

УДК 658.115:338.2

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.040719.125.538

JEL: M21; L32

Сумець О. М., д.е.н.*Національний фармацевтичний університет*

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до формування системи управління економічною діяльністю державних підприємств, спрямованої на забезпечення належного рівня їх ефективності й результативності господарювання. Стаття присвячена обґрунтуванню методичного підходу до формування системи управління економічною діяльністю державних підприємств. Вказана система спрямована на забезпечення належного рівня їхньої ефективності й результативності господарювання. У основу дослідження покладено використання системного підходу до пізнання взаємодії механізмів управління ефективністю здійснення економічної діяльності на державних підприємствах, а також методи логічного узагальнення й порівняння, синтезу й узагальнення, абстрактно-логічний під час побудови висновків. Розглянуто концепт економічної діяльності, специфіка якого має вплив дуалістичного характеру на загальний результат господарювання підприємств. Проаналізовано теоретичне підґрунтя забезпечення підприємствами максимальної ефективності. Розроблена евентуальна модель, що вказує на наявні зв'язки між ефективністю економічної і господарської діяльності підприємства. Складниками моделі є підсистеми підприємства (забезпечення, функціонування, планування і контролю). Ґрунтовно описано етапи процесу прийняття рішення про необхідність (доцільність) управління економічною діяльністю на підприємстві. Запропоновано алгоритм прийняття управлінського рішення про доцільність створення на підприємстві системи управління економічною діяльністю. Він включає у себе детальний аналіз концепції розвитку підприємства, формування чи коригування його загальної стратегії, визначення необхідності запровадження системи управління економічною діяльністю на підприємстві та її реальні можливості щодо цього, обґрунтування доцільності створення системи управління економічною діяльністю й ухвалення цього рішення на рівні вищого керівництва. Запропоновано алгоритм створення на підприємствах системи управління економічною діяльністю. Алгоритм включає у себе низку дій від перегляду або формулювання місії і мети підприємства до вибору методичного інструментарію забезпечення розвитку економічної діяльності у межах підприємства та оцінки системи управління економічною діяльністю та формування висновку про ефективність її здійснення.

Ключові слова: державне підприємство; економічна діяльність; управління; алгоритм; стратегія

UDC 658.115:338.2

EFFICIENCY MANAGEMENT ECONOMIC ACTIVITIES OF STATE-OWNED ENTERPRISES

DOI 10.30838/P.ES.2224.040719.125.538

JEL: M21; L32

Sumets A., Dr. of Econ. Sc.

National University of Pharmacy

The purpose of the article is to substantiate a methodical approach to formation of a system of management of economic activity of state-owned enterprises, aimed at ensuring proper level of their efficiency and effectiveness of management. The article is devoted to substantiation of methodical approach to formation of system of management of economic activity of state-owned enterprises. This system is aimed at ensuring the proper level of their efficiency and effectiveness of management. The basis of the research is use of a systematic approach to knowing interaction of mechanisms for managing efficiency of economic activity in state-owned enterprises, as well as methods of logical generalization and comparison, synthesis and generalization, abstract and logical when drawing conclusions. The concept of economic activity is considered. The theoretical basis for maximum efficiency of enterprises is analyzed. A possible model has been developed that indicates existing links between economic performance of the enterprise. The components of model are enterprise subsystems (provision, operation, planning and control). The stages of decision-making process about the necessity (expediency) of economic activity management at the enterprise are thoroughly described. An algorithm for making a managerial decision on feasibility of creating an economic activity management system at an enterprise is proposed. It includes a detailed analysis of the concept of enterprise development, formulation or adjustment of its overall strategy, determination of need for introduction of a system of economic activity management in the enterprise and its real potential for it, substantiation of feasibility of creating a system of economic activity management and making this decision at the level of senior management. The algorithm of creation at the enterprises of the system of management of economic activity is offered. The algorithm involves a series of actions from reviewing or formulating mission and purpose of an enterprise to selecting a methodological toolkit to ensure the development of economic activity within the enterprise and assessing the system of management of economic activity and forming a conclusion about effectiveness of its implementation.

