існуючим стандартам з якості в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня прозорості розмитнення товарів у цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня якості митних платежів у цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня якості захисту авторського й сумісного права в цілому по регіону.</p>
	інформаційні ресурси	<p>зміна рівня швидкості доступу до інформації в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня здійснення документообігу в електронній формі в цілому по регіону;</p> <p>зміна швидкості доступу до Інтернету в цілому по регіону або по галузі;</p> <p>зміна швидкості Інтернету в цілому по регіону або по галузі;</p> <p>поширення подачі звітності в електронній формі в цілому по регіону або по галузі;</p> <p>зміна рівня якості телефонного зв'язку в цілому по регіону або по галузі;</p> <p>зміна рівня якості мережевого зв'язку в цілому по регіону або по галузі;</p> <p>зміна рівня якості легального програмного забезпечення в цілому по регіону або по галузі.</p>
	інфраструктурні ресурси	<p>зміна рівня якості доріг у цілому по регіону або по галузі;</p> <p>зміна рівня якості авіоперевезень у цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня якості залізничних перевезень у цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня якості водопостачання в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня якості теплопостачання в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня якості енергопостачання в цілому по регіону;</p> <p>зміна рівня використання альтернативних джерел енергопостачання в цілому по регіону.</p>

Мікроекономічний рівень	<p>трудові ресурси</p>	<p>зміна рівня продуктивності праці на підприємстві; зміна рівня середньої заробітної плати на підприємстві; зміна рівня оборотності трудових ресурсів на підприємстві.</p>
	<p>виробничі ресурси</p>	<p>зміна рівня зносу основних засобів на підприємстві; зміна кількості інновацій на підприємстві; зміна рівня реалізованої інноваційної продукції підприємством; зміна кількості інноваційних видів продукції на підприємстві; зміна кількості нової техніки на підприємстві; зміна рівня впровадження нових технологічних процесів; зміна рівня впровадження малопродуктивних, ресурсозберігаючих технологій на підприємстві.</p>
	<p>інвестиційні ресурси</p>	<p>зміна рівня інвестування в матеріальні активи на підприємстві; зміна рівня інвестування в основний капітал на підприємстві; зміна рівня інвестування в земельні ресурси на підприємстві; зміна рівня інвестування в нематеріальні активи на підприємстві; зміна рівня інвестування за рахунок коштів державного бюджету в підприємство; зміна рівня інвестування за рахунок коштів місцевих бюджетів у підприємство; зміна рівня інвестування за рахунок власних коштів підприємства; зміна рівня інвестування за рахунок кредитів банків і інших позик на підприємстві; зміна рівня інвестування за рахунок коштів іноземних інвесторів на підприємстві; зміна рівня інвестицій і поточних витрат на охорону й раціональне використання природних ресурсів за напрямками природоохоронної діяльності на підприємстві.</p>
	<p>фінансові ресурси</p>	<p>зміна рівня прибутковості підприємства; зміна рівня фінансової стійкості підприємства; зміна рівня ліквідності ресурсів підприємства; зміна рівня платоспроможності підприємства; зміна рівня доходності акцій підприємства; зміна рівня вартості підприємства; зміна рівня додаткової емісії акцій на підприємстві.</p>

