

УДК 005.3

**Лизунова О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Індустріального інституту  
Донецького національного технічного університету

**Придятько Е.М.**

методист навчального відділу  
Донецького національного технічного університету

## УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті проблеми ефективного управління промисловими підприємствами. В роботі порівнюються погляди зарубіжних і вітчизняних спеціалістів щодо вирішення проблеми підвищення ефективності роботи підприємства. Виявлені переваги показника вартості підприємства як головного критерію ефективності його діяльності. В роботі відображені причини необхідності розробки стратегії діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. В статті наведені приклади стратегій підприємств України.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, економічна система, технологія управління, фактори управління, результативність, максимізація прибутку.

### Лизунова Е.Н., Придятько Е.М. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены проблемы эффективного управления промышленными предприятиями. В работе сравниваются взгляды зарубежных и отечественных специалистов по проблеме повышения эффективности работы предприятия. Выявлены преимущества показателя стоимости предприятия как главного критерия эффективности его деятельности. В работе отображены причины необходимости разработки стратегии деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования. В статье приведены примеры стратегий предприятий Украины.

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, экономическая система, технология управления, факторы управления, результативность, максимизация прибыли.

### Lyzunova O.N., Pridatko E.M. MANAGING EFFICIENCY OF THE COMPANY

The article considers the problems of efficient management of industrial enterprises. The paper compares the points of view of Ukrainian and foreign specialists concerning the problem of improving the efficiency of the company. Advantages of increased value of the enterprise as the main criterion of its effectiveness are shown. The article provides examples of strategies enterprises in Ukraine.

**Keywords:** enterprise potential, economic system, technology management, management factors, effectiveness, profit maximization.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності оскільки наслідки невільно обраної стратегії і тактичної діяльності підприємства в умовах висококонкурентної середі стають критичними та загрожують його існуванню. Управління підприємством визначає основні напрямки його розвитку, можливості та ризики, пов'язані із зовнішньою середою та внутрішніми процесами. Ефективне керування сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги, що визначає позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Проте навіть досконало розроблене стратегічне управління не може бути ефективно впровадженим без науково-обґрунтованого механізму його реалізації. Це потребує розробки спеціального інструментарію управління, здатного забезпечити ефективність діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В багатьох дослідженнях розглядаються обставини, що впливають на управління ефективністю промислового підприємства. Остання світова фінансово-економічна криза, що спричинила негативний вплив на підприємства України, носить глобальний характер, обумовлений безліччю об'єктивних і суб'єктивних причин. Більшість вітчизняних і зарубіжних дослідників схильні розглядати в якості головних її факторів параметри, що пов'язані з циклічним розвитком економіки і, насамперед, – пере накопичення фінансового капіталу, його віртуалізація і пов'язані з цим «піраміди» боргових зобов'язань і деривативів, що призвели переінвестування в окремих галузях економіки [1].

На думку С. Ю. Глаз'єва, криза, що відбувається в світі, носить ще більш фундаментальний, структурний характер, що пов'язаний з завершенням циклу розвитку п'ятого технологічного укладу і початком функціонування нового шостого укладу (який повинен базуватися на біо- і нанотехнологіях, системах штучного інтелекту, глобальних інформаційних і транспортних мережах) [2]. Фактично названі технологічні пріоритети мають бути покладені в основу ідеології модернізації технологічного процесу вітчизняних промислових підприємств, економіки і фінансів.

Ряд авторів, у тому числі Г.Б. Клейнер, Р.М. Нуреев, В.М. Геєць, А.І. Амоша, С.Ю. Глаз'єв, Ю.В. Макагон, С.І. Юрій, Є.В. Савельєв вказують на системний характер нинішнього глобального погіршення економічної ситуації, ставлячи в основу проблеми докорінне реформування вітчизняних підприємств [3]. На серйозність ситуації вказують у своїх дослідженнях цілий ряд авторів, зокрема В.В. Сорокожердьєв, А.І. Амоша, С.Ю. Глаз'єв, В.М. Геєць, В.М. Полтеровіч, Д. Стігліц.

