

## **ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*У статті обґрунтовано самооцінку, як ефективний інструмент управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості. У процесі самооцінки здійснено аналіз ділової активності підприємств Тернопільської області. Розраховано трендові зміни чистого доходу від реалізації собівартості реалізованої продукції, валового прибутку та рентабельності виробництва підприємства, що дало змогу спрогнозувати показники на 2011-2012 рр.*

**Ключові слова:** *досконалість, інноваційний розвиток, самооцінка, управління, харчова промисловість.*

**Постановка проблеми.** Послідовна реалізація проголошеного курсу на вступ до СОТ та європейську інтеграцію України вимагає прискорення підготовки вітчизняних підприємств до жорстких умов міжнародних ринків, що може бути досягнуто тільки через впровадження ефективних систем менеджменту, застосування сучасних інструментів управління підприємством. Для підтримки цього руху надзвичайно важливо гармонізувати вітчизняні підходи у галузях стандартизації, акредитації, підтвердження відповідності з європейською практикою. На внутрішньому ринку реалізується курс на створення умов для вільної, рівноправної конкуренції усіх суб'єктів господарювання, коли запорукою успіху будуть спроможність стабільно випускати високоякісну продукцію за конкурентоздатною ціною. Важливим інструментом для досягнення поставлених цілей є використання самооцінки, що дозволить підприємствам харчової промисловості оцінити рівень свого розвитку, виявляти переваги і недоліки систем

управління, а також визначати шляхи інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження потенціалу підприємств та удосконалення їх діяльності на шляху інноваційного розвитку не випадково привертала й привертає пильну увагу вітчизняних дослідників. Ґрунтовне дослідження різних аспектів інноваційної діяльності та ефективних шляхів інноваційного розвитку підприємств здійснили у своїх працях Алексеев В. [1], Дандон Э. [2], Мазаракі А. [3], Мельник Т. [4], Пичугина Т., Сіренко Н. [1]. та інші. Однак, при важливості проведених досліджень, проблемою наукових дискусій залишається визначення ефективних інструментів управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є обґрунтування процесу здійснення самооцінки, як ефективного інструменту управління інноваційним розвитком підприємств харчової промисловості. Для досягнення поставленої мети, виконувалися завдання, які пов'язані з аналізом ділової активності підприємств Тернопільської області та визначенням динаміки даного показника на 2011-2012 роки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах сьогодення, діяльність підприємств харчової промисловості потребує нових ефективних інструментів управління, саме застосування моделі досконалості припускає проведення дослідження і виміру потужності управлінського потенціалу підприємства, оцінки ефективності системи управління будь-якого підприємства. Крім того, модель допомагає в проведенні так званої самооцінки, мається на увазі самостійне дослідження менеджерами своєї системи управління. Коли модель вдосконалення була представлена в Європі в якості моделі Європейської премії за якістю, вона відразу вийшла за рамки конкурсу кращої «якості» і стала розглядатися як інструмент, що дозволяє підприємствам харчової промисловості оцінювати рівень свого розвитку відносно еталонного рівня, виявляти переваги своїх систем управління, а також визначати області, де доцільно проводити поліпшення.

Наукові дослідження показали, що немає сенсу починати застосовувати модель до тих пір, поки менеджери не адаптують фундаментальні концепції, які формують

основу філософії моделі досконалості, в діяльність підприємства.

Основою удосконалення бізнесу підприємств харчової промисловості є матриця оцінки RADAR [1, с. 50]. RADAR – це оцінний механізм на базі моделі EFQM. Аббревіатура RADAR означає цикл оцінки системи : результати – підхід – впровадження, розгортання підходу за рівнями підприємства – оцінка (чи самооцінка) і перегляд (аналіз для перегляду і спроб актуалізації). Результати відображають позитивні тенденції або стабільний добрий стан, відповідають встановленим цілям і є кращими відносно інших підприємств. Досягнення таких результатів обґрунтовано застосуванням грамотних підходів. Застосовані підходи є раціональними, продуманими, добре спланованими і регламентованими, чітко орієнтованими на задоволення потреб зацікавлених сторін. Розроблені підходи інтегровані у корпоративну політику і стратегію та взаємопов'язані. Підходи розробляються для всіх напрямків діяльності і при впровадженні строго систематизуються.