	природні ресурси	<p>зміна рівня використання води на підприємстві;</p> <p>зміна рівня відведення зворотних вод у поверхневі водні об'єкти на підприємстві;</p> <p>зміна рівня води яку забрано з поверхневих водних об'єктів на підприємстві;</p> <p>зміна кількості забудованої землі на підприємстві;</p> <p>зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що утворились на підприємстві;</p> <p>зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що утилізовано на підприємстві;</p> <p>зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що знешкоджено (знищено) на підприємстві;</p> <p>зміна рівня відходів I-III класів небезпеки, що відправлено у спеціально відведені місця чи об'єкти на підприємстві;</p> <p>зміна рівня пред'явлених екологічних платежів підприємству;</p> <p>зміна рівня залежності від паливно-енергетичних ресурсів на підприємстві.</p>
законодавчі	ресурси	<p>зміна рівня захисту прав власності на підприємстві;</p> <p>зміна рівня відповідності існуючим стандартам з якості на підприємстві;</p> <p>зміна рівня якості захисту авторського й сумісного права на підприємстві.</p>
інформаційні	ресурси	<p>зміна рівня швидкості доступу до інформації на підприємстві;</p> <p>зміна рівня здійснення документообігу в електронній формі на підприємстві;</p> <p>зміна швидкості доступу до Інтернету на підприємстві;</p> <p>зміна швидкості Інтернету на підприємстві;</p> <p>пширення подачі звітності в електронній формі на підприємстві;</p> <p>зміна рівня якості телефонного зв'язку на підприємстві;</p> <p>зміна рівня якості мережевого зв'язку на підприємстві;</p> <p>зміна рівня легального програмного забезпечення на підприємстві.</p>
інфраструктурні	ресурси	<p>зміна рівня якості доріг на підприємстві;</p> <p>зміна рівня якості водопостачання на підприємстві;</p> <p>зміна рівня якості тепlopостачання на підприємстві;</p> <p>зміна рівня якості енергопостачання на підприємстві;</p> <p>зміна рівня використання альтернативних джерел енергопостачання на підприємстві.</p>

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Система показників, що характеризують якість використання потенціалу підприємства за кожним видом ресурсного забезпечення підприємства

Вид ресурсного забезпечення	Групи показників	Часткові показники	Формули розрахунку часткових показників
1. Фінансово-інвестиційний потенціал	1. Рентабельності	1. Рентабельність усіх активів підприємства	Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів підприємства
		2. Рентабельність реалізації	Відношення чистого прибутку до вартості реалізованої продукції
		3. Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу
	2. Ліквідності	1. Коefіцієнт загальної (поточної) ліквідності	Відношення оборотних коштів до короткострокових зобов'язань
		2. Коefіцієнт термінової ліквідності	Відношення суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень, чистої дебіторської заборгованості до короткотермінових зобов'язань
		3. Коefіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових коштів до короткострокових зобов'язань
	3. Ділової активності	1. Коefіцієнт оборотності активів	Відношення чистої виручки від реалізації до середньорічної суми активів
		2. Коefіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення чистої виручки від реалізації до чистої середньої за рік дебіторської заборгованості покущів
		3. Коefіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості кредиторської заборгованості постачальникам

		4. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	Відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріально-виробничих запасів
		5. Коефіцієнти оборотності основних засобів (фондовіддача)	Відношення обсягу реалізованої продукції на середньорічну вартість основних засобів
		6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення обсягу реалізованої продукції на середньорічну вартість власного капіталу
		7. Коефіцієнт власності	Відношення власного капіталу до загального капіталу
	4. Платоспроможності	1. Коефіцієнт фінансової залежності	Відношення позикового капіталу до власного капіталу
		2. Коефіцієнт власності	Відношення власного капіталу до підсумку балансу
		3. Прибуток на одну акцію	Відношення чистого прибутку на вартість однієї звичайної акції в обігу
	5. Ринкової активності підприємства	1. Рентабельність акціонерного капіталу	Відношення чистого прибутку до акціонерного капіталу
		2. Забезпеченість акціонерного капіталу чистими активами	Відношення акціонерного капіталу до чистих активів підприємства
		3. Частка виплачених дивідендів	Відношення дивідендів, що було виплачено, до чистого прибутку
2. Інтелектуально-кадровий потенціал		1. Коефіцієнт наявності працівників, що мають науковий ступінь	Відношення кількості наявних працівників, що мають науковий ступінь до середньооблікової чисельності
		2. Коефіцієнт наявності винахідників і раціоналізаторів	Відношення кількості наявних винахідників і раціоналізаторів до середньооблікової чисельності

