

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ПРИАЗОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЛІХОТА ОЛЕКСАНДР ВАЛЕРІЙОВИЧ**

**УДК 334.7:658.51:65.011.56(043.3)**

ДИСЕРТАЦІЯ  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
МЕХАНІЗМ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка і управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ О.В.Ліхота

Науковий керівник – Філіпішина Л.М.,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри Економіки і організації  
виробництва

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Ліхота О.В. Організаційно-економічний механізм діагностики та управління розвитком промислових підприємств.** – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Міністерство освіти і науки України, Вінниця, 2021.

Результатами дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад, розробка концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

Досліджено проблеми у процесах функціонування та існування суб'єктів господарювання. Розглянуто та охарактеризовано зміст, характерні ознаки та функції промислового підприємства. Проведено аналіз основних концепцій до теорії та практики управління, які виділено з позицій різноманітних наукових течій, шкіл та наукових підходів. Виділено, що використання ситуаційного та комплексного підходів в діяльності підприємства найбільш повно забезпечують умови для ефективного функціонування та розвитку в умовах нестабільних процесів, які відбуваються у навколишньому середовищі.

Розглянуто функціональні закони, за якими відбувається управління виробничим процесом та здійснюється господарська діяльність на підприємстві. Узагальнено базові принципи управління промисловим підприємством. Доведено, що від взаємодії та взаємоузгодженості принципів залежить ефективність діяльності суб'єкту господарювання. Виявлено фактори, які впливають на рівень управління промисловим підприємством та розподілено їх на сектори: базові; основні; виробничі; фінансові; маркетингові. На основі дослідження ролі та економічного змісту управління надано власне визначення терміну «управління промисловим

підприємством».

Проведено контент-аналіз терміну «розвиток підприємства» та його основі надано власне визначення цього поняття. Розглянуто класифікаційні види розвитку, теорії життєвого циклу підприємства. Виявлено фактори впливу на рівень розвитку промисловим підприємством та розподілено їх на сектори: організаційно-управлінські, ринкові, ціннісні, інноваційні. На основі дослідження запропоновано власне трактування терміну «управління розвитком промислового підприємства». Сформовані принципи управління розвитком підприємства, на засадах яких відбувається перехід на інший, більш якісний стан функціонування та розвитку суб'єкту господарювання.

Узагальнено теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств за складовими: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі. Проведено аналіз наукових поглядів на теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств. Виявлено, що механізм – це сукупність елементів процесу виконання специфічних функцій, який має застосування в різних сферах діяльності підприємства. Надано складові, етапи, елементи механізмів: «ринкового», «економічного», «господарського», «організаційного», «управління розвитком», «соціально-економічного», «фінансового», «виробничого», «маркетингового». На основі проведеного дослідження узагальнено організаційно-економічний механізм діяльності промислових підприємств та надано характеристику його елементів.

Проведено дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку промислової галузі. Аналіз структури та динаміки ВВП України за 2013-2020 роки виявив зростання обсягів експортно-імпортних операцій – імпортні операції випереджають експортні. Проведено розподіл країн Європи за часткою ВВП у промисловості за трьома групами. Надано огляд, за результатами дослідження Європейської економічної комісії ООН, топ-10 країн з найрозвиненішою промисловістю в світі: Китай, США, Японія,

Німеччина, Південна Корея, Індія, Італія, Франція, Великобританія і Мексика.

Розглянуто фінансові результати до оподаткування, прибутки/збитки, процент збиткових великих та середніх підприємств промисловості за 2019-2020 роки. Виявлено, що у 2020 році у зв'язку з пандемією та введенням карантинних заходів відбувається стрімке погіршення економічних та фінансових показників діяльності промислових підприємств та підвищення їх збитковості.

Проведено дослідження обсягів реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2013-2020 роках, індексів промислового виробництва за 2013-2020 роки та індексів промислової продукції за регіонами у 2020 року. Результати дослідження наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління розвитком промислових підприємств як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

Дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку промислової галузі виявило чинники, які мають вплив на низькі показники порівняно з зарубіжними країнами, а саме: пандемія COVID-19. У 2019-2020 роках карантинні заходи, локдаун, обмеження, захворювання мали негативний вплив на економічне зростання промислової галузі; недосконалість нормативного та законодавчого забезпечення суб'єктів промислової галузі (бюджетне фінансування, податкова політика, програми розвитку); зовнішньоекономічна ситуація на ринку (карантинні обмеження, якість продукції, залежність від зарубіжних постачальників продукції); недосконалість розвитку інноваційної та інвестиційної сфери на підприємствах промислової галузі; низькій рівень техніко-технологічного забезпечення суб'єктів господарювання; транспортні та логістичні проблеми скоротили випуск промислової продукції. Виявлені тенденції наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління

розвитком промислових підприємств як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

Запропоновано науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств, методика системно-структурного аналізу якого відображає поточну фінансову, виробничу, маркетингову діяльність. Запропонований підхід діагностики рівня управління розвитком надає змогу спрогнозувати та обґрунтувати стратегічні сценарії розвитку досліджуваних підприємств.

На основі запропонованого підходу здійснено оцінку рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України за 2016-2020 роки. Аналіз встановив, що найвищі результати мають: ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг», згідно шкали Харрінгтона його показник рівня управління розвитком коливається у 2016-2017 роках - середній рівень, у 2017-2020 роках - високий рівень, та ТОВ «Алкор-Україна», його показник коливається у 2016-2020 роках на середньому рівні. ПАТ «Запоріжжкокс» на третьому місці рейтингу, його показник коливається у 2016-2020 роках - середній рівень. Низькі показники має у 2016 році ПАТ «Укрнафта», хоча з 2017 по 2020 рік показник збільшується на середній рівень. Також низький рівень має у 2016-2017 роках ПАТ «Донецьксталь», у 2018-2020 року показник збільшується та має середній рівень. ПАТ «Макіївкокс» має найнижчі показники рівня управління розвитком.

Запропоновано концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств, які включають у себе три рівня: теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств; діагностичний; управлінський.

Реалізація концептуальних положень надає змогу на рівні «теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств» визначити під впливом зовнішнього середовища місію, об'єкт, функції, принципи, фактори впливу, інструменти, методи, орієнтацію у часі

підприємства; на діагностичному рівні провести діагностику рівня управління розвитком; на управлінському рівні спрогнозувати сценарії: функціонування, оптимальності та життєздатності, що дозволить отримати економічний ефект від застосування управлінських механізмів розвитку: механізм мотивації та стимулювання кадрового потенціалу; механізм організації управління та реалізації бізнес-процесів; механізм мінімізації негативних факторів ризику.

На основі даних оцінки рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України за 2016-2020 роки побудовано прогностні економетричні моделі розвитку, які описані різними рівняннями видів залежностей. Розроблено три сценарії розвитку: функціонування, життєздатності та оптимальності для кожного досліджуваного підприємства на 2021, 2022, 2023 роки.

Залежно від сценарію запропоновано найбільш ефективний механізм, який надасть економічний ефект та виведе підприємство на більш високий рівень розвитку: сценарій функціонування – забезпечення ефективного функціонування, де підприємство переходить на новий, більш вищий, ніж існуючий рівень розвитку за допомогою впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу. Сценарій оптимальності – рівень функціонування підприємства досягає оптимальних результатів по кожному виду діяльності за допомогою впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів. Сценарій життєздатності – рівень прогнозованих показників найвищий. Підприємство досягає найвищих результатів по показникам: стійкості фінансового аспекту діяльності, надійності виробничого аспекту діяльності, живучості маркетингового аспекту діяльності та вмотивованості усього персоналу промислового підприємства. На цьому рівні запропоновано використовувати механізм мінімізації негативних факторів ризику.

За результатами економетричного моделювання визначено оптимальну стратегію розвитку досліджуваних промислових підприємств на основі

побудови прогностичних трендових залежностей, які дозволяють виявити найбільш ефективні управлінські механізми для досягнення стратегічних цілей та визначити аспекти для реалізації концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

**Ключові слова:** *розвиток, управління, промисловість, механізм, діагностика, стратегія.*

## ANNOTATION

**Likhota O. Organizational and economic mechanism of diagnostics and development management of industrial enterprises. – Manuscript.**

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of economic sciences on a specialty 08.00.04 – Economics and management of the enterprises (by kinds of economic activity). – Vasyl Stus Donetsk National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Vinnytsia, 2021.

The results of the study are a substantiation of theoretical and methodological principles, development of conceptual provisions and practical recommendations for organizational and economic mechanism of diagnosis and management of industrial enterprises.

Problems in the processes of functioning and existence of business entities are studied. The content, characteristic features and functions of an industrial enterprise are considered and characterized. The analysis of the basic concepts to the theory and practice of management which are allocated from positions of various scientific currents, schools and scientific approaches is carried out. It is highlighted that the use of situational and integrated approaches in the activities of the enterprise most fully provide the conditions for effective operation and development in conditions of unstable processes occurring in the environment.

The functional laws according to which the production process is managed and the economic activity at the enterprise is carried out are considered. The basic principles of industrial enterprise management are generalized. It is proved that the

efficiency of the business entity depends on the interaction and coherence of the principles. Factors influencing the level of management of an industrial enterprise are identified and divided into sectors: basic; productive; financial; marketing. Based on the study of the role and economic content of management, the definition of the term "industrial enterprise management" is given.

The content analysis of the term "enterprise development" is carried out and author's definition of this concept is given. Classification types of development, theories of enterprise life cycle are considered. Factors influencing the level of development of an industrial enterprise are identified and divided into sectors: organizational and managerial, market, value, innovation. Based on the study, the interpretation of the term "industrial enterprise development management" is proposed. The principles of enterprise development management are formed, based on which the transition to another, better state of functioning and development of the business entity takes place.

The theoretical and methodological foundation of managing the development of industrial enterprises is generalized by components: mission, object, functions, principles, factors, tools, methods, orientation in time. An analysis of scientific views on the theoretical aspects of the organizational and economic mechanism of industrial enterprises is carried out. It is revealed that the mechanism is a set of elements of process of performance of specific functions which has application in various spheres of activity of the enterprise. The components, stages, elements of mechanisms are given: "market", "economic", "commercial", "organizational", "development management", "socio-economic", "financial", "production", "marketing". On the basis of the conducted research the organizational and economic mechanism of activity of industrial enterprises is generalized and the characteristic of its elements is given.

A study of trends and the current state of development of the industrial sector was performed. The analysis of the structure and dynamics of Ukraine's GDP for 2013-2020 revealed an increase in the volume of export-import operations - import operations outpace export ones. The division of European countries by the



share of GDP in industry into three groups was carried out. According to a study by the United Nations Economic Commission for Europe, a review of the top 10 countries with the most developed industries in the world: China, USA, Japan, Germany, South Korea, India, Italy, France, Great Britain and Mexico.

The financial results before taxation, profits/losses, the percentage of unprofitable large and medium-sized industrial enterprises for 2019-2020 are considered. It was found that in 2020, due to the pandemic and the introduction of quarantine measures, there is a rapid deterioration of economic and financial performance of industrial enterprises and increasing of their losses.

A study of the volume of sold industrial products (goods, services) by type of economic activity in 2013-2020, indices of industrial production for 2013-2020 and indices of industrial products by region in 2020 is carried out. The results of the study emphasize the need to introduce new methods and approaches to managing the development of industrial enterprises both at the state level and at the level of a specific business entity.

The study of trends and current state of development of the industrial industry revealed factors that have an impact on low performance compared to foreign countries, namely: the COVID-19 pandemic. In 2019-2020, quarantine measures, lockdown, restrictions, diseases had a negative impact on the economic growth of the industry; imperfection of normative and legislative provision of subjects of industrial branch (budgetary financing, tax policy, development programs); foreign economic situation on the market (quarantine restrictions, product quality, dependence on foreign suppliers); imperfection of development of innovation and investment sphere at the enterprises of industrial branch; low level of technical and technological support of business entities; transport and logistics problems reduced industrial output. The identified trends emphasize the need to introduce new methods and approaches to managing the development of industrial enterprises both at the state level and at the level of a specific business entity.

The scientific and methodical approach of diagnostics of a level of management of development of the industrial enterprises which technique of the

system-structural analysis reflects current financial, industrial, marketing activity is offered. The proposed approach to the diagnosis of the level of development management makes it possible to predict and justify strategic scenarios for the development of the studied enterprises.

Based on the proposed approach, the level of development management of six industrial enterprises of Ukraine for 2016-2020 was assessed. The analysis found that the highest results are obtained by: ArcelorMittal Kryvyi Rih LLC, according to the Harrington scale, its level of development management fluctuates in 2016-2017 - the average level, in 2017-2020 - a high level, and Alcor-Ukraine LLC, its indicator fluctuates at the average level in 2016-2020. PJSC "Zaporizhkoks" is on the third place of the rating, its indicator fluctuates in 2016-2020 - the average level. PJSC Ukrnafta has low indicators in 2016, although from 2017 to 2020 the indicator increases to the average level. PJSC Donetskstal also has a low level in 2016-2017, in 2018-2020 the indicator increases and has an average level. PJSC "Makiyivkoks" has the lowest level of management development.

The conceptual provisions of the organizational and economic mechanism of diagnostics and management of development of industrial enterprises are offered, which include three levels: theoretical and methodical foundation of management of development of industrial enterprises; diagnostic; administrative.

The implementation of conceptual provisions allows to determine under the influence of the external environment mission, object, functions, principles, factors of influence, tools, methods, time orientation of the enterprise at the level of "theoretical and methodological foundation of industrial development management"; at the diagnostic level to diagnose the level of development management; at the managerial level to predict scenarios: functioning, optimality and viability, which will get the economic effect of the application of management mechanisms of development: the mechanism of motivation and stimulation of human resources; mechanism for organizing management and implementation of business processes; mechanism for minimizing negative risk factors.

Based on the assessment of the level of development management of six enterprises of the industrial sector of Ukraine for 2016-2020, forecast econometric models of development are built, which are described by different equations of types of dependencies. Three development scenarios have been developed: functioning, viability and optimality for each researched enterprise for 2021, 2022, 2023.

Depending on the scenario, the most effective mechanism is proposed that will have an economic effect and bring the company to a higher level of development: functioning scenario - ensuring efficient operation, where the company moves to a new, higher than existing level of development. Optimality scenario - the level of operation of the enterprise achieves optimal results for each activity through the introduction of a mechanism for organizing management and implementation of business processes. Viability scenario - the level of projected indicators is the highest. The company achieves the highest results in terms of indicators: the stability of the financial aspect of the activity, the reliability of the production aspect of the activity, the viability of the marketing aspect of the activity and the motivation of all staff of the industrial enterprise. At this level, it is proposed to use a mechanism of minimization of negative risk factors.

Based on the results of econometric modeling, the optimal development strategy of the studied industrial enterprises is determined on the basis of constructing forecast trend dependencies, which allow to identify the most effective management mechanisms to achieve strategic goals and identify aspects for implementing conceptual provisions of organizational and economic mechanism.

**Keywords:** *development, management, industry, mechanism, diagnosis, strategy.*

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**  
**Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати**  
**дисертації:**

1. Ліхота О.В. Концептуальні моделі розвитку елементів інтегрованих систем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 2 (70). (Частина 1). С. 168-172. (0,23 д.а).

2. Ліхота О.В. Організаційне забезпечення механізму діагностики характеристик інтегрованих систем. *Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал*. 2019. Вип. 3-1 (52). С. 138-142. (0,23 д.а).

3. Ліхота О.В. Інституційний базис діагностичних досліджень функціонування економічних систем. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (109). С. 201-204. (0,18 д.а).

4. Ліхота О.В. Економічна характеристика та роль інтегрованих систем в економіці України. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Херсон. 2019. №5. С. 145-149. (0,23 д.а).

5. Likhota O. Features of enterprise development management by indicators of imbalances. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 1. № 2. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. P. 19-24. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-2-4> (0,27 д.а).

*Входить до наукометричних баз: Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Research Papers in Economics (RePEc).*

**Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

6. Ліхота О.В. Методи зниження економічних ризиків дисбалансів розвитку підприємств. *Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ужгород, 30 листопада 2019 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Кrynські. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Ч. 1. С. 93-97. (0,23 д.а).

7. Ліхота О.В. Основні характеристики та особливості вертикально інтегрованих структур в Україні. *Наукові економічні дослідження: актуальні*

*питання та інноваційні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 24 жовтня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 73-77. (0,23 д.а)

8. Ліхота О.В. Економічна характеристика інтеграційних процесів. *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 28 жовтня 2020 р.): у 4 ч. Полтава : ЦФЕД, 2020. Ч. 1. С. 42-44. (0,14).

## ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	24
1.1. Роль та економічна сутність управління промисловими підприємствами	24
1.2. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком промислових підприємств	40
1.3. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств	56
Висновки до розділу 1	74
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	76
2.1. Дослідження тенденцій та сучасний стан розвитку промислової галузі	76
2.2. Науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств	90
2.3. Дослідження стану рівня управління розвитком промислових підприємств	101
Висновки до розділу 2	122
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	125
3.1. Розробка концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств	125
3.2. Прогнозування стратегічних сценаріїв розвитку промислових	

	15
підприємств на подальшу перспективу	139
Висновки до розділу 3	156
ВИСНОВКИ	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	160
ДОДАТКИ	178

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Реалії сьогодення сучасного стану промислової галузі України пов'язані з економічною кризою, яка охопила політику, економіку, суспільне життя держави. Результатом дестабілізації соціально-економічних процесів у державі стало загострення кризових явищ, згорання промислового виробництва, підвищення рівня безробіття, зростання кількості депресивних територій, зниження показників функціонування та розвитку підприємств промислової галузі України. На розвиток промисловості в Україні впливає нездатність підприємств як суб'єктів господарювання зміцнювати їх фінансову, виробничу, маркетингову позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В таких умовах на розвиток економіки впливає значна кількість непередбачуваних та слабо прогнозованих факторів. При цьому розвиток економічних процесів та динаміка структурних характеристик економіки потребує зміни організаційно-економічних механізмів управління підприємством.