Підхід і його реалізація є предметом постійної оцінки і аналізу, одержані результати використовуються для визначення і ранжування сильних та слабких сторін, планування і реалізації діяльності підприємства харчової промисловості щодо удосконалення.

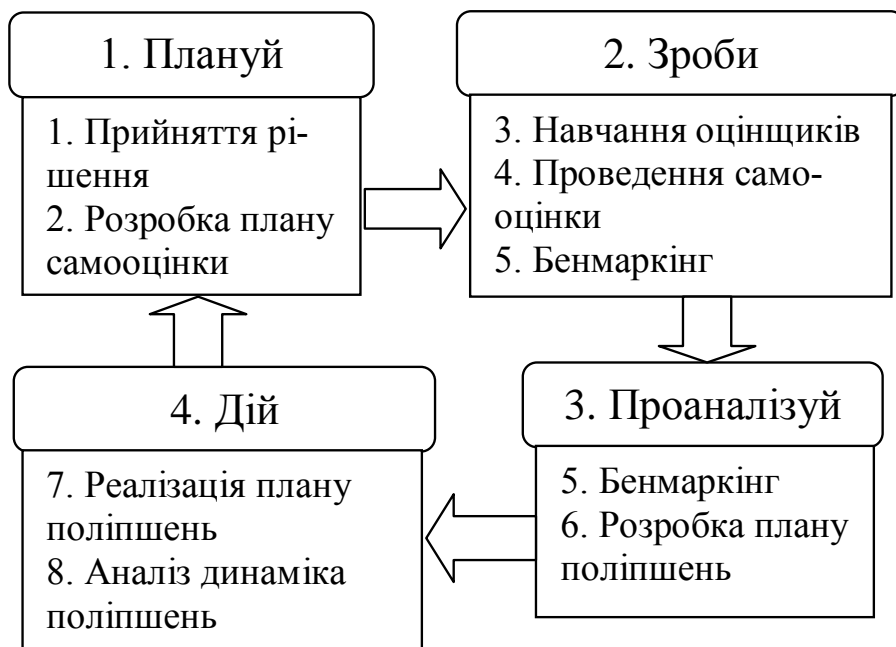
Наукові дослідження показали, що модель припускає оцінку «справа наліво». Ми вважаємо, що діагностика завжди йде від симптомів до причин, від результатів – до організаційних причин, що викликали їх». Самооцінка є «профілактичним дослідженням». Для дослідження системи якості або системи управління ми вважаємо, необхідно «рухатися» від результатів до підходів.

Сьогодні самооцінку слід сприймати як критичний самоаналіз, який разом з бенчмаркінгом повинний бути невід'ємною частиною управління діяльністю підприємств харчової промисловості.

У самооцінці на практиці реалізується методологія постійного вдосконалення Шухарта-Демінга – «Плануй – Зроби – Перевір – Дій», хоча Е. Демінг віддавав перевагу варіанту: «Плануй – Зроби – Вивчи – Дій». Цикл Шухарта-Демінга символізує принцип повторення у вирішенні проблеми – досягнення поліпшення

крок за кроком і повторення циклу вдосконалення багато разів, використовуючи знання, накопичені на попередній стадії.

Взаємозв'язок самооцінки діяльності підприємств харчової промисловості і інноваційного циклу доцільно представити, як взаємозв'язок послідовних дій: «Плануй – Вироби – Проаналізуй – Дій» (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок самооцінки діяльності підприємств харчової промисловості і інноваційного циклу**

Ми вважаємо, що модель може і повинна мінятися для конкретного підприємства харчової промисловості, зважаючи на специфіку його діяльності. З іншого боку, модель універсальна і не вимагає ніяких змін. На нашу думку, на початку практики самооцінки найпростіше використовувати стандартну модель і порівнювати свої результати з результатами інших підприємств, що проводять аналогічну самооцінку.

У процесі самооцінки підприємств харчової промисловості доцільно здійснити аналіз ділової активності, який характеризується показниками рентабельності, фондівддачі, фондомісткості, витрат на 1 грн. реалізованої продукції. По підприємствам харчової промисловості Тернопільської області спостерігається тенденція щодо зростання рентабельності виробництва (табл. 1).

