

УДК 330.4

Кузьміна О.В.

аспірант кафедри обліку і аудиту  
Приазовського державного технічного університету

## АНАЛІЗ ДИСБАЛАНСІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗБАЛАНСОВАНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Статтю присвячено дослідженню причин дисбалансів у системі стратегічного управління збалансованим розвитком підприємства. Проаналізовано структуру балансу підприємств України та оборотних коштів окремого підприємства. Сформовано шляхи ефективного управління структурою балансу підприємств з метою відновлення рівноваги і подальшого розвитку.

**Ключові слова:** стратегічне управління збалансованим розвитком, дисбаланс, аналіз, баланс, активи, оборотні кошти, підприємство.

### Кузьміна О.В. АНАЛИЗ ДИСБАЛАНСОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Статья посвящена исследованию причин дисбалансов в системе стратегического управления сбалансированным развитием предприятия. Проанализирована структура баланса предприятий Украины и оборотных средств отдельного предприятия. Сформированы пути эффективного управления структурой баланса предприятий с целью восстановления равновесия и дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** стратегическое управление сбалансированным развитием, дисбаланс, анализ, баланс, активы, оборотные средства, предприятие.

### Kuzmina O.V. ANALYSIS IMBALANCE IN SYSTEM STRATEGIC MANAGEMENT BALANCED DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISES OF UKRAINE

The article investigates the causes of the imbalances in the system of strategic management of a balanced development of the enterprise. The structure of the balance of the enterprises of Ukraine and current assets of individual enterprises. Formed the effective management of balance sheet structure of enterprises in order to restore balance and further development.

**Keywords:** strategic management of balanced development, imbalance, analysis, balance sheet, assets, working capital, company.

**Постановка проблеми.** Останніми роками збалансований розвиток економіки України відрізняється частою та різкою зміною тенденцій, відсутністю систематичності, переважанням кризових явищ, які визначаються порушеннями, або дисбалансами. Причини дисбалансів викликають перехід економічної системи з попереднього стану (в якому цього дисбалансу не спостерігалось) у її наступний стан (в якому цей дисбаланс уже спостерігається). До основних причин, які провокують виникнення дисбалансів на рівні підприємств у ході створення і реалізації продукції, відносять порушення в управлінні активами підприємства, його джерелами та самої праці. Незважаючи на ґрунтовне опрацювання дисбалансів у розвитку країни, тематика дисбалансів та їх оцінки в системі стратегічного управління збалансованим розвитком окремого підприємства залишається недостатньо опрацьованою та є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам збалансованого розвитку підприємств приділялась увага ряду зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Д. Майнер, М. Кептейн, Й. Вемпе, Ф. Брейфогл, Н.В. Афанасьєв, В.О. Василенко, В.І. Ляшенко, М.Г. Білопольський, А.І. Гармаш, О.В. Раєвнева та ін. Питанням аналізу і управління оборотними та основними фондами підприємства займалися такі вчені, як: М.Д. Білик, В.П. Савчук, О.О. Терещенко, Н.М. Ушакова, В.В. Бочаров, В.В. Ковальов, М.Н. Крейніна, В.Е. Леонтьєв, С.І. Шохін, С.Ф. Брігхем, Р. Брейлі, Ван Хорн. Однак теоретичні положення, викладені в роботах вищезазначених учених, і практичні висновки, зроблені в них, показують, що ряд питань аналізу активів та пасивів підприємств окремих галузей національної економіки та дисбалансів, які вони викликають, ще недостатньо досліджені і потребують додаткового вивчення.