Протиріччя, які виникають в процесі ухвалення рішень стосовно напрямів управління розвитком промислових підприємств визначають необхідність використання організаційно-економічних механізмів діагностики з урахуванням умов впливу негативних тенденцій зовнішнього середовища. Розробка комплексу заходів щодо діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств має важливе значення у системі стратегічного менеджменту та мінімізації негативного впливу на підприємницьку діяльність. За його допомогою можна уникнути істотних економічних диспропорцій, попередити банкрутство підприємств та врахувати постійний вплив динаміки ринкового оточення. Ця обставина обумовлює необхідність реалістичного прогнозування й оцінки діяльності підприємств з метою використання найбільш ефективних методів управління та економічних форм діяльності.

Складність таких досліджень для промислових підприємств обумовлено значними коливаннями зовнішніх факторів, деструктивним



процесами управління розвитком суб'єктів господарювання, нестабільною соціо-економіко-політичною ситуацією в державі, відсутністю державної підтримки виробництва, зниженням обсягів експортних операцій, застарілі технології управління основними фондами тощо.

Дослідженню питань управління розвитком підприємств знайшло своє відображення в працях зарубіжних вчених: І. Адізеса, Р. Акоффа, І. Ансофа, Ч. Бернарда, Р. Гранта, Л.Грейнер, П. Друкера, М. Мескона, Т. Пітерса, А. Томпсон, Д. Форрестера, М. Хаммера, Дж. Харрінгтона, Й. Шумпетер та інших, а також українських вчених, таких як: М. Белопольський, М. Белобородова, М. Верескун, В. Волошин, В. Гончар, К. Жадько, Л. Жилінська, Н. Касьянова, С. Коверга, Т. Логутова, В. Ляшенко, А. Меліхов, В. Пономаренко, Л. Філіпішина, О. Хаджинова, З. Щершньова та багато інших.

Значний внесок в розробку теоретичних і методичних положень у розробку організаційно-економічного механізму діагностики внесли такі дослідники, як: С. Бір, Л.Берталанфи, В. Бондаренко, А. Бакурова, В. Забродский, Н. Кизим, Р. Каплан, Н. Метеленко, П. Нортон, Л. Сергєєва, О. Тридід. та інші.

Одночасно з цим, незважаючи на те що існує велика кількість наукових досліджень провідних вчених у цьому напрямі, є питання, які потребують корегування. Подальших досліджень потребує розробка науково-методичних підходів щодо організаційно-економічного механізму діагностики управління підприємством для обґрунтування оптимальних життєздатних сценаріїв розвитку. На додаток до цього, не отримало свого повного дослідження питання щодо удосконалення концептуальних положень, які враховують теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств та його організаційно-економічні механізми діагностики. Все це обумовлює актуальність, значущість дослідження, вибір теми дисертації її мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота пов'язана з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, Міністерства освіти і науки України (м. Вінниця) за темою: «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер державної реєстрації 0117U004138, 2017-2021 рр.), де дисертантом було удосконалено науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств, який на відміну від існуючого, побудовано за допомогою методики системно-структурного аналізу побудови функціональних груп показників, що дало змогу спрогнозувати та обґрунтувати оптимальні по рівню життєздатності сценарії розвитку досліджуваних підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад, розробка концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено комплекс завдань:

- уточнити поняттєво-категоріальний апарат дослідження шляхом визначення сутності термінів;
- сформувати теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств;
- узагальнити організаційно-економічний механізм діяльності промислових підприємств;
- розвинути науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств;
- удосконалити концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств;

– здійснити прогнозування стратегічних сценаріїв розвитку промислових підприємств на подальшу перспективу.

*Об'єктом дослідження* є процеси організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних методів діагностики та концептуальних положень щодо управління розвитком промислових підприємств.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано систему загальнонаукових та спеціальних методів. Так, метод *історико-економічний* для дослідження ролі та економічної сутності управління розвитком промислових підприємств (п.1.1); *абстрактно-логічний, аналізу та синтезу* для узагальнення теоретико-методичного фундаменту управління розвитком промислових підприємств та розробки науково-методичного підходу діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств (п.1.2, п.2.2.); *теоретичного узагальнення* використовувався для виявлення особливостей управління організаційно-економічним механізмом підприємств, а також при формулюванні висновків дослідження (п.1.3); *системного та економіко-статистичного аналізу* – для аналізу стану та тенденцій розвитку промислової галузі України (п.2.1); *статистичного, фінансового, функціонального аналізів* – для діагностики рівня управління розвитком досліджуваних промислових підприємств (п.2.3); *концептуальний та структурно-логічний* – для обґрунтування концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств (п.3.1); *економіко-математичного моделювання* для розробки прогнозних сценаріїв рівня управління розвитком промислових підприємств та визначення ефективності запропонованих пропозицій (п.3.2).

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, публічна звітність компаній у Інтернет – середовищі, дані міжнародних інформаційних агентств, законодавство України з питань регламентування діяльності підприємств, дані фінансової

звітності підприємств, матеріали наукових конференцій, роботи провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері економіки підприємницької діяльності, результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в удосконаленні концептуальних положень і розробці науково-методичних підходів щодо організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

Основні результати та ключові положення дисертації, які характеризують новизну проведеного дослідження, полягають в наступному:

*удосконалено:*

– концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств, які на відміну від наявних, враховують теоретико-методичний фундамент, діагностичний рівень та управлінські механізми, що дозволяють спрогнозувати три сценарії розвитку на подальшу стратегічну перспективу та досягнути економічного ефекту;

– науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств, який на відміну від існуючого, побудовано за допомогою методики системно-структурного аналізу функціональних груп показників, які найбільш повно відображають поточну фінансову, виробничу, маркетингову діяльність, що дозволяє провести діагностику рівня управління розвитком промислових підприємств, спрогнозувати та обґрунтувати оптимальні по рівню життєздатності сценарії розвитку досліджуваних підприємств;

– підхід до обґрунтування стратегічних сценаріїв розвитку промислових підприємств за допомогою побудови трендових залежностей рівня обраних факторів шляхом аналізу коефіцієнтів детермінації з метою вибору найкращої залежності, які на відміну від існуючого, дозволяють виявити найбільш необхідні ефективні управлінські механізми для

досягнення стратегічних цілей та визначити аспекти для реалізації концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств;

*набуло подальшого розвитку:*

– поняттєво-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення сутності термінів «управління підприємством» та «розвиток підприємства», що дозволило визначити зміст поняття «управління розвитком підприємства» яке, на відміну від наявних, визначається як: сукупність управлінських дій, акумулювання ресурсних можливостей підприємства, процес який має циклічний характер, заходи, що направлені на якісне зростання підприємства у майбутній стратегічній перспективі, що дало змогу сформуванню теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств;

– теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств підґрунтя якого складає систематизація наукових поглядів понятійного апарату дослідження за складовими: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі, що надало змогу провести логічний зв'язок між ключовими поняттями та базовими визначеннями;

– організаційно-економічний механізм діяльності промислових підприємств, який на відміну від існуючого, складається з сьома взаємопов'язаних блоків управління, а саме: фактори зовнішнього середовища; мета; вхід; керуюча та керована система; механізми управління; стратегії розвитку; вихід, що дозволяє сформуванню комплекс управлінських дій та надає можливість обирати відповідні стратегії для досягнення належного рівня ефективності функціонування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в можливості практичної реалізації запропонованих теоретико-методологічних підходів й рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

Результати дослідження, висновки і рекомендації, що містяться у роботі, схвалені, апробовані та використовуються у практичній діяльності, а саме: концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств, які на відміну від наявних, враховують теоретико-методичний фундамент, діагностичний рівень та управлінські механізми, що дозволяють спрогнозувати три сценарії розвитку: організації управління та реалізації бізнес-процесів; мотивації та стимулювання кадрового потенціалу; мінімізації негативних факторів ризику використовуються у ТОВ «Укргазнафта» (довідка 171/21 від 22.01.2021 р.), теоретичні положення дисертаційної роботи використані у практичній роботі Управління економічного та інвестиційного розвитку Словянської міської ради (акт впровадження від 17.12.2020 р.), теоретико-методичні пропозиції щодо удосконалення концептуальних положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств мають практичну цінність та використовуються у ПВНЗ «Науково-навчальний інститут економіки і права» (довідка 135/21 від 15.01.2021 р.).

Результати дослідження використовуються в навчальному процесі Донецького національного університеті імені Василя Стуса, Міністерства освіти і науки України при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Прийняття управлінських рішень», «Корпоративний менеджмент» (довідка 02/01.1.3-431 від 12.01.2021 р.); впроваджено у навчальний процес кафедри економіки та менеджменту Донецького інституту ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом» при проведенні лекційних та семінарських занять дисциплін: «Адміністративний менеджмент», «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент» (довідка 135/21 від 15.01.2021 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові дослідження, розробки та висновки, викладені у роботі, одержані автором особисто, зокрема, запропоновано авторський підхід до вирішення наукового завдання щодо

удосконалення концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дослідження представлялися і були схвалені на міжнародних та всеукраїнських конференціях і семінарах: «Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів» Міжнародна науково-практична конференція (м. Ужгород, 30 листопада 2019 р.); «Наукові економічні дослідження: актуальні питання та інноваційні аспекти» Міжнародна науково-практична конференція, Національний гірничий університет (м. Дніпро, 24 жовтня 2020 р.); «Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку» Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 28 жовтня 2020 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційних досліджень опубліковано 8 наукових праць. Серед них: 5 статей, 4 з яких - у наукових фахових виданнях ВАК України з економічних наук та входять до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття - у закордонному виданні. Також опубліковано 3 тези доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій – 1,74 д.а., з них особисто автору належить 1,74 д.а.

**Обсяг і структура роботи.** **Обсяг і структура роботи.** Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 184 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць, 45 рисунків, з них 2 сторінки – рисунки, що повністю займають площу сторінки; список використаних джерел з 174 найменування на 18 сторінках; 5 додатків, розміщених на 6 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 159 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Роль та економічна сутність управління промисловими підприємствами**

Фундаментом побудови соціально-економічного розвитку країни будь якого суспільства є підприємство. Згідно Господарського кодексу України Стаття 62 Підприємство це «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [51]. Стаття 55 визначає, що суб'єктами господарювання є «учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізують господарську компетенцію, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями .....» [51].

Згідно інформаційно-довідковому ресурсу «Зір» Державної фіскальної служби України «промислове підприємство – це підприємство, яке виробляє промислову продукцію згідно заданої технології» [72].

Дослідженням проблем функціонування та розвитку промислових підприємств займалися низька вітчизняних та іноземних фахівців, що дозволяє виявити проблеми у процесах існування суб'єктів господарювання: зниження інноваційної та інвестиційної активності; неефективне управління; конфлікт інтересів менеджерів та працівників; зниження попиту та пропозиції; неефективний розподіл ресурсів; ступень зносу основних фондів;



тривалий цикл повернення вкладеного капіталу; економічна та політична нестабільність; низька конкурентоспроможність продукції; високі банківські ставки; високі ціни на матеріали, комплектуючі, електроенергію; складність використання новітніх розробок та інновацій і т.п. Все це зумовило різке погіршення умов господарювання, втрату керованості над об'єктами управління промислових підприємств.

О. Шишкіною у праці [168] досліджено характерні особливості та функції, які притаманні промисловим підприємствам та виділено основні ризики, які пов'язано з реалізацією основної діяльності та політики управління. На основі дослідження літературних джерел, тлумачних словників та енциклопедій та законодавчої бази (Податковий кодекс України, Національного класифікатора України ДК 009:2010 та Державного класифікатора будівель та споруд ДК 018-2000, Інструкцій Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду) автором проведено узагальнення та виділено основні класифікаційні види промислових підприємств:

- за видом економічної діяльності (переробної промисловості; добувної промисловості; постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря; водопостачання, каналізація, поводження з відходами; будівництво);
- за спеціалізацією та масштабами (універсальні, спеціалізовані; комбіновані);
- за капіталом (національні; іноземні; спільні);
- за стадіями виробництва продукції (одна чи кілька; комплексні);
- за процесом переробки (безперервне; переривчасте);
- за розміром (великі; середні; малі; мікро);
- за формою власності (приватні; державні; змішані);
- за готовою продукцією (виробництво предметів споживання; виробництво засобів виробництва);
- за часом (сезонні; цілорічної дії);
- ступенем підпорядкованості (асоційовані; не підпорядковані).

Згідно цих досліджень на основі авторських напрацювань узагальнено зміст, характерні ознаки та функції промислових підприємств (див.рис.1.1).



Рис.1.1. Зміст, характерні ознаки та функції промислового підприємства

*Джерело: складено за [168]*

Існує чотири основні напрями до теорії та практики управління, які виділено з позицій різноманітних наукових течій, шкіл та наукових підходів, таких як:

1. Школи наукового управління (кінець XIX ст.): «наукового менеджменту»; «людських відносин»; «емпірична»; «соціальних систем»; «науки управління».

Розглянемо більш детально основні напрями «школи наукового управління».

Перший напрям - школа «наукового менеджменту». Основні представники - Ф. Тейлор [142], А. Файоль [5], Л. Урвік [81], Л. Гьюлік [6].

Основна концепція школи - «організація-машина». Основні ідеї представників першої школи «наукового менеджменту»:

- відокремлення трудової діяльності від управління;
- організація це замкнута система;
- дуалізм організаційної та управлінської функції;
- ключові функції менеджменту (згідно концепції POSDCORB): планування, організація, формування штату; керівництво, координація, звітність, бюджетування;
- ефективна структура організації має параметри: ціль, процес, об'єкт місто;
- холістичне розуміння організації.

Другий напрям - школа «людських відносин». Основні представники - Е. Мейо [13], Г. Мюнстерберг [113], Ф. Герцберг [169], Д. Мак-Грегор [117]. Основна концепція - «партисипаційна система управління». Основні ідеї представників школи «людських відносин»:

- вивчення мотиваційної поведінки людини в процесі трудової діяльності;
- організація це соціальна система;
- роль людини та соціуму у промисловому розвитку;
- підвищення продуктивності праці не залежить від збільшення заробітної плати, а від більшого піклування керівництва до своїх підлеглих;
- неформальні контакти є вагомою організаційною силою.

Третій напрям – «емпірична школа». Основні представники - П. Друкер [61], А. Слоун [15], А. Чандлер [3], Л. Ньюмен [138]. Основна концепція – поєднання теорії з практичною діяльністю. Основні ідеї представників «емпіричної школи»:

- залежність внутрішньогрупових зв'язків від технології виробництва;
- професіоналізація управління;
- практичне застосування в управлінні математики та статистики;

- управлінцям необхідно володіти знаннями економічного, гуманітарного, технічного профілю;
- концепція управління за цілями як умова для ефективного управління організацією.

Четвертий напрям – школа «соціальних систем». Основні представники – Ч. Бернард [29], Г. Саймон, [7], І. Ансоф [23]. Основна концепція – «інтернаціоналістська модель». Основні ідеї представників школи «соціальних систем»:

- організація це система тривалих взаємодій між працівниками;
- теорія організації управління базується на системному підході;
- характеристикою груп в організації є система взаємодії між членами;
- організація це система взаємодії двох або більше осіб;
- існування організації залежить від рівноваги між внеском і задоволенням від праці;
- акцент на моральну відповідальність;
- усунути конфлікт можна за допомогою мотиваційних заходів;
- розгляд організації як системи зв'язку та потоків інформації.

П'ятий напрям – школа «науки управління». Основні представники - Л. Берталанфі [1], Р. Акоф [18]. Основна концепція – використання математичних методів для ухвалення рішень. Основні ідеї представників школи «науки управління»:

- раціональність управлінських рішень;
- використання нормативного підходу для ухвалення рішень;
- використання системного аналізу, економетрики, загальної теорії систем.

2. Процесний підхід до управління (20-і рр. ХХ ст.). Основні представники - Андерсен [20], В.Демінг [4], Д. Мартін [12], М. Робсон [128], М. Хаммер [157], Дж. Харрінгтон [159], Дж. Чампі [157]. Основна концепція – управлінська увага зосереджена на бізнес процесах. Основні ідеї представників процесного підходу:

- постійна взаємодія функцій менеджменту;
- побудова бізнес процесів, які ґрунтуються на ланцюжку створення цінності продукту протягом його життєвого циклу;
- процес управління це серія взаємопов'язаних дій або функцій;
- управління численними зв'язками і взаємодіючими процесами;
- досягнення результатів виконання процесів та їх результативності;
- неперервність управління.

3. Системний підхід до управління (50-60 рр. XX ст.). Основні представники - Ч. Бернард [29], Т. Парсонс [116], П. Друкер [61], Т. Пітерс [121], Д. Форрестер [155], Л. фон Берталанфі [1]. Основна концепція – розгляд підприємства, як сукупності взаємопов'язаних елементів системи. Основні ідеї представників системного підходу:

- комплекси елементів, що знаходяться у взаємодії, зміна одного впливає на стан іншого;
- об'єднання елементів для досягнення основної мети (цілі);
- ієрархічність;
- соціальна відповідальність;
- функціонування організації через шість взаємопов'язаних потоків: грошові кошти, сировина, обладнання, робоча сила, інформація.

4. Ситуаційний підхід (60 –і рр. XX ст.). Основні представники - П. Лоуренс і Дж. Лорш [10], Дж. Томпсон [144], Д. Вудворд [45]. Основна концепція – структура організації залежить від умов та факторів зовнішнього середовища, що склалися. Основні ідеї представників ситуаційного підходу полягали залежно від того, на дослідженні яких змінних факторів акцентували увагу вчені:

- застосування необхідної технології для розв'язання завдання;
- стан зовнішнього середовища;
- розміри організації;
- стратегія організації;
- стиль керівництва.