**Постановка завдання.** Сучасні умови господарювання, що характеризуються нестабільним і динамічним зовнішнім середовищем, стрімкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, пред'являють вітчизняним промисловим підприємствам жорсткі вимоги щодо функціонування і сталого розвитку. Це призводить до необхідності впровадження ефективної системи управління. Добре розроблена стратегія не знайде свого втілення у практичну діяльність промислового підприємства без якісно розробленого механізму стратегічного управління. Розгляд понять, категорій, умов та факторів управління ефективністю

підприємством довів, що саме стратегічні рішення, що відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку є головним джерелом підвищення прибутковості діяльності та забезпечення його конкурентних переваг. Таким чином управління ефективністю діяльності – є необхідним компонентом розвитку підприємства та удосконалення менеджменту і його основні аспекти потребують детального дослідження.

**Мета статті.** На сьогоднішній день, об'єктивною необхідністю є зменшення ризику прийняття невірних рішень шляхом переходу на наукові методи управління, широке застосування досвіду провідних технологій управління. У зв'язку з цим потребує удосконалення процес управління ефективністю діяльності підприємства.

**Результати дослідження.** Промислові підприємства України функціонують в складних зовнішніх умовах господарювання, які пов'язані із нестабільністю фінансової ситуації на світових ринках та хибною економічною політикою нашої держави. Тому вони, розробляючи управлінські рішення, повинні спрямовувати свої дії на укріплення фінансово-майнового стану та формування стратегічного потенціалу, здатного адаптуватися до несприятливих факторів зовнішнього середовища.

В структурі національної економіки промисловість складає близько 30% валового внутрішнього продукту, кількість працівників на промислових підприємствах складає приблизно 20% зайнятого населення національної економіки, а найвищу питому вагу у сучасних умовах в її галузевій структурі займає добувна та переробна промисловість й енергетика. У період 2013-2015рр. частка промислових підприємств у ВВП України характеризувалась негативною динамікою, але за результатами першого кварталу 2016 року, помітно зросла. Статистичні дані за перший квартал 2016 року надають впевненості у відновленні промислового виробництва після значного скорочення у 2013-2015 роках. Найвищі показники приросту промислового виробництва досягнуто у машинобудуванні, харчовій, фармацевтичній та легкій промисловості, інші галузі промисловості теж демонструють позитивну динаміку. [4].

У 2016 р. порівняно з 2015 р. індекс промислової продукції становив 102,4%. У добувній промисловості й розробленні кар'єрів випуск продукції зменшився на 0,3%. У переробній промисловості індекс промислової продукції становив 103,5%. На підприємствах із виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів приріст продукції становив 3,9%. У текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів індекс промислової продукції становив 101,4%. У виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічній діяльності випуск продукції збільшився на 0,8%. На підприємствах із виробництва коксу та продуктів нафтопереробки приріст промислової продукції становив 8,1%. У виробництві хімічних речовин і хімічної продукції індекс промислової продукції становив 100,4%. У виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів обсяг виробленої продукції зріс на 3,9%. На підприємствах із випуску гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції індекс виробництва становив 106,5%. У металургійному виробництві, виробництві готових металевих виробів, крім машин і устаткування, випуск продукції збільшився на 5,9%. У машинобудуванні, крім ремонту і монтажу машин і устаткування, індекс промислової продукції стано-

вив 101,3%. У постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря випуск промислової продукції зріс на 2,6%. [5].

Незважаючи на різноманіття факторів по сферах діяльності підприємства, в основі ефективного управління діяльністю лежить індивідуальний набір факторів, які повинні бути в полі зору менеджмента підприємства, оскільки під впливом тих або інших факторів формується виробничий потенціал, і він повинен бути вчасно реалізований для підвищення конкурентоспроможності й стійкого соціально-економічного розвитку підприємства, а якщо ні, то ріст потенціалу характеризує зниження ефективності керування підприємством.

Єдність принципів основ організації виробництва дозволяє виділити фактори ефективності по таких основних сферах діяльності підприємства, як економічна, виробнича, організаційна, соціальна, екологічна й правова. Особливістю систематизації факторів ефективності є те, що вони розглядаються у взаємозв'язку з факторами, характерними для ринкової економіки: попит та пропозиція на продукцію й енергоресурси, доступ до ринку ресурсів і нових технологій.

