

спросу, что может потребовать пересмотра маркетинговых решений в сфере распределения. Исходя из этого, перспективы дальнейших исследований оптимизации методов стимулирования сбыта в системе управления спросом лежат в сфере прогнозирования результатов промо-акций, определения факторов, влияющих на уровень продаж на основе BTL-коммуникаций, способов построения долгосрочных программ стимулирования сбыта с учетом особенностей системы распределения, поиска новых форм и видов BTL-коммуникаций, определения их места в системе управления спросом на продукцию предприятия.

Поступила до редакції 11.07.14

Литература

1. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 6-е издание : пер. с англ. / Нэреш К. Малхотра // Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2009. — 1200 с.
2. Дослідження суб'єктивного сприйняття споживачами продукції підприємств ВО «Атлант». Проміжний звіт : 12НТ247-ЕО, 2011. — 111 с.
3. Кузик И. И. Практическое руководство по развитию маркетинговых коммуникаций в системе управления спросом / И. И. Кузик, А. В. Сломанова, П. О. Бруско, И. В. Драгомарова и др. // Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2012. — 62 с.

© І. В. Шкрабак, 2014

УДК 338.24:330.46

С. В. Иванов*

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В роботі розглянуто тенденції та чинники виникнення і розпізнавання кризи у діяльності промислових підприємств. Виявлено фактори ризикованого розвитку, в тому числі за рахунок низького рівня управлінської діяльності на всіх рівнях. Розглянуто особливості процесу підвищення ефективності управлінської діяльності, з урахуванням забезпечення її гармонійності по компонентах: узгодженості, скоординованості та безконфліктності. Запропоновано методичний підхід для оцінювання рівня гармонійності управлінської діяльності на трьох рівнях управління.

Ключові слова: зовнішні та внутрішні фактори ризикованого розвитку підприємства, кризова ситуація, управлінська діяльність, гармонійність управлінської діяльності.

В работе рассмотрены тенденции и факторы возникновения и распознавания кризиса в деятельности промышленных предприятий. Выявлены факторы рискованного развития, в том числе за счет низкого уровня управленческой деятельности на всех уровнях. Рассмотрены особенности процесса повышения эффективности управленческой деятельности, с учетом обеспечения ее гармоничности по компонентам: согласованности, скоординированности и бесконфликтности. Предложен методический подход для оценивания уровня гармоничности управленческой деятельности на трех уровнях управления.

Ключевые слова: внешние и внутренние факторы рискованного развития предприятия, кризисная ситуация, управленческая деятельность, гармоничность управленческой деятельности.

The paper discusses the trends and factors of occurrence and recognition of the crisis in industrial activities. The factors of risk, including those due to the low level of management activities at all levels. The features of the process of improving the effectiveness of management activities, with a view to ensuring its harmony on components: coherence, coordination and conflict. The methodical approach for evaluating the level of harmony management activities at three levels of government.

Keywords: external and internal factors of risky enterprise development, crisis, management activity, harmony management.

Постановка проблеми. В даний час стає все більш ризикованим управління підприємствами на основі попередніх знань і досвіду. Для них виникає необхідність оволодіння сучасними підходами в реалізації функцій планування, фінансового менеджменту та управління на основі

визначення стратегічних позицій і ранжування стратегічних завдань. При цьому, виходячи з досягнень вітчизняних і зарубіжних підприємств у вирішенні зазначеної проблеми, стрижнем пла-

* Иванов С. В. — д-р екон. наук, завідувач кафедри фінансів і маркетингу, ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури», м. Дніпропетровськ.