Ситуаційний підхід є домінуючою тенденцією розвитку зарубіжної теорії організації і управління включає у себе [80]:

- випадкову теорію організації – на різному етапі розвитку різний тип організаційної структури;
- ситуаційна теорія лідерства – приймання рішення згідно виниклої ситуації не зважаючи на прийнятий стиль управління;
- теорія ситуаційної ефективності Ф. Фідлера - стиль керівництва від орієнтованого на взаємини до орієнтованого на завдання;
- мотиваційна теорія лідерства – основна ціль керівника-лідера мотивувати підлеглих;
- концепція ситуаційних обмежень – керівництво це мистецтво.

Автор монографії [65] наголошує, що наряду з основними підходами до управління підприємством існують сучасні, а саме:

1. Підхід заснований на використанні нормативів та норм – нормативний.
2. Підхід заснований на застосуванні ретроспективного аналізу – динамічний.
3. Підхід заснований на порівнянні показників підприємства з еталонним підприємством - відтворювально-еволюційний.
4. Підхід заснований на дослідженнях ринкового середовища – інтеграційний.
5. Підхід заснований на використанні математично-статистичних методів – оптимізаційний.
6. Підхід заснований на виборі сукупності функцій для досягнення більш ефективного результату – функціональний.
7. Підхід заснований на задоволенні потреб споживачів продукції – маркетинговий.
8. Підхід заснований на застосуванні правових та нормативних актів та законів – адміністративний.

9. Підхід заснований на перетворенні якісних показників у кількісні – кількісний.

10. Підхід заснований на підготовці планів та стратегічному плануванні програм розвитку – програмно-цільовий.

11. Підхід заснований на використанні у сукупності декількох підходів – комплексний.

Дослідивши основні концепції, підходи, теорії, школи вважаємо, що використання ситуаційного та комплексного підходів в діяльності підприємства найбільш забезпечують умови для ефективного функціонування та розвитку в умовах нестабільних процесів, які відбуваються у навколишньому середовищі.

М. Белопольський у праці [28] розглядає функціональні закони (прямого та зворотного зв'язку) за якими відбувається управління виробничим процесом та здійснюється господарська діяльність на підприємстві:

1. Закон прямого зв'язку відображає функціональні процеси досягнення цілей від вище поставлених органів до керівників підрозділів. через:

- прогнозування – сукупність методик для розробки оптимального сценарію розвитку подій на майбутню перспективу;

- моделювання – процес створення допоміжного об'єкту заміника для отримання інформації про реальний об'єкт;

- нормування – дотримання законодавчо прийнятих або створення нових на підприємстві норм та нормативів, які забезпечують процес планування;

- планування – прийнятий порядок дій, який забезпечує досягнення головної мети підприємства.

2. Закон зворотного зв'язку забезпечує ефективну виробничу діяльність підприємства від підрозділів к керівництву, від керівництва до елементів навколишнього середовища. Його дія відбувається через:

- облік – це функція за допомогою якої відбувається реєстрацій господарських операцій;
- аналіз – методи оцінки господарської, виробничої, фінансової, економічної, маркетингової чи іншої діяльності підприємства;
- аудит – перевірка бухгалтерських та фінансових звітів підприємства;
- регулювання – правила, закони, нормативні акти, нормативи призначенні для контролю за діяльністю.

На рис 1.2 представимо взаємодію законів прямого та зворотного зв'язку на підприємстві.

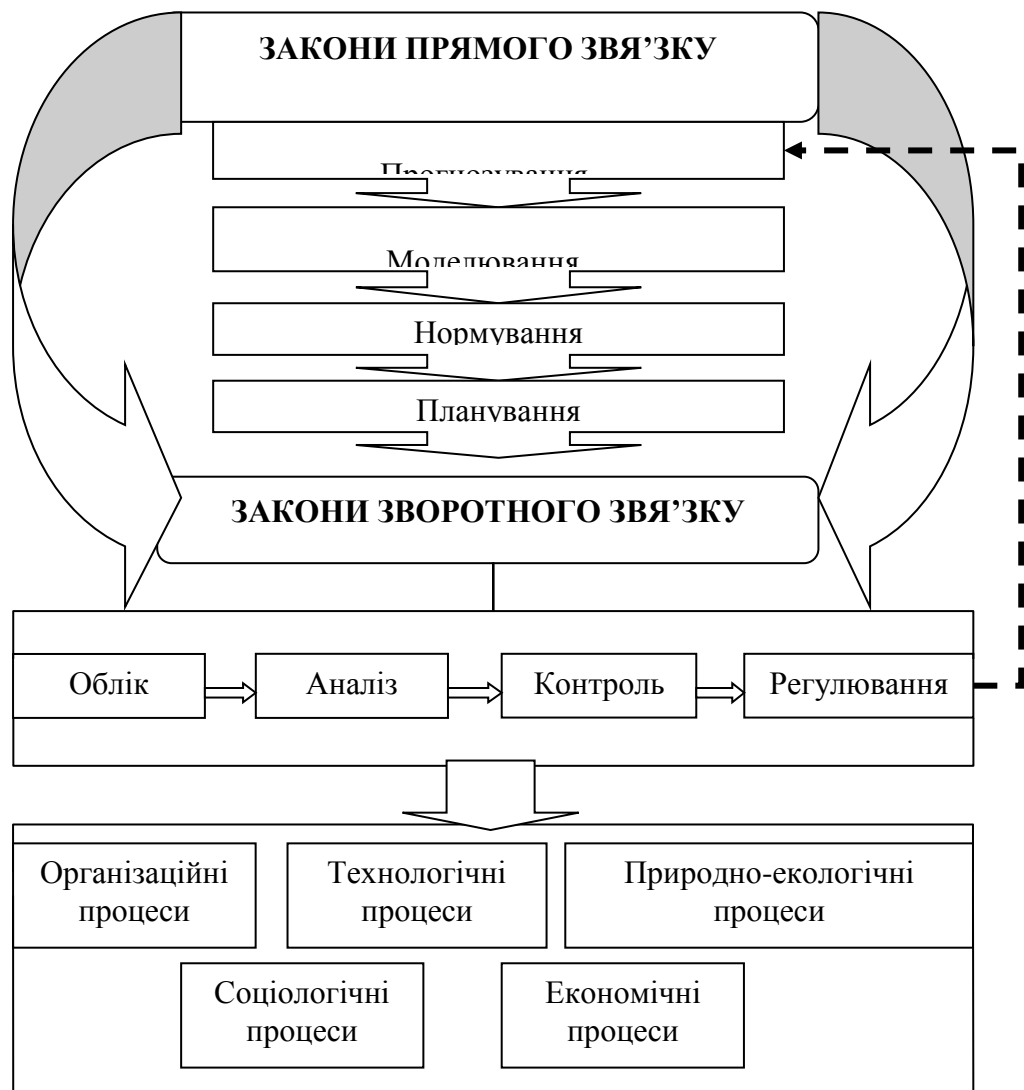


Рис.1.2. Взаємодія законів прямого та зворотного зв'язку на підприємстві

*Джерело: складено за [28]*



Для більш повного розуміння економічного змісту процесу управління підприємством розглянемо принципи, яких дотримуються керівники, менеджери під час функціонування чи створення суб'єкту господарювання та є важливою умовою ефективності існування організації.

Принципи управління визначають спосіб діяльності сформульовані на основі спостережень і досліджень та ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Оскільки існують різні концепції та підходи до управління тому і принципи пройшли шлях від раціоналізації до ери інформаційних технологій та глобалізаційних процесів.

Ф. Тейлор в праці [142] дійшов до висновку про необхідність дотримання певних правил та норм в управлінні виробництвом, які дозволяють підвищувати ефективність виробничих процесів та угрупував їх у чотири основних принципи:

- науковість – для виконання роботи працівникам необхідно використовувати певні наукові знання, правила, норми та нормативи;
- добір, навчання, тренінг – якісний персонал це успіх підприємства;
- кооперація - єдність і узгодженість дій робітників;
- відповідальність – ставлення робітників до виконання роботи.

А.Файоль в праці [149] сформував принципи основних сфер управлінської діяльності, так як вважав, що без побудови організаційно - управлінської структури неможливо побудувати ефективне управління.

Принципи за А.Файолем наведено на рис.1.3.



Рис.1.3. Принципи основних сфер управління за А.Файолем

*Джерело: складено за [149]*

Принципи запропоновані Ф.Тейлором і А.Файоном досі мають практичну цінність та значущість але управлінська наука пройшла еволюційний шлях та істотно змінилася. В кінці ХХ століття основну увагу теоретиків та практиків з менеджменту було зосереджено на людину, як елементу: спільних дій, стосунків, комунікацій, етикету, культури.

О. Раєвнева в праці [127] вважає, що поділ принципів управління необхідно розділяти спираючись на теорію розвитку системи на:

- універсальні принципи, які характеризують закономірності розвитку теорії систем;
- загальносистемні принципи, які характеризують функціонування загальної теорії систем;
- специфічні принципи, які характеризують розвиток підприємства;
- принципи управління розвитком, які характеризують процес управління розвитком.

Л.Жилінська в праці [65] вважає за необхідність принципи управління поділяти за рівнями концептуальних положень на засадах крос-функціональності:

1. Цілепокладання. Принципи, які спрямовані на досягнення місії та візії підприємства.
2. Управління аспектами діяльності. Принципи, які характеризують різні сфери діяльності підприємства (виробничу, економічну, фінансову, маркетингову, екологічну і т.п).
3. Інструментально-методологічний. Принципи, які характеризують науково-методологічний інструментарій.
4. Інституціональний. Принципи, які використовуються на рівні вищестоящих органів управління.

Л. Федулова [152] виділяє наступні принципи управління: системності, пріоритетності, цілеспрямованості, рефлексивності, неперервності, науковості, інтеграції.

Автори [87] О.Кузьмін та О.Мельник дослідивши основи менеджменту виділяють наступні принципи управління підприємством: цілеспрямованість, ієрархічність, урахування потреб та інтересів, єдиновладдя, взаємозалежність, економічність, динамічна рівновага, активізація, системність.

Л.Полонська в праці [123] поділяє принципи управління персоналом підприємства на групи, які характеризують ефективний менеджмент:

- загальні принципи, які характеризують структуру та функціональність управління;
- принципи управління людьми, які визначають взаємовідносини у колективі;
- принципи особистості, що сприяють формуванню якісних характеристик працівника.

На нашу думку заслуговують особливої уваги ключові принципи управління П.Друкера [61]:

1. Дія на результат. Автор вважає, що якщо основну увагу керівників буде зосереджено на рішенні проблем тоді не використовуються нові можливості. Результати досягаються завдяки використанню сприятливих можливостей, а не за рахунок вирішення проблем.
2. Ефективність використання часу. Вміння оптимізувати свій час та розклад. Делегування обов'язків.
3. Система управління, яка склалася на підприємстві повинна полегшувати роботу співробітникам, а не ускладнювати її.
4. Реалізація ефективного маркетингу. Ціль маркетингової програми підприємства – аналіз, розуміння, відповідність потребам клієнта.
5. Підвищення компетентності знань. Необхідність постійного вдосконалення, нарощування, перевірки в дії своїх знань і компетенції інакше вони зникнуть.
6. Фінансові та господарські результати залежать від маркетингу і нових технологій, все інше - витрати.

За результатами аналізу наукових досліджень [61,65,87,123,127,142,149,152] виявлено, що принципи управління підприємством постійно змінювалися та трансформувалися в результаті інтеграційних процесів у технологіях, завдяки науково-технічному прогресу та запровадження в діяльність організацій інновацій і перетворень.

Нами у дослідженні пропонується вважати за базові наступні принципи управління підприємством:

1. *Адаптивності*. Здатність підприємства до збереження оптимального стану, структурної перебудови, підвищення його гнучкості і пристосовності до перетворення в умовах нестабільності [174].

2. *Безперервності*. Згідно міжнародним стандартам фінансової звітності [79] суб'єкт господарювання є безперервно діючим і залишатиметься діючим в досяжному майбутньому. Тобто, здатність підприємства до безперервної діяльності та прибутковості.

3. *Гнучкості*. Згідно А Файолю є одним із основних принципів планування. Здатність підприємства змінювати напрям діяльності згідно умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. *Декларативності*. Згідно Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» [67] принцип декларативності - згідно з яким суб'єкт господарювання набуває права на провадження певних дій щодо здійснення господарської діяльності без отримання документа дозвільного характеру шляхом повідомлення адміністратора або відповідного дозвільного органу про відповідність його матеріально-технічної бази вимогам законодавства [67].

5. *Динамічності*. Здатність підприємства знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища.

6. *Ефективності*. Вимірює найкраще використання ресурсів підприємства та оптимізацію бізнес-процесів. Відношення результату діяльності до затрат організації.

7. *Ієрархічності*. Характеризує принцип побудови організаційної

структури підприємства за елементами.

8. *Комплексності*. Забезпечує взаємозв'язок та взаємоузгодженість усіх елементів системи: економічної, фінансової, технічної, виробничої, екологічної, маркетингової і т.п.

9. *Компетентності*. Характеризує рівень знання об'єкта управління керівниками, менеджерами та персоналом.

10. *Конкретності*. Аналіз конкретної ситуації. Достовірності даних.

11. *Обґрунтованості*. Принцип який ґрунтується на економічних законах та закономірностях теорії менеджменту.

12. *Оптимальності*. Характеризує рівень співвідношення між результатами діяльності та затратами. Оптимум – це найкращий результат для цієї умови.

13. *Пріоритетності*. Прийняття рішень о першочерговості або другорядності або неможливості виконання завдання.

14. *Плановості*. Складання плану дій на коротко, середньо та довгострокову перспективу. Визначає місію та візію організації.

15. *Раціональності*.

16. *Синергічності*. Досягнення кращого результату за рахунок узгодження дій у всіх взаємопов'язаних процесах.

17. *Стислості*. Усунення надлишку інформації шляхом перекодування їхнього обсягу.

18. *Системності*. Всі складові елементи системи знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності один від одного.

19. *Узгодженості*. Усі цілі повинні бути взаємопов'язані та взаємозалежні з головною місією підприємства.

20. *Цілеспрямованості*. Установка цілей та їх співвідношення з необхідними ресурсами.

Нами розглянуто та виділено 20 принципів управління підприємством. На основі досліджень виявлено, що принципи та цілі організації повинні бути взаємоузгодженими та взаємопов'язаними. Безпосередньо на діяльність щодо

управління підприємством та істотний об'єктивний процес у виробництві впливають фактори, які впливають на функціонування підприємства та на формування управлінських дій.

Д.Белл в праці [27] розглядає елементи, які формують взаємодію з бізнес-процесами підприємства. Автор вважає, що сукупність елементів, як «...споживачі, державні структури, конкурентне середовище, фінансові установи...», забезпечують алгоритми взаємодії компанії з зовнішнім середовищем.

Ф.Котлер в праці [84] поділяє фактори впливу зовнішнього середовища на: економічні, демографічні, політичні, природі, культурні, технічні, наукові.

М.Мескон [105] поділяє фактори навколишнього середовища, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства на:

- дії прямого спектру (споживачі, постачальники, конкуренти, законодавство у сфері економіки та політики, інфраструктура, профспілки, громадські організації);
- дії непрямого спектру (стан економіки та політики країни, міжнародне оточення та події, науково-технічний прогрес, соціо-культурні особливості).

Автор в монографії [65] класифікацію факторів зовнішнього середовища наводить за наступними ознаками: за джерелом (політичні, економічні, соціальні і т.п.; за ступенем наближення (мікросередовище); за ступенем впливу галузі (процеси взаємодії між конкурентами, споживачами та постачальниками); за аспектами діяльності підприємства.

І. Андрющенко в монографії [21] при проведенні аналізу зарубіжних країн (США, Канаді, Австралії, провідних країнах ЄС, Китаї, Індії та Південній Кореї) виділяє ті, що впливають на життєздатність підприємств промисловості а саме:

- фактори науково-технічного прогресу;
- фактори надійності і стійкості;

- фактори конкуренції;
- фактори, що мають вплив на обмеження розвитку підприємства;
- фактори, що впливають на підвищення вимог до операційної ефективності.

Таким чином, дослідивши фактори, які впливають на рівень управління підприємством узагальнимо їх на основі опрацювання джерел [21,28,65,84,105,174] та наведемо на рис. 1.4.



Рис.1.4. Фактори, які впливають на рівень управління промисловим підприємством

Джерело: складено за [21,28,65,84,105,174]

Таким чином проведене дослідження ролі та економічного змісту теоретичного базису управління надає змогу надати власне визначення терміну *«управління промисловим підприємством»* – це сукупність взаємопов'язаних елементів виробничої системи, які знаходяться у взаємодії між собою в процесі планування, організації, мотивації, регулювання, контролю та процес за допомогою якого відбувається ухвалення рішень для досягнення візії та місії підприємства.

## **1.2. Теоретико-методичні аспекти управління розвитком промислових підприємств**

Для розуміння та розробки теоретико-методичного фундаменту управління розвитком промислових підприємств необхідно розглянути теоретичний базис понятійного апарату дослідження, що надасть змогу провести логічний зв'язок між ключовими поняттями та базовими визначеннями. Розглянемо зміст поняття терміну «розвиток підприємства». Філософський словник [154] трактує цей термін як «...незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів; один із загальних видів зв'язку» [154]. Енциклопедичний словник визначає розвиток як еволюційний процес направлений на зміну цілого системи, завдяки якому розвиваються внутрішні можливості [134].

На цей час визначенню категорії «розвиток підприємства» приділено достатню кількість уваги як зарубіжними так і вітчизняними науковцями. Н.Цопа в дослідженні [164] під розвиток розуміє зміну стану підприємства. Й.Шумпетер [171] явище яке діє як зовнішня сила. С. Мочерний [112] – незворотні, закономірні зміни. Л.Жилінська в монографії [65] розглядає розвиток як процес вдосконалення. Н.Касьянова [77] пропонує розуміти під цим терміном - процес змін еволюційного характеру на революційний.



