

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВАIMPROVING THE MANAGEMENT EFFICIENCY  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

УДК 005:334.716

**Лизунова О.М.**доцент, к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту

Індустріальний інститут

«Донецький національний технічний  
університет»**Поліщук Н.О.**к.е.н., доцент кафедри економіки  
і підприємництва

Індустріальний інститут

«Донецький національний технічний  
університет»

У роботі розглянуті питання удосконалення управління промисловими підприємствами. У статті порівнюються погляди зарубіжних і вітчизняних фахівців щодо вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності підприємства. Виявлені переваги показника вартості підприємства як головного критерію ефективності його діяльності. У роботі відображені причини необхідності розробки стратегії діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку економіки. У статті наведені ключові етапи процесу управління.

**Ключові слова:** ефективність виробництва, потенціал підприємства, технологія управління, фактори управління, результативність, споживання ресурсів.

В работе рассмотрены вопросы совершенствования управления промышленными предприятиями. В статье сравниваются взгляды зарубежных и отечественных специалистов по решению проблемы повышения эффективности деятельности предприятия. Выявлены преимущества показателя стоимости предприятия как главного критерия эффективности его

деятельности. В работе отражены причины необходимости разработки стратегии деятельности предприятия на современном этапе развития экономики. В статье приведены ключевые этапы процесса управления.

**Ключевые слова:** эффективность производства, потенциал предприятия, технология управления, факторы управления, результативность, потребление ресурсов.

The paper considers the issues of improving the management of industrial enterprises. The article compares the views of Ukrainian and foreign specialists according to the decision of problems of increase of efficiency of activity of the enterprise. Advantages of increased value of the enterprise as the main criterion of its effectiveness are shown. In article the reasons of necessity of development of strategy of activity of the enterprise at the present stage of economic development. The article presents the key stages of the management process.

**Key words:** production efficiency, capacity of the enterprise, technology management, management factors, performance, and resource consumption.

**Постановка проблеми.** Розробка ефективних управлінських рішень останнім часом стала однією з головних функцій менеджменту. Управління прибутковістю, ресурсозбереженням найбільш значною мірою впливає на успішність роботи промислового підприємства. Проблема ефективного управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності оскільки наслідки невірних управлінських рішень стратегічної і тактичної діяльності стають критичними та загрожують існуванню підприємства. Але навіть досконало розроблене рішення не може бути ефективно впровадженим без науково-обґрунтованого підходу до його реалізації. Це потребує удосконалення механізму управління, здатного забезпечити ефективність діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням аспектів управління діяльністю промислового підприємства займалися багато українських фахівців: В.П. Отенко, Н.В. Касьянова, В.В. Рябовол, М.В. Савченко А.В. Амоша, В.П. Булеєв, А.З. Шевцова, а також такі зарубіжні – В. Ансофф, Е.В. Попов, Р.Я. Гольдштейн. Так, згідно В. Ансоффу, стратегічне управління – це обґрунтування і вибір перспективних цілей розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, їх закріплення в довгострокових планах, і розробка цільових програм, що забезпечують досягнення намічених цілей [1].

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, – перенакопичення фінансового капіталу, його віртуалізація і пов'язані з цим «піраміди» боргових зобов'язань і деривативів, що призвели **переінвестування** в окремих галузях економіки [2].

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) [3]. 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 [4]. На серйозність ситуації вказують у своїх дослідженнях цілий ряд авторів, зокрема: В.В. Сорокожердєв, А.І. Амоша, С.Ю. Глаз'єв, В.М. Геєць, В.М. Полтеровіч, Д. Стігліц.

Формулювання цілей статті. У багатьох дослідженнях розглядаються обставини, що впливають на управління ефективністю промислового підприємства. Але проблема підвищення результативності діяльності залишається досить актуальною. Метою даної роботи є розробка механізму удосконалення управління ефективністю на основі дослідження існуючих підходів щодо цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу. Управління підприємством визначає основні напрями його розвитку, можливості та ризики, пов'язані із зовнішнім середовищем та внутрішніми процесами. Ефективне керування сприяє формуванню довгострокової конкурентної переваги, що визначає позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Промислові підприємства України функціонують у 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.

У 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 2013–2015 рр. частка промислових підприємств у ВВП України характеризувалася негативною динамікою, але за результатами першого кварталу 2016 року, – помітно зростає. 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. [5].

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

Управління підприємством пов'язане з постановкою цілей діяльності і з підтримкою певних відносин із зовнішнім оточенням, що дозволяють їй домагатися поставлених задач і відповідають її внутрішнім можливостям. Ключовими етапами стратегічного управління можна назвати:

- визначення сфери бізнесу і розробка місії підприємства;
- перетворення цілей підприємства в приватні довгострокові і коротко-строкові напрями діяльності;
- визначення стратегії досягнення цілей діяльності;
- розробка і втілення стратегії в життя;
- оцінка діяльності, моніторинг ситуації і здійснення коригуючих дій.

