

УДК 658.5.012.7

## ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ, ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Гаман П.І.<sup>1</sup>, Гаман Н.О.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> д.н.держ.упр., доцент, начальник відділу публічного управління цивільним захистом, науково-дослідного центру заходів цивільного захисту, Український науково-дослідний інститут цивільним захистом, м. Київ, вул. Рибальська, 18, 01011, Україна, тел.: (044)-280-18-01, e-mail: haman\_p.i@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3239-89362

<sup>2</sup> к.н.держ.упр., старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, вул. Садова, 2, 20300, Україна, тел.: (047)-44-34-582, e-mail: haman\_n.o@ukr.net ORCID: 0000-0003-4999-6163, DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-105-109>

## IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE, AS A MEANS OF PROVIDING EFFICIENCY OF ACTIVITY OF ENTERPRISES

*Haman P.<sup>1</sup>, Haman N.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> doctor of sciences in public administration, associate professor, head of the department of public management of civil protection, scientific research center for civil protection measures, Ukrainian research institute for civil protection, Kyiv, st. Rybalska, 18, 01011, Ukraine, tel.: (044)-280-18-01, e-mail: haman\_p.i@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3239-89362

<sup>2</sup> candidate of sciences in public administration, senior lecturer of the department of marketing, management and business management, Uman state pedagogical university Pavlo Tychyna, Uman, st. Sadova, 2, 20300, Ukraine tel.: (047)-44-34-582, e-mail: haman\_n.o@ukr.net ORCID: 0000-0003-4999-6163, DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-105-109>

**Анотація.** В умовах формування ринкових відносин в Україні важливе значення набуває здатність підприємства пристосуватися до нових умов господарювання. Це висуває на перший план рішення завдань по забезпеченню організаційно-економічної стійкості і конкурентоздатності підприємства в умовах зовнішнього середовища, що безперервно змінюється, особливо при проведенні економічних реформ. При знаходженні ефективності потрібно порівнювати очікувану цінність того, що буде отримано, з очікуваною цінністю того, що буде загублено. На даний час на багатьох підприємствах спостерігається неефективне використання виробничого потенціалу, що свідчить про низьку ефективність виробництва практично у всіх галузях економіки України. У свою чергу це є результатом низького попиту на вироблену продукцію, тобто фактично продукція, що виробляється на підприємствах України є неконкурентоспроможною. Висока собівартість, низька якість – от причини відсутності попиту. Ефективність завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат і може мінятися зі зміною оцінок. Тому для будь-якого підприємства критерієм ефективності служить збільшення всього того, що представляє для нього цінність у сьогоденні або майбутньому, тобто збільшення багатства. Запорука успіху діяльності будь-якого підприємства криється в постійному підвищенні ефективності виробництва, систематичному аналізі виробничої діяльності, розробці й впровадженні заходів, націлених на підвищенні ефективності виробництва. На рівні підприємства формою єдиного критерію ефективності його діяльності може слугувати максимізація прибутку. Ефективність виробництва знаходить конкретний кількісний вираз в взаємопов'язаній системі показників, характеризуючих ефективність використання основних елементів виробничого процесу. Проблема ефективності виробництва завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою - від власників приватного підприємства до керівників держави.

**Ключові слова:** моніторинг, бенчмаркетинг, диверсифікація виробництва, механізм управління, рентабельність виробництва, концепція керування підприємством.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 10

**Annotation.** In the conditions of formation of market relations in Ukraine, the enterprise's ability to adapt to the new conditions of management becomes of great importance. It puts forward the solution to the tasks of ensuring organizational and economic stability and competitiveness of the enterprise in a constantly changing environment, especially in the course of economic reforms. When you find efficiency, you need to compare the expected value of what

*is to be expected, with the expected value of what will be lost. Currently, in many enterprises there is an ineffective use of production potential, which indicates the low efficiency of production in virtually all sectors of the Ukrainian economy. In turn, this is the result of low demand for manufactured products, that is, in fact, production produced in Ukrainian enterprises is uncompetitive. High cost, low quality - from the cause of lack of demand. Efficiency is always associated with the ratio of the value of the result to the value of costs and may change with the change in estimates. Therefore, for any enterprise criterion of efficiency is an increase in all that represents for him the value in the present or future, that is, increase in wealth. The key to the success of any company's activity lies in the continuous increase in the efficiency of production, systematic analysis of production activities, the development and implementation of measures aimed at increasing the efficiency of production. At the enterprise level, the form of a single criterion for the effectiveness of its activities can be maximization of profit. The efficiency of production finds a concrete quantitative expression in the interconnected system of indicators, characterizing the effectiveness of the use of the main elements of the production process. The problem of production efficiency has always been an important part of the actual problems of economic science. Its interest arises at different levels of management of the economy - from the owners of the private enterprise to the leaders of the state.*

**Key words:** monitoring, benchmarking, diversification of production, management mechanism, profitability of production, concept of enterprise management.

*Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0, bibl.: 10*

**Постановка проблеми.** Оцінка ефективності можлива тільки в рамках певної структури, що охоплює всі потоки витрат і випуску даної виробничої системи, а також устанавлює критерії оцінки альтернативних рішень і результату діяльності, ефективність не можна визначити як якусь абсолютну й абстрактну величину, що не залежить від мети й відповідних обмежень аналізованої системи. Актуальність дослідження аспектів дослідження проблем ефективності діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку України, забезпечення стабільної роботи підприємств по випуску конкурентоздатної продукції, є завданням першорядної важливості для керуючих усіх рівнів. Найважливішою якісною характеристикою господарювання на всіх рівнях є – ефективність виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-теоретичною основою дослідження господарської діяльності стали праці відомих учених минулого та сьогодення. Вагомий внесок у розроблення даної проблем зробили українські та зарубіжні науковці: Башнянин Г.І., Лазур П.Ю., Медведєв В.С., Бобров В.Я., Гальчинський А.С., Єщенко П.С., Палкін Ю.І., Григоров А.А., Палюх М.С та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження процесу впровадження концепції керування

підприємством, як засобу забезпечення ефективності діяльності підприємств

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відомо, що безпосередня зміна об'єктивних умов виробництва, яка веде до зростання його ефективності, є фактором, а напрям змін – шляхом цього зростання. Управління факторами сприяє створенню механізму пошуку шляхів, резервів підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування, що потребує у свою чергу визначення їх сукупності та надання характеристик за кожним із них [1]. Вивчення досвіду роботи підприємств та аналіз спеціальної літератури з досліджуваної проблеми надали підставу запропонувати таку сукупність напрямків змін, тобто шляхів забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання:

- диверсифікація виробництва, проведення якої знижує ризик банкрутства підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

- забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що створює міцний фінансовий базис для реалізації стратегії розвитку підприємства;

- ефективний маркетинг, котрий забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства не тільки у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі;

- стратегічне інвестування, яке має за мету створення цінностей під-приємства на основі ефективних інвестицій;

- діагностика збалансованої системи стратегічних показників діяльності підприємства, регулярне проведення якої забезпечує стійке функціонування підприємства та його розвиток у перспективі;

- ефективне управління активами підприємства, що дозволяє оптимізувати грошові потоки;

- максимальне застосування аутсорсингу, котрий є ефективним управлінським інструментом підвищення ступеня адаптованості підприємства до мінливих умов конкурентного середовища, оптимізації та підвищення ефективності бізнесу [2];

- застосування функціонально-вартісного аналізу – високоефективного методу зниження витрат виробництва і виявлення резервів, який можна успішно застосовувати як на етапі підготовки рішень, так й у процесі виробництва;

- моніторинг фінансового стану підприємства, регулярне проведення якого надає можливості раннього виявлення симптомів кризи, ознак імовірності банкрутства підприємства;

- проведення бенчмаркетингових досліджень, що передбачає планування діяльності підприємства на основі безперервного процесу оцінки рівня своєї продукції, послуг і методів роботи у порівнянні із підприємствами бенчмарк;

- раціональний розподіл та використання ресурсів підприємства у відповідності до завдань його бізнес-плану, що сприятиме стабільної та ефективної діяльності підприємства у мінливому бізнес-середовищі;

- формування та ефективне управління портфоліо стратегічних інвестиційних програм і проєктів, що забезпечує максимальне підвищення вірогідності створення реальної цінності підприємства за допомогою програм і проєктів проведення перетворень;

- аналіз драйверів створення цінності підприємства на фінансовому рівні, що

дозволяє розробити ефективну систему виміру цінності підприємства для власників [3];

- формування та реалізація стратегії брендингу, котра сприяє просуванню товарів та послуг підприємства, формує відданість споживача, створює стійку конкурентоспроможність підприємства;

- формування та реалізація кайдзен стратегії, яка фокусується на безпе-рервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки допоміжних бізнес-процесів і управління, а також усіх інших аспектів життєдіяльності підприємства;

- розробка системи антимоббінгу, використання якої забезпечує ефективність праці персоналу за рахунок створення позитивного психологічного клімату у колективі;

- формування та реалізація ефективної стратегії управління персоналом, у тому разі із застосуванням технології коучингу, що сприяє професійному управлінському розвитку, високоякісній продуктивній праці персоналу підприємства на основі ефективної системи мотивації; забезпечує вирішення поставлених задач [4].