2. Підготовка кадрів	<p>1. Коефіцієнт зростання професійної підготовки та перепідготовки безпосередньо на виробництві</p> <p>2. Коефіцієнт зростання професійної підготовки та перепідготовки в навчальних закладах різних типів</p> <p>3. Коефіцієнт зростання рівня навчання новим професіям керівників</p> <p>4. Коефіцієнт зростання професійної підготовки й перепідготовки за кордоном</p>	<p>Відношення кількості персоналу, що здійснюють професійну підготовку й перепідготовку безпосередньо на виробництві до середньооблікової чисельності</p> <p>Відношення кількості персоналу, що здійснюють професійну підготовку й перепідготовку в навчальних закладах різних типів до середньооблікової чисельності</p> <p>Відношення кількості керівників, що навчаються новим професіям до середньооблікової чисельності новим професіям</p> <p>Відношення кількості персоналу, що здійснюють професійну підготовку й перепідготовку за кордоном до середньооблікової чисельності</p>
3. Безпеченості підприємства трудовими ресурсами	<p>1. Коефіцієнт обороту з прийдому</p> <p>2. Коефіцієнт обороту з вибуття</p> <p>3. Коефіцієнт плинності кадрів</p> <p>4. Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства</p>	<p>Відношення кількості прийнятого на роботу персоналу до середньооблікової чисельності</p> <p>Відношення кількості персоналу, що звільнився до середньооблікової чисельності</p> <p>Відношення кількості персоналу, що звільнився за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності</p> <p>Відношення кількості персоналу, який пропрацював увесь рік до середньо-облікової чисельності</p>
4. Культурних і соціально-побутових умов	1. Рівень витрат на забезпечення працівників житлом	Відношення витрат на забезпечення працівників житлом до фонду оплати праці штатних працівників

		<p>2. Рівень витрат на забезпечення культурно-побутового обслуговування працівників до фонду оплати праці штатних працівників</p> <p>3. Рівень витрат на забезпечення професійного навчання працівників до фонду оплати праці штатних працівників</p> <p>1. Рівень освіти</p> <p>2. Рівень професійної підготовки</p> <p>3. Продуктивність праці</p>	<p>Відношення витрат на забезпечення культурно-побутового обслуговування працівників до фонду оплати праці штатних працівників</p> <p>Відношення витрат на забезпечення професійного навчання працівників до фонду оплати праці штатних працівників</p> <p>Відношення кількості, що мають освіту до середньооблікової кількості працівників</p> <p>Відношення кількості, що підвищують кваліфікацію до середньооблікової кількості працівників</p> <p>Обсяг виробництва до середньооблікової кількості працівників</p>
	5. Соціальної стабільності		
3. Потенціал основних фондів виробничого й невиробничого призначення	1. Складу, динаміки та стану основних засобів	<p>1. Коефіцієнт оновлення</p> <p>2. Коефіцієнт вибуття</p> <p>3. Коефіцієнт приросту</p> <p>4. Коефіцієнт зносу</p> <p>5. Коефіцієнт придатності</p> <p>6. Фондорентабельність</p>	<p>Відношення вартості нових фондів до загальної вартості фондів на кінець року</p> <p>Відношення вартості фондів, що вибули до загальної вартості фондів на початок року</p> <p>Відношення вартості приросту фондів до загальної вартості фондів на початок року</p> <p>Відношення суми зносу фондів до первісної вартості фондів</p> <p>Відношення остаточної вартості основних фондів до первісної вартості фондів</p> <p>Відношення прибутку від реалізації продукції до середньорічної вартості основних виробничих фондів</p>

4. Природно-ресурсний (екологічний) потенціал	1. Утворення викидів й відходів	1. Коефіцієнт зростання викидів 2. Коефіцієнт зростання відходів	Відношення обсягів викидів (без вуглецю діоксиду) у атмосферного повітря у поточному періоді до попереднього Відношення обсягів відходів у поточному періоді до попереднього
5. Інноваційний потенціал	1. Реалізації інноваційної продукції	1. Коефіцієнт реалізованої інноваційної продукції 2. Коефіцієнт реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новою для певного ринку	Відношення реалізованої інноваційної продукції до всієї реалізованої продукції Відношення реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новою для певного ринку до усієї реалізованої продукції
	2. Упровадження інновацій	3. Коефіцієнт реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), яка є новою лише для підприємства що аналізується 4. Коефіцієнт упровадження інноваційних видів продукції	Відношення реалізованої інноваційної продукції (робіт, послуг), що є новою лише для аналізованого підприємства до усієї реалізованої продукції
	3. Створення передових технологій	1. Коефіцієнт зростання використання винаходів	Відношення кількості впроваджених інноваційних видів продукції до усієї реалізованої продукції Відношення кількості доусіх видів продукції, до усієї реалізованої продукції Відношення кількості впроваджених інноваційних машин, устаткування, приладів, апаратів тощо до усієї кількості впроваджених машин, устаткування, приладів, апаратів тощо Відношення кількості принципово нових технологій до нових для України

