

Отримано: 07 вересня 2021 р.

Прорецензовано: 17 вересня 2021 р.

Прийнято до друку: 22 вересня 2021 р.

e-mail: viktoriy1703@gmail.com

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-22(50)-33-38

Шевченко В. С. Визначення напрямків вдосконалення діяльності сучасних промислових підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2021. № 22(50). С. 33–38.

УДК: 332.124

JEL-класифікація: L 23, L 60, L 74

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-6345-9474>**Шевченко Вікторія Сергіївна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова

**ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті визначено напрямки вдосконалення діяльності сучасних підприємств України. З'ясовано, що будь-яке промислове підприємство працює в умовах обмежених ресурсів, тому в умовах ринку перед ним завжди стоїть гостра проблема відбору максимально ефективного поєднання різноманітних ресурсів, а також можливість заміни конкретної кількості якого-небудь одного ресурсу за необхідне в певних умовах кількістю будь-яких інших ресурсів. Визначено, що ефективність менеджменту спирається на такі внутрішні характеристики підприємства, як координація діяльності, системи механізму розробки, реалізації та контролю управлінських рішень і, звичайно їх взаємину з ринком і інституційними витратами. Зроблено висновок, що удосконалення управління як тип управління є найважливішим чинником сучасного розвитку менеджменту та економіки, що дає можливість розвивати діяльність підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність. У вдосконаленні управління на підприємстві, розумінні його необхідності, відбивається характер і особливості професійної свідомості менеджера. Це структура знань, система цінностей, дослідний потенціал, практичний досвід, перспективне мислення. І всі ці ознаки знаходяться в зв'язку, поєднанні і взаємодії. Це і характеризує мистецтво управління, його науковість, якість і ефективність.

**Ключові слова:** ефективність, управління, промисловість, підприємство, діяльність.

**Шевченко Виктория Сергеевна,**

кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедры менеджмента и публичного администрирования,  
Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
СОВРЕМЕННЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье определены проблемы и перспективы использования современных технологий управления в промышленности и строительстве Украины. Выяснено, что, учитывая специфические особенности деятельности предприятий промышленности и строительства, основные возможности для совершенствования менеджмента необходимо искать не в попытках модернизации существующей системы, а во внедрении инновационных подходов и современных технологий управления их деятельностью. Предложен алгоритм использования современных технологий управления в промышленности и строительстве, который включает все аспекты деятельности предприятий. Сделан вывод, что сегодня существует потребность в использовании современных технологий управления в промышленности и строительстве, как ведущих отраслей национального хозяйства Украины. Только быстрое реагирование на изменения во внешней среде и адаптация к современным технологиям управления позволит хозяйствующим субъектам выйти на международные рынки и обеспечить собственное развитие операционной и финансовой деятельности.

**Ключевые слова:** эффективность, управление, промышленность, предприятие, деятельность

**Viktoriia Shevchenko,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

**DETERMINATION OF DIRECTIONS FOR THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISES  
ACTIVITY IMPROVEMENT**

The article identifies areas for improving the activities of modern enterprises in Ukraine. It was found that any industrial enterprise operates in conditions of limited resources, so in market conditions it always faces the acute problem of selecting the most effective combination of different resources, as well as the ability to replace a specific amount of any resource



*with the required number of any other resources in certain conditions. Changing the efficiency of different resources can be contradictory: so increasing the efficiency of living labor is provided by structural changes, which are accompanied by an increase in the share of fixed capital and in some cases sustainability, or even a decrease in its return, especially in the short term. From this point of view, general changes in efficiency, operating in different directions, can be part of the strategic policy of the enterprise, which takes into account the rotation of resources. It should also be borne in mind that changes in efficiency can be aimed at optimizing the structure of the resources sets. It is determined that the effectiveness of management is based on such internal characteristics of the enterprise as coordination of activities, systems of development, implementation and control of management decisions and, of course, their relationship with the market and institutional costs. Criteria of management efficiency cannot be studied without taking into account the technology by which the company is formed and developed within the external environment. There is a need to find a way to change this environment. Factors of change can be formed not only in the enterprise, but also outside it. This affects not only the relationship between different enterprises, but also between the enterprise and the state. It is concluded that the improvement of management is the most important factor in the modern development of economy, which allows to develop the activities of the enterprise, to increase its competitiveness. In improving the management of the enterprise, understanding its necessity, reflects the nature and features of the professional consciousness of the manager specifically the structure of knowledge, value system, research potential, practical experience, forward thinking. All these signs are in connection, combination and interaction. This characterizes the art of management, its scientific quality and efficiency.*

**Key words:** efficiency, management, industry, enterprise, activity.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах керівники повинні вдосконалювати стиль і методи роботи, швидко і адекватно реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Саме постійне прагнення до нововведень робить управлінську діяльність важливим засобом збереження позицій на ринку.