Keywords: state-owned enterprise; economic activity; management; algorithm; strategy

Актуальність. Державні підприємства будь-якої країни здійснюють свою діяльність відповідно стратегічної мети або окремих державних

завдань, що передбачає виконання окремих вимог щодо управління. Сьогодні персонал усіх ланок управління державних підприємств України має уявлення та розуміння багатьох процесів економічної діяльності. Економічна служба та інші підрозділи державного підприємства спрямовують свою діяльність на забезпечення і підвищення ефективності економічної діяльності та її результативності. Проте, це не завжди означає, що організаційно-методичні аспекти, які вони застосовують у своїй роботі, забезпечать можливість підприємству більш ефективно функціонувати та використовувати свої ресурси. Підвищення ефективності управління майном компаній з державною участю на державному рівні визначають через формування короткострокових цілей та завдань з управління, підвищення рівня їх корпоративного управління та інформаційної прозорості [6]. Як засвідчує аналіз фінансових результатів більшості національних державних підприємств, на цей момент часу існує нагальна потреба в удосконаленні методологічного підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо ефективності діяльності. З огляду на це, є потреба у формуванні таких інформаційних потоків, які дозволять отримувати дані щодо специфічних особливостей управління економічною діяльністю на виробничих підприємствах різної галузевої належності державної форми власності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці ефективності господарської діяльності державних підприємств за різними аспектами присвячені праці чисельної кількості вчених, серед яких найбільш відомі роботи В. М. Геєця, М. Д. Білик, В. Г. Варнавського, О. М. Головінова, Т. І. Єфименко, О. М. Іваницької, Л. О. Лігоненко, Р. А. Мухи та інших. Проте, у своїх дослідження науковці фактично не приділили достатньої уваги саме визначенню змісту економічної діяльності суб'єктів господарювання та управління нею. Крім того, незважаючи на наявний науковий доробок вчених, на цей момент часу також не вирішена проблема побудови організаційно-методичного інструментарію забезпечення ефективності економічної діяльності державних підприємств, що і зумовлює потребу в здійсненні подальших наукових досліджень.

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до формування системи управління економічною діяльністю державних підприємств, спрямованої на забезпечення належного рівня їх ефективності й

результативності господарювання.

Виклад основних результатів дослідження. Економічний зміст такої категорії як «економічна діяльність» вітчизняними вченими ґрунтовно не розглядався. Тому, враховуючи зміст зазначеного поняття, що наведене в Національному класифікаторі видів економічної діяльності [2], та аналіз суміжних понять (господарська [1], виробнича, операційна), під економічною діяльністю (ЕД) підприємств пропонуємо розуміти один з основних напрямів їх господарської діяльності, що пов'язаний з продукуванням продукту чи послуги за замовленням ринку. Економічна діяльність має на меті насамперед мінімізацію ризиків і витрат, що пов'язані з виробництвом і збутом продукції на визначеному сегменті ринку, і за рахунок цього збільшення обсягу прибутку підприємства. Таким чином, специфіка концепту ЕД певним чином впливає на загальний результат господарювання підприємств будь-якої галузі. Цей вплив має дуалістичний характер: з одного боку, в сучасних ринкових умовах розвиток підприємства вимагає вливання в нього певного обсягу ресурсів (що є позитивним для підприємства), а з іншого, – таке вливання на практиці призводить до значних додаткових грошових витрат, що, як наслідок, може викликати погіршення фінансового стану, а згодом і економічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Для упередження такої негативної ситуації економістам та управлінцям державних підприємств конче необхідно:

- по-перше, чітко розуміти фізичну картину впливу економічної діяльності на кінцевий результат господарювання підприємства;
- по-друге, визначитися з тим, чи є сенс управління такою діяльністю;
- по-третє, чітко розуміти послідовність реалізації управлінського рішення щодо організації і здійснення ЕД на кожному конкретному підприємстві.

Таке всебічне бачення надасть можливість професійно організувати ефективну ЕД на підприємстві у межах його господарської діяльності й отримати від цього належний економічний ефект. Це твердження підтверджується дослідженнями І. В. Космідайло [3]. Досліджуючи ефективність системи управління державними підприємствами, науковець окреслив ключові економічні проблеми у досягненні належного рівня ефективності господарювання. Це, насамперед: не

затверджені фінансові плани, наявність інноваційних факторів розвитку, чіткість критеріїв оцінки рентабельності діяльності та виконання планових показників. Отже, справедливим буде твердження, що ефективність економічної діяльності підприємства визначається з урахуванням взаємодії його підсистем саме у площині управління.