Не зважаючи на досить широке коло трактувань цього поняття розглянемо більш детально підходи до визначення категорії «розвиток підприємства» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Контент-аналіз терміну «розвиток підприємства»

Назва підходу	Представники	Характеристика
<b>Процес</b>	Л.Жилінська [65]; О.Раєвнева [127]; Т.Надтока, Г.Какуніна, О.Мартякова [114]; Н. Касьянова [77]; І. Капаруліна [73]; М.Тодаро [143]; Р. Акоффа [18]	Процес має революційний і еволюційний характер; процес трансформації відкритої системи; процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства; процес його переходу до якісно нового стану; процес кількісно-якісних змін негативно-позитивного характеру; процес, що включає реорганізацію всієї економічної та соціальної системи; процес, в якому збільшуються можливості й бажання індивіда задовольняти свої бажання та потреби інших людей
<b>Зміна</b>	Н.Цопа [164]; С. Мочерний [112]; Дж.К.Лафта [90]; Н.Афанасьєв, В..Рогожин, В.Рудика [25]; Н.Васюткіна [42]; Р.Венжега [43]; В.Геєць, М.Кизим, Т.Клебанова [47]	Зміна стану підприємства; незворотні, закономірні зміни; незворотня, спрямована, закономірна зміна матерії; зміна тільки якісних характеристик системи; сукупність кількісно-якісних змін у системі; довгострокові зміни природного рівня реального обсягу виробництва
<b>Результат</b>	О.Ареф'єва, В.Прохорова [24]	Сукупна можливість ресурсів забезпечувати досягнення намічених результатів діяльності
<b>Вдосконалення</b>	М.Белопольський [28]; Л.Жилінська [65]	Вдосконалення які не припиняються у часі; вдосконалення процесів виробничо-господарських систем
<b>Явище</b>	Й.Шумпетер [171]; Ю.Погорєлов [122]	Діє як зовнішня сила; протилежність буття, яке знаходиться в незмінному стані перехід від одного буття до іншого наступний стан буття буде іншим за попередній

*Джерело: складено за працями авторів*

Контент-аналіз терміну «розвиток підприємства» показує, що цей термін можна розглядати з п'яти позицій:

1. Розвиток, як процес.
2. Розвиток, як зміна.
3. Розвиток, як результат.
4. Розвиток, як вдосконалення.
5. Розвиток, як явище.

Дослідження виявило, що основну увагу авторів направлено на розгляд розвитку як процесу та як зміни, які відбуваються в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього і внутрішнього походження на різних рівнях досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

*Отже, нами пропонується розглядати термін «розвиток підприємства» як – процес, результат вдосконалення, який передбачає суттєву зміну підприємства в еволюційному або революційному напрямку, не припиняється у часі, реалізується за допомогою методів, інструментів, стратегій управління, які допомагають перейти на новий якісний, більш ефективний, життєздатний рівень розвитку.*

В контексті теорії та практики управління дослідники-науковці виділяють різні типи розвитку підприємства:

1. Стійкій або сталий розвиток. О. Білоус [34], Н. Васюткіна [42], В. Геєць [46], В. Герасимчук [48], Б. Данилишин [59], Б. Карпінський [76], В.Пономаренко [124], О. Раєвнева [127], І. Смачило [135]. Характеристика – зміни; стійкість; стабільність; довгостроково; ієрархічний порядок; якість.

Процес змін на протязі тривалого часу, що характеризується збільшенням стійкості та стабільності потенціалу.

2. Збалансований розвиток. В.Хобта, У.Лаврик [160], С.Коверга [78], К.Грицик [56]. Характеристика – зміни; якість; інтеграція; фінансова стабільність; трансформація; гармонізація.

Процес змін якісного стану, який направлений на трансформацію життєзабезпечувальних функціональних систем підприємства.

3. Керований розвиток. О.Тридід, В.Пономаренко, М.Кизим [124], Н.Цопа [164]. Характеристика – система; процес; реструктуризація; інновації; інвестиції; якість.

Система змін дії, якої мають за мету підвищення значень якості функціональних підрозділів підприємства.

4. Організаційний розвиток. Р.Блейк, Д.Моутон [2] Х.Шепард [14], Ф.Лютенс [100]. Зарактеристика – процес; вдосконалення; організаційна культура.

Процес планових змін направлений на вдосконалення організаційної культури та управлінських рішень.

5. Стратегічний розвиток. як І.Ансоф [23], Г.Міцберг [113], А.Чандлер [3], А.Томпсон [145], О.Тридід [147]. Характеристика – стратегія; довгостроково; цілі; заходи.

Процес вдосконалення організаційно-економічних механізмів, що базується на реалізації визначеної стратегії підприємства.

Результати дослідження виявили класифікаційні види розвитку підприємств, а саме:

- за напрямом дії: прогресивний та регресивний;
- за можливістю управління вдосконаленнями: керований та некерований;
- за формою прояву: прямолінійний, спіральний, ламаний, спіральний;
- за аспектами діяльності: фінансовий, виробничий, маркетинговий, управлінський, організаційний, інноваційний, комунікаційний;
- за середою: зовнішня, внутрішня, загальна.

Задля розуміння сутності поняття «управління розвитком промислового підприємства» розглянемо теорії життєвого циклу підприємства та фактори впливу на рівень управління підприємством. Класичними моделями вважаються модель Л.Грейнера (включає 5 стадій) та І.Адізиса (включає 10 стадій). Проведемо порівняльний аналіз найвідоміших моделей життєвого циклу за стандартизованими стадіями: народження, зростання, стабільність, занепад,

ліквідація та надамо власне визначення автором той чи іншої стадії. Данні наведемо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Аналіз моделей життєвого циклу за стандартизованими стадіями

Автор	Стандартизовані стадії				
	Народження	Зростання	Стабільність	Занепад	Ліквідація
Л.Грейнер	Креативність	Директивне керівництво	Делегування Координація Співпраця	-	-
І.Адїзес	Доглядання Дитинство	Давай-давай Юність	Розквіт Пізній розквіт	Аристократизм Салем Сіті Бюрократизація	Смерть
Д.Ліппіт В.Шмідт	Народження	Юність	Зрілість	-	-
Д.Кац, Р.Канн	Простій системи	Стабільна організація	Удосконалення структури	-	-
Д.Міллер П.Фрізен	Народження	Зростання	Зрілість	Відродження	Занепад
Д.Черечель Р.Льюїс	-	Становлення	Успіх-свобода Успіх-рост Зростання та зрілість ресурсів	-	-
Ерик Фламхольц	Нове підприємство	Експансія	Професіоналізм Консолідація	Диверсифікація Інтеграція	Занепад Оновлення
А.Штангрет, О.Копилук	Зародження	Становлення	-	Призупинення Спад	Банкрутство Ліквідація
Л.Лігоненко	Підйом	-	Гальмування розвитку	Стадія кризи	Стадія пожвавлення
З.Шершньова С. Оборська	Зародження	Становлення	Ріст Зрілість	Старіння	Ліквідація

*Джерело: складено за [17,53,65,91,167,170]*

Аналіз моделей життєвого циклу за стандартизованими стадіями показує, що усі вони мають свої властивості, можуть формуватися як з позиції якісних, так і кількісних показників та надають характеристику кожному етапу з різних боків діяльності підприємства. В ході розвитку кожної стадії на неї впливають ряд факторів, що позначаються на результатах виробничо-господарської діяльності підприємства. Т.Коупленд в праці [85] розглядає процес визначення факторів, які впливають на рівень управління розвитком за трьома стадіями:

1. Розпізнавання. Стадія де відбувається процес виявлення елементів впливу.
2. Визначення пріоритетів. Визначаються основні фактори впливу.
3. Інституціоналізація. Встановлення факторів в систему управління розвитком підприємства.

У дослідженні [77] Н. Кас'янова пропонує проводити аналіз впливу факторів на рівень управління розвитком підприємства за трьома напрямками:

- аналіз макроекономічного становища країни;
- аналіз безпосереднього оточення підприємства;
- галузевий аналіз.

Визначимо основні фактори, які максимально впливають на розвиток промислових підприємств за класифікаційними ознаками [21,84,105,174]:

- напрям дії:

а) прямий, що безпосередньо впливають на результати виробничо-господарської діяльності (відносини з партнерами; рівень конкуренції; політика; акти законодавчих органів влади; податки);

б) опосередкований - створює сприятливі умови для ефективного існування та розвитку підприємства (політична та економічна ситуація, науково-технічний прогрес, ринкова кон'юнктура, міжнародні події);

- середа існування:

1. а) зовнішня - соціальні (демографічна ситуація; доходи населення; рівня безробіття; мобільність трудових ресурсів; кількість робочої сили; кваліфікація; стиль, рівень життя; рівень освіти тощо), політичні (державне регулювання; податкова, митна, кредитна, антимонопольна політика держави; стабільність політичного стану; регулювання зовнішньоекономічних відносин; рівень корупції; обмеження і ліцензування; екологічна політика уряду тощо), економічні (макроекономічні тенденції; життєвий цикл галузі; мікроекономічні: ВВП, ВВП, коливання валютного курсу, рівень інфляції, індекс промислового виробництва та споживчих цін, витрати на оплату праці, інноваційну діяльність та інші), технологічні

(розвиток науки і техніки; рівень впровадження інновацій; кількість винаходів та патентів; НДДКР; рівень оновлення та модернізації виробництва), зовнішньоекономічні, природні, соціально-культурні, географічні, правові, екологічні та міжнародні фактори;

б) внутрішня - соціально-економічний розвиток колективу, збут продукції, природоохоронна діяльність, засоби та предмети праці, покупці, постачальники, конкуренти, інтенсивність конкуренції і т.п.);

- характер впливу (позитивний - фактори, що позитивно впливають на результати виробничо-господарську діяльність; негативний - відповідно спричиняють негативний вплив на функціонування підприємства або нейтральний);

- за тривалістю (постійний; тимчасовий - обмежений період часу; короткостроковий; середньостроковий; довгостроковий);

- за проявом (кількісний - чисельні величини і коефіцієнти та якісний - тип конкурентного ринку, політична стабільність, законодавча база, інвестиційні умови, рівень корумпованості);

- за взаємообумовленістю (незалежний - факторні ознаки та похідний результативні ознаки);

- за рівнем урегульованості (контрольований та неконтрольований);

- за територіальним походженням (об'єктивний - географічне положення, природні ресурси, кліматичні умови та суб'єктивний - спеціалізація, інфраструктура, сфера діяльності);

- за функціональною приналежністю (фінанси, інформація, екологія, кадри, інтелект, техніка і технологія та політика і право);

- за галузевим призначенням (прибутковість; потужність; фінансова система; екологічні обмеження; значення продукції для суспільства; технології, що застосовуються; темпи зростання; характер та рівень конкуренції; технічний рівень виробництва).

Таким чином, дослідивши фактори, які впливають на рівень розвитку підприємства узагальнимо їх на основі опрацювання джерел [21,28,84,174,105] та наведемо на рис. 1.5.

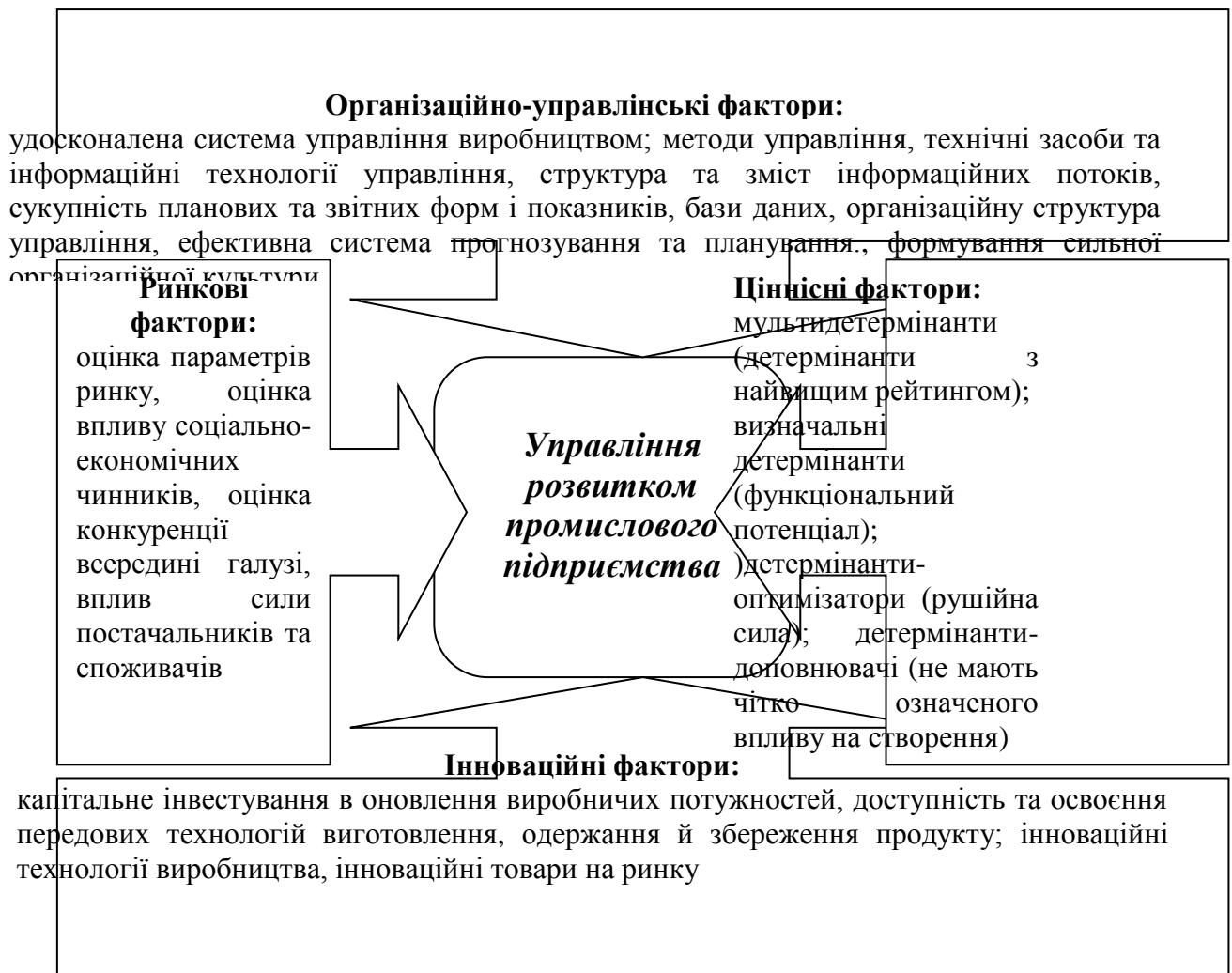


Рис.1.5. Фактори, які впливають на рівень розвитку промислового підприємства

*Джерело: складено за [21,28,84,174,105]*

За результатами дослідження нами пропонується розглядати термін «управління розвитком промислового підприємства» як сукупність управлінських дій, акумулювання ресурсних можливостей підприємства, процес який має циклічний характер, заходи, що направлені на якісне зростання підприємства у майбутній стратегічній перспективі.

Важливим елементом є принципи (правила та ідеї) управління розвитком підприємства на засадах яких відбувається перехід на інший більш якісний стан функціонування та розвитку суб'єкту господарювання.

Автором [57] проведено ґрунтовне дослідження методології визначення поняття «принцип» та зазначено основні положення цього терміну з позицій:

- головне, вхідне положення теорії, вчення, першопочаток ідеї, основні правила діяльності;
- внутрішнє переконання, світогляд, норма, правило;
- дія механізму, основа пристрою, властивість процесів;
- правило фінансової, економічної, виробничої, технічної, господарської діяльності підприємства;
- доктрина, закон, припущення, стандарт;
- фундамент до висування ідей, теорій, гіпотез.

Згідно інформації ресурсного центру ГУРТ (провідний національний центр суспільної інформації та експертизи) [125] виділяють 15 принципів сталого розвитку:

1. Перетворення. Люди здатні до змін – це є фундаментальною особливістю розвитку.
2. Розвиток починається з середини.
3. Відновлення. Здатність після руйнації до процесів відновлення.
4. Справедливість. Поважне ставлення не враховуючи соціальний статус.
5. Бачення. Розвиток не можливий без бачення кінцевого результату, без мрії, без цілі та шляхів реалізації.
6. Комплексний підхід. Розвиток не можливий без взаємозв'язку та взаємодії різних елементів системи.
7. Невдача одного елементу є невдачею усього цілого.
8. Єдність. Індикатор сили, передумова розвитку.



9. Залучення. Особистий вклад кожної людини є рушійною силою розвитку.

10. Духовність. Підтримка цінностей.

11. Моральність та етика. Закони моралі, правила поведінки.

12. Навчання. Процес набуття нової інформації, знань, мудрості.

13. Сталість. Життєздатність та енергійність.

14. Позитивізм. Головна стратегія розвитку.

15. Прагніть до тих змін, які потрібні.

Аналіз праць авторів Н. Васюк [40], О. Мірошніченко, І. Мурашко [111], О. Шведчиков [116], Л. Демиденко [60] показує, що автори зосереджують свою увагу на наступних принципах:

- цілепокладання, цілеорієнтованість, цілеспрямованість – головний принцип розвитку;
- адаптивності, тобто підприємство має бути пристосованим до змін мінливого середовища;
- гнучкості – можливість зміни напряму в залежності від обставин;
- системності – взаємоузгодженість та взаємообумовленість функціональних елементів;
- динамічності – зміна одних параметрів призведе до змін цілого.

В. Геєць [46] пропонує наряду з базовими, дуже специфічну систему принципів розвитку, від виділяє наступні: інноваційності, відповідальності перед суспільством; інтегративність; ефективності; екогармонійності; економічності; раціональності.