нування та фінансового менеджменту повинен виступати вибір таких стратегій розвитку, які забезпечували б формування майбутнього підприємства, групи підприємств або корпорації, що враховує вплив усієї безлічі факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Також, в сучасних умовах посилення конкуренції на глобальних ринках посилюється значимість вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств. При цьому, довгострокова стійкість будь-якого підприємства стає залежною від планомірного досягнення нею світового рівня конкурентоспроможності. В якісно нових умовах економічного розвитку, а також впливу наслідків світової економічної кризи, коли безпрецедентними стають масштаби мікро-, мезо- і макроінтеграції певним чином дискредитуються традиційні концептуальні підходи в дослідженнях підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств, підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств і виникає необхідність у визначенні нових концептуальних основ і механізмів для подальшого прийняття ефективних управлінських рішень в контексті стратегічного управління в рамках процесів адаптації підприємств до стратегічних змін на товарних промислових ринках, а також підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальність виявлення особливостей процесу підвищення ефективності управлінської діяльності в рамках означеної проблеми визначили вибір напрямку дослідження даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У спеціальній науковій літературі окремі аспекти цієї проблеми досить глибоко й комплексно розкрито. Різні аспекти управлінської діяльності, забезпечення успішного розвитку підприємств ґрунтовано проаналізовано в дослідженнях провідних вчених-економістів, серед них: Г. Казаченка, В. Ляшенка, В. Дубницького, Б. Мільнера, Р. Фатхутдінова, В. Павлової, А. Тичинського та ін. Проблеми теорії і практики оцінювання систем управління відображено в працях зарубіжних учених: Е. Воугілайнена, Е. Гроува, П. Друкера, Д. Прайса, Т. Санталайнена, Й. Хентце та ін. З останніх досліджень даної проблеми можна виділити колективну монографію вчених Інституту економіки промисловості НАН України «Структурні трансформації старопромислових регіонів України» [1], а також роботи Г. А. Семенова, О. О. Єропутової [2], О. І. Амоші, О. Ф. Новикової [3], Р. В. Кузьменко [4], Ю. С. Шипуліної [5], І. Стародубровської [6], В. І. Дубницького, С. В. Іванова, Н. В. Даниліної [7]. З останніх зарубіжних видань з даної проблеми слід виділити роботу І. К. Адизеса [8]. Однак, на наш погляд

проблема системного виявлення особливостей процесу підвищення ефективності управлінської діяльності промислових підприємств в умовах економічної кризи в Україні вирішена не повною мірою й залишається актуальною.

Мета даної статті полягає у розгляді питання щодо необхідності комплексного підходу до виявлення особливостей процесу підвищення ефективності управлінської діяльності промислових підприємств.

Вклад основного матеріалу. У сучасній літературі з менеджменту поняття «організація» розглядається як деякий відокремлений структурний підрозділ в загальній системі громадського поділу праці. Критерієм такого відокремлення є економічна самостійність (наприклад, в рамках взаємовідносин підприємств і галузі), організаційна цілісність (існування внутрішнього і зовнішнього середовища), наявність спеціалізованих інформаційних структур, можливість виділення для цього суб'єкта промислової діяльності загального результату роботи.

В якості організації може розглядатися окреме підприємство, акціонерне товариство, корпорація, холдинг, а також структурні одиниці системи державного управління (наприклад, галузі господарського комплексу країни та її регіонів).

Чи можливе виникнення кризи в діяльності окремої організації? Це, на наш погляд, дуже важливе питання в проблематиці виявлення особливостей процесу підвищення ефективності управлінської діяльності промислових підприємств України. Можливість кризи визначається ризикованим розвитком або настанням кризи зовнішнього для підприємства середовища, які проявляються в ймовірності виникнення кризи, небезпеки кризових ситуацій (рис. 1) [9, с. 102].

Практика показує, що кризи не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожного окремого підприємства та організації, часом не збігаються з ритмами загального розвитку або розвитку інших підприємств, з якими підприємство має виробничі відносини. Природно, що кожне підприємство має свій потенціал розвитку (особливо, за складовою комплексного потенціалу, інноваційно-маркетингового потенціалу), свої умови його існування і підпорядковується закономірностям циклічного розвитку соціально-економічної системи. Тому воно знаходиться в стані певного ставлення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні та специфічні (рис. 1).

Як зазначає Е. М. Коротков, фактори виникнення криз на підприємстві чи організації можуть бути різними. На наш погляд, дуже важливо