		<p>2. Коefіцієнт зростання використання корисних моделей</p> <p>3. Коefіцієнт зростання використання промислових зразків</p> <p>4. Коefіцієнт зростання використання раціоналізаторських пропозицій</p>	<p>Відношення використаних корисних моделей у поточному періоді до попереднього періоду</p> <p>Відношення використаних промислових зразків у поточному періоді до попереднього періоду</p> <p>Відношення кількості використаних раціоналізаторських пропозицій у поточному періоді до попереднього періоду</p>
<p>6. Потенціал нематеріальних активів</p>	<p>1. Використання об'єктів права інтелектуальної власності</p>	<p>1. Коefіцієнт придбання нових технологій</p> <p>2. Коefіцієнт отримання прав на патенти, ліцензії, на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей</p> <p>3. Коefіцієнт придбання результатів досліджень і розробок</p> <p>4. Коefіцієнт придбання ноу-хау</p> <p>5. Коefіцієнт придбання устаткування</p> <p>6. Коefіцієнт цілеспрямованого прийому (переходу) на роботу кваліфікованих фахівців</p>	<p>Відношення придбаних у поточному періоді нових технологій до попереднього</p> <p>Відношення отриманих прав на патенти, ліцензії, на використання винаходів, промислових зразків, корисних моделей у поточному періоді до попереднього</p> <p>Відношення придбаних результатів досліджень і розробок у поточному періоді до попереднього</p> <p>Відношення придбаних ноу-хау у поточному періоді до попереднього</p> <p>Відношення придбаного устаткування у поточному періоді до попереднього</p> <p>Відношення цілеспрямованого прийому (переходу) на роботу кваліфікованих фахівців у поточному періоді до попереднього</p>

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

ШАНОВНІ КЕРІВНИКИ!

У рамках проведення дослідження щодо оцінки якості функціонування підприємства Вашій увазі пропонується заповнення анкети. Представлена інформація є конфіденційною і не підлягає розголошенню.

Для заповнення анкети доцільно здійснити експертну оцінку за періодами та шкалою, яку представлено нижче:

- 3 бали – високий рівень використання;
- 2 бали – помірний рівень використання;
- 1 бал – низький рівень використання;
- 0 балів – не використовується.

Таблиця В.2

Вид ресурсного забезпечення	2011	2012	2013
<i>1. Природно-ресурсне (екологічне)</i>			
1.1. Чи здійснювалась ідентифікація екологічних аспектів функціонування підприємства (визначення аспектів, які впливають або можуть чинити істотний вплив на навколишнє середовище)?			
1.2. Чи є в наявності документально оформлена інформація та чи здійснюється її постійна актуалізація (розробка та впровадження, підтримка в робочому стані документально оформлених фактичних і планових екологічних показників для відповідних підрозділів і рівнів, особливо те, що стосується запобігання забрудненню, дотримання чистих законодавчих актів) щодо впливу на навколишнє середовище, яке пов'язане з функціонуванням підприємства			
1.3. Чи розробляє підприємство заходи щодо підвищення показників екологічної ефективності?			
1.4. Чи аналізує підприємство наслідки відступів від встановлених процедур проведення внутрішнього аудиту з екології (визначення його критеріїв, сфери застосування, частоти й методів проведення, рівня об'єктивності та неупередженості)			
<i>2. Маркетингове</i>			
2.1. Чи здійснювалась оцінка потенціалу маркетингових досліджень (планування маркетингових досліджень, розробка концепції дослідження, кабінетні маркетингові дослідження, польові дослідження ринку, аналіз кон'юнктури ринку, дослідження зовнішніх ринків, імітаційне моделювання збуту продукції підприємства)?			