За результатами аналізу наукових досліджень [65,7,61,123,127,142,149,152] виявлено, що принципи управління розвитком підприємства постійно змінювалися та трансформувалися. Нами у дослідженні пропонується вважати за принципи управління розвитком підприємства наступні:

1. Альтернативності. Вибір із декількох варіантів розвитку подій найбільш життєздатного та ефективного.

2. Активність. Активна взаємодія та взаємовплив функціональних елементів господарської діяльності підприємства.
3. Безперервності. Необхідність постійних змін – одна із основних умов розвитку.
4. Відповідності. Дотримання правил, норм, нормативів.
5. Відповідальності. Врахування соціальних, екологічних, економічних вимог.
6. Гнучкості. В залежності від обставин планування змін згідно завдань розвитку.
7. Закономірності. Постійний взаємозв'язок між елементами, який впливає з їх внутрішньої структури.
8. Інтеграційність. Постійна цілісна розробка стратегій розвитку в реальному часі функціонування підприємства.
9. Крос-функціональність. При схрещенні принципів здатність до їх взаємоузгодженості та формування нових властивостей в системі.
10. Логічності. Судження о елементах системи та отримання висновків з набору припущень.
11. Методології. Дотримання наукових методологічних підходів до формування процесів розвитку.
12. Мотивації. Основний принцип розвитку людського потенціалу. Використання мотиваційних стимулів для забезпечення безперервності розвитку підприємства.
13. Плановості. Основний принцип менеджменту. Складання стратегічних планів розвитку.
14. Послідовності. Постійно повторюється та збагачується у нових контекстах.
15. Підпорядкованості. Ієрархія одного елемента функціональної системи другому.
16. Реальності. Забезпечення усіх елементів системи відповідними параметрами стратегії розвитку.

## 17. Точності. Складання стратегій розвитку.

Дотримання основних принципів розвитку надає можливість сформулювати стратегії підприємства, підвищити конкурентоспроможність, а реалізація специфічних принципів дозволяє передбачити певні характеристики стратегії, які властиві тільки даному суб'єкту господарювання. Запропоновані принципи можна покласти в основу теоретико-методичного фундаменту управління розвитком підприємства, який забезпечить її адекватність потребам і можливостям підприємства.

На нашу думку, теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств повинен включати у себе наступні складові:

1. Місія - конкретний орієнтир, загальний напрям діяльності, гіперціль підприємства. Є фундаментом на якому базуються заплановані рішення та відбувається визначення загальних цілей. Етапи формулювання місії підприємства наведено на рис.1.6.

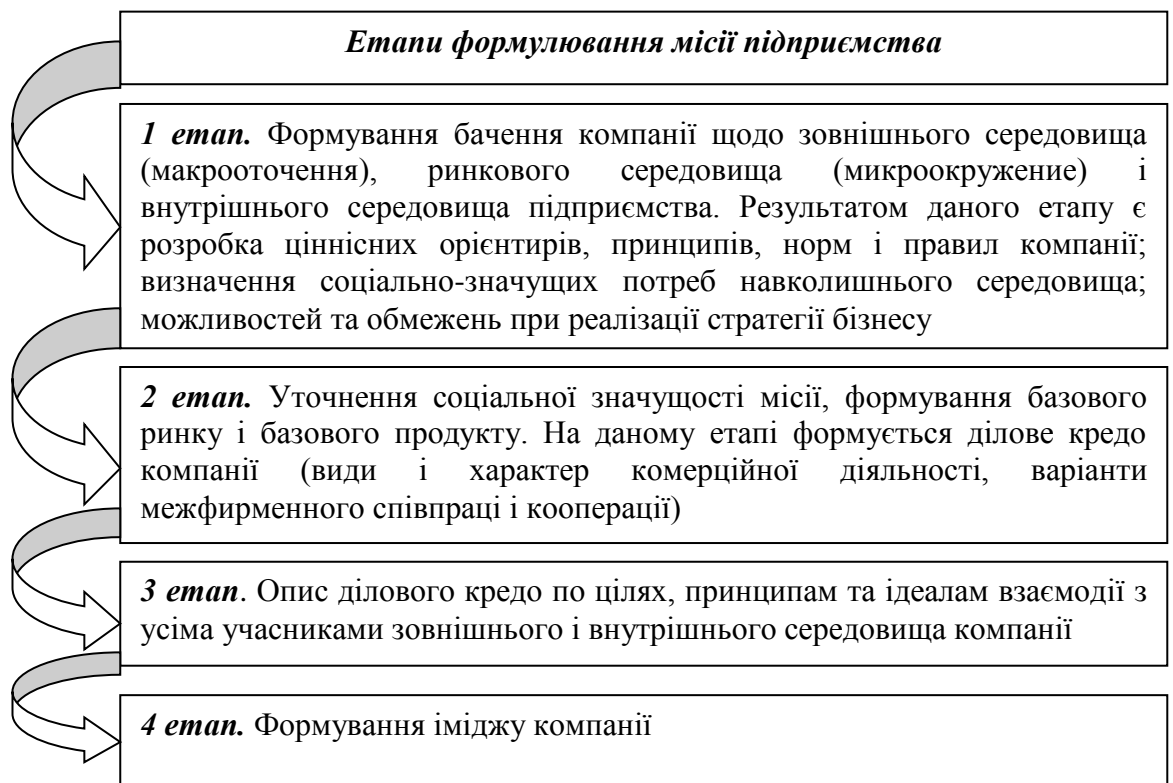


Рис.1.6. Етапи формулювання місії підприємства

Джерело: складено за [102]

Розробка місії підприємства на кожному етапі розвитку дозволяє:

- розгляд організації як відкритої соціально-економічної системи;
- має за мету формування стратегічної місії і цілей;
- сформулювати принципи, філософське бачення стратегії розвитку та ціннісні орієнтири;
- виявити стратегічні напрями та стратегічний характер діяльності компанії;
- впровадити на підприємстві принципи організаційної культури та технології управління організаційним розвитком.

2. Об'єкт. Підприємство це соціально-економічна система. Система складається з керованої та керуючої підсистеми. Процес управління підприємством як об'єктом менеджменту представлено на рис.1.7.

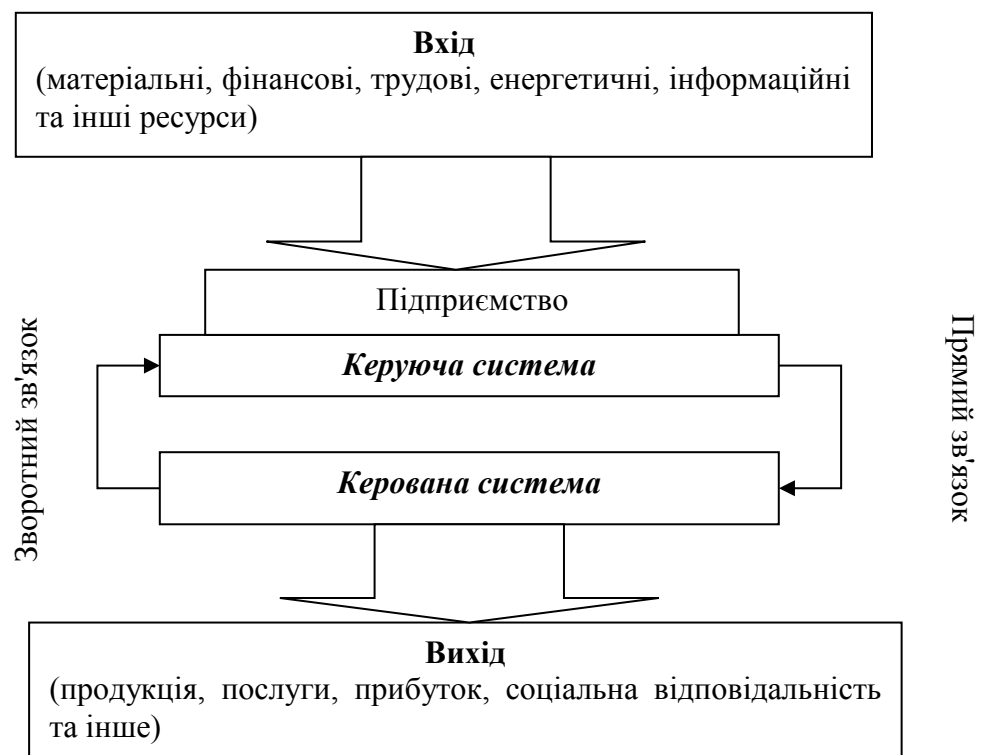


Рис. 1.7. Процес управління підприємством як об'єктом менеджменту

Джерело: складено за [167]

3. Функції. Визначення функцій менеджменту є одним із найважливіших завдань. Вони відображають управлінську діяльність її сутність та зміст. Процес управління підприємством це сукупність взаємопов'язаних дій, який складається із функцій: планування завдань, організації діяльності, мотивування працівників та контролю за їх діяльністю. Сутнісний процес управління розвитком складається із специфічних функцій контролінгу. Взаємозв'язок та зміст специфічних функцій контролінгу наведено на рис.1.8.



Рис.1.8. Взаємозв'язок та зміст специфічних функцій контролінгу

*Джерело: складено за [120]*

4. Принципи. Правила та норми від яких залежить результативність і ефективність управління, функціонує та розвивається система. Це основоположні закономірності які визначають лінію поведінки менеджерів та керівників. А.Файоль в своєму дослідженні [149] виявив, що кількість принципів може бути необмеженою оскільки деякі методи управління не

завжди можуть засновуватися на відомих теоретичних основах. Нами в дослідженні виявлено та запропоновано принципи управління підприємством (див.пп.1.1) та принципи розвитку підприємства (див.пп.1.2). У своїй сукупності вони утворюють принципи управління розвитком підприємства.

5. Фактори впливу. Сукупність усіх рушійних сил зовнішнього та внутрішнього середовища, яке істотно впливає на підприємство. Аналіз факторів впливу виявив, що існує багато кількості чинників які впливають на функціонування та розвиток підприємства. Нами в дослідженні виявлено фактори впливу на управління підприємством (див.пп.1.1) та фактори впливу на розвиток підприємства (див.пп.1.2). У своїй сукупності вони утворюють фактори впливу на управління розвитком підприємства.

6. Інструменти. Засоби за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність та розвиток підприємства. На цей час існують різні інструменти економічні, соціальні, екологічні, виробничі, маркетингові і т.п. Нами на основі вивчення праць [21,28,65,127,64] виявлено інструменти, які направлені на: реалізацію місії підприємства; ефективність управління та функціонування; підвищення якості розвитку.

Усі запропоновані інструменти упроваджується в діяльність промислових підприємств спираючись на рівень господарської діяльності та суб'єктивну думку управлінців. Більш детально кожен інструмент нами буде розглядатися у наступних розділах роботи.

7. Методи. На сьогодні існує велика кількість методів управління. У кожного методу є низька як переваг так і недоліків. Нами запропоновано методи розглядати з позиції «управління» та позиції «розвитку», що у сукупності утворює методи управління розвитком підприємства. Більш детально кожен метод нами буде розглядатися у наступних розділах роботи.

#### 8. Орієнтація у часі.

На основі проведеного дослідження сформуємо теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств (рис.1.9).



Рис.1.9. Теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств

Джерело: узагальнено автором

Таким чином в результаті дослідження нами виявлено, що кризові ознаки, які впливають на промислові підприємства можуть призвести як до трансформації та розвитку, так і до незворотних деградаційних процесів. Тому, в роботі запропоновано теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств підґрунтя якого складається зі складових: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі, що в свою чергу стало базою для формування концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

### **1.3. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств**

Гармонізація взаємодії організаційних та економічних важелів, які створюють відповідний дієвий механізм розвитку підприємства є дієвим інструментом формування базисних засад та розвитку економічних об'єктів та суб'єктів. Поняття «механізм» залучено з механіки у 60-ті роки та з філософії у XVI–XVIII ст. В економічній літературі поняття отримало широке використання завдяки тому, що за його допомогою можна описати взаємодію соціальних та виробничих процесів. Відмінність в практичному використанні цього поняття у тому, що [161]:

1. В технічних науках використовують для розуміння терміну «механізм» - ресурсний підхід.

2. В економічних науках використовують для розуміння терміну «механізм»:

- системний підхід - під механізмом розуміють систему дій, методів, важелів, форм, методів тощо;

- процесний підхід - під механізмом розуміють сукупність ресурсів, методів алгоритмів інструментів.



3. Поєднання системного і процесного підходу - під механізмом розуміють сукупність станів, процесів, частин [161].

Проведемо контент-аналіз терміну «механізм» результати представимо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Контент-аналіз терміну «механізм»

Основна ідея підходу	Представники	Характеристика
Взаємодія між суб'єктами	Л.Гурвіц, Р.Маерсон, Е. Маскін	Стратегічна гра форма якої є механізм; взаємодія між суб'єктом та центром;
Процес	Методика 1981 р. IDEF0 А.Чаленко І.Верхогляд І.Кіпіоро	Має вигляд функціонального блоку, який має вхід та вихід; розгляд механізму як окремого ресурсу Сукупність ресурсів, форм, методів. Порядок процесу.
Система	Економічна енциклопедія, І. Максименко Ф.Зиновьев	Система певних ланок та елементів; Система, яка визначає порядок деяких видів діяльності; Система економічних засобів, методів дії

*Джерело: складено за [62,101,16]*

Тобто, механізм це сукупність елементів процесу виконання специфічних функцій. На сьогодні цей термін широко використовується та має застосування в різних сферах діяльності підприємства:

1. «Ринковий механізм». Механізм взаємодії та взаємозв'язку елементів основних економічних законів ринку:

- попит – кількість товару чи послуг на ринку або платоспроможна потреба споживачів придбати товар чи послугу;

- пропозиція – кількість товарів та послуг, яку виробник може збути на ринку;

- ціна – грошова вартість товарів та послуг;

- конкуренція – суперництво між суб'єктами господарювання.

2. «Економічний механізм». Сукупність регуляторів виробництва і економічних важелів основною функцією яких є випуск конкурентоспроможної продукції для отримання прибутку від господарської

діяльності. Складові з яких складається економічний механізм промислового підприємства наведено на рис.1.10.

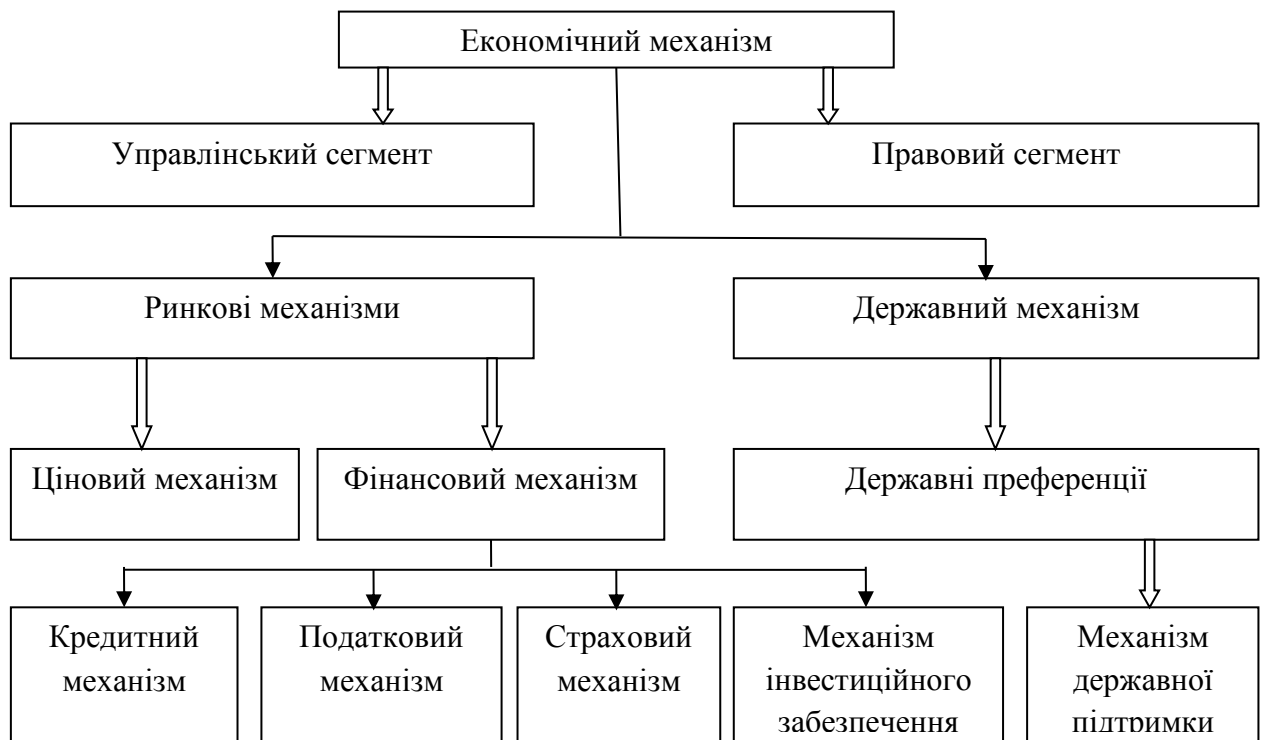


Рис.1.10. Складові економічного механізму промислового підприємства  
Джерело: складено за [68]

Від злагодженої роботи усіх складових економічного механізму (рис.1.10) залежить ефективна робота усього підприємства. Не належне функціонування якогось елементу призведе до збитків та банкрутства промислового підприємства. Мета економічного механізму – створення сприятливих умов для досягнення цілей та завдань господарської діяльності суб'єкту господарювання. Таким чином, можна вважати економічний механізм як частину господарського механізму.

3. «Господарський механізм». Механізм забезпечення взаємодії між підсистемами: яка управляє та якою управляють. Методи, чинники, важелі за допомогою яких здійснюється управління адміністративним, економічним та інформаційно-психологічними аспектами діяльності підприємства. Автором

[129] на основі дослідження праць провідних вчених виявлено, що господарський механізм підприємства складається з наступних блоків:

- головна мета – отримання продукції, конкурентоспроможності продукції, ефективність, продовольча та екологічна безпека;
- суб'єкт управління – людина, підприємство, установа;
- господарський механізм складається з: принципів; механізмів методів
- господарська система складається з: структури та функцій.