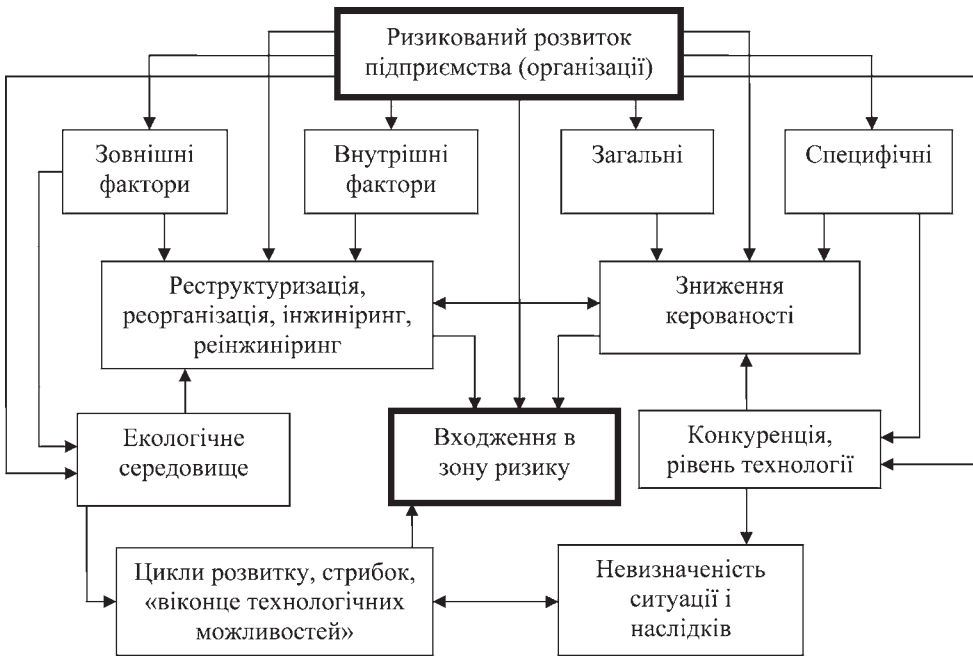


Рис. 1. Фактори ризикованого розвитку

бачити симптоми кризового розвитку, щоб мати можливість своєчасно запускати в дію програми антикризового управління в умовах необхідної ефективності управлінської діяльності на підприємстві. При цьому, необхідно розрізнити фактори, симптоми і причини кризи (рис. 2) [9, с. 103].

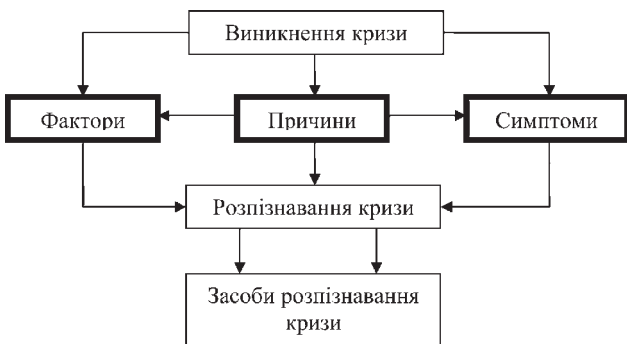


Рис. 2. Виникнення і розпізнавання кризи

Симптоми проявляються в показниках і, що дуже важливо, в тенденціях їх зміни, що відображають функціонування, якість і ефективність управлінської діяльності та розвиток підприємства та організації. Симптомом кризового розвитку може бути або невідповідність показників закономірним співвідношенням або тимчасові параметри (наприклад, темп росту продуктивності праці повинен випереджати темп росту заробітної плати). Якщо цього не відбувається, збільшується небезпека кризи. Слід зазначити, що симптоми не завжди відображають причини кризи. Можна погодитися з Е. М. Коротковим і К. А. Кірсановим, що причини криються глибше зовнішнього прояву кризових ознак. *Симптом* — це початковий, зовнішній прояв кризових явищ, які не завжди

характеризують істинні причини кризи, але за якими ці причини можна встановити. *Фактор кризи* — подія, або зафіксований стан, або встановлена тенденція, що свідчать про настання кризи. *Причини кризи* — подія або явище, внаслідок яких з'являються фактори кризи.

Ринкова економіка, на наш погляд, вимагає крім зовнішніх ще й внутрішні механізми забезпечення стійкості функціонування і розвитку підприємств, організацій.

Це, крім усього іншого — принцип функціонування самоорганізуючих систем. В цьому випадку управління процесом підвищення ефективності управлінської діяльності промислових підприємств відбувається на основі аналізу власних дій в навколишньому середовищі. Тому, принцип зворотного зв'язку однаково важливий як в управлінні в макро-, мезомасштабах, так і в мікроуправлінні.