Управління на підприємстві має бути побудовано таким чином, щоб усіляко сприяти підвищенню ефективності виробництва, стимулювати розвиток нових форм господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти використання інструментів менеджменту у практиці промислових підприємств розглядалися багатьма провідними вченими. Серед них: В. Гриньова [1], Л. Лігоненко [2], О. Терещенко [3], О. Шевлюга [4], Н. Кондратенко [5], Н. В. Ракша [6], О. Власюк [7].

Однак, деякі питання методичного та практичного характеру щодо використання сучасних технологій управління у промисловості з врахуванням специфічних особливостей економіки України не були досліджені у повній мірі та потребують додаткового опрацювання.

**Метою статті** є визначення шляхів вдосконалення управління діяльністю промислових підприємств України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Багато економістів вважають, що якщо ефект виробництва відображає результат, то ефективність виробництва визначає результативність. Результат породжує витрати факторів виробництва, і тому він не може відриватися від тих відносин, які з'являються в самому виробництві. Встановити результативність виробництва, значить пов'язати ефект з витратами факторів виробництва, звернути увагу на з'єднання продукту з виробничими відносинами і процесом виробництва. Саме тому дослідження ефективності виробництва перш за все пов'язане з розкриттям причинно-наслідкових зв'язків результату і витрат, а не взаємопов'язаних відносин між ними.

Як економічна категорія, ефективність виробництва не обмежується характеристикою ступеня становлення продуктивних сил і рівня вживання виробничих ресурсів. Вона відображає і види буття, і умови існування конкретного суспільства. Ефективність виробництва визначає результат узгодження виробничих відносин і продуктивних сил. Сутність ефективності полягає не в порівнянні витрат і результату, а показує взаємини з виробництва, розподілу та обміну, які зумовлюють зменшення витрат для отримання корисного ефекту.

Ефективність виробництва є категорією, яка в основному властива матеріальному виробництву. Будь-яке виробництво можна уявити як процес суспільної праці, незалежно від визначених виробничих відносин. Тому, визначаючи кількісну сторону ефективності виробництва як загальну величину для різних видів виробництва, ефективність виробництва необхідно розцінювати як отримання конкретного економічного результату при певній сумі витрат суспільної праці.

Говорячи про категорії ефективності виробництва, слід зазначити, що вона тісно пов'язана з законом економії часу. Дія цього закону проявляється в ефективності виробництва. В кінцевому рахунку всі витрати в суспільному виробництві представляють собою витрати праці. Найбільш значущим вектором підвищення ефективності виробництва виступає економія, що отримується від раціонального використання праці. Відповідно, в цьому випадку основним показником може бути економія робочого часу.

Ефективність виступає домінуючою ознакою відтворення, яке закріплює в собі міру застосування системи економічних категорій і законів з метою найбільшого задоволення суспільних потреб при найменших громадських витратах. Ефективність виробництва, маючи узгодженість виробничих відносин і

продуктивних сил, включає в себе його соціальну і виробничу результативність, тому має соціально-економічну категорію для кожного виду виробництва. Економічний і соціальний результати виробництва взаємопов'язані, і формуються на єдиній економічній основі, так як не може бути економічного поза соціального. Тому незалежно від того, наскільки всебічно враховані всі витрати, що становлять ефект, а також на якому рівні економіки вивчається ефективність, ми будемо мати справу з соціально-економічною категорією.

Суть ефективності, як категорії економіки, не може змінюватися в залежності від того, як вона розглядається: щодо процесу відтворення в цілому або ж щодо окремих його моментів. Сутність цієї категорії не змінюється і при дослідженні ефективності на різних рівнях діяльності підприємств. Це пояснюється тим, що ефективність виробництва служить ключовою характеристикою працездатності доцільного способу виробництва і є об'єктивною категорією економіки.