**Мета статті** полягає в характеристиці причин дисбалансів у системі стратегічного управління зба-

лансованим розвитком підприємства, аналізі ресурсів підприємств країни та джерел їх фінансування, формуванні шляхів ефективного управління ними з метою відновлення рівноваги.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення причин дисбалансів та проведення їх аналізу необхідно починати з розгляду сутнісної характеристики збалансованого розвитку в системі стратегічного управління. Більшість підходів до управління збалансованим розвитком промислових підприємств не відповідають потребам вітчизняних підприємств. Це пов'язано з наявністю в них ряду недоліків, які ускладнюють їх застосування на практиці як дієвого інструменту обґрунтування управлінських рішень. Окрім того, багато авторів розглядають збалансованість як самоціль. За авторським визначенням, збалансований розвиток підприємства – це безперервний процес закономірних змін, у ході яких людський капітал формує оптимальне співвідношення між окремими складовими розвитку через соціально-економічну систему взаємопов'язаних показників та корпоративної цілісності у довгостроковій перспективі. За таким визначенням «збалансованість» можна трактувати як ступінь відповідності між характеристиками одних елементів системи і потребами інших, а також між елементами системи та об'єктами зовнішнього середовища. У таких умовах на підприємствах буде забезпечуватися оптимальне співвідношення між окремими складовими розвитку [1].

У процесі дослідження було виявлено, що основна проблема управління збалансованим розвитком соціально-економічних систем полягає у забезпеченні: стійкості процесу їх функціонування та утриманні досягнутих результатів; нарощенні відповідного потенціалу; залученні всіх об'єктів управління підприємства до розробки стратегії довгострокового зростання даної системи; нарощування якісних і

кількісних параметрів збалансованої системи до її загального розвитку.

З позиції системного аналізу пропонуємо власне розуміння поняття стратегічного управління збалансованим розвитком. На нашу думку, стратегічне управління збалансованим розвитком – це комплексний постійний процес впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення оптимального співвідношення між окремими складовими розвитку підприємства через соціально-економічну систему взаємопов'язаних показників та корпоративної цілісності у довгостроковій перспективі для виходу на нову якість управління.

Зазвичай серед основних макроекономічних чинників дестабілізації прийнято виділяти: недосконалість інвестиційно-кредитної системи, що спричиняє вплив власного капіталу, зменшення фінансових ресурсів та зниження рівня інноваційно-інвестиційної активності суб'єктів господарювання; низький рівень задоволення потреб внутрішнього ринку у продукції вітчизняного виробництва; високу енергоємність виробництва та споживання енергоресурсів, значна частка яких імпортується в Україну; відсутність зв'язку між наукою та виробництвом; істотне відставання України у сфері використання інформаційних технологій; залежність економіки України від зовнішньої кон'юнктури.

На відміну від макроекономічних, галузевих і регіональних чинників дестабілізації внутрішньогосподарські процеси залежать від умов господарю-

вання всередині підприємства, а отже, здебільшого керовані з боку менеджменту.

Дисбаланс – це порушення економічної рівноваги, збалансування процесів, потоків в компанії, регіоні, державі [2]. Такий підхід дає можливість трактувати дисбаланс як незбалансованість доходів та витрат, активів та пасивів у компанії, регіоні, державі. Оскільки судження про дисбаланс завжди є суб'єктивним, його можна розглядати тільки у взаємозв'язку з цілями, для досягнення яких існує система.

У процесі досягнення цілей підприємству потрібні матеріально-речові і грошові ресурси, які становлять фонди підприємства. Добре налагоджений механізм управління необоротними та оборотними активами додасть підприємству конкурентних переваг. За останні роки відбулися суттєві зміни ресурсної складової підприємств України. Розглянемо структуру балансу підприємств України за видами економічної діяльності 2007–2014 рр., яку наведено в табл. 1 [3–6].

За результатами аналізу даних, наведених у табл. 1, з'ясувалося, що частка необоротних активів скоротилась із 50,3% у 2007 р. до 45,3% у 2014 р, тоді як частка оборотних активів поступово збільшується – від 49,7% у 2007 р. до 54,7% у 2014 р. Майже для всіх років у період 2007–2014 рр. характерним є те, що темпи зростання оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних. Дану ситуацію можна пояснити, з одного боку, недостатністю коштів у підприємств на оновлення технічної бази і,

Таблиця 1  
Структура балансу підприємств України за видами економічної діяльності 2007–2014 рр.  
(на кінець року, %)