Свою чергою, М. О. Кравченко зауважила, що підприємства досягають максимальної ефективності лише у разі повної взаємної відповідності всіх зазначених складових, оскільки їх більша чи менша взаємна невідповідність знижує можливості розвитку підприємства [4]. З іншого боку, практикою вже давно доведено, що управління будь-яким видом діяльності підприємства істотно впливає на економічну ефективність його господарювання, сприяючи повному розкриттю його потенціалу. Це можна продемонструвати схематично, окресливши межі функціонування та взаємозв'язку між економічною і господарською діяльністю підприємства (рис. 1).

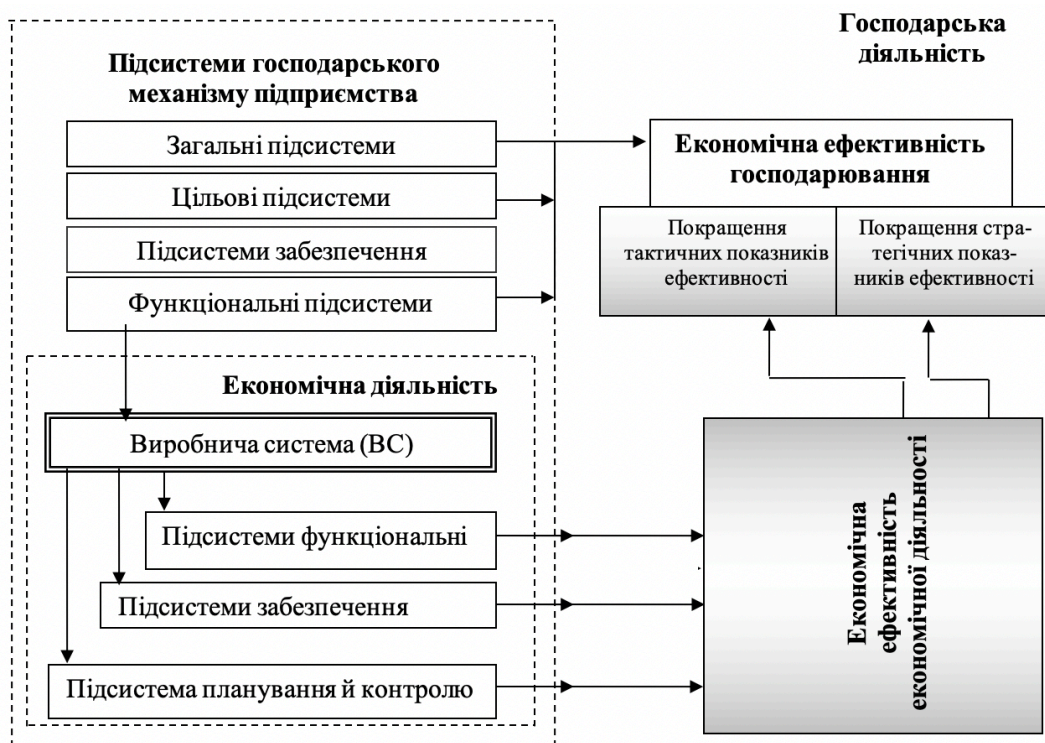


Рис. 1 Наявні зв'язки між ефективністю економічної і господарської діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

Крім зазначеного вище, варто звернути увагу на той факт, що організація ефективного управління ЕД на виробничих підприємствах надає можливість здобути ще й синергійний ефект від взаємодії різних їх підсистем. Тобто, належне управління ЕД на підприємствах

забезпечується ефектом від взаємного посилення зв'язків між суб'єктами господарювання ринку на рівні товарних потоків або спільним ефектом взаємодії всіх підсистем виробничої системи підприємства у загальному процесі виробництва продукції і обслуговування споживачів визначеного сегменту ринку.