**Таблиця 1. Аналіз рентабельності виробництва підприємств харчової промисловості Тернопільської області за 2006-2010 рр.**

Підприємства	Рентабельність, %					абсолютні відхилення, %				відносні відхилення			
	2006	2007	2008	2009	2010	2010/ 2006	2010/ 2007	2010/ 2008	2010/ 2009	2010/ 2006	2010/ 2007	2010/ 2008	2010/ 2009
ЗАТ «Тернопільський молокозавод»	19,3	16,0	18,5	23,0	20,0	0,7	4,0	1,5	-3,0	1,04	1,25	1,08	0,87
ТОВ «Сім-Сім»	10,2	8,6	23,0	5,0	9,6	-0,6	1,0	-13,4	4,6	0,94	1,12	0,42	1,92
ДП «Марилівський спиртовий завод»	31,0	19,4	41,0	28,0	33,0	2,0	13,6	-8,0	5,0	1,06	1,7	0,8	1,18
ВАТ «Борщівський сирзавод»	37,0	20,0	5,3	5,4	13,7	-23,3	-6,3	8,4	8,3	0,37	0,69	2,58	2,54
ДП «Залізецький спиртовий завод»	30,0	31,0	33,0	27,0	33,0	3,0	2,0	0	6,0	1,1	1,06	1,0	1,22
ПП «Альма-Віта»	7,4	12	1,6	8,5	13,7	6,3	1,7	12,1	5,2	1,85	1,14	8,56	1,61

Здійснивши аналіз даних табл. 1, можна констатувати, що ВАТ «Тернопільський молокозавод» у 2010 р. збільшив рентабельність виробництва порівно з 2008 р. на 1,5%, з 2007 р. – на 4%, з 2006 р. – на 0,7%, що є позитивною тенденцією і свідченням того, що підприємство впроваджувало інноваційне обладнання, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

По підприємству ТОВ «Сім-Сім» спостерігалось зростання рентабельності виробництва у 2010 р. порівняно з 2009 р. на 4,6%, але порівняно з 2008 р. спостерігалось зниження рентабельності виробництва на 13,4%.

Підприємство ДП «Марилівський спиртовий завод» у 2010 р. підвищило рентабельність виробництва порівняно з 2009 р. на 5%, але знизило рентабельність порівняно з 2008 р. на 8%; збільшило рентабельність порівняно з 2007 р. на 13,6% і порівняно з 2006 р. на 2%.

По підприємству ВАТ «Борщівський сир завод» спостерігалась тенденція щодо зростання рентабельності продукції у 2010 р. порівняно з 2009 р. на 8,3%, з 2008 р. – на 8,4%, але спостерігалась тенденція щодо її зниження порівняно 2007 р. на 6,3% і з 2006 р. – на 23,3%.

Підприємство ДП «Залізецький спиртовий завод» у 2010 р. порівняно з попередніми роками мало зростання рентабельності виробництва: порівняно з 2009 р. – на 6%, з 2007 р. – на 2%, з 2006 р. – на 3%, але досягла рівня 2008 р.

Підприємство ПП «Альма-Віта» мала тенденцію щодо зростання рентабельності у 2010 р. порівняно з попередніми роками: на 5,2% порівняно з 2009 р., на 12,1% – з 2008 р., на 1,7% – з 2007 р. та на 6,3% – з 2006 р.

Управляючи інноваційним розвитком підприємства, необхідно не лише концентруватися на можливості отримання прибутку в кожний момент часу, але і враховувати перспективи його збереження і збільшення в майбутньому. Для цього необхідно здійснювати відповідний аналіз і прогнозування найбільш доцільних траєкторій розвитку підприємства, що визначають можливі сценарії його розвитку і виявляти найбільш важливі, переломні моменти, коли потрібне ухвалення принципових рішень, що дозволяють уникати кризових ситуацій і забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