Критеріями перехідних періодів пропонується використовувати наступні поняття в рамках процесу управлінської діяльності промислових підприємств:

- процес адаптації (*A*), який показує, як система пристосовується до стратегічних змін (*C3*) в навколишньому середовищі в самій собі;
- процес деструктування (*D*), який показує як система знижує свою складність (зазвичай зміна складності в природних науках вимірюють величиною *ентропії*) [9, с. 107];
- процес синергоутворення, або синергичний процес (*C*), який показує, як система збільшує свою складність.

Як зазначено в роботі Е. М. Короткова, А. В. Тихомирова, для опису перехідних процесів в промисловому секторі економіки потрібні не тільки абсолютні величини критеріїв *A*, *C3*, *D* і *C*, а й швидкості їх зміни і співвідношення між швидкостями. Таким чином, математична модель процесу підвищення ефективності управлінської діяльності, в умовах перехідного періоду, включає в себе наступні показники:

$$A; C3; D; C; A_v = dA/dt; C3_v = dC3/dt; D_v = dD/dt; C_v = dC/dt,$$

тоді

$$K_a = A/\sqrt{CЗ}; K_c = C/\sqrt{Д},$$

де K_a — коефіцієнт адаптації підприємства в рамках стратегічних показників його діяльності; K_c — коефіцієнт синергії.

Природно, що на розглянуті об'єктивні процеси управлінської діяльності можуть накладатися суб'єктивні чинники, які пов'язані з станами, що відрізняються від прийнятих. В результаті життєдіяльності виробничих систем промислових підприємств відбувається зміна тенденцій їхнього існування. Періоди зміни тенденцій життєдіяльності систем в результаті вичерпання внутрішніх можливостей системи (комплексного потенціалу підприємства) або ж під впливом зовнішніх факторів є перехідними періодами або, згідно з прийнятою класифікацією, в окремих випадках кризами.

Динамічний розвиток ринку, жорстка конкуренція як на національному, так і на міжнародному рівні вимагають від підприємств здійснення заходів, спрямованих на підвищення результативності своєї діяльності. *Ефективна управлінська діяльність* є складним процесом, який забезпечує успішність функціонування підприємства. На погляд Г. А. Семенова, одним з комплексних показників успішності роботи управлінського персоналу промислового підприємства є *гармонійність управлінської діяльності*, яка полягає в узгодженості керівних і виконавських функцій, різноманітних управлінських та технологічних процесів [2, с. 400]. Саму гармонійність і діяльність з її забезпечення слід вважати специфічним об'єктом управління. Управління ним підвищує якість і надійність функціонування промислового підприємства.

Рівень гармонійності має відображати обсяги робіт керівників, які відповідають за певні об'єкти та наслідки діяльності цих об'єктів, з урахуванням технологічних і методичних особливостей виконання робіт та інтервалів часу, в межах яких вони виконуються. Оцінювання рівня гармонійності має здійснюватися за загальними критеріями однієї методологічної бази, що дасть змогу контролювати процеси гармонізації по всій вертикалі влади всередині підприємства та за всіма об'єктами управління. Основними складовими гармонійності управлінської діяльності є *узгодженість, скоординованість і безконфліктність дій*. Якщо показники цих характерис-

тик на промисловому підприємстві витримуються повністю, можна стверджувати про високий рівень гармонійності управлінської діяльності, якщо показники зовсім не витримуються, можна говорити про повну дисгармонію. В інтервалі від дисгармонії до повної гармонії знаходиться певний стан гармонійності управлінської діяльності. Згідно з прийнятою концепцією, — автор Г. А. Семенов, оцінювання рівня гармонійності управлінської діяльності на промислових підприємствах, мусить здійснюватися за однаковими показниками з урахуванням специфіки управлінських процесів діяльності, та управлінських робіт, що виконуються на кожному рівні управління. На рис. 3 представлений методичний підхід до оцінювання рівня *гармонійності, управлінської діяльності* у рамках процесу підвищення її ефективності [2, с. 401].

За допомогою цих показників (рис. 3) можна оцінити кожен з характеристик гармонійності управлінської діяльності: узгодженість, скоординованість і безконфліктність за кожним рівнем управління, тобто на першому рівні (рівні загального керівництва підприємства), на другому рівні (це керівництво підрозділами, що вирішують завдання, пов'язані з досягненням поставлених цілей, завдань з організації операційно-виробничих процесів у межах своєї сфери діяльності, забезпеченням оптимального використання наявних ресурсів), на третьому рівні (керівництво окремими групами виконавців).