2.2. Наскільки використовується потенціал маркетингової інформаційної системи (результати кабінетних маркетингових досліджень, результати досліджень ринку (польових і кон'юнктурних), моніторинг великих продажів, моніторинг маркетингової діяльності підприємства, моніторинг управлінських рішень)?			
2.3. Яким чином використовується потенціал сегментації цільового ринку (планування сегментації ринку підприємством, застосування ефектів від сегментації, застосування принципів сегментації, застосування методів сегментації, використання критеріїв сегментації, обґрунтований вибір цільового ринку підприємства, вибір цільових сегментів підприємства, розробка заходів позиціонування товару, прогнозування збуту в цільових сегментах ринку)?			
2.4. Яким є потенціал товарної політики підприємства (планування та розробка товарів підприємством, пошук нових ідей товарів, селекція ідей нових товарів, економічний аналіз ідей нових товарів, розробка дизайну товару, розробка упаковки товару, створення товарної марки та брендінг (робота з просуванням торгової марки), забезпечення якості товару, оцінка конкурентоспроможності продукції, оцінка адекватності товару, оцінка товару підприємством, обґрунтоване формування товарної політики)?			
2.5. Яким чином використовується потенціал процесу ціноутворення (планування процесу ціноутворення на підприємстві, облік зовнішніх факторів ціноутворення, визначення мети ціноутворення, вибір методу ціноутворення, вибір стратегії ціноутворення, застосування прийомів диференціації)?			
2.6. Яким є потенціал збутової політики підприємства (планування збутової політики підприємства, облік маркетингової стратегії підприємства в збутовій політиці, визначення функцій каналів збуту, обґрунтований вибір типу каналу збуту, вибір оптових посередників, вибір роздрібних посередників, застосування моделей оптимізації каналів збуту, обґрунтований вибір стратегії збуту, аналіз можливостей зовнішньої комерції)?			
2.7. Наскільки використовується потенціал персональних (особистих) продажів (застосування алгоритмів персональних продажів на підприємстві, цілеспрямований пошук покупців продукції, створення відносин з потенційними покупцями, виявлення критеріїв купівлі потенційними покупцями, оцінка конкурентів при персональних продажах, створення груп підтримки персональних продажів, презентації торгових пропозицій, використання прийомів проведення торгових переговорів)?			

Продовження табл. В2

2.8. Яким чином використовується потенціал рекламної діяльності підприємства (планування рекламної діяльності підприємства, вибір теми рекламних акцій, вибір девізу (слогану) реклами, створення рекламного образу, облік ефектів реклами, облік правил реклами, обґрунтований вибір засобів реклами, проведення рекламних компаній, оцінка ефективності реклами)?			
2.9. Наскільки використовується потенціал стимулювання збуту продукції (планування стимулювання збуту, вибір виду стимулювання збуту, оцінка ефективності стимулювання збуту продукції підприємства)?			
2.10. Яким є потенціал формування громадської думки (планування формування громадської думки підприємством, планування товарної пропаганди, планування лобістської діяльності, формування корпоративної культури, цілеспрямоване формування іміджу підприємства, планування й організація постійної роботи з засобами масової інформації, планування й організація періодичної роботи з засобами масової інформації, підготовка кризових інструкцій на підприємстві)			
<i>3. Нематеріальних активів</i>			
3.1. Якою є наявність прав користування природними ресурсами?			
3.2. Яким є рівень прав користування майном?			
3.3. Яким є рівень прав на знаки для товарів і послуг?			
3.4. Яким є рівень прав на об'єкти промислової власності?			
3.5. Яким є рівень авторських і суміжних з ним прав?			
3.6. Яким є рівень інших нематеріальних активів (провадження діяльності, використання економічних і інших привілеїв тощо)?			
<i>4. Інформаційно-комунікаційне</i>			
4.1. Як характеризується рівень взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, прозорість економічної і фінансової інформації?			
4.2. Який рівень частоти залучення підприємства до суспільно значущих робіт?			
4.3. Який рівень здатності підприємства оперативно реагувати на зміни?			
4.4. Який рівень автоматизації систем управління?			
4.5. Який рівень внутрішньої взаємодії інформаційних потоків?			
4.6. Яка якість програмного забезпечення?			
4.7. Який ступінь інформаційного потенціалу кадрів?			
4.8. Який рівень якості стратегічного управління?			
4.9. Який рівень якості тактичного управління?			
4.10. Який рівень якості оперативного управління?			