Процеси, які реалізуються у виробничих системах підприємства, варто розглядати в цілісній сукупності, щоб визначити загальний економічний ефект з урахуванням економії на витратах в усіх її підсистемах і ланках. З огляду на це, ЕД має стати ключовим складником загальної господарської діяльності. А це означає, що управлінські рішення слід спрямовувати на розв'язання підприємством фактично всіх завдань, пов'язаних з забезпеченням його нормального функціонування і якісного обслуговування споживачів.

Процес прийняття рішення про необхідність (доцільність) управління ЕД на підприємстві включає кілька етапів:

- 1) ідентифікація проблеми, яку необхідно розв'язати у процесі господарювання на визначеному сегменті ринку;
- 2) збір інформації про проблему та чинники, що її спричинили;
- 3) визначення моделі управління ЕД, що зумовить швидке й маловитратне розв'язання проблем, пов'язаних з господарюванням підприємства на визначеному сегменті ринку;
- 4) аналіз можливостей щодо ефективного управління на підприємстві ЕД;
- 5) обґрунтування доцільності (необхідності) створення на підприємстві виокремленої системи управління економічною діяльністю.

Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення господарських завдань [8]. Алгоритм прийняття відповідного управлінського рішення про доцільність створення на підприємстві системи управління ЕД являє собою більш складний процес, який включає:

- 1) детальний аналіз концепції розвитку підприємства;
- 2) формування чи коригування його загальної стратегії;
- 3) визначення необхідності запровадження системи управління ЕД на

підприємстві та її реальні можливості щодо цього;

4) обґрунтування доцільності створення системи управління ЕД й ухвалення цього рішення на рівні вищого керівництва (рис. 2).