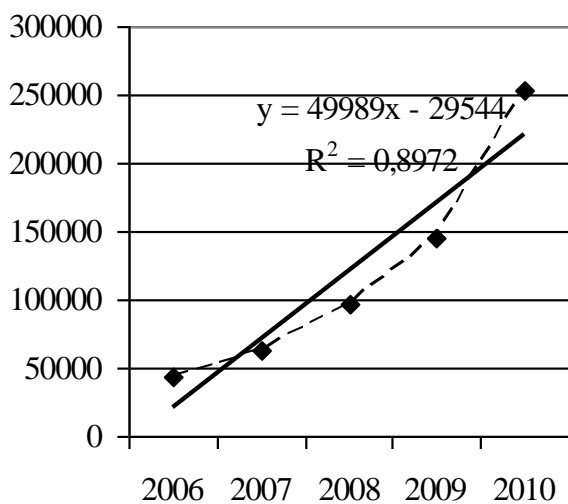
З метою впровадження на підприємствах харчової промисловості моделі досконалості, яка базується на концепції безперервного навчання і інноваційного поліпшення, доцільно використовувати ефективні інструменти досягнення успіху і на їх результатах спрогнозувати показники ділової активності на 2011-2012 рр. Використовуючи методи статистичного аналізу, розрахуємо трендові зміни чистого доходу від реалізації собівартості реалізованої продукції, валового прибутку та рентабельності виробництва ЗАТ «Тернопільський молокозавод» за 2006-2010 рр. (табл. 2).

**Таблиця 2. Аналіз ефективності діяльності ЗАТ «Тернопільський молокозавод» за 2006-2010 рр.**

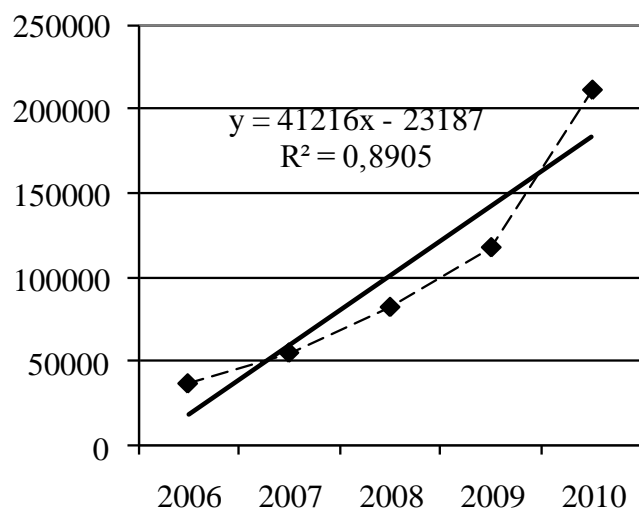
Показник	Чистий дохід від реалізації	Собівартість	Валовий прибуток
2006	43641,5	36559,5	7082
2007	63607,2	54851,2	8756
2008	97207	82043	15164
2009	144541	117583	26958
2010	253119	211275	41844

абсолютне відхилення			
2010/2006	209477,5	174715,5	34762
2010/2007	189511,8	156423,8	33088
2010/2008	155912	129232	26680
2010/2009	108578	93692	14886
відносне відхилення			
2010/2006	5,8	5,78	5,91
2010/2007	3,98	3,85	4,78
2010/2008	2,6	2,58	2,76
2010/2009	1,75	1,8	1,55

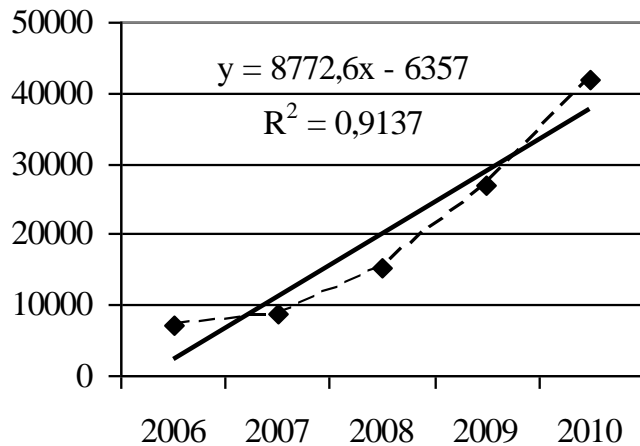
На рис. 2 відображені тренди по ЗАТ «Тернопільський молокозавод», які показують, що чистий дохід від реалізації зростав протягом 2006-2010 рр., найбільш динамічне було зростання у 2009-2010 рр., що дозволило побудувати лінію тренду, яка відображає темпи зростання чистого доходу від реалізації і можливість подальшого прогнозування даного показника з достовірністю 0,8972. Щодо собівартості продукції можливість прогнозування на майбутні періоди складає 0,8905, тобто достовірність прогнозування є досить високою. За показником валового прибутку достовірність прогнозування є ще більш значною – 0,9137.