Одне з основних завдань управління ефективністю роботи підприємства в умовах ринку – забезпечити можливість досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом їх найефективніших засобів [7]. Ті підприємства, які збираються в майбутньому і підтримують у цьому високий потенціал власного розвитку, як показує досвід зарубіжних країн, стійко залишаються сильними, прибутковими в глобальному діловому співтоваристві. Щоб підприємство могло визначити власний довгостроковий конкурентний цикл розвитку, воно має зростати швидше, ніж підвищується потенціал його головних суперників. Якісне здійснення процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства має на увазі під собою високі вимоги до керуючої системи фірми. Це зумовлює потребу в послідовному нарощуванні стратегічного потенціалу, здатного перевести об'єкт з поточного стану в бажаний, а також здійснювати ефективний менеджмент його подальшим функціонуванням та розвитком в більш складною і часто мінливої ситуації. Потенціал, який забезпечує досягнення цілей організації в майбутньому, є одним із кінцевих продуктів стратегічного управління. З боку «входу» цей потенціал складається із сировинних, фінансових і людських ресурсів, інформації. З боку «виходу» в нього включаються вироблені продукти та послуги, набір правил соціальної поведінки, дотримання яких допомагає організації досягти своїх цілей [8].

У системі керування виробничо-господарським потенціалом виділені підсистеми, цілеспрямовані дії яких забезпечує працездатність системи в цілому.

Аналізуючи будь-яку систему, як правило, починають з її вихідних даних, проводиться дослідження та оцінка стану потенціалу. Вихідні дані має відповідати головним вимогам цільової підсистеми: максимального використання і розвитку виробничого потенціалу. Стратегію з того чи іншого продукту краще всього будувати, виходячи зі стадії його життєвого циклу (зародження, зростання, уповільнення зростання, насичення, спад). Це пов'язано з тим, що різним стадіям притаманні різні склади і кількість витрачених коштів, одержуваного після цього доходу. Отже, на кожній з них перед компанією стоїть безліч завдань, які необхідно тісно пов'язувати з загальною стратегією розвитку. Оскільки будь-який товар у певний момент вступає в стадію спаду і закінчує своє існування, то доводиться постійно працювати над програмою випуску оновлених товарів. При ідеальному розвитку подій, розробка та підготовка до впровадження на ринок нової продукції повинна фінансово забезпечуватися за рахунок грошових потоків від продажу продукції, що знаходиться на стадіях уповільненого росту і насичення, з тим, щоб забезпечити випуск новинок до того, як настане період спаду. Причиною цього є те, що на етапі зародження продукту потрібна значна кількість ресурсів для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт, вивчення ринку, налагодження виробничої лінії тощо. На практиці будь-яка фірма має потенційний шанс розробити свої ключові комбінації необхідних для успішної конкуренції коштів. Економічний потенціал будь-якого підприємства являє собою склад його ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових та інших, наявних у розпорядженні організації для виробництва запланованих робіт і послуг [9].

Проблема вимірювання величини виробничого потенціалу досить важлива як у теоретичному, так і практичному плані. Знання виробничих потенціалів підприємств дозволяє визначити сумарний потенціал галузі та народного господарства, створює основу для забезпечення спряженості суміжних підприємств і виробництв. Значення виробничих потенціалів підприємств необхідні для виявлення витрат виробничих ресурсів (величин його елементів), потрібних для оптимізації народногосподарських або галузевих темпів і пропорцій розвитку, визначення напрямів інвестиційної політики. Величина виробничого потенціалу являє собою характеристику матеріальних умов оновлення продукції і підвищення її якості і може бути основою для прогнозування обсягів промислового виробництва.

Успішний розвиток бізнесу – це результат раціонального менеджменту, заснованого на використанні інформації про можливості підприємства. Адже від можливостей підприємства залежить, наскільки динамічно розвиватиметься бізнес. Отже, розвиток бізнесу обумовлено наявністю у підприємства відповідного економічного потенціалу. При цьому для ефективного розвитку підприємництва необхідно мати адекватну ринковим відносинам сис-

тему економічної інформації, що розкриває його можливості. У свою чергу можливості будь-якого економічного суб'єкта (підприємства), іншими словами, його потенціал, у ринкових умовах господарювання визначаються різними факторами і насамперед наявністю власності підприємства. Розвиток бізнесу полягає в тому, що кожне підприємство, володіючи власністю, прагне її примножити. Результат використання власності, що залежить від підприємливості менеджерів, передбачає ефективне використання потенціалу підприємства. В окремих випадках відсутність у підприємства стратегії розвитку, низький рівень відповідальності керівників підприємства, нестача достовірної інформації про потенціал підприємства значною мірою гальмують розвиток бізнесу. Розглянуті причини неефективного господарювання взаємопов'язані між собою. Так відсутність необхідної економічної інформації ускладнює визначення стратегії розвитку підприємства, у свою чергу відсутність стратегії зменшує виконавчу дисципліну менеджерів. Визначення стратегії розвитку підприємства базується на наявності у нього потенціалу.