Роки	Актив		Пасив		
	Необоротні активи	Оборотні активи	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення
2007	50,3	49,7	42,1	16,3	41,6
2008	47,8	52,2	34,9	19,9	45,2
2009	47,6	52,4	34,5	18,6	46,9
2010	44,8	55,2	34,8	18,5	46,7
2011	43,8	56,1	33,9	18,8	47,3
2012	45,3	54,7	35,2	18,6	46,2
2013	46,2	53,8	34,2	18,7	47,1
2014	45,3	54,7	24,7	22,7	52,6

Таблиця 2

Факторний аналіз оборотних коштів підприємства  
ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2012–2014 рр.

II. Оборотні активи	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2013/2012, %	Відхилення 2014/2013, %
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Виробничі запаси	1 355 440,00	1 473 785,00	1 943 983,00	108,73	131,90
Незавершене виробництво	812 523,00	778 002,00	571 708,00	95,75	73,48
Готова продукція	373 341,00	717 926,00	963 493,00	192,30	134,21
Витрати майбутніх періодів	60 152,00	157 681,00	190 481,00	262,14	120,80
Сфера обігу, всього, у т. ч.:	4 421 003,00	3 917 126,00	7 809 883,00	88,60	199,38
Товари	12 640,00	277,00	21,00	2,19	7,58
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 875 820,00	2 588 676,00	5 662 510,00	90,02	218,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками	826 561,00	955 742,00	1 973 680,00	115,63	206,51
Інша дебіторська заборгованість	378 066,00	13 674,00	18 228,00	3,62	133,30
Поточні фінансові інвестиції					
Кошти та їхні еквіваленти	250 269,00	357 341,00	154 285,00	142,78	43,18
Інші оборотні активи	77 647,00	1 416,00	1 159,00	1,82	81,85
Усього за розділом II	7 022 459,00	7 044 520,00	11 479 548,00	100,31	162,96
Прибуток від реалізації продукції	-2 782 306,00	-2 929 911,00	453 615,00	105,31	-15,48

як наслідок, мінімальними вкладеннями в основні засоби, а з іншого – формуванням надмірних залишків виробничих запасів з метою мінімізації інфляційних впливів, надмірних залишків готової продукції через непостійність обсягів попиту, необґрунтованих розмірів дебіторської заборгованості, яка виникає в результаті вчасного невиконання зобов'язань покупцями [7]. Це підтверджується поступовим скороченням частки власного капіталу підприємств на 17,4% за період 2007–2014 рр. та зростанням довгострокових (на 6,4%) та поточних (на 11%) зобов'язань за аналогічний період.

Однак не можна забувати про те, що оборотні кошти поряд з основними забезпечують діяльність підприємства, тому управління збалансованим розвитком підприємства, зокрема його оборотними активами, у першу чергу має передбачати визначення оптимальної величини, розробку варіантів фінансування та забезпечення ефективності їх використання. Розрахунок оптимальної величини оборотних активів може забезпечити: безперербійне ефективне функціонування підприємства; мінімізацію недіючих поточних активів.

Проведемо аналіз факторів, які впливають на оборотні активи ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» (табл. 2) [8].

З табл. 2 видно, що запаси у 2012–2014 рр. на підприємстві мають нестабільну динаміку, але на кінець 2014 р. скоротились, що, скоріш за все, впливає на оборотність активів. Найбільшу частину оборотних коштів у сфері обігу підприємства займає дебіторська заборгованість. У 2013–2014 рр. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги збільшилась на 5 662 510 тис. грн.

Отже, першочерговими проблемами в управлінні оборотними активами є: управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Для характеристики економічної ефективності використання оборотних коштів може бути використаний показник віддачі (рентабельності) оборотних коштів, котрий являє собою відношення прибутку від реалізації продукції до середніх залишків оборотних коштів:

$$ROK = (PP/OA) * 100\%, \quad (1)$$

де ROK – рентабельність оборотних коштів, %; PP – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.; OA – оборотні активи, тис. грн.