а) Чистий дохід від реалізації



б) Собівартість



в) Валовий прибуток

**Рис. 2. Побудовані тренди по показникам діяльності підприємства  
ЗАТ «Тернопільський молокозавод»**

Так, удосконалена модель досконалості діяльності підприємств харчової промисловості дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності і здійснювати стратегічне планування і прогнозування показників діяльності підприємств. На основі трендів складемо прогноз діяльності ЗАТ «Тернопільський молокозавод» на 2011-2012 рр. (табл. 3).

**Таблиця 3. Прогнозування показників діяльності ЗАТ «Тернопільський  
молокозавод» на 2011-2012 рр.**

Показники	Чистий дохід від реалізації	Собівартість	Валовий прибуток	Рентабельність виробництва
2010	253119	211275	41844	20,00%
2011	270389,8	224111	46279	20,65%
2012	320378,7	265328	55051	20,75%
абсолютні відхилення				
2011/2010	17270,8	12836	4434,6	0,65%
2012/2011	49988,9	41216	8772,6	0,10%
відносні відхилення				
2011/2010	6,82	6,08	10,60	3,25
2012/2011	18,49	18,39	18,96	0,48

Використання моделі досконалості діяльності підприємств, що дозволила спрогнозувати майбутній чистий дохід, собівартість, валовий прибуток і рентабельність? дозволяє зробити висновки щодо необхідності впровадження



нового обладнання та дотримання певних показників, певних розмірів собівартості продукції підприємств харчової промисловості Тернопільської області. Як видно з табл. 3 підприємство ЗАТ «Тернопільський молокозавод» буде працювати у 2011-2012 рр. ефективно в тому випадку, коли темпи зростання чистого доходу від реалізації і валового прибутку будуть випереджати темпи зростання собівартості відповідно на 6,74% і 4,52% у 2011 р. та на 0,1% і 0,57% у 2012 р.

**Висновки з даного дослідження.** Здійснивши дослідження поставленої проблематики, можна констатувати, що для моделювання інноваційного розвитку підприємства харчової промисловості необхідно вибрати систему показників, яка не лише характеризує різні варіанти інноваційного розвитку підприємства, але і містить можливість свого розширення, тобто його показники повинні розраховуватися в динаміці і залежати від управляючих параметрів. Тому при моделюванні цього розвитку необхідно включати лише ті показники, які є вимірними і розглядаються як основні, що дозволяє забезпечити допустиму розмірність моделі. Інакше робота з моделлю буде пов'язана з великими обчислювальними труднощами, що негативно відіб'ється на точності результатів моделювання.

Сьогодні самооцінку слід сприймати як критичний самоаналіз, який разом з бенчмаркінгом повинен бути невід'ємною частиною управління діяльністю та інноваційними процесами підприємств харчової промисловості зокрема. Саме самооцінка дасть змогу здійснювати відповідний аналіз і прогнозування найбільш доцільні траєкторії розвитку підприємства, що визначають можливі сценарії його розвитку і виявляти найбільш важливі, переломні моменти, коли потрібне ухвалення принципових рішень, що дозволяють уникати кризових ситуацій і забезпечувати стійкий інноваційний розвиток підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Використання самооцінки у процесі аналізу поточної діяльності і визначення подальших перспектив розвитку підприємств визначає її важливість. Однак необхідне подальше її удосконалення в практичній діяльності, що потребує подальшого дослідження.

### **Список літератури:**

1. *Алексеев В. Круговой график-радар / В. Алексеев // ММК. – 2004. – №9. – С. 50-51.*
2. *Дандон Э. Инновации: как определять тенденции и извлекать выгоду / Э. Дандон ; Пер. с англ. – М. : Варшина, 2006. – 304 с.*
3. *Мазаракі А. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг / А. Мазаракі, Т. Мельник // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №2. – С. 5-17.*
4. *Пичугина Т. С. Инновационные решения рекреационного менеджмента / Т.С. Пичугина. – Харьков, 2008. – 95 с.*
5. *Сіренко Н.М. Управління інноваційною системою аграрного підприємства / Н.М. Сіренко // Економіка АПК. – 2009. – №9. – С. 43-46.*