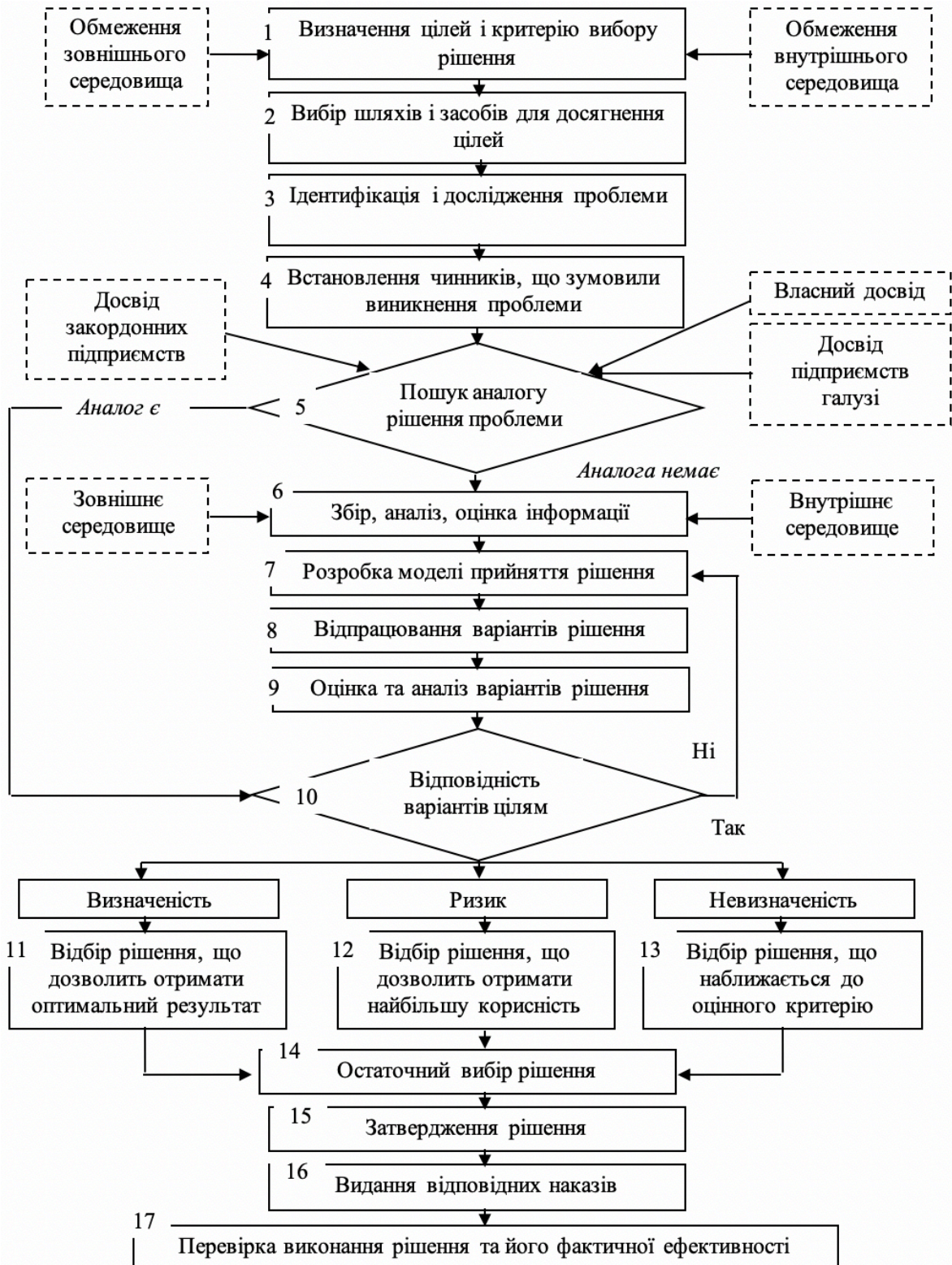


Рис. 2 Алгоритм ухвалення рішення щодо доцільності створення на підприємстві системи управління ЕД

Джерело: розроблено автором

Процес ухвалення рішення щодо необхідності управління на підприємстві економічною діяльністю визначено окремою частиною загального алгоритму прийняття управлінського рішення про доцільність запровадження системи управління ЕД. Вона містить дії і процедури, які мають на меті не допустити помилкового рішення. Для цього попередньо виконується аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства і їхніх обмежень на здійснення ЕД, досвіду застосування систем управління ЕД як закордонними підприємствами, так і вітчизняними, а також рівня невизначеності ситуації на ринку.

Як виходить із наведеної схеми (рис. 2), процес ухвалення рішення управління ЕД на підприємствах у загальному вигляді характеризується наявністю однієї або декількох цілей, необхідністю вивчення проблеми і вибором раціонального рішення, заснованого на визначених критеріях, з урахуванням чинників, що обмежують можливості досягнення мети. Адже, найбільш важливим етапом процесу ухвалення управлінських рішень є розробка їхніх можливих варіантів і вибір найкращого в системі економічного управління підприємством. З огляду на це, Л. О. Лігоненко узагальнила трактування економічного управління підприємством та визначила сутність через такі змістовні характеристики, як: зміст менеджменту, спрямований на досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства; вид управлінської діяльності, спрямований на вирішення економічних завдань; сукупність економічних принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і персоналом; процес впливу на елементи господарського механізму підприємства; процес та методи розробки планів роботи підприємства та заходів забезпечення їхнього виконання [5]. За умови, якщо керівництво визнало доцільність запровадження на підприємстві системи управління ЕД або ухвалило рішення щодо її подальшого поліпшення, доцільно розпочати етап безпосередньо планування й організації відповідних заходів. З погляду автора, успішна їх реалізація можлива за умови виконання певного переліку дій (рис. 3).

Наведений на рис. 3 алгоритм дій надає найбільш загальне уявлення про етапізацію створення на підприємстві системи управління економічною діяльністю.