Розрахуємо рентабельність оборотних коштів ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2012–2014 рр. (рис. 1).

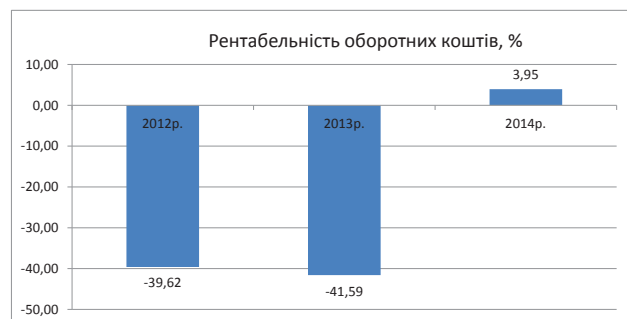


Рис. 1. Діаграма рентабельності оборотних коштів ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2012–2014 рр.

Рентабельність оборотних активів ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за 2012–2014 рр. має позитивну динаміку та зростає,

але це невеликі прибутки відносно суттєвих збитків. Поряд зі зростанням показників рентабельності оборотних активів потрібно нарощувати свою прибутковість. Збільшення у 2014 р. прибутковості виробництва ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» можна пояснити іммобілізацією власного капіталу внаслідок зростання дебіторської заборгованості та зменшення показників ліквідності. Проте такі умови у майбутньому можуть привести до зупинки виробництва чи зростання долі запозиченого капіталу.

Оскільки основну долю обігових коштів ПАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча» за період 2012–2014 рр. складає дебіторська заборгованість за товари, яка щороку зростає, її скорочення можна досягти через запровадження ефективної політики управління дебіторською заборгованістю. Перевищення певного рівня дебіторської заборгованості може призвести до втрати ліквідності і навіть зупинки виробництва. Така ситуація досить характерна для національної економіки з її хронічними неплатежами.

Для удосконалення сучасного стану оборотних активів підприємств України потрібно прослідкувати тенденції їх формування, а також встановити фактори, що на них впливають. До першої групи факторів можна віднести необґрунтоване зростання кількості підприємств в економіці України, яке пов'язано з переходом України до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку – до нових методів оцінки необоротних та оборотних активів. До другої групи факторів можна віднести неадаптованість України до міжнародних стандартів і, як наслідок, наявність необґрунтованих розмірів запасів через неефективне управління ними. До третьої групи можна віднести інфляційний вплив на економіку країни, який призводить до переоцінки основних засобів та матеріальних оборотних активів, зниження платоспроможності вітчизняних підприємств, що супроводжується зростанням такої складової оборотних активів, як дебіторська заборгованість.

**Висновки.** Економіка України позбавлена інвестиційних та інноваційних можливостей для ефективного оновлення основних фондів і зростання оборотності оборотних активів. Тому необхідною і доцільною є реалізація заходів щодо державної підтримки інвестиційного забезпечення відтворення основного капіталу промислових підприємств, яка має на меті широку модернізацію реального сектора економіки на інноваційній основі. Наслідками впровадження ефективної політики управління оборотними активами мають стати: забезпечення безперербійної роботи підприємства; зниження обсягів вільних поточних активів і, як наслідок, зниження витрат на їх фінансування; прискорення обороту оборотних активів; максимізація прибутку підприємства при збереженні ліквідності.

Проте розв'язання проблем, які спричинили виникнення дисбалансів в економіці, потребують комплексного підходу, а саме формування загальнодержавної цільової економічної програми розвитку як галузі, так і окремого промислового підприємства. Дана програма повинна вирішувати проблемні питання шляхом розроблення організаційно-економічного механізму та залучення ресурсів для реалізації завдань структурно-технологічної модернізації вітчизняної промисловості у напрямі збільшення частки високотехнологічних видів діяльності в обсягах виробництва та експорту, задоволення потреби внутрішнього ринку у продукції власного виробни-

цтва, зростання зайнятості та підвищення завдяки цьому добробуту населення.