Схему взаємодії запропоновану автором складових представимо на рис.1.11.

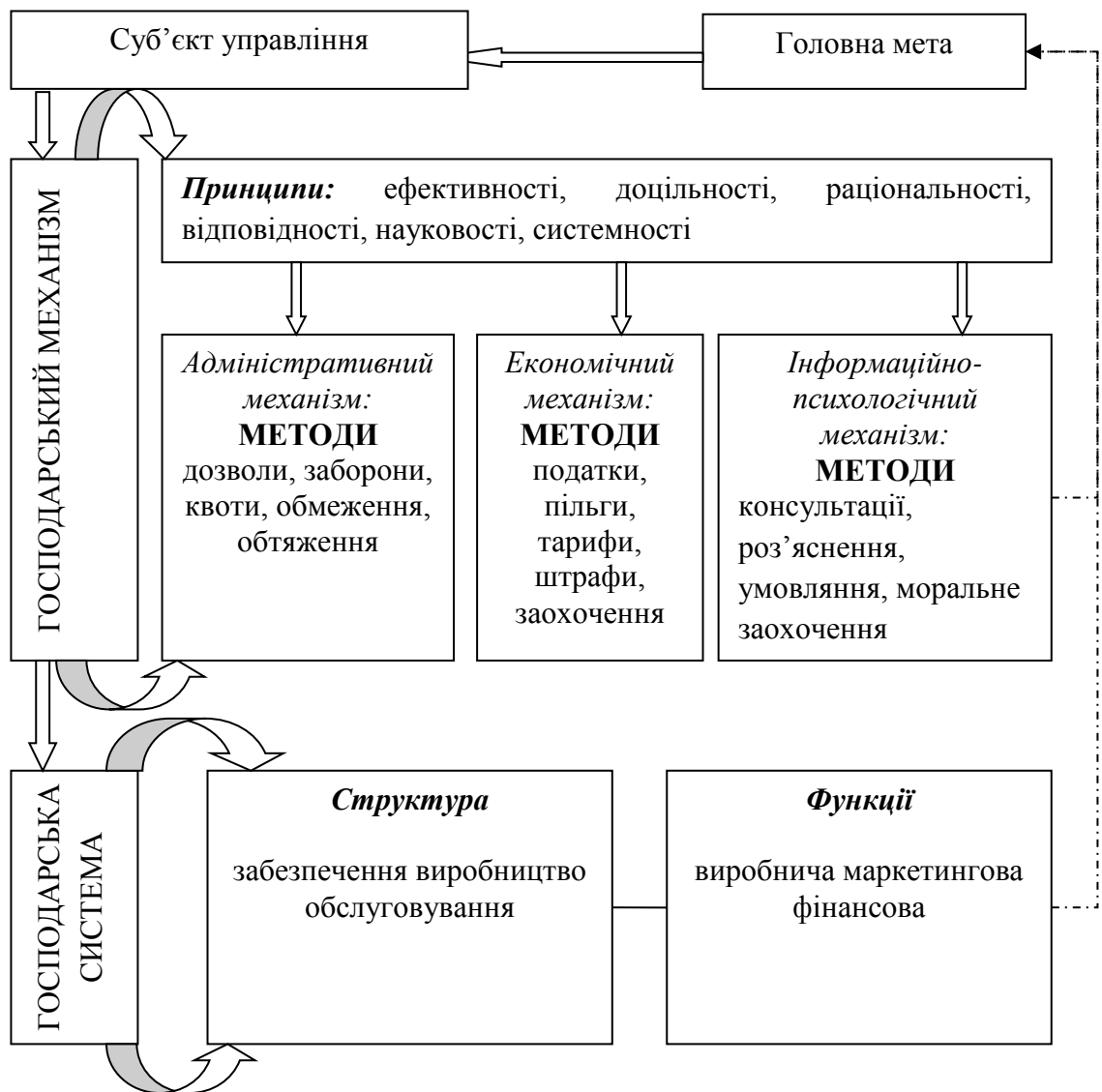


Рис.1.11. Складові господарського механізму промислового підприємства

Джерело: складено за [129]

4. «Організаційний механізм». Структура управління підприємством заснована на правилах, директивах, нормах, стандартах, що визначають та регулюють організацію процесу діяльності. Сучасні промислові корпорації пройшли за останні два століття довгий еволюційний шлях (табл.1.4).

Таблиця 1.4

## Еволюційний шлях сучасної промислової корпорації

Вплив середовища	Стратегічні зміни	Наслідки для підприємств
Початок XIX ст.		
Локальні ринки. Повільний транспорт та зв'язок. Трудомістке виробництво	Маленькі спеціалізовані фірми, які орієнтовані на локальні ринки	Відсутність адміністративних чи облікових систем. Відсутність середньої ланки управління
Кінець XIX ст.		
Залізничні дороги, телеграф та механізація сприяють розвитку виробництва і дистрибуції в великих масштабах	Географічна експансія: національна дистрибуція, виробництво в великих масштабах. Розширення виробничих ліній. Прискорення інтеграції	Поява функціональних організаційних структур з вищим виконавчим органом управління, який забезпечує координацію. Розвиток бухгалтерського обліку та систем управління. Розподіл лінійних та штатних одиниць
Початок XX ст.		
Надлишкові потужності в системах дистрибуції, фінанси більш доступні. Прагнення до економічного зростання	Диверсифікація товарів	Труднощі міжфункціональної координації; перевантаження вищого керівництва. На зміну функціональної приходять багатогалузева: операційне управління здійснюється на рівні підрозділу, стратегічне управління на рівні штаб-квартири корпорації

*Джерело: складено за [52]*

Структура організації складається з сукупності способів за допомогою яких процес праці підрозділяється на робочі завдання та їх координацію.

Р.Грант в праці [52] розкриває основні елементи притаманні організаційному механізму:

- спеціалізація, яка здійснюється за допомогою систематичного розподілу праці з чіткою регламентацією і індивідуальною владою, обмеженою сферою робочих обов'язків;
- ієрархічна структура підпорядкування, при якій нижчестоящий співробітник підрозділу підконтрольний вищестоящому;
- координація і контроль, які здійснюються за допомогою правил та стандартних операційних процедур;
- стандартизація правил та норм зайнятості;
- розподіл менеджерів та власників;
- відділення людей від їх робочих місць. Організація визначається робочими посадами і пов'язаними з ними правами та обов'язками, а не людьми; робоче місце не належить людині, яка його займає;
- доцільність діяльності регулюється законодавче закріпленими повноваженнями, які засновані на твердженні «вірі в легітимність затверджених законом правил і прав на виконання владних повноважень, заснованих на праві віддавати розпорядження»;
- формалізація складання адміністративних актів, рішень та правил.

У 1950-1960 роках представники «школи людських відносин» визначили - співпраця і координація на підприємстві базуються на соціальних відносинах і бюрократії. Дослідження Бернса та Сталкера машинобудівних корпорацій виявило, що фірми можна класифікувати за:

А) Механістичні фірми, які характеризуються бюрократією.

Характеристика:

- постановка завдання – жорсткі та спеціалізовані;
- координація і контроль – директиви та правила спускаються зверху;
- знання – централізовані;
- комунікація – вертикальна;
- відповідальність та лояльність – перед безпосереднім керівником;

- умови зовнішнього середовища – стабільна з низкою технологічною невизначеністю.

Б) Органічні фірми, які мають формалізований тип, базуються на взаємній згоді, характеризуються гнучкістю та багатосторонністю.

Характеристика:

- постановка завдання – гнучкі та менш спеціалізовані;
- координація і контроль – взаємне узгодження та спільна культура;
- знання – децентралізовані;
- комунікація – вертикальна та горизонтальна;
- відповідальність та лояльність – по відношенню к організації та її місії;

- умови зовнішнього середовища – нестабільна з технологічною невизначеністю.

5. «Механізм управління розвитком». Структура та техніка управління підприємством, яка включає у себе методи та інструменти, які допомагають досягти нового рівня функціонування. Розвиток може відбуватися у різних формі його прояву (рис.1.12).

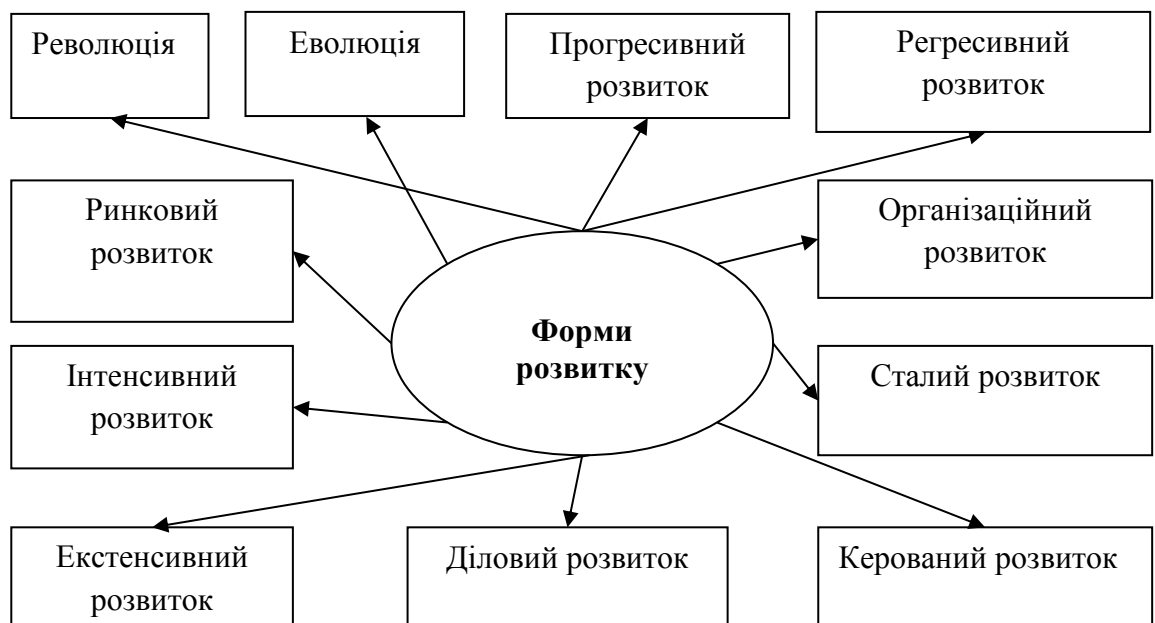


Рис.1.12. Форми прояву розвитку суб'єктів господарювання

Джерело: складено за [127]

Механізм управління розвитком підприємства складається з взаємопов'язаних етапів:

Перший етап. Конкретизація об'єкту та суб'єкту. Встановлення цілей, функцій, методів, принципів.

Другий етап. Діагностика поточного (існуючого на цей час) стану розвитку суб'єкту господарювання.

Третій етап. Оцінка ресурсного потенціалу та потенційних внутрішніх можливостей. Оцінка ключових компетенцій, факторів успіху, конкурентних переваг.

Четвертий етап. Розроблення стратегій розвитку. Визначення найбільш актуальної стратегії. Вибір інструментів.

П'ятий етап. Оцінка результативності запропонованих стратегій. Коригування. Процес управління розвитком промислового підприємства має безперервний, цілеспрямований характер.

6. «Соціально-економічний механізм». Механізм який засновано на управлінні економічними методами соціальною складовою підприємства де кінцевим результатом є задоволення робітників від своєї праці. О. Федорова в праці [151] поділяє елементи соціального менеджменту на:

- базові, які є основою (соціальні: ресурси, само менеджмент);
- забезпечувальні, які допомагають досягти результатів (соціальні: функції, механізм, технології, корпоративна культура);
- соціально-правові, які за допомогою правил регулюють діяльність (соціальна: політика, відповідальність).

Г.Щокін в праці [172] пропонує до елементів соціального механізму управління відносити:

- сукупність соціальних методів, цілей, прийомів, технологій;
- соціальний об'єкт управління. В якості якого автором пропонується вважати наприклад, підприємство чи управління ланкою організації фінансами, збутом, персоналом;

- організаційну структуру, яка розкриває склад елементів та показує підпорядкованість цих елементів;

- кадри (працівники, менеджери, керівники);

- функції управління соціальною складовою.

7. «Фінансовий механізм». Сукупність елементів системи управління за допомогою яких відбувається формування та використання матеріальних ресурсів суб'єктів господарювання. Фінансовий механізм складається з наступних елементів:

- фінансові методи: фінансове планування діяльності; поточне та оперативне управління; фінансовий аудит та контроль; фінансове забезпечення та регулювання діяльності;

- фінансові інструменти: податки, збори, кредити, внески, позики, депозити, субсидії, оренда, фондовий ринок;

- фінансові важелі: ставки оподаткування; пільги; санкції;

- порядок обчислення і сплати податків;

- процентні ставки; умови залучення депозитів і видачі кредитів;

- умови надання субсидій; умови випуску і погашення цінних паперів;

- орендна плата; лізинговий платіж;

- інформаційне, нормативне, правове, організаційне забезпечення: Конституція України; Укази президента України; Накази міністерств та відомств України; Методичні вказівки; Міжнародні договори; Звітність підприємства; Документація підприємств промислового сектору; Бухгалтерський, статистичний, управлінський облік тощо.

Авторами праці [106] Н.Метеленко та О.Шульгой було проведено дослідження концептуальних основ поняття «фінансовий механізм» та запропонована на його основі класифікація на основі трьох підходів:

- як система управління: фінансами; фінансовими ресурсами; фінансовими відносинами; фінансовим управлінням виробничою та господарською діяльністю;



- як система відображення: внутрішньої складової фінансів суб'єкта господарювання та зовнішніх проявів фінансової складової;
- як засіб впливу: організації фінансів; управління фінансами; управління фінансовими ресурсами; забезпечення функціонування виробничої та господарської діяльності.

Автори [106] вважають, що фінансовий механізм складається з:

- фінансових індикаторів – елементів за допомогою яких проводиться оцінювання рівня впливу;
- фінансових інструментів - елементами якого задається вплив на фінансові ресурси. Схему функціонування «фінансового механізму» наведемо на рис. 1.13.

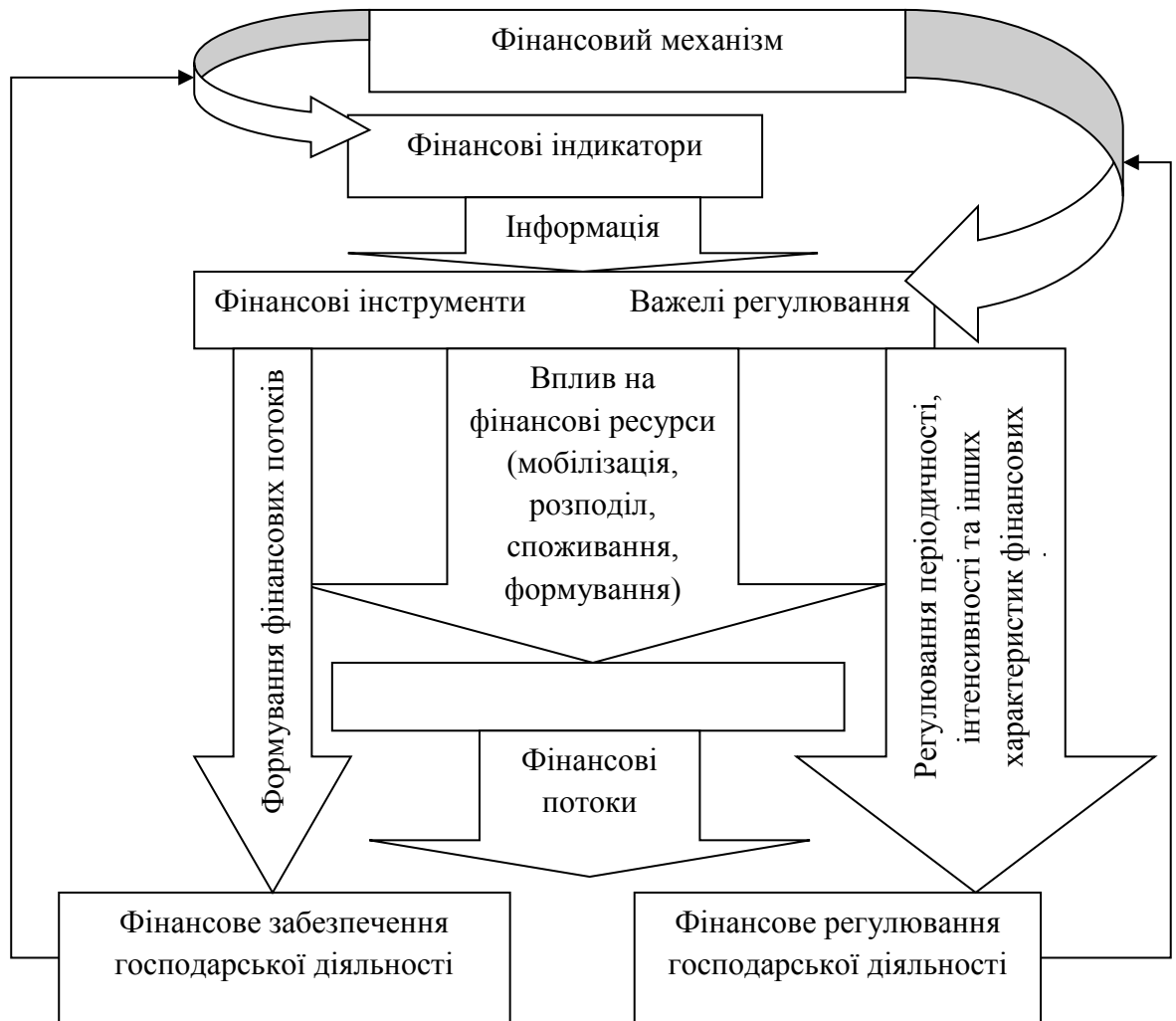


Рис. 1.13. Схема елементів функціонування «фінансового механізму»

Джерело: складено за [106]

Деякі дослідники к елементам функціонування фінансового механізму додоують ще фінансові методи формування ресурсів такі як:

- бюджетне фінансування;
- кредитування;
- самокредитування;
- самофінансування;
- інвестування;
- оренда;
- лізинг;
- факторинг;
- страхування.