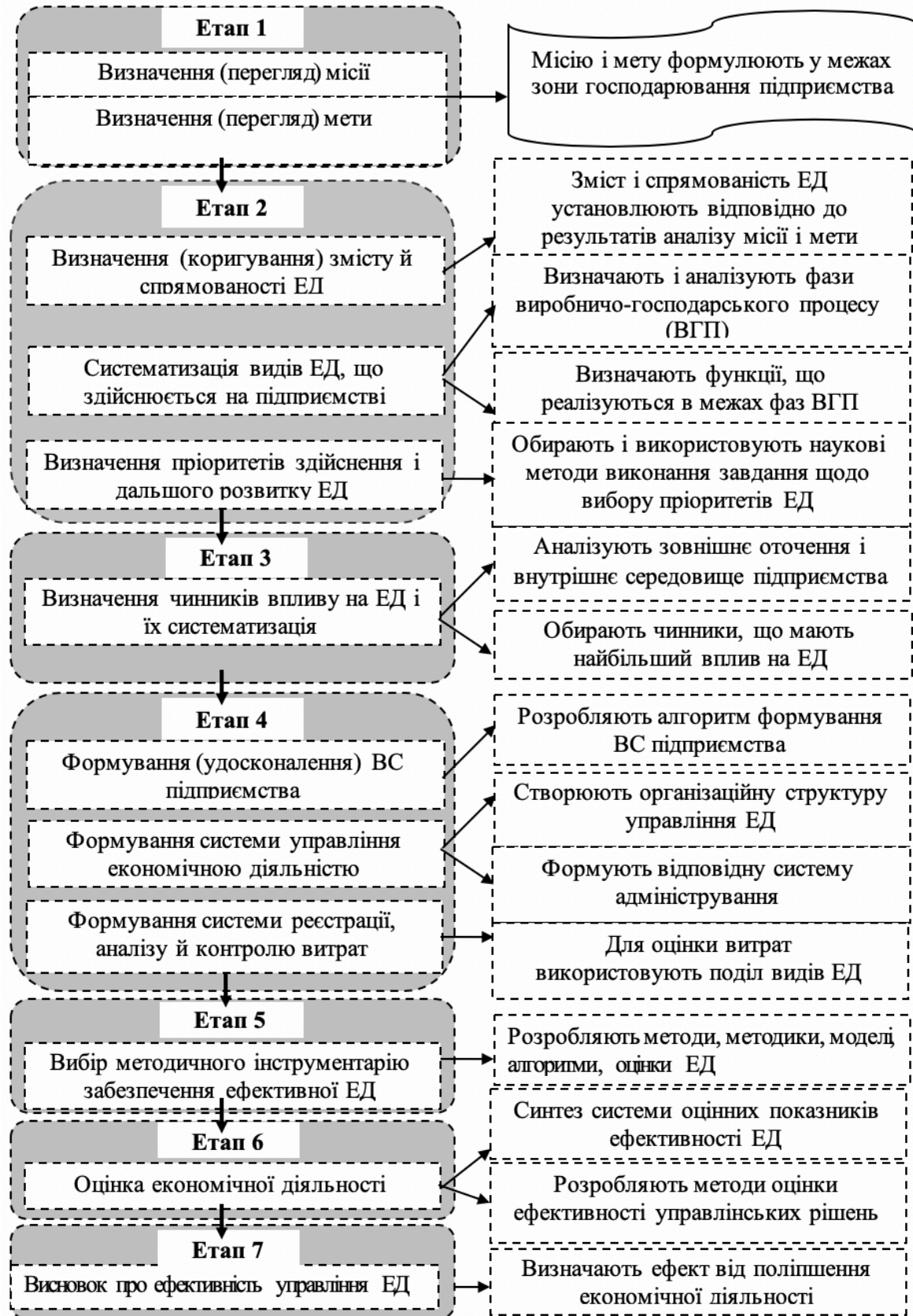


Рис. 3 Етапи реалізації рішення щодо створення системи управління ЕД на виробничому підприємстві
Джерело: розроблено автором

Відповідно до задекларованого підходу (рис. 3), ланцюг окреслених дій спрямовується на:

- перегляд або формулювання місії і мети;
- визначення змісту й спрямованості ЕД;
- виконання систематизації видів ЕД, що здійснюється на підприємстві, й визначення пріоритету їх здійснення та дальшого розвитку;
- встановлення й оцінювання чинників впливу на ЕД;
- удосконалення виробничої системи підприємства з відповідними системами управління та реєстрації, аналізу й контролю витрат на отримання продукту;
- вибір методичного інструментарію забезпечення розвитку ЕД у межах підприємства;
- оцінку системи управління ЕД та формування висновку про ефективність її здійснення.

На нашу думку, після визначення місії, мети, змісту й спрямованості ЕД одним з основних завдань її поліпшення на державних підприємствах, відповідно до запропонованого підходу, має стати систематизація зазначеної діяльності за наявними фазами ВГП.