Єдність принципів основ організації виробництва дозволяє також визначити фактори ефективності у виробничій сфері підприємства: структура промислового виробництва; завантаження виробничих потужностей; ступінь фізичного й морального зношування основних фондів; матеріалоемність виробництва; технологічну трудомісткість виробництва; впровадження прогресивних технологічних процесів; використання менш енергоємних матеріалів; зниження всіх видів втрат виробництва; укріплення одиничних потужностей і реалізація інших способів концентрації виробництва; рівень електрифікації промислового виробництва; технологічне комбінування виробництва. Фактори цієї сфери діяльності є визначальними при формуванні й реалізації програм по економії витрат підприємства.

У сучасних ринкових умовах необхідність управління ефективністю на підприємствах України визначається багатьма причинами, серед яких невизначеність майбутнього, ризику, координуюча роль плану та оптимізація екологічних наслідків, а також потреба у фінансових ресурсах. З метою побудови моделі формування стратегії підприємства проаналізуємо фактори зовнішнього та внутрішнього оточення. Так фактори зовнішнього впливу доцільно поділяти на фактори макросередовища (економічні, політичні фактори та фактори державного регулювання), галузевого та конкурентного оточення підприємства. Фактори внутрішнього впливу націлені на визначення ступеня відповідності майбутньої стратегії розвитку промислового підприємства і досягнення стратегічних цілей згідно з кожним функціональним напрямком діяльності: загального управління, економіки та фінансів, дослідження та технологічних розробок, виробництва, маркетингу та збуту, управління персоналом. Виокремлення та оцінка факторів зовнішнього середовища та внутрішнього впливу дозволяє визначити процес управління ефективністю підприємства, обґрунтувати організаційно-економічні передумови розробки стратегії діяльності.

Управління ефективністю роботи підприємства передбачає урахування основних положень теорії максимізації прибутку. Підприємство повинно працювати таким чином, щоб забезпечити максимальний дохід його власникам. У рамках традиційної неокласичної економічної моделі передбачається, що будь-яке підприємство існує для того, щоб максимі-

зувати прибуток у довгостроковій перспективі. При цьому у якості орієнтуру розглядається прибуток середній для галузі або той прибуток, що об'єктивно задовольняє власників.

Традиційно ефективність діяльності підприємства розглядалася з точки зору прибутковості, однак на сьогоднішній день найбільшої актуальності набуває концепція підвищення вартості бізнесу [6]. Тому при побудові концепції стратегічного управління ефективністю підприємства потрібно враховувати положення концепції вартості бізнесу, теорії максимізації прибутку, теорії нарощування обсягів виробництва, теорії зацікавлених осіб, теорії максимізації вартості підприємства.

Сьогодні в рамках концепції показників ефективності діють закордонні компанії, які вимірюють дані по ефективності, управляють ними й закономірно процвітають, оскільки вони розуміють, як оптимізувати свої процеси, використовувати ринкові можливості, зменшувати собівартість, дотримувати нормативних вимог і тим самим розбудовуватися стійко в динамічних процесах зовнішнього середовища. Відзначається, що в цей час збільшується попит на звітність в області сталого розвитку, що базується на ключових показниках ефективності. Обсяг даних, необхідний для підтримки встановлених показниках ефективності, може бути значно менше в порівнянні з потенційним обсягом даних інформаційних систем в області енергетики, однак він може потребувати інших змінних, які не завжди є в тій же системі. Тому керування ефективністю містить у собі збір, аналіз і об'єднання даних для формування набору ключових показників ефективності.

Кожне підприємство повинне визначити показники діяльності, які будуть використовуватися для оцінки ефективності і згодом для оцінки прогресу в досягненні цілей і завдань. Тому потрібна як адміністративна робота із впровадження й підтримки системи обліку й контролю, так матеріальне і моральне стимулювання, а також навчання персоналу економічними методами роботи, який буде здійснювати контроль над споживанням будь-яким виробничим ресурсом.