ДОДАТОК Д

ШАНОВНІ ЕКСПЕРТИ!

У рамках проведення дослідження щодо оцінки якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства Вашій увазі пропонується заповнення анкети. Представлена інформація є конфіденційною і не підлягає розголошенню.

Для заповнення анкети доцільно здійснити експертну оцінку за шкалою яку представлено нижче:

у поточному періоді:

3 бали – сильний вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

2 бали – помірний вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

1 бал – слабкий вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

0 балів – вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства відсутній.

Напрямок прояву впливу факторів:

+ 1 бал – позитивний,

– 1 бал негативний.

у стратегічному:

2 бали – досить сприятливий вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

1 бал – слабкий вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства;

0 балів – вплив на якість зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства відсутній.

Напрямок прояву впливу факторів у стратегічному періоді:

+ 1 бал – позитивний,

– 1 бал негативний.

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Таблиця Д.1

АНКЕТА

Фактори	Зовнішнє ресурсне забезпечення підприємства в поточному періоді						Зовнішнє ресурсне забезпечення підприємства у стратегічному періоді				
	вплив на якість				напрямок впливу		вплив на якість			напрямок впливу	
	3	2	1	0	+1	-1	2	1	0	+1	-1
<i>1. Макросередовища</i>											
1.1. Політико-правові											
1.1.1. Відношення влади до підприємництва											
1.1.2. Антимонопольне регулювання											
1.1.3. Оподаткування											
1.1.4. Стандартизація											
1.1.5. Сертифікація											
1.1.6. Наявність між народних угод щодо використання закордонних стандартів											
1.2. Економічні											
1.2.1. Рівень зайнятості											
1.2.2. Інфляція											
1.2.3. Спад виробництва											
1.2.4. Купівельна здатність											
1.2.5. Квотування ресурсів, що імпортуються											
1.2.6. Рівень мита на ресурси, що імпортуються											
1.3. Соціально-демографічні											
1.3.1. Динаміка чисельності населення											
1.3.2. Міграція населення											
1.3.3. Динаміка рівня освіти											
1.3.4. Динаміка рівня кваліфікації											
1.4. Технологічні											
1.4.1. Відповідність світовому рівню											
1.4.2. Перспективи зміни технологічного рівня											
1.4.3. Динаміка впровадження ресурсозберігаючих технологій											

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

ШАНОВНІ КЕРІВНИКИ!

У рамках проведення дослідження щодо оцінки якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства Вашій увазі пропонується заповнення анкети. Представлена інформація за кожним з підприємств є конфіденційною і не підлягає розголошенню.

Для заповнення анкети доцільно здійснити експертну оцінку в поточному та стратегічному періодах за шкалою, яку представлено нижче:

- 3 бали – високий рівень здійснення;
- 2 бали – помірний рівень здійснення;
- 1 бал – низький рівень здійснення;
- 0 балів – не здійснюється.

Таблиця Д.2

Фактори	Поточний період				Стратегічний період			
	3	2	1	0	3	2	1	0
1. Впровадження системи з управління якістю								
2. Відповідність організаційної структури зовнішньому середовищу								
3. Упровадження системи управління бізнес-процесами								
4. Наявність сертифікатів з якості								
5. Підготовки до проведення сертифікації з якості								
6. Результативність участі в конкурсах з якості								
7. Підготовка документації з якості								
8. Облік документації з якості								
9. Ознайомленість персоналу з цілями щодо якості								
10. Ознайомленість з вимогами підприємств-споживачів								
11. Орієнтованість на вимоги підприємств-споживачів								
12. Повнота визначення відповідальності та повноважень персоналу стосовно якості								
13. Достатність інвестування ресурсів у забезпечення якості								
14. Інвестування ресурсів у зростання якості								
15. Кваліфікаційний рівень персоналу								