Таким чином, стратегічне управління збалансованим розвитком підприємства потребує у поточному періоді своєчасної організації бухгалтерського обліку наявних активів, планування структури та обсягу відповідної групи оборотних активів, здійснення контролю ефективності та доцільності їх використання, тоді як у довгостроковому – наявності відповідних ключових орієнтирів, що дозволять оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білопольський М.Г., Кузьміна О.В. Збалансований розвиток економічних систем: сутність та значення / М.Г. Білопольський, О.В. Кузьміна // Креативне управління соціально-економічним розвитком підприємств України: теорія і практика : [колективна монографія] / За ред. Т.М. Берднікової, Н.О. Євтушенко, М.В. Пахомовської. – Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – С. 17–26.
2. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева ; 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
3. Статистичний щорічник України за 2007 рік / За ред. О.Г. Осауленка ; відп. за вип. П.П. Забродський ; Держкомстат України. – К. : Консультант, 2008. – 571 с.
4. Статистичний щорічник України за 2008 рік / За ред. О.Г. Осауленка ; відп. за вип. Н.П. Павленко ; Держкомстат України. – К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2009. – 566 с.
5. Статистичний щорічник України за 2009 рік / За ред. О.Г. Осауленка ; відп. за вип. Н.П. Павленко ; Державний комітет статистики України. – К. : Інформ.-аналіт. агентство, 2010. – 566 с.
6. Статистичний щорічник України за 2011–2014 рр. / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Дудка Т.В. Удосконалення структури основних виробничих фондів підприємств / Т.В. Дудка, Т.Г. Барабанова // Вісник Донецького університету. – 2007. – № 2.
8. Маріупольський МК ім. Ілліча. Інформація для акціонерів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ilyichsteel.metinvestholding.com/ua/about/info/page/1>.

УДК 005.73

**Кулик Н.М.**

*кандидат технічних наук,  
доцент кафедри менеджменту*

*ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

**Зуєв Г.І.**

*студент*

*ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто актуальну проблему ефективності системи управління культурою організації як цілісної соціально-економічної системи в умовах постіндустріальної економіки. Ефективність розглядається як багаторівневе інтегральне утворення, найбільш важливими характеристиками якого виступають синергізм, оптимізаційний характер, адекватність інформації, інновації. Визначено підходи до методології оцінювання ефективності системи управління культурою організації.

**Ключові слова:** ефективність, система управління культурою організації, моделі організацій, моделі ефективності системи управління.

### **Кулик Н.М., Зуєв Г.І. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье рассмотрена актуальная проблема эффективности системы управления культурой организации как целостной социально-экономической системы в условиях постиндустриальной экономики. Эффективность рассматривается как многоуровневое интегральное образование, наиболее важными чертами которого выступают синергизм, оптимизационный характер, адекватность информации, инновации. Определены подходы к методологии оценивания эффективности системы управления культурой организации.

**Ключевые слова:** эффективность, система управления культурой организации, модели организации, модели эффективности системы управления.

### **Kulyk N.M., Zuyev H.I. METHODOLOGICAL ASPECTS OF EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF CULTURE OF AN ORGANIZATION**

This article examines the actual problem of the effectiveness of the system of the cultural organization management as an entire social and economic system under the conditions of the post-industrial economics. The effectiveness is examined as a multileveled integral formation the most important characteristics of which are synergism, optimization character, adequacy of information, innovations. The approaches to methodology of the effectiveness evaluation of the cultural organization management system are defined.

**Keywords:** effectiveness, the system of cultural organization management, models of organization, models of effectiveness of the system of management.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективності – це вічна, глобальна проблема людства. Виникнення поняття «ефективність» обумовлено усвідомленням соціумом факту обмеженості ресурсів і необхідності їх більш раціонального та економічного викорис-

тання. З моменту введення поняття ефективності до наукової термінології здебільшого її розуміли як індикатор порівняння результатів і витрат. У той же час характер самих результатів і витрат, їхні якості, у широкому сенсі, і соціально-економічне значення