Методи реалізації управлінських рішень, які є одним із важливих елементів механізму виконання управлінських рішень на підприємстві, доцільно поділити на три групи: організаційні, мотиваційні та методи оцінки ефективності. Але, з економічної точки зору найбільшу цікавість викликають методи, які оцінюють ефективність реалізації прийнятих управлінських рішень [7]. Отже, спрямованість зусиль менеджменту державних підприємств на якісну реалізацію управлінських економічних рішень повинна мати вектор оптимізації витрат при досягненні прогнозованого ефекту через відсутність чи мінімізацію бюджетної капіталізації.

Висновки. Представлений у статті загальний методичний підхід до створення на підприємствах системи управління економічною діяльністю може бути використаний як методологічне підґрунтя для поліпшення фахового рівня менеджменту економічних підрозділів державних підприємств різної галузевої належності. Запропонований підхід передбачає, що досягнення ефективного управління економічною діяльністю підприємств забезпечується, передусім, якістю ухвалених рішень та порядком їх реалізації. З цією метою запропоновано алгоритм

ухвалення рішення та визначено основні етапи реалізації рішень щодо створення системи управління економічною діяльністю. Це надасть можливість своєчасно виконувати поставлені завдання, отримувати у повному обсязі інформацію про економічну діяльність та в підсумку, оцінити її ефективність й результативність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ващенко А. А. Ефективність виробничо-господарської діяльності в механізмі управління промисловими підприємствами. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2014. № 1. С. 80-87.
2. Класифікація видів економічної діяльності : ДК 009:2010 – [Чинний від 2012–01–01]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.42130.1&nobreak=1> (дата звернення: 17.07.2019).
3. Космідайло І. В. Методичні питання оцінки ефективності управління державними підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 21. С. 28–29.
4. Кравченко М. О. Проблеми і напрями підвищення ефективності діяльності підприємств державного сектору економіки України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 51-57.
5. Лігоненко Л. О. Концептуальні засади економічного управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 3. С. 5-17.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253. Дата оновлення: 22.10.2015. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=09TDL10DCF> (дата звернення: 17.07.2019).
7. Фролова Л. В., Алексеєва Н. І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2 (15). С. 234-243.
8. Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 9. С. 50–58.

REFERENCES:

1. Vashchenko, A. A. (2014). Efektyvnist vyrobnycho-hospodarskoj diialnosti v mekhanizmi upravlinnia promyslovymu pidprijemstvamy [Efficiency of production and economic activity in the mechanism of management of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk*

- Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 1, 80-87 [in Ukrainian].
2. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010. [Classification of economic activities: DK 009:2010]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>
 3. Kosmidailo, I. V. (2010). Metodichni pytannia otsinky efektyvnosti upravlinnia derzhavnymy pidpriemstvamy [Methodical questions of estimation of efficiency of management of the state enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: practice and experience*, 21, 28–29 [in Ukrainian].
 4. Kravchenko, M. O. (2015). Problemy i napriamy pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv derzhavnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Problems and directions of increase of efficiency of activity of the enterprises of public sector of economy of Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 12, 51-57 [in Ukrainian].
 5. Lihonenko, L. O. (2013). Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Conceptual principles of economic management of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 5-17 [in Ukrainian].
 6. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii zastosuvannia kryteriiv vyznachennia efektyvnosti upravlinnia ob'ektamy derzhavnoi vlasnosti [Approval of Methodological Recommendations for the Application of Criteria for Determining the Effectiveness of State Property Management] No 253 (15.03.2013). Retrieved from <http://consultant.parus.ua/?doc=09TDL10DCF>
 7. Frolova, L. V., Aliksieieva, N. I. (2013). Udoskonalennia mekhanizmu realizatsii upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [Improvement of the mechanism of implementation of management decisions at the enterprise]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku – European vector of economic development*, 2(15), 234-243 [in Ukrainian].
 8. Tsiutsiura, S. V., Kryvoruchko, O. V., Tsiutsiura, M. I. (2012). Teoretychni osnovy ta sutnist upravlinskykh rishen. Modeli pryiniattia upravlinskykh rishen [Theoretical basis and essence of management decisions. Models of managerial decision-making]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*, 9, 50–58 [in Ukrainian].