Аудити показали, що існує серйозний бар'єр у здійсненні проектів і підтримці правильних адміністративно-господарських заходів щодо економії ресурсів. Проблема полягає в тому, що аудит представляє «фотографічну» картину того, що було неправильне та що може бути поліпшене. Однак постійна система моніторингу може бути реалізована так, щоб вона представляла «активний аудит», за допомогою якого структури керування підприємством постійно будуть одержувати інформацію й нагадування, коли вони діють неефективно. Моніторинг можна застосовувати на всіх рівнях управління підприємством [7].

Щоб визначити ефективність керування промисловим підприємством в сучасних умовах, необхідне вдосконалення методології визначення кола показників і критеріїв оцінки взаємодії держави й ринкового механізму з бізнес-моделлю ефективності підприємства. Це повинно бути зроблене в рамках теорії керування. У міру того як ринки стають все більш динамічними, а зміни несподіваними, системи керування підприємствами стають відкритими й гнучкими, і на перший план виходить такий загальний критерій, як здатність адаптуватися й вплив на ринки.

Саме такий підхід методологічно вірний для оцінки ефективності керування підприємством в сучасній економіці. Він органічно сполучає в собі парадигми традиційної ефективності й рентабельності виробництва, спрямованість на стійке задово-

лення ресурсних потреб і узгодження економічних інтересів суб'єктів ринкової економіки, динамічність зовнішніх і внутрішніх факторів і їх взаємодія. Нова концепція керування підприємствами повинна спиратися на критерії ефективності виробництва, маневреності виробництва, гнучкості стратегії. На основі цих критеріїв повинні формуватися узагальнюючі показники й критерії ефективності, що дозволять усунути протиріччя й погоджувати економічні інтереси держави як суб'єкта ринкової економіки й будь-якого суб'єкта ринкової економіки.

Дослідження теоретичних методологічних основ стратегічного управління визначило у якості його головної мети відображення масштабних намірів підприємства, що ведуть до досягнення ним суттєвих результатів у сферах підприємництва, виробництва та соціальної сфері. Узагальнюючим критерієм досягнення цієї мети є збільшення ринкової вартості підприємства. Прикладами переваг стратегій промислових підприємств України можуть бути: підвищення швидкості реагування на зміни споживчого попиту на зовнішньому та внутрішньому ринках продукції, прискорення процесів розробки та постановки на виробництво нових марок та сортів, видів продукції, скорочення термінів постачання продукції.

В якості основних елементів механізму управління ефективністю підприємства слід розглядати: механізм управління інноваційним розвитком, механізм управління маркетинговим потенціалом та механізм управління процесом підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** На ефективність функціонування та сталий розвиток підприємств негативно впливає нестійкість темпів промислової динаміки, висока ресурсоемність виробництва, низький техніко-технологічний рівень та темпи оновлення виробничих потужностей, посилення техногенного навантаження на довкілля, тощо.

Доведено, що головними ознаками ефективного управління в сучасних умовах господарювання виступають: максимальне урахування положень сучасних концепцій сталого розвитку; орієнтація на інноваційний розвиток, оскільки це є єдиним інструментом ефективних перебудов усіх процесів на вітчизняних підприємствах, здатним забезпечити їх інтеграцію у всесвітній економічний простір; ефективна взаємодія держави та підприємства, оскільки стратегічний розвиток підприємства націлений не лише на отримання прибутку, а й на розвиток інтелектуального потенціалу, максимальне використання досягнень науково-технічного прогресу, охорону довкілля та інші пріоритетні напрямки, а це потребує додаткових важелів впливу.

Враховуючи методологічні підходи до управління ефективністю, виявлені проблеми функціонування промислових підприємств та пріоритети їх розвитку, було запропоновано основні аспекти управління. Однією з найважливіших особливостей є використання вартісного підходу до управління діяльністю промисловим підприємством, який дозволяє забезпечити узгодження оперативних, тактичних та стратегічних управлінських рішень, фінансових та операційних цілей його розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Макогон, Ю. В. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети України / Ю. В. Макогон, М. Г. Шпундра // Стратегічні пріоритети. – 2009. – № 1 (10). – С. 86 – 95. – (Соціально-економічна політика).