Зміна ефективності використання різних ресурсів може бути суперечливою: так підвищення ефективності живої праці забезпечується структурними зрушеннями, які супроводжуються підвищенням частки основного капіталу і, в ряді випадків, стійкістю або навіть зниженням його віддачі, особливо в короткостроковому плані. З такої точки зору загальні зміни ефективності, що діють в різних напрямках, можуть бути частиною стратегічної політики підприємства, які враховують ротацію ресурсів. Необхідно також враховувати, що зміни ефективності можуть бути спрямовані на оптимізацію структури сукупності ресурсів.

Таким чином, будь-яке промислове підприємство працює в умовах обмежених ресурсів, тому в умовах ринку перед ним завжди стоїть гостра проблема відбору максимально ефективного поєднання різноманітних ресурсів, а також можливість заміни конкретної кількості будь-якого ресурсу необхідною, в певних умовах, кількістю будь-яких інших ресурсів.

Принцип дії процесу управління в організації представлений на рис. 1.

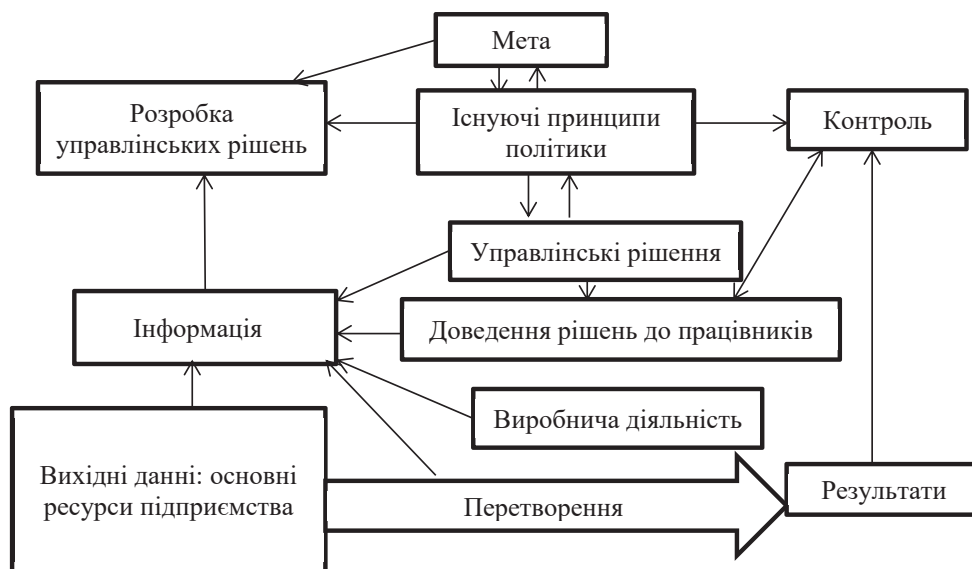


Рис. 1. Процес управління діяльністю підприємства

В умовах обмежених ресурсів підприємство може діяти найбільш раціонально при ефективному використанні певного виду ресурсів. Вивчення ефективності застосування конкретних видів витрат і ресурсів, раціональних меж взаємозамінності ресурсів є важливим чинником теорії і практики ефективності будь-якого виробництва.

Наслідки кризи для більшості країн і організацій, як правило, виробляють негативний ефект. У момент кризи спостерігається спочатку зниження, а потім і падіння рівня та темпів економічного зростання, зменшення масштабів випуску продукції. Відбуваються масові банкрутства провідних промислових і торгових підприємств та організацій. Через припинення виробництва швидко зростає безробіття, а отже, зменшується заробітна плата. Зменшується споживчий попит, зростають ціни, і підвищується рівень інфляції. У суспільстві порушуються фінансово-кредитні зв'язки, на ринку цінних паперів паніка, курси акцій падають.

У той же час існує і інша думка про кризу, відповідно до якої критична ситуація пов'язана не тільки з руйнуванням, а й з творенням, оновленням, розвитком.