Загальний інтегральний показник рівня гармонійності слід розрахувати за такою формулою:

$$\Gamma^{c.p.} = \frac{УЗ^{c.p.} + СК^{c.p.} + БК^{c.p.}}{3}, \quad (1)$$

де $\Gamma^{c.p.}$ — загальний інтегральний показник рівня гармонійності управлінської діяльності вищого керівництва; $УЗ^{c.p.}$ — інтегральний показник рів-



Рис. 3. Методичний підхід до оцінювання рівня гармонійності управлінської діяльності промислового підприємства

ня узгодженості робіт, що контролюються вищим керівництвом; $СК^{с.р.}$ — інтегральний показник рівня скоординованості дій, що контролюються вищим керівництвом; $БК^{с.р.}$ — інтегральний показник рівня безконфліктності дій, що контролюються вищим керівництвом.

Загальний інтегральний показник рівня гармонійності управлінської діяльності вищого керівництва дає змогу комплексно оцінити стан гармонійності управлінської діяльності на вищому рівні управління промисловим підприємством.

Загальну інтегральну оцінку рівня гармонійності управлінської діяльності (ГУД) на середньому рівні управління можна розрахувати шляхом усереднення інтегральних оцінок узгодженості, скоординованості та безконфліктності за формулою:

$$Г^{с.р.} = \frac{УЗ^{с.р.} + СК^{с.р.} + БК^{с.р.}}{3}, \quad (2)$$

де $Г^{с.р.}$ — загальний інтегральний показник рівня ГУД на середньому рівні управління; $УЗ^{с.р.}$ — інтегральний показник рівня узгодженості робіт на середньому рівні управління; $СК^{с.р.}$ — інтегральний показник рівня скоординованості дій на середньому рівні управління; $БК^{с.р.}$ — інтегральний показник рівня безконфліктності дій на середньому рівні управління.

Таким чином, загальний інтегральний показник дає змогу оцінити стан ГУД на середньому рівні керівництва підприємства.

Загальний інтегральний показник, що дає змогу оцінити комплексний стан ГУД на нижньому рівні керівництва, слід отримувати шляхом усереднення інтегральних оцінок узгодженості, скоординованості та безконфліктності дій. Розраховується цей показник за формулою:

$$Г^{н.р.} = \frac{УЗ^{н.р.} + СК^{н.р.} + БК^{н.р.}}{3}, \quad (3)$$

де $Г^{н.р.}$ — загальний інтегральний показник рівня ГУД на нижньому рівні управління; $УЗ^{н.р.}$ — інтегральний показник рівня узгодженості робіт на нижньому рівні управління; $СК^{н.р.}$ — інтегральний показник рівня скоординованості дій на нижньому рівні управління; $БК^{н.р.}$ — інтегральний показник рівня безконфліктності дій на нижньому рівні управління.

Запропонований методичний підхід щодо визначення рівня ГУД дає змогу аналізувати, а також виявити особливості її стану з різною мірою деталізації. В дослідженні Г. А. Семенова, О. О. Єропутової виконано практичний аналіз на прикладі ПАТ «НВЦ «Трансмаш», за допомогою даного методичного підходу [2]. Визначені рекомендовані значення показників рівня ГУД та

інтервали виробничо-технічних, організаційно-управлінських і соціально-психологічних чинників дають змогу отримати об'єктивну основу в рамках перехідного періоду та можливої кризи промислового підприємства для досягнення оптимального рівня гармонійності управлінської діяльності, також в умовах процесу підвищення ефективності управлінської діяльності.

Висновки. Кожен з перехідних періодів в процесі підвищення ефективності управлінської діяльності на промислових підприємствах і в організаціях, має свої часові межі і якісні особливості. Перші визначаються ефективністю управління, насамперед за рахунок рівня гармонійності управлінської діяльності, другі закономірною послідовністю виникнення нових властивостей у розвитку промислового підприємства.

Тому в практиці антикризового управління дуже важливо вміти розпізнавати характер змін в керованих і некерованих процесах, відокремлювати зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування підприємства. При цьому, не всякі зміни, в умовах процесу управлінської діяльності, відображають перехідний період. Існують зміни, які характеризують просту нестійкість, флуктуацію (коливання) показників під впливом зовнішнього середовища або низьким рівнем управлінської діяльності, а також перипетії конкурентної боротьби, рівнем інноваційно-маркетингового потенціалу, ситуацією на конкретних ринках.