- Глазьев, С. Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения / С. Глазьев // Экономическая наука. – 2009. – № 2 (45). – С. 33 – 45.
- Клейнер, Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер; ЦЕМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
- Побережець О.В. Управління результатами діяльності промислових підприємств: теорія і методологія: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04/О.В. Побережець. Одеса, 2016. – 489с. , с. 153,154].
- Економіка України за 2016 рік [Електронний ресурс] – Урядовий кур'єр – газета центральних органів влади України Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-2016-rik/>.
- Богдан, Т. Етапи стратегічного управління та типові помилки при сучасному стратегічному управлінні в Україні: [економіка підприємства] / Т. Богдан // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2008. – № 104. – С. 35 – 37.
- Журило, І. В. Сутність системи стратегічного управління та методика її впровадження на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Журило // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 15. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/13.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2009_15/stat_09/13.pdf).

УДК 658:330

**Ляліна Н.С.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності економічної діагностики. Приведено класифікацію видів діагностики стану підприємства. Розглянуто мету, предмет, об'єкт, завдання і методи дослідження економічної діагностики.

**Ключові слова:** економічна діагностика, економічний аналіз, економічна діяльність, ефективність, розвиток підприємства, управлінське рішення.

### **Ляліна Н.С. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Проанализированы теоретические подходы к определению сущности экономической диагностики. Приведена классификация видов диагностики состояния предприятия. Рассмотрены цели, предмет, объект, задачи и методы исследования экономической диагностики.

**Ключевые слова:** экономическая диагностика, экономический анализ, экономическая деятельность, эффективность, развитие предприятия, управленческое решение.

### **Lialina N.S. THEORETICAL FOUNDATIONS OF ECONOMIC DIAGNOSIS OF THE ENTERPRISE ACTIVITY**

Theoretical approaches to the definition essence of economic diagnostics are analyzed. The classification types diagnostics state of the enterprise is given. The goals, subject, object, tasks and methods of economic diagnostics research are considered.

**Keywords:** economic diagnosis, economic analysis, economic activity, efficiency, enterprise development, management decision.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день однією з головних і складних проблем в економіці України є незадовільний фінансово-економічний стан значної частини вітчизняних підприємств. Зважаючи на дану обставину постає необхідність активної аналітичної роботи, спрямованої не тільки на аналіз загального стану діяльності підприємства, а й оцінку його конкурентного середовища, конкурентоспроможності виробляємої продукції, виробничого потенціалу, майнового комплексу, організаційної структури, економічної безпеки, культури тощо та розробку й обґрунтування практичних заходів щодо забезпечення ефективного його функціонування у конкурентних умовах господарювання. Отже в умовах ринкової економіки економічна діагностика діяльності підприємства набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дедалі частіше науковці проявляють зацікавленість та наголошують на важливості і необхідності проведення діагностичного дослідження діяльності підприємства. Про це свідчать праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених як: Василенка В.О., Гетьмана О.О., Головача Т.В., Дмитрієвої О.Г., Жукевича С.М., Картохіної Н.В., Коваленка В.В., Костирка Л.А., Короткової Е.М., Косьянчука Т.Ф., Кривов'язюка І.В., Лук'янової В.В., Майорової Н.І., Олексика О.І., Сав-

чука Л.І., Черняка Ю.І., Шаповала В.М., Швида В.В., Швиданенка Г.О., Фаріона І.Д. та ін.

Особлива увага приділяється дослідженню теоретичних основ економічної діагностики діяльності підприємства, зокрема розкриттю її сутності, видів, процедурі проведення та методам діагностики. Проте більшість з окреслених питань залишається між ними не узгодженими і перебуває на стадії формування.

**Формулювання цілей статті.** Проаналізувати існуючі теоретичні підходи до визначення сутності економічної діагностики, розглянути її основні види, мету, предмет, об'єкт, завдання і методи дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних умовах господарювання значно зростає увага науковців до економічної діагностики.

Термін «діагностика» запозичений з медицини і походить від слова «діагноз», що в перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. Вживаючи слово «діагноз», мають на увазі, по-перше, констатацію результатів дослідження когось або чогось, по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик тощо [1].

Костирко Л.А. визначає діагностику як комплекс досліджень, що спрямовано на виявлення цілей функціонування господарюючого суб'єкта і способів їх досягнення [2].