Тобто, фінансовий механізм це сукупність фінансових індикаторів, інструментів, методів, важелів за допомогою яких відбувається управління фінансовою діяльністю підприємства.

8. «Маркетинговий механізм». Механізм управління маркетинговою діяльністю підприємства шляхом активізації бізнес-процесів, використання інструментів, засобів, методів та важелів спрямованих на перетворення маркетингового потенціалу. Завдання які вирішуються за допомогою активізації маркетингового механізму поділяються на:

- стратегічні завдання (орієнтовані на стратегічну перспективу розвитку);
- тактичні завдання (орієнтовано на первинний вихід на ринок);
- оперативні завдання (орієнтовано на просування товару та управління його життєвим циклом).

Й.Петрович та В.Костевко в праці [118] наголошують, що механізм маркетингової діяльності підприємства повинен включати у себе наступні підсистеми:

- підсистема органів керування;
- підсистема робітників задіяних у маркетингової діяльності та їх взаємозв'язок між собою;

- підсистема інструментів маркетингу та методології;
- підсистема зв'язків, обміну, досягнення кінцевих результатів.

Розглянемо структурні елементи маркетингового механізму:

- Вхід.
- Мета.
- Суб'єкти маркетингу та їх взаємозв'язки.
- Об'єкти маркетингу.
- Важелі впливу.
- Вихід.

Схему маркетингового механізму представимо на рис.1.14.



Рис.1.14. Схема маркетингового механізму з двох позицій: організаційного та економічного характеру

*Джерело: складено за [139]*

9. «Виробничий механізм». Механізм управління виробничими потужностями підприємства для підвищення ефективності господарювання. Складові елементи механізму господарювання складаються з:

- нормування;
- планування;
- організування;
- стимулювання.

Характеристику кожного елементу виробничого механізму наведено на рис. 1.15.



Рис.1.15. Елементи функціональної системи виробничого механізму

Джерело: складено за [118]

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства складається з трьох підсистем:

- цільова підсистема, яка включає у себе: цілі, місію, результати діяльності; критерії вибору та оцінювання досягнення цілі;
- функціональна підсистема складається із основних функцій менеджменту: планування організація, мотивація, контроль, регулювання;
- забезпечуючи підсистема складається з ресурсної бази: технічної, наукової, формаційної, правової і т.п.

10. «Організаційно-економічний механізм» взаємодія елементів організаційного та економічного спрямування між собою для покращення ефективності діяльності.

В рамках нашого дослідження проведемо контент-аналіз визначення терміну «організаційно-економічний механізм». О.Хринюк, М.Дергалюк в праці [161] при проведенні змістовного уточнення цього поняття засвідчують, що:

- існують різноманітні точки зору до трактування дефініції «організаційно-економічний механізм»;
- «організаційно-економічний механізм» базується на системному або процесному підході;
- обов'язкове врахування елементів в структурі «організаційно-економічного механізму» таких як: цілі; завдання; засоби досягнення цілей;
- «організаційно-економічний механізм» це система організаційних та економічних інструментів, процедур, форм, методів, що застосовують на різних рівнях економічної діяльності;
- формування «організаційно-економічного механізму» відбувається за принципами управління, діє в рамках законів розвитку до об'єктів та суб'єктів господарювання;
- «організаційно-економічний механізм» підпорядковується законам розвитку суспільства;

- «організаційно-економічний механізм» це система яка знаходиться у постійній динаміці змін.

Результати контент-аналізу терміну «організаційно-економічний механізм» представимо у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Контент-аналіз терміну «організаційно-економічний механізм»**

<b>Основна ідея підходу</b>	<b>Представники</b>	<b>Характеристика</b>
Система	Ю.Лисенко, П.Єгорова, Т.Кравцова, А.Гончарук, О.Хаєцька, О.Василик, О.Грішнова	Система цілей і стимулів; складова управління; економічних важелів; система методів, операцій; система елементів
Розподіл системи на організаційний та економічний механізми	Ф.Зінов'єв, Г. Астапова, Є. Астапова, Д. Лойко, В. Кушнірук, О. Єрмаков, О. Шибаніна	Організаційний механізм – організаційно-техніко-технологіні засоби. Економічний механізм – економічні методи, засоби, форми. Організаційний та економічний вплив на процеси управління
Сукупність	А.Кульман Великий економічний словник	Сукупність явищ Сукупність різноманітних процесів
Є частиною від якогось механізму	О.Савченко, В. Соловійов, В.Шиманська	Частина господарського механізму; охоплює політичні, правові, морально-етичні норми.

*Джерело: складено за [36,62,101,161]*

Тобто, в нашому дослідженні під терміном «організаційно-економічний механізм» пропонується розуміти сукупність елементів керуючої та керованої системи за допомогою яких досягається ефективне управління організаційної та економічною компонентою підприємства.

Наведемо основні етапи процесу реалізації організаційно-економічного механізму:

1. Проведення діагностики поточного стану функціонування підприємства.
2. Визначення основних критеріїв та заходів управління.
3. Розробка альтернативних варіантів управління.
4. Розробка стратегій та сценаріїв функціонування.

5. Реалізація стратегій функціонування.

6. Оцінка результату.

I. Ансофом у роботі [22] доведено, що головними елементами «організаційно-економічного механізму» є: мета; суб'єкт механізму; об'єкт механізму; процес організації; форма взаємодії; кінцевий результат.

Автори [65,78,127,147] вважають, що для забезпечення ефективного управління підприємством необхідно приділити увагу наступним елементам:

- керуюча та керована підсистема;
- інформаційна підсистема;
- організаційна підсистема;
- управлінська підсистема.

На рис.1.16 представимо удосконалену схему організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств. На нашу думку, механізм складається з наступних елементів:

1. Фактори зовнішнього середовища. Включають у себе основні фактори впливу такі, як: галузеві, політичні, технологічні, економічні, законодавче затвердженні, наукові, науково-соціального прогресу, демографічні тощо.

2. Мета. Основна ціль, мета, місія підприємства для досягнення ефективного життєздатного рівня управління функціонуванням підприємства (підвищення: прибутковості, конкурентоспроможності, рентабельності, продуктивності).

3. Вхід. Представлено вхідними даними:

- інформаційною підсистемою, яка включає у себе інформаційні потоки між об'єктами та суб'єктами управління;
- ресурсною підсистемою, яка включає аналіз ресурсів та потенційних можливостей підприємства.

4. Керуюча та керована система управління та їх взаємозв'язок.

Керуюча компонента включає суб'єкти управління яка виробляють, приймають і транслиють управлінські рішення та забезпечують їх

виконання. Керована компонента включає об'єкти управління, які сприймають і реалізують на практиці управлінські рішення керуючої компоненти. Керуюча та керована компоненти мають між собою прямий та зворотний зв'язок.

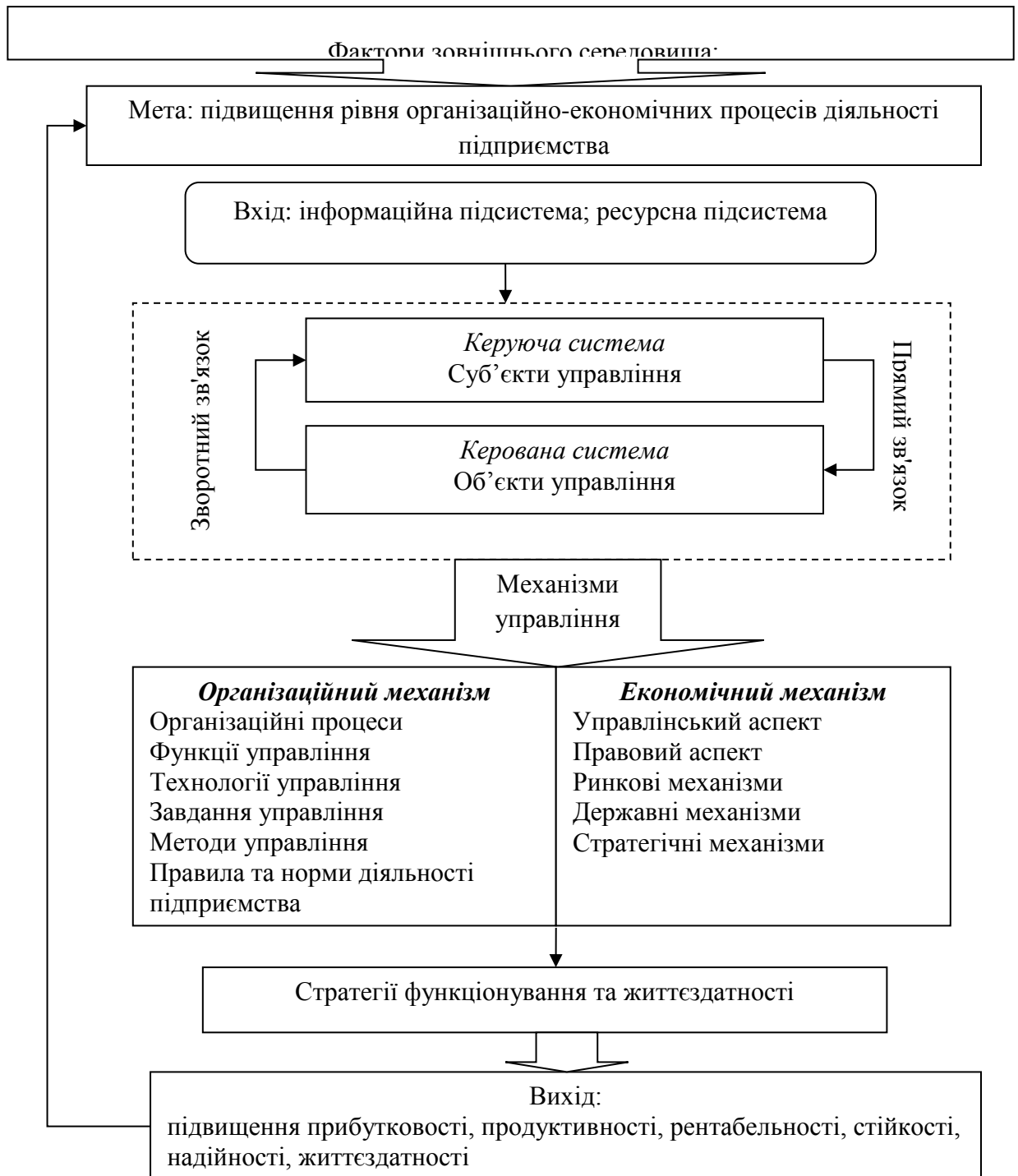


Рис. 1.16. Схема організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств

Джерело: узагальнено автором



## 5. Механізми управління.

Поділяються на організаційний та економічний механізм. Організаційний механізм включає у себе аналітично-методичне підґрунтя за допомогою якого проходить процес реалізації запланованих заходів, а саме: методи, принципи, завдання, функції, процеси та правила і норми управління промисловим підприємством.

Економічний механізм складається з:

- управлінського аспекту керування процесами господарської діяльності промислових підприємств, що допомагають забезпечити процес управління;
- правового аспекту керування процесами нормативно-правового поля господарської діяльності;
- ринкового механізму керування процесами забезпечення конкурентоспроможності продукції, які можна поділити на цінові та фінансові механізми;
- державні механізми (механізми державної підтримки вітчизняного виробника та державні преференції);
- стратегічні механізми розробки стратегій розвитку підприємства на стратегічну перспективу.

6. Стратегії. Блок розробки прогнозних сценаріїв та стратегій функціонування, існування, забезпечення, життєдіяльності та оцінка їх доцільності використання.

7. Вихід. Результати кінцевого етапу. Порівняння минулого періоду з існуючим. Рівень оцінки результатів діяльності порівняно с минулими періодами. Блок переходу до наступних цілей. Перехід до блоку 2.

Таким чином, нами узагальнено організаційно-економічний механізм діяльності промислових підприємств, який складається з сьома блоків, які мають взаємозалежність, взаємозв'язок між собою та розраховані на підвищення ефективності діяльності, прибутковості, належної стійкості і надійності промислових підприємств для забезпечення їх життєздатності.

## Висновки до розділу 1

Досліджено проблеми у процесах функціонування та існування суб'єктів господарювання. Розглянуто та охарактеризовано зміст, характерні ознаки та функції промислового підприємства. Проведено аналіз основних концепцій до теорії та практики управління, які виділено з позицій різноманітних наукових течій, шкіл та наукових підходів. Виділено, що використання ситуаційного та комплексного підходів в діяльності підприємства найбільш забезпечують умови для ефективного функціонування та розвитку в умовах нестабільних процесів, які відбуваються у навколишньому середовищі.

Розглянуто функціональні закони за якими відбувається управління виробничим процесом та здійснюється господарська діяльність на підприємстві. Узагальнено базові принципи управління промисловим підприємством. Доведено, що від взаємодії та взаємноузгодженості принципів залежить ефективність діяльності суб'єкту господарювання. Виявлено фактори, які впливають на рівень управління промисловим підприємством та розподілено їх на сектори: базові; основні; виробничі; фінансові; маркетингові. На основі дослідження ролі та економічного змісту управління надано власне визначення терміну «управління промисловим підприємством».

Проведено контент-аналіз терміну «розвиток підприємства» та його основі надано власне визначення цього поняття. Розглянуто класифікаційні види розвитку, теорії життєвого циклу підприємства. Виявлено фактори впливу на рівень управління промисловим підприємством та розподілено їх на сектори: організаційні-управлінські, ринкові, ціннісні, інноваційні. На основі дослідження запропоновано власне трактування терміну «управління розвитком промислового підприємства». Сформовані принципи управління розвитком підприємства на засадах яких відбувається перехід на інший більш якісний стан функціонування та розвитку суб'єкту господарювання.

Узагальнено теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств за складовими: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі, що надає більш повне уточнення між ключовими поняттями управління та розвитку підприємства та їх базовими визначеннями.

Проведено аналіз наукових поглядів на теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств. Виявлено, що механізм це сукупність елементів процесу виконання специфічних функцій, який має застосування в різних сферах діяльності підприємства. Надано складові, етапи, елементи механізмів: «ринкового», «економічного», «господарського», «організаційного», «управління розвитком», «соціально-економічного», «фінансового», «виробничого», «маркетингового». На основі проведеного дослідження узагальнено організаційно-економічний механізм діяльності промислових підприємств та надано характеристику його елементів.

Основні результати за розділом опубліковані в роботах [92,97].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Дослідження тенденцій та сучасний стан розвитку промислової галузі

Промислова галузь України є головним системоутворюючим чинником соціально-економічного розвитку країни, адже цей сектор формує 1/5 доданої вартості держави та половину експортного потенціалу країни. Еволюційний розвиток з кінця ХХ століття супроводжувався зростанням показників діяльності підприємств промисловості до 2008 року, коли відбулася фінансова криза. Політичні та військові дії 2014 року призвели до падіння економічних, фінансових показників, особливо Донецької та Луганської областей. У березні 2020 року наступну економічну кризу викликала пандемія COVID-19. Проведемо аналіз структури та динаміки ВВП за 2013-2020 роки (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка номінального ВВП України за 2013-2020 роки, млн.грн

Роки	ВВП номінальний, рік	Споживчі витрати	Валове нагромадження	Експорт товарів та послуг	Імпорт товарів та послуг
<b>2013</b>	1454931	1350220	228474	681899	-805662
<b>2014</b>	1566728	1409772	220968	770121	-834133
<b>2015</b>	1979458	1715636	303297	1044541	-1084016
<b>2016</b>	2383182	2018854	512830	1174625	-1323127
<b>2017</b>	2982920	2552525	618914	1430230	-1618749
<b>2018</b>	3558706	3196756	667953	1608890	-1914893
<b>2019</b>	3974564	3785133	500614	1636416	-1947599
<b>2020</b>	4194102	3923203	315026	1637399	-1681526

*Джерело: складено за даними Мінфін [109]*

У процентному відношенні динаміка номінального ВВП з кожним роком збільшується, так у 2014 році на 7,7% порівняно з 2013 роком; 2015 році на 26,3% порівняно з 2014 роком; 2016 році на 20,4% порівняно з 2015 роком; 2017 році на 25,2% порівняно з 2016 роком; 2018 році на 19,3% порівняно з 2017 роком; 2019 році на 11,7% порівняно з 2018 роком; 2020 році на 5,5% порівняно з 2019 роком. Аналіз структури та динаміки ВВП України за 2013-2020 роки виявив зростання обсягів експортно-імпортних операцій – імпортні операції випереджають експортні їх різниця складає 8% ВВП.