Кризова ситуація розкриває, акцентує та загострює увагу на «назрілих» проблемах, змушує вжити заходів щодо негайного їх вирішення, створює жорстку ситуацію, в якій, в умовах також і жорсткої конкуренції, залишаються тільки найсильніші і перспективні.

Криза виступає як «санітар» економіки, змінюючи її структуру, виводячи з економічного процесу не виправдані структурні і функціональні елементи, ліквідуючи неефективні організації.

При цьому змінюється не тільки зовнішня структура економіки, а й внутрішня структура тих організацій, що вистояли. В умовах кризи організації доводиться здійснювати різкі внутрішні зміни, які виведуть її на абсолютно новий рівень розвитку (при якому можлива часткова або повна зміна виду бізнесу). Це пов'язане із знищенням старих організаційних структур, стереотипів мислення, технологій і стратегій.

В сучасних умовах бізнесу наявність тільки матеріальних ресурсів вже не гарантує підприємству лідируючої позиції на ринку і високих фінансово-економічних показників. Перехід до інноваційної економіки всіх країн світу, і України також, сприяє поширенню підприємств, орієнтованих на інтелектуальні, інноваційні принципи діяльності. Як найбільш цінний ресурс таких організацій виступають знання, від ефективності управління якими залежить успіх в конкурентній боротьбі.

На перший план для сучасних організацій виходять нематеріальні ресурси, такі як людський потенціал. У ланцюжку створення вартості основну цінність вже давно мають не сировина, матеріали та витрати палива, а витрати на оплату праці та наукові розробки. Відповідно і основним ресурсом стає людина, з його знаннями, кваліфікацією і досвідом. Керівникам промислових підприємств, в зв'язку з цим, необхідно акцентувати увагу на розвитку професійних компетенцій співробітників, зростанні їх зацікавленості в досягненні особистих цілей і, відповідно узгоджувати їх із цілями підприємства.

Також велика цінність «іміджевої» складової в ланцюжку створення вартості кінцевого продукту. У споживачів формується бажання і потреба в придбанні продукту певного бренду. Зробити такий продукт – продуктом свого підприємства – основне завдання відділу маркетингу. Тому маркетинговий аспект діяльності, пошук і застосування унікальних методів і прийомів стає пріоритетним. Серед незліченної безлічі аналогічної продукції клієнт повинен вибрати продукт саме цього підприємства, а в ідеалі він у нього вже повинен бути сформований в потребі купити саме його ще до приходу в магазин.

Дані пріоритетні аспекти для сучасних промислових підприємств повинні стати орієнтиром їх стратегічних напрямків діяльності для успішного розвитку. В рамках сучасних умов, які багато провідні економісти все ще відносять до кризових, важливіше не шукати шляхи уникнення економічних коливань і криз, а шукати шляхи для найбільш ефективного виходу з них; для отримання вигоди і нових перспектив для найбільш пристосованих і конкурентоспроможних. Необхідно використовувати кризу як привід, як шанс, для докорінного перегляду поточної ситуації і різких змін в майбутньому. Кризу можна вважати як рубіж, пройшовши через який організація або збанкрутує, або залишиться на ринку і перейде на якісно новий етап розвитку.

Перед менеджерами наразі стоїть серйозний стратегічний вибір, від правильних дій яких залежить майбутнє їх організацій.

В організації діяльності будь-якого підприємства, як трактує економічна теорія, доводиться зіставляти результати роботи і витрати. Тому потрібно застосовувати обидва показники.

Критерієм, за допомогою якого оцінюється ефективність менеджменту в загальному, виступає збільшення продуктивності праці і зменшення витрат. Цьому слід приділяти максимально пильну увагу, в тому випадку, коли мова йде про ефективну господарську діяльність, про просування товарів на ринку, про досягнення переваги над своїми конкурентами. В економічній літературі, в господарській практиці застосовується значна кількість показників, які використовуються як для оцінки результатів господарської діяльності організацій, так і для встановлення тих витрат, з допомогою яких дані результати були досягнуті. Але до сих пір не визначені показники, які б оцінювали ефективність менеджменту в цілому і не розроблена послідовність такої оцінки.

По ходу ускладнення господарського механізму ринку (регіонального, галузевого, світового, національного) система критеріїв і показників ефективності менеджменту підприємства також ускладнюється і поповнюється новими.