Стійкість функціонування промислового підприємства визначається показниками робіт управлінського персоналу, який виконує необхідні дії щодо управління підприємством. При достатньому рівні гармонійності управлінської діяльності, особливо в умовах процесу підвищення ефективності ГУД, створюються передумови для стійкого функціонування промислового підприємства.

Література

1. Структурные трансформации старопромышленных регионов Украины : [монографія] / В. И. Ляшенко, Л. Г. Червова, Л. М. Кузьменко и др. ; НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2013. — 412 с.
2. Семенов Г. А. Підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства / Г. А. Семенов // В монографії «Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми» ; наук. ред. В. І. Ляшенко ; ІЕП НАНУ. — Запоріжжя : КПУ, 2014. — 798 с. [§ 2.5. — С. 400–411]
3. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : [монографія] / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк та ін. ; НАНУ. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2012. — 534 с.

4. Кузьменко Р. В. Формування структурних перетворень у процесах промислового зростання економіки України / Р. В. Кузьменко // В кн. «Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання»; гол. ред. О. І. Амоша. — Донецьк : ІЕП НАНУ, 2013. — 388 с. [С. 59–64].

5. Шипуліна Ю. С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства-інноватора / Ю. С. Шипуліна // Прометей. — 2013. — Вип. 3 (42). — С. 77–83.

6. Стратегии развития старопромышленных городов: международный опыт и перспективы в

России / И. Стародубровская и др. — М. : изд-во Института Гайдара, 2011. — 248 с.

7. Дубницький В. І. Теоретичне положення механізму взаємодії маркетингового та інноваційного потенціалів промислових підприємств / В. І. Дубницький, С. В. Іванов, Н. В. Даниліна // Прометей. — 2012. — Вип. 2 (38). — С. 109–119.

8. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Кальдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 512 с.

9. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 432 с.

Поступила до редакції 23.07.14

© С. В. Іванов, 2014

УДК 502:338:622.3

А. В. Петенко*

ДО ПИТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ШАХТ З УРАХУВАННЯМ ЧИННИКУ ЕКОЛОГІЇ

Досліджені проблеми обліку екологічної складової при здобичі і переробці вугілля. споживання основних енергетичних ресурсів. Розглянуті теоретичні аспекти взаємовпливу продуктивних потоків шахт в частині дії на довкілля. Побудована модель визначення ефективності роботи шахт регіону з урахуванням чинника екології і диверсифікації виробництва.

Ключові слова: вугільна шахта, продуктивні потоки, екологія, моделювання, критерії оцінки, обмеження.

Исследованы проблемы учета экологической составляющей при добыче и переработке угля. потребления основных энергетических ресурсов. Рассмотрены теоретические аспекты взаимовлияния продуктивных потоков шахт в части воздействия на окружающую среду. Построена модель определения эффективности работы шахт региона с учетом фактора экологии и диверсификации производства.

Ключевые слова: угольная шахта, продуктивные потоки, экология, моделирование, критерии оценки, ограничения.

The problem of accounting for the ecological component in the production and processing of attainment of consumption of the main energy resources is investigated. Theoretical aspects of mutual influence of the productive flow of mines in part the impact on the environment are showed. A model of efficiency estimation of the mines of the region taking into account the factor of ecology and diversification of production is constructed.

Key words: coal mining, productive flows, ecology, simulation, and evaluation criteria, and constraints.

Постановка проблеми. Практично єдиним шляхом вирішення економіко-екологічних проблем у регіонах видобутку вугілля є формування механізму зниження шкідливого впливу процесів видобутку вугілля на навколишнє середовище. Цінність економічного механізму обумовлена необхідністю трансформації економічних законів у практичну площину природоохоронної діяльності гірських підприємств [1].

У Донецькому басейні через відсутність діючого економічного механізму в сфері приро-

докористування й природоохоронної діяльності вуглевидобувні й вуглепереробні підприємства поки ігнорують екологічні вимоги. Аналіз тенденцій у співвідношенні показників економічного розвитку Донецького й Луганського з екологічними й соціально-демографічними показниками за останні 15 років свідчать про загострення екологічної й соціально-демографічної кризи [2]. Отже, можна зробити висновок про необхідність розробки теоретичної й науково-методичної бази моделювання параметрів ке-

* Петенко А. В. — канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Донецький державний університет управління, м. Донецьк.