Рух до забезпечення максимальної ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств припускає використання усіх факторів і шляхів у їх певному поєднанні. Проблема зводиться за сутністю до пошуку найкращих варіантів таких поєднань та їх здійсненню. При цьому, практична значущість даного науково-методичного підходу збільшується за рахунок сформованого переліку сучасних шляхів забезпечення ефективності діяльності підприємств та запропонованого алгоритму його реалізації.

Таким чином, величина виробничого потенціалу є характеристикою матеріальних умов оновлення продукції і підвищення її якості, а також може бути основою для прогнозування обсягів виробництва. 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.

Нова концепція керування підприємствами повинна спиратися на критерії ефективності виробництва, маневреності виробництва, гнучкості стратегії. На основі цих критеріїв повинні формуватися узагальнюючі показники ефективності й ресурсозбереження, що дадуть змогу усувати протиріччя й погоджувати економічні інтереси держави як суб'єкта ринкової економіки й будь-якого суб'єкта ринкової економіки в процесі взаємодії [5-7].

Необхідна інтеграція різних підходів до керування виробництва в єдину нову концепцію, що відповідає вимогам ринку й при цьому визначає стратегічні можливості для успішних внутрішніх і зовнішніх виробничо-фінансових, економічних маневрів як підприємства, так і держави.

Щоб визначити ефективність керування промисловим підприємством в сучасних умовах, необхідно вдосконалити методологію визначення кола показників і критеріїв оцінки взаємодії держави й ринкового механізму з бізнес-моделлю ефективності підприємства. Це повинно бути зроблене в рамках теорії керування. За ступенем того, як ринки стають все більш динамічними, а зміни стають несподіваними, системи керування підприємствами стають відкритими й гнучкими, а на перший план виходить такі загальні критерії, як здатність адаптуватися й вплив на ринки [8].

Саме такий підхід методологічно правильний для оцінки ефективності керування підприємством в сучасній економіці. Він органічно сполучає в собі парадигми традиційної ефективності й рентабельності виробництва, спрямованість на стійке задоволення ресурсних потреб і узгодження економічних інтересів суб'єктів ринкової економіки, динамічність зовнішніх і внутрішніх факторів, а також їх взаємодію.

Доводиться визнати, нині економічний успіх підприємства визначають інновації. Успіх інновацій більш важливий, аніж ефект розміщення ресурсів. Наявні на підприємстві інформація та знання менш важливі, аніж здатність підприємства до генерації важливих знань, що потім матеріалізуються в інновації.

Основними принципами функціонування підприємства повинні стати саморегуляція, саморозвиток. Все це підтверджує обґрунтування стратегічного вибору інноваційного шляху розвитку країни. Основою інноваційного стратегічного курсу має стати спрямовування на структурну перебудову промисловості та розвиток інноваційної моделі економічного зростання, утвердження України як високо-технологічної держави [9-10]

Сьогодні однією із цілей нашої держави є входження до числа провідних технологічно-розвинених країн світу. Це може стати не лише визначальною метою економічної стратегії, але й пріоритетним постулатом національної ідеї, базовою основою політизації суспільства. Роль та значення виробничого потенціалу підприємства в суспільному виробництві не залишаються незмінними. Виробничий потенціал підприємства є матеріальною передумовою прискорення науково-технічного прогресу. Між ними існує такий взаємозв'язок: чим вищими є техніко-економічний рівень елементів потенціалу та ступінь їх використання, тим потужнішою є база (матеріально-технічна) науково-технічного прогресу, тим ширшими є горизонти впровадження його досягнень, можливості для вдосконалення та збільшення розмірів елементів виробничого потенціалу промислового підприємства.

Виробничий потенціал підприємства безпосередньо пов'язаний з темпами соціально-економічного розвитку країни. Поліпшення його використання сприяє зростанню виробництва інвестиційних ресурсів і товарів народного споживання за одних і тих же витрат суспільної праці. А його якісні характеристики визначають

ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб народу і саму якість економічного та соціального зростання.