2.2. Наскільки використовується потенціал маркетингової інформаційної системи (результати кабінетних маркетингових досліджень, результати досліджень ринку (польових і кон'юнктурних), моніторинг великих продажів, моніторинг маркетингової діяльності підприємства, моніторинг управлінських рішень)?			
2.3. Яким чином використовується потенціал сегментації цільового ринку (планування сегментації ринку підприємством, застосування ефектів від сегментації, застосування принципів сегментації, застосування методів сегментації, використання критеріїв сегментації, обґрунтований вибір цільового ринку підприємства, вибір цільових сегментів підприємства, розробка заходів позиціонування товару, прогнозування збуту в цільових сегментах ринку)?			
2.4. Яким є потенціал товарної політики підприємства (планування та розробка товарів підприємством, пошук нових ідей товарів, селскція ідей нових товарів, економічний аналіз ідей нових товарів, розробка дизайну товару, розробка упаковки товару, створення товарної марки та брендінг (робота з просування торгової марки), забезпечення якості товару, оцінка конкурентоспроможності продукції, оцінка адекватності товару, оцінка товару підприємством, обґрунтоване формування товарної політики)?			
2.5. Яким чином використовується потенціал процесу ціноутворення (планування процесу ціноутворення на підприємстві, облік зовнішніх факторів ціноутворення, визначення мети ціноутворення, вибір методу ціноутворення, вибір стратегії ціноутворення, застосування прийомів диференціації)?			
2.6. Яким є потенціал збутової політики підприємства (планування збутової політики підприємства, облік маркетингової стратегії підприємства в збутовій політиці, визначення функцій каналів збуту, обґрунтований вибір типу каналу збуту, вибір оптових посередників, вибір роздрібних посередників, застосування моделей оптимізації каналів збуту, обґрунтований вибір стратегії збуту, аналіз можливостей зовнішньої комерції)?			
2.7. Наскільки використовується потенціал персональних (особистих) продажів (застосування алгоритмів персональних продажів на підприємстві, цілеспрямований пошук покупців продукції, створення відносин з потенційними покупцями, виявлення критеріїв купівлі потенційними покупцями, оцінка конкурентів при персональних продажах, створення груп підтримки персональних продажів, презентації торгових пропозицій, використання прийомів проведення торгових переговорів)?			

2.8. Яким чином використовується потенціал рекламної діяльності підприємства (планування рекламної діяльності підприємства, вибір теми рекламних акцій, вибір девізу (слогану) реклами, створення рекламного образу, облік ефектів реклами, облік правил реклами, обґрунтований вибір засобів реклами, проведення рекламних компаній, оцінка ефективності реклами)?			
2.9. Наскільки використовується потенціал стимулювання збуту продукції (планування стимулювання збуту, вибір виду стимулювання збуту, оцінка ефективності стимулювання збуту продукції підприємства)?			
2.10. Яким є потенціал формування громадської думки (планування формування громадської думки підприємством, планування товарної пропаганди, планування лобістської діяльності, формування корпоративної культури, цілеспрямоване формування іміджу підприємства, планування й організація постійної роботи з засобами масової інформації, планування й організація періодичної роботи з засобами масової інформації, підготовка кризових інструкцій на підприємстві)			
<i>3. Нематеріальних активів</i>			
3.1. Якою є наявність прав користування природними ресурсами?			
3.2. Яким є рівень прав користування майном?			
3.3. Яким є рівень прав на знаки для товарів і послуг?			
3.4. Яким є рівень прав на об'єкти промислової власності?			
3.5. Яким є рівень авторських і суміжних з ним прав?			
3.6. Яким є рівень інших нематеріальних активів (продовження діяльності, використання економічних і інших привілеїв тощо)?			
<i>4. Інформаційно-комунікаційне</i>			
4.1. Як характеризується рівень взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, прозорість економічної і фінансової інформації?			
4.2. Який рівень частоти залучення підприємства до суспільно значущих робіт?			
4.3. Який рівень здатності підприємства оперативно реагувати на зміни?			
4.4. Який рівень автоматизації систем управління?			
4.5. Який рівень внутрішньої взаємодії інформаційних потоків?			
4.6. Яка якість програмного забезпечення?			
4.7. Який ступінь інформаційного потенціалу кадрів?			
4.8. Який рівень якості стратегічного управління?			
4.9. Який рівень якості тактичного управління?			
4.10. Який рівень якості оперативного управління?			