Уявлення про величину виробничого потенціалу підприємства та окремих його елементів дає змогу певною мірою управляти характеристиками потенціалу, в результаті чого виникає можливість цілеспрямованого впливу на віддачу виробничих ресурсів. Визначення величини потенціалу пов'язано з оцінкою вартості його елементів. Таким чином, поняття «потенціал» відображає спільні сили можливості для досягнення намічених цілей у різних сферах функціонування підприємства.

Успіху в стратегічному управлінні потенціалом можна досягти шляхом завбачливого стратегічного планування, яке є найбільш важливою і складною частиною стратегічного управління виробничим потенціалом, так і підприємством в цілому.

**Висновки з проведеного дослідження.** Основними ознаками ефективного управління промисловим підприємством у 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 довілля та інші пріоритетні напрямки, а це потребує додаткових важелів впливу.

На ефективність діяльності промислового підприємства негативно впливає нестійкість темпів промислової динаміки, висока ресурсоемність виробни-

цтва, низький техніко-технологічний рівень та темпи оновлення виробничих потужностей, посилення техногенного навантаження на довкілля, тощо.

Таким чином, актуальним є впровадження удосконаленої, більш ефективної системи управління виробничою діяльністю, яка визначає основні переваги та пріоритети розвитку підприємства, можливості та ризики, пов'язані із зовнішньою кон'юктурою та внутрішньо організаційними процесами. Розгляд понять, категорій, умов та факторів ефективного управління потенціалом підприємства довів, що саме управлінські рішення, які відповідають зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування підприємства та ринку, є головним джерелом забезпечення ефективності його діяльності. Управління виробничим потенціалом є необхідним компонентом розвитку підприємства та підвищення результативності роботи.

Враховуючи методологічні підходи до управління ефективністю, виявлені проблеми функціонування промислових підприємств та пріоритети їх розвитку, було запропоновані нові підходи до управління ефективністю промислових підприємств. 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.

#### REFERENCES:

1. Ansoff Y. Stratehycheskyi menedzhment. Klassycheskoe yzdanye / Y. Ansoff; per. s anhl. – Spb.: Pyter, 2009. – 344 s.
2. Makohon, Yu. V. Kryza u svitovii ekonomitsi: stratehichni priorytety Ukrainy / Yu. V. Makohon, M. H. Shpundra // Stratehichni priorytety. – 2009. – # 1 (10). – S. 86–95. – (Sotsialno-ekonomichna polityka).
3. Hlazev, S. Yu. Antykryzysn ye mer y: proschet y, v yvod y, predlozheniya / S. Hlazev // Ekonomycheskaia nauka. – 2009. – # 2 (45). – S. 33–45.
4. Kleiner, H. B. Evoliutsyia ynstytutsyonaln ykh system / H. B. Klepner; TsEMY RAN. – M.: Nauka, 2014. – 240 s.
5. Poberezhets O.V. Upravlinnia rezultatamy diialnosti promyslovykh pidpriemstv: teoriia i

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф; пер. с англ. – Спб.: Питер, 2009. – 344 с.
  2. 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).
  3. Глазьев, С.Ю. Антикризисные меры: просчеты, выводы, предложения / С. Глазьев // Экономическая наука. – 2009. – № 2 (45). – С. 33–45.
  4. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клепнер; ЦЕМИ РАН. – М.: Наука, 2014. – 240 с.
  5. 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.
  6. 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/>.
  7. Кузнецов В.В. Организационный потенциал предприятия: учеб. пособие / В.В. Кузнецов, Л.М. Арутюнова, Т.Е. Минякова. Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 103 с.
  8. Бережнов Г.В. Конкурентный потенциал предприятия / Г.В. Бережнов. – М.: Креативная экономика, 2007. – 285 с.
  9. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – СПб.: Экономика, 2012. – 558 с.
- metodolohiia: dys. d-ra ekon. nauk: 08,00,04 / O.V. Poberezhets. Odesa, 2016. – 489 s., s. 153,154].
6. Экономика Ukrainy za 2016 rik [Elektronnyi resurs] – Uriadovyi kurier – hazeta tsentralnykh orhaniv vlady Ukrainy Rezhym dostupu: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-2016-rik/>.
  7. Kuznetsov V. V. Orhanyzatsyonn yi potentsyal predpriatyia: ucheb. posobyie / V. V. Kuznetsov, L. M. Arutiunova, T. E. Myniakova. Ulianovsk: UIHTU, 2007. – 103 s.
  8. Berezhnov H. V. Konkurentn yi potentsyal predpriatyia / H. V. Berezhnov. – M.: Kreatyvnaia ekonomyka, 2007. – 285 s.
  9. Popov E. V. R ynochn yi potentsyal predpriatyia / E. V. Popov. – SPb.: Ekonomyka, 2012. – 558 s.