Зважаючи на вищевикладений матеріал, впливає висновок про те, що немає єдиного показника або критерію в оцінці результативності діяльності компанії або підприємства, який в рівній мірі застосовується у всіх галузях економіки і видах комерційної діяльності. Крім того, немає і універсального критерію, згідно з яким надавалася б можливість робити однозначний висновок про успіх чи невдачу в бізнесі.

Ефективність менеджменту спирається на такі внутрішні характеристики підприємства, як координація діяльності, системи механізму розробки, реалізації та контролю управлінських рішень і, звичайно, їх взаємини з ринком і інституційними витратами (рис. 2.).

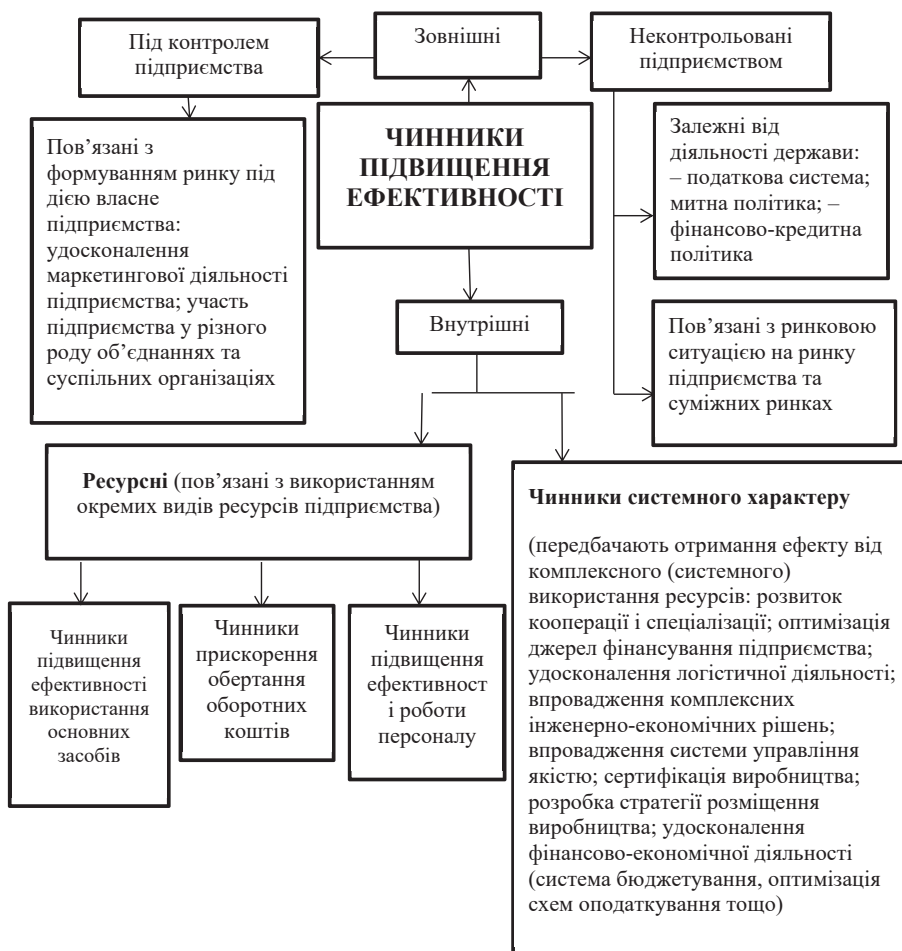


Рис. 2. Класифікація чинників підвищення ефективності діяльності підприємства

Критерії ефективності менеджменту неможливо досліджувати без урахування технології, за допомогою якої підприємство утворюється і розвивається в рамках зовнішнього середовища. Необхідно знайти спосіб, який допоможе змінити це середовище. Фактори змін можуть бути сформовані не тільки на підприємстві, а й поза ним. Це зачіпає не тільки відносини між різними підприємствами, але і між підприємством і державою.