ДОДАТОК Е

ШАНОВНІ СПОЖИВАЧІ!

У рамках проведення дослідження щодо оцінки лояльності потенційних та існуючих споживачем пропонується заповнення анкети. Представлена інформація є конфіденційною і не підлягає розголошенню.

Питання	Повністю незгоден	Пезгоден	Байдуже	Згоден	Повністю згоден
1. Причиною зміни рівня лояльності є:					
– емоційний вплив;					
– самооцінка;					
– економічні можливості;					
– статус;					
– стиль життя.					
2. Поведінка стосовно здійснення покупок характеризується як виключно раціональна					
3. Лояльність проявляється до:					
– одного підприємства;					
– декількох підприємств-конкурентів;					
– всіх підприємств-конкурентів.					
4. Напрямки прояву лояльності:					
– до підприємства;					
– до бренду;					
– до підприємства та до бренду.					
5. Вірогідність здійснення повторної покупки висока					
6. Можливість надання рекомендацій, стосовно придбання продукції підприємства, знайомим висока.					

ДОДАТОК Ж

ШАНОВНІ ЕКСПЕРТИ!

У рамках проведення дослідження щодо оцінки ступеня важливості критеріїв щодо доцільності застосування напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємств Вашій увазі пропонується заповнення анкети. Представлена інформація є конфіденційною і не підлягає розголошенню.

Для заповнення анкети доцільно здійснити експертну оцінку важливості критеріїв (найбільш важливий критерій – мінімальний бал, а найменш важливий – максимальний) та здійснити оцінку за представленими критеріями в поточному та стратегічному періодах.

Критерії	Важливість критерію	Поточний період				Стратегічний період					
		Максимальний вплив	Дуже високий вплив	Високий вплив	Середній вплив	Мінімальний вплив	Максимальний вплив	Дуже високий вплив	Високий вплив	Середній вплив	Мінімальний вплив
1. Складність застосування											
2. Швидкість застосування											
3. Доцільність застосування											
4. Вартість застосування											
5. Втручання у функціонування підприємства											
6. Обов'язковість наявності застави											
7. Ризик застосування											
8. Наявність регресу											
9. Переуступка заборгованості											
10. Обов'язковість наявності поручителя											
11. Зростання складності прийняття управлінських рішень											

Зміст

ПЕРЕДМОВА	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЯКОСТІ	
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Економічна сутність категорії «якість» та її головні аспекти щодо функціонування підприємств	8
1.2. Процес функціонування підприємства: принципи й характеристики	42
1.3. Організаційне забезпечення створення інституту якості	66
РОЗДІЛ 2	
МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	86
2.1. Генезис і трансформація управління якістю	86
2.2. Теоретичні положення сучасних концепцій стратегічного управління якістю функціонування підприємств	110
2.3. Методологічний підхід щодо стратегічного управління якістю	140
РОЗДІЛ 3.	
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДОВИХ	
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	186
3.1. Методичне забезпечення визначення якості використання потенціалу підприємства	186
3.2. Методичний підхід до визначення якості зовнішнього потенційного ресурсного забезпечення підприємства	215
3.3. Методичний підхід щодо визначення лояльності споживачів .	237
РОЗДІЛ 4	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
ЯКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	259

4.1. Удосконалення інтелектуального капіталу, як основа зростання якості функціонування підприємства	259
4.2. Вибір напрямків фінансового забезпечення якості функціонування підприємства	276
4.3. Організаційне забезпечення якості функціонування підприємства	294
ПІСЛЯМОВА	322
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	323
ДОДАТКИ	364

Наукове видання

СТРОКОВИЧ Ганна Віталіївна

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Редактор *З. М. Москаленко*
Комп'ютерна верстка *І. С. Кордюк*
Комп'ютерний набір *Г. В. Строкович*

Підписано до друку 26.12.2013. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс»
Ум. друк. арк. 23,06. Обл.-вид. арк. 22,36.
Тираж 500 пр. Зам. №

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.