**Висновки.** Отже, розвиток виробничого потенціалу та зростання основних макроекономічних показників істотно позначаються рівні диференціації доходів населення. Економічне зростання повинне відбуватися на основі оновлення технологічної та технічної бази, а його результати повинні бути спрямовані на досягнення цілей розвитку.

Дана концепція передбачає керування ефективністю підприємства як продовження вчення про ефективний розвиток економіки промислового виробництва в рамках нової промислової політики, оскільки зовнішнє середовище сьогодні змінюється швидко, що створює більші труднощі для тактичної й стратегічної оцінки політики підприємства.

#### **Література:**

1. Тігова Т. М., Селіверстова Л. С., Процюк Т. Б. Аналіз фінансової звітності : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 267 с.
2. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. та ін. Управління підприємством в умовах ринку : теоретичні та практичні аспекти : монографія. Харків : ТОВ «Компанія СМІТ», 2012. 312 с.
3. Петровська Т. Е. Альтернативні підходи до споживання вітчизняного вугілля у контексті енергетичної безпеки України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Вип. 21. 2010. С. 331–338.
4. Небава М. І., Адлер О. О., Козловський В. О. та ін. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 232 с.
5. Коваль Я. С., Мігус І. П., Андрієнко В. М. Міжнародний досвід формування державної політики у сфері забезпечення фінансової безпеки як складової національної безпеки. *Демократичне врядування*. 2017. Вип. 20. URL : [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk20/index.html](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk20/index.html).
6. Малюк С. О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління підприємствами спиртової промисловості. *Економіка АПК*. 2015. № 6 (3). С. 22–25.
7. Макогон Ю. В., Шпундра М. Г. Криза у світовій економіці: стратегічні пріоритети України. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 86–95.
8. Денисенко М. П., Мігус І. П., Коваль Я. С. Формування інноваційної моделі державного

розвитку підприємств України : кол. монографія. Суми, 2018. 10–30 с.

9. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: теорія і практика : підруч. Львів : Магнолія Плюс, 2006. 428 с.

10. Касич А. О., Хіміч І. Г. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 176–179.

#### **Reference:**

1. Tigova, T. M. Seliverstova, L. S. Protsyuk, T. B. (2012) *Analiz finansovoi zvitnosti* [Analysis of financial reporting], TsUL, Kyiv, Ukraine.
2. Sokolova, L. V. Veraysova, G. M., Sokolov, O. E. and others (2012) *Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh rynku : teoretychni ta praktychni aspekty* [Management of the enterprise in market conditions: theoretical and practical aspects], Kompaniia SMIT, Kharkiv, Ukraine.
3. Petrovskaya, T. E. (2010) “Alternative approaches to the consumption of domestic coal in the context of Ukraine's energy security”, *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, Vol. 21, p. 331–338.
4. Nebava, M. I. Adler, O. O., Kozlovsky, V. O. and others (2011) *Ekonomika ta orhanizatsiia vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva* [Economics and organization of production activity of the enterprise], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
5. Mihus, I. P., Koval, Y. S., Andrienko, V. M. (2017) “International experience in formation of the state policy in the field of providing financial security as a component of national security”, *Demokratychnе vryaduvannia*, Vol. 20. Available at : [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk20/index.html](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk20/index.html).
6. Malyuk, S. O. (2015) “Indicators and methods of assessing the efficiency of the management system of the enterprises of the alcohol industry”, *Ekonomika APK*. № 6 (3). p. 22–25.
7. Makogon, Yu. V., Shpundra, M. G. (2009) “Crisis in the world economy: strategic priorities of Ukraine”, *Stratehichni priorytety*, № 1 (10). p. 86–95.
8. Denusenko, M. P. Mihus, I. P. Koval, Y. S. (2018) *Formuvannia innovatsiinoi modeli derzhavnoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy* [Formation of an innovative model of state development of enterprises of Ukraine], Sym, Ukraine.
9. Kindratska, G. I. Bilyk, M. S. Zagorodniy, A. G. (2006) *Ekonomichnyi analiz: teoriia i praktyka* [Economic Analysis: Theory and Practice], Mahnoliia Plus, Lviv, Ukraine.
10. Kasich, A. O. Khimich, I. G. (2012) “Methodical approaches to the assessment of the efficiency of the enterprise”, *Biznes Inform*, № 12. p. 176–179.

*Стаття надійшла до редакції 05.02.2019 р.*