**Висновки.** Зроблено висновок, що удосконалення управління як напрям управління є найважливішим чинником сучасного розвитку менеджменту та економіки, що дає можливість розвивати діяльність підприємства, підвищувати його конкурентоспроможність. У вдосконаленні управління на підприємстві, розумінні його необхідності, відбивається характер і особливості професійної свідомості менеджера. Це структура знань, система цінностей, дослідний потенціал, практичний досвід, перспективне мислення. І всі ці ознаки знаходяться у взаємозв'язку, поєднанні і взаємодії. Це і характеризує мистецтво управління, його науковість, якість і ефективність.

### Література:

- Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
- Hrynova V. M., Yavdak M. Yu. Operatsiina diialnist suchasnykh pidpriemstv mashynobuduvannia [Operational activity of modern machine-building enterprises]: monohrafiia. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2016. 220 s.
- Лігоненко Л. О. Технологічний розвиток підприємства як об'єкт управління. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 31(1). С. 63–69.
- Lihonenko L. O. Tekhnolohichniy rozvytok pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnia [Technological development of the enterprise as an object of management]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky [Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences].* 2016. Vyp. 31(1). S. 63–69.
- Терещенко О. В., Верба Д. В. Дослідження диференціації параметрів господарської діяльності промислових підприємств із різною інноваційною активністю. *Економіка та держава.* 2006. № 5. С. 60–64.



Tereshchenko O. V., Verba D. V. Doslidzhennia dyferentsiatsii parametriv hospodarskoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv iz riznoi innovatsiinoiu aktyvnistiu [Research of differentiation of parameters of economic activity of industrial enterprises with different innovative activity]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State]. 2006. № 5. S. 60–64.

4. Шевлюга О. Г. Теоретичні засади управління техніко-технологічним розвитком промислового підприємства. *Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку*: монографія / за ред. д-ра екон. наук, професора С. М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. С. 25–31.

Shevliuha O. H. Teoretychni zasady upravlinnia tekhniko-tekhnologichnym rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Theoretical principles of management of technical and technological development of an industrial enterprise]. *Innovatsii i marketynh – rushiini syly ekonomichnoho rozvytku* [Innovations and marketing – driving forces of economic development]: monohrafiia / za red. d-ra ekon. nauk, profesora S. M. Illiashenka. Sumy: TOV «Drukarskyi dim «Papirus», 2012. S. 25–31.

5/ Кондраченко Н. О., Волкова М. В. Сучасні тенденції розвитку промислового комплексу України. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2018. Вип. 2(1). С. 106–111.

Kondratenko N. O., Volkova M. V. Suchasni tendentsii rozvytku promyslovoho kompleksu Ukrainy [Modern trends in the industrial complex of Ukraine]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho* [Bulletin of Kremenchug National University named after Mykhailo Ostrogradsky]. 2018. Vyp. 2(1). S. 106–111.

6. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). С. 86–89.

Raksha N. V. Rol innovatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom [The role of innovative technologies in enterprise management]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy]. 2012. № 9 (35). S. 86–89.

7. Власюк О. С. Можливості застосування аналітичного планування для обґрунтування та підготовки рішень на вищих рівнях управління: Монографія. Київ: Либідь, 2005. 72 с.

Vlasiuk O. S. Mozhyvosti zastosuvannia analitychnoho planuvannia dlia obgruntuvannia ta pidhotovky rishen na vyshchyykh rivniakh upravlinnia [Possibilities of application of analytical planning for substantiation and preparation of decisions at higher levels of management]: Monohrafiia. Kyiv: Lybid, 2005. 72 s.

8. Корсаков М. Н., Вилков М. В. Механизмы эффективного развития промышленных предприятий в конкурентных условиях. Орел: ОрелГИЭТ, 2011. С. 44–47.

Korsakov M. N., Vilkov M. V. Mehanizmy effektivnogo razvitiya promyishlennyih predpriyatiy v konkurentnyih usloviyah [Mechanisms of effective development of industrial enterprises in competitive conditions]. Orel: OrelGIET, 2011. S. 44–47.

9. Перлів А. М., Перлів М. К. Цикл PDCA Демінга. Сучасний розвиток. *Проблеми економіки та менеджменту*. Київ: Основа, 2016. С. 15–21.

Perliv A. M., Perliv M. K. Tsykl PDCA Deminha. Suchasnyi rozvytok. Problemy ekonomiky ta menedzhmentu [Modern development. Problems of economics and management]. Kyiv: Osnova, 2016. S. 15–21.