Згідно даних аналітичного порталу «Слово і діло» [69] країни Євросоюзу є головними торговельними партнерами України. Обсяги експорту та імпорту товарів з кожним роком збільшуються. Проведене дослідження виявило збільшення імпорту із країн ЄС у 2019 році порівняно з 2015 р., на 63,1%, що складає 24996,2 млн. дол. Зміни експорту порівняно з 2015 р., складають збільшення на 59,4% - 20752,3 млн. дол. Динаміку змін імпорту та експорту країн Євросоюзу у 2019 році представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка змін імпорту та експорту зарубіжних країн у 2019 році**

Країна	Імпорт товарів із країн ЄС до України, млн. \$	Експорт товарів із України до країн ЄС, млн. \$	Зміни імпорту порівняно з 2015 р., %	Зміни експорту порівняно з 2015 р., %
Польща	4102,6	<b>3296,5</b>	+76,5	+66,7
Італія	2074,7	2418,9	+112,5	+22,2
Німеччина	<b>5991,5</b>	2383,4	+50,7	+79,4
Нідерланди	765	1848,4	+69	+104,1
Угорщина	1241,6	1562,8	-22,8	+71,8
Іспанія	844,2	1500,8	+91,5	+43,8
Румунія	645,5	1005,6	+102,9	+76,4
Чехія	1165,5	921	+143	+70,2
Словаччина	649,2	709,6	+87,5	+51,5
Бельгія	549,4	680,9	+49,8	+129,4
Велика Британія	767,2	628,1	+3,6	+70,7
Австрія	656,9	589,4	+77,7	+72,4
Франція	1652,8	596,5	+85,1	+19,8
Болгарія	460,2	482,2	+81,8	+14,9
Литва	1144,5	410,8	+107,1	+73,8
Латвія	166,4	300,1	+91	+99,7

## Продовження табл.2.2

Країна	Імпорт товарів із країн ЄС до України, млн. \$	Експорт товарів з України до країн ЄС, млн. \$	Зміни імпорту порівняно з 2015 р., %	Зміни експорту порівняно з 2015 р., %
Португалія	74,8	282,2	+65,7	-12
Греція	311,5	274,25	+30,6	+78,3
Данія	274,1	254,8	+85,7	+76,1
Ірландія	169,6	153,2	+124,9	+158,9
Естонія	144,4	139,9	+86,3	+111,2
Швеція	489	77,1	+78,8	+27,2
Фінляндія	275,3	46,2	+23,5	-3,9
Кіпр	23,2	43	+36,9	-30
Мальта	<b>5,2</b>	41,4	-68,1	+238,5
Словенія	245	38,9	+90,1	+139,5
Хорватія	52,5	37,2	+246,7	+42,6
Люксембург	53,1	<b>20,2</b>	-8	+243
<b>Всього</b>	<b>24996,2</b>	<b>20752,3</b>	<b>+63,1</b>	<b>+59,4</b>

*Джерело: складено за [69]*

У 2019 році порівняно з 2015 роком найбільший імпорт товарів із країн ЄС до України був із: Німеччини – 59991,5 млн. \$; Польщі – 4102,6 млн. \$; Італії – 2074,7 млн. \$; найменший: Мальти -5,2 млн. \$; Кіпру -23,2 млн. \$; Хорватії -52,5 млн. \$. У 2019 році порівняно з 2015 роком найбільший експорт товарів із України до країн ЄС був з: Польщі – 3296,5 млн. \$; Італії – 2418,9 млн. \$; Німеччини – 2383,4 млн. \$; найменший: Люксембург -20,2 млн. \$; Хорватії -37,2 млн. \$; Словенія -38,9 млн. \$.

Проведемо дослідження за даними UNECE (Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй) розподілу зарубіжних країн за часткою ВВП у промисловості в 2020 році за трьома групами [129]:

1. Перша група - від 25% до 40%.

Ірландія – 39,2%, Азербайджан – 37,3 %, Казахстан – 29,6%, Білорусь – 29,2%, Чехія – 28,7%, Словенія – 26,7%.

2. Друга група – від 15% до 25%.

Польща – 24,6%, Угорщина - 24,2%, Сербія – 23,5%, Боснія і Герцеговина – 23,1%, Німеччина – 22,9%, Киргизстан – 22,9%, Норвегія – 22,6%, Словаччина – 22,6%, Вірменія -22%, Болгарія – 21,7%, Румунія – 21,7%, Австрія – 21,3%, **Україна -21%**, Швейцарія -20,4%, Литва – 20,3%,

Італія – 19,5%, Хорватія – 19,4%, Фінляндія – 19,3%, Північна Македонія – 19%, Естонія – 18,6%, Данія – 17,9%, Португалія – 17,3%, Швеція – 17,1%, Іспанія – 16,3%, Бельгія – 16,05%, Республіка Молдова – 15,9%, Латвія – 15,1%.

Розподіл країн за часткою ВВП у промисловості за групами виявив місце України у другої групі показник якої складає 21%.

3. Третя група – від 1% до 15%.

Нідерланди – 14,7%, Греція – 14,2%, Ісландія – 14,1%, Поєднане королівство – 13,4%, Франція – 13,0%, Албанія – 12,1%, Чорногорія – 11,9%, Мальта – 10,3%, Кіпр – 7,9%, Андорра – 5,6%, Люксембург – 5,6%, Монако – 3,1%.

Доля промисловості в ВВП країн у 2020 році порівняно з 2019 роком має тенденцію до зниження від 0,5 до 8,2%, адже Вірменія збільшує показник на 1,4%; Болгарія на 1,1%; Хорватія на 0,3%; Греція на 0,7%; Угорщина на 0,5%; Ісландія на 0,1%; Ірландія на 4,2%; Киргизстан на 1,8%; Латвія 0,2%; Мальта на 0,4%; Польща на 0,2%; Іспанія 0,2%;

За даними ООН за 2020 рік надано топ десяти країн, які мають лідируючі позиції за обсягами промислового виробництва в світі [130]:

1. Перша позиція – Китай 28,4% за обсягами промислового виробництва займає лідируючі позиції у всьому світі. Основні розвинені галузі країни це: гірничодобувна, машинобудування, виробництво цементу, зброї і багато інших.

2. Друга позиція - США 18,4% має найвищий рівень розвитку промисловості. Основні розвинені галузі країни це: добування нафти, газу; машинобудування; оборона промисловість; легка промисловість; хімічна промисловість; харчова промисловість; електронна промисловість; аерокосмічна промисловість.

3. Третя позиція – Японія. Характеризується, як країна яка має найвищий економічний розвиток. Високе впровадження раціоналізаторських

та інноваційних пропозицій. Основні розвинені галузі країни це: машинобудування; легка промисловість; харчова промисловість; енергетика.

4. Четверта позиція – Німеччина. Згідно даних аналітичного порталу «Слово і діло» займає у 2019 році лідируючі позиції у імпорті та третю позицію у експорті товарів. Галузь машинобудування є однією із найважливіших галузей промисловості країни: 6400 компаній – більше мільйону робочих міст. Найбільш глобальні компанії Німеччини: «BMW», «Opel», «DaimlerChrysler», Bosch, «Siemens», «EADS» та інші. Основні розвинені галузі країни це: електротехнічна; машинобудування; хімічна; суднобудівна; кам'яновугільна.

5. П'ята позиція - Південна Корея. Має високий рівень економічного розвитку у світі. Основні розвинені галузі країни це: машинобудування; хімічна; металургія; легка промисловість; суднобудівна; харчова промисловість; високотехнологічне виробництво; нафтопереробка.

6. Шоста позиція - Індія – 3%. Лідер по рівню розвитку важкої промисловості. Основні розвинені галузі країни це: обробна та гірничодобувна промисловість, енергетика.

7. Сьома позиція – Італія. Основні розвинені галузі країни це: машинобудування; легка промисловість.

8. Восьма позиція – Франція. Займає лідируючі позиції у галузях нафтохімічної промисловості та хімічної промисловості. Основні галузі країни це: машинобудування; електротехніка, легка промисловість; харчова промисловість.

9. Дев'ята позиція – Великобританія. Основні розвинені галузі країни це: металургія, легка промисловість; електротехніка; машинобудування; нафтопереробка; хімічна промисловість.

10. Десята позиція – Мексика. Основні розвинені галузі країни це: машинобудування; хімічна; металургія; харчова промисловість; нафтохімічна промисловість.



Для зрівняння розглянемо промислове виробництво України. За час локдауну в Україні скоротилось промислове виробництво на 4,5% у 2020 році порівняно з 2019 роком. За 11 місяців 2020 року падіння промислового сектору на 6%, частка переробної промисловості у структурі ВВП у 2019 році склала 10,8%, у 2020 році 10,2% відбувається падіння на 0,6%, що показує стабільну низьку динаміку показників та їх депресивність [148].

За даними офіційної статистики [16] та за результатами аналітичних доповідей «Центру Разумкова» [148] фінансові результати підприємств до оподаткування мають негативну динаміку. Але визиває сумнів, що під час пандемії прибутки перевищують збитки на 93,3 млрд.грн, хоча фінансовий результат на 249,5 млрд.грн нижче 2019 року порівняно з 2020 роком.

Розглянемо фінансові результати до оподаткування, прибутки, збитки, процент збиткових великих та середніх підприємств промисловості. Отриманні данні наведемо у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств промисловості у 2019-2020 рр., млн.грн**

Фінансовий результат		Прибутки		Збитки		Частка збиткових, %	
2020	2019	2020	у % до 2019	2020	у % до 2019	2020	2019
-52,7	144039,7	182142,2	74,1	182194,9	179,0	34,2	23,5

*Джерело: складено за [16]*

Згідно таблиці 2.3 частка збиткових великих та середніх підприємств збільшується на 12,1% у 2020 році порівняно з 2019 роком, із-за введення карантинних заходів. Впровадження урядом програми «Доступні кредити 5-7-9%» хоча й знайшов відгук у підприємств, але це не дало позитивний ефект. Фінансовий результат має від'ємний результат 52,7 у 2020 році порівняно з 2019 роком. У 2020 році відбувається стрімке погіршення економічних та фінансових показників діяльності промислових підприємств.

Проведемо дослідження обсягів реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2013-2020 роках. Для наочності представимо данні Укрстату [16] на рис. 2.1.

Результати дослідження виявили зростання до 2018 року на 1722794 млн.грн порівняно з 2013 роком. У 2019 році відбулося падіння на 25819 млн.грн порівняно з 2018 роком, у 2020 році порівняно з 2019 роком падіння складає 538234,5 млн. грн.

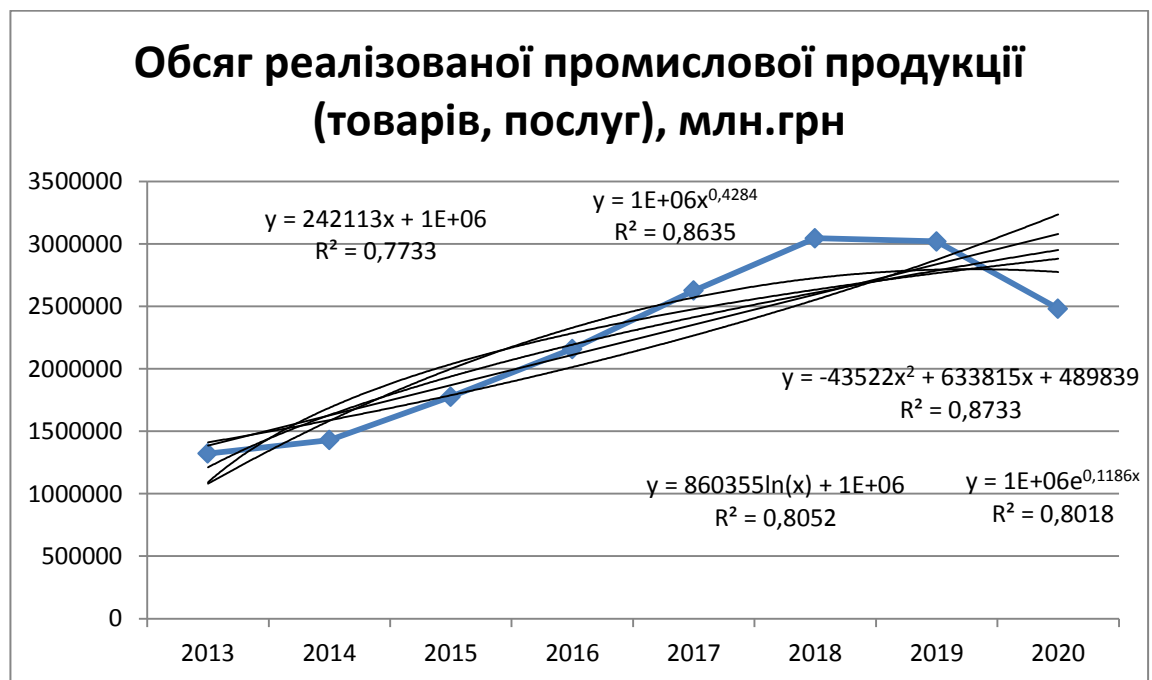


Рис.2.1. Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2013-2020 роках,млн. грн.

*Джерело: складено за даними <http://www.ukrstat.gov.ua/> [16]*

Проведемо прогноз на 2021-2023 роки обсягів реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності. Для прогнозу даних використаємо поліноміальну модель, яка має найвищий коефіцієнт детермінації, а саме  $R^2 = 0,8733$ .

$$y_{2021} = -43522 \cdot x^2 + 633815 \cdot x + 489839 = 2668892 \text{ млн.грн}$$

$$y_{2022} = -43522 \cdot x^2 + 633815 \cdot x + 489839 = 2475789 \text{ млн.грн}$$

$$y_{2023} = -43522 \cdot x^2 + 633815 \cdot x + 489839 = 2195642 \text{ млн.грн}$$

Таким чином, не зважаючи на підвищення показника на 2420773,5 млн. грн. у 2021 році порівняно з 2020 роком; у 2022 році порівно з 2021 роком відбувається зниження показника на 193103 млн.грн; тенденція до зниження відбувається і у 2023 році порівняно з 2022 роком на 280147 млн грн.

Проведемо дослідження індексів промислового виробництва (відносний показник обсягу промислового виробництва) за 2013-2020 роки за даними Мінфіну України (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка індексів промислового виробництва за 2013-2020 роки,%**

Місяць	Роки							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Січень	88,9	84,6	81,6	<b>81,4</b>	82,5	86,1	86,2	91,6
Лютий	99,4	100,5	98,8	108,2	97,8	96,5	98,1	100,4
Березень	111,0	108,0	109,8	106,8	108,9	107,6	<b>112,0</b>	103,6
Квітень	98,5	98,9	97,9	96,6	93,1	95,0	98,2	87,2
Травень	94,4	98,6	99,7	96,3	103,4	103,1	99,5	104,9
Червень	101,6	98,5	101,7	97,9	100,1	100,2	96,3	104,1
Липень	105,1	97,8	103,5	107,0	100,3	101,4	103,6	103,9
Серпень	97,5	88,1	96,0	99,2	103,0	99,5	98,6	96,5
Вересень	99,6	105,4	105,8	104,4	102,5	101,7	101,7	104,5
Жовтень	107,4	107,3	107,0	105,7	106,9	110,0	105,6	105,8
Листопад	97,4	98,0	98,4	100,8	100,3	97,9	95,4	101,1
Грудень	100,1	98,3	101,2	101,9	101,0	98,3	98,3	102,8
<b>За рік</b>	<b>99,0</b>	<b>82,8</b>	<b>98,4</b>	<b>103,1</b>	<b>97,1</b>	<b>95,3</b>	<b>91,7</b>	<b>104,5</b>

Джерело: складено за <https://index.minfin.com.ua> [110]

Данні таблиці 2.4 вказують, що найнижчий рівень індексу промислового виробництва був у січні 2016 року – 81,4%, найвищий у березні 2019 року – 112%. Динаміку індексу за 2013 та 2020 роки наведемо на рис.2.2.

Динаміка індексу показує підвищення індексу на 12,8% у 2020 році порівняно з 2019 роком; на 9,2% у 2020 році порівняно з 2018 роком; на 7,4% у 2020 році порівняно з 2017 роком; на 1,4% у 2020 році порівняно з 2016 роком; на 6,1% у 2020 році порівняно з 2015 роком; на 21,7% у 2020 році порівняно з 2014 роком; на 5,5% у 2020 році порівняно з 2013 роком.

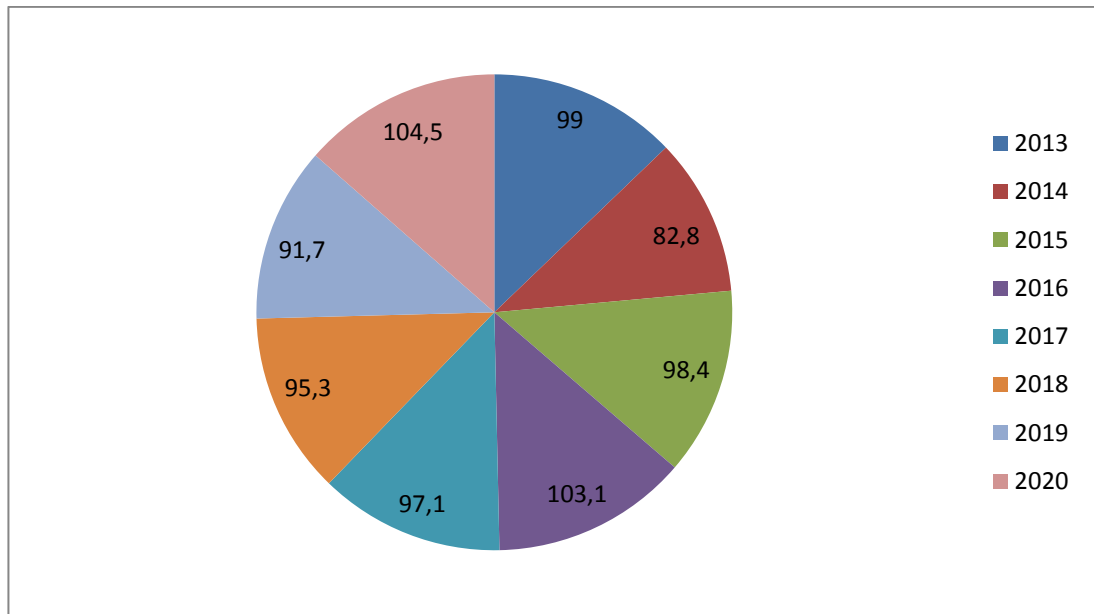


Рис.2.2.Індекс промислового виробництва за 2013-2020 рр., %

Джерело: складено за <https://index.minfin.com.ua> [110]

Для порівняння проведемо аналіз індексу промислового виробництва за основними категоріями у січні-червні 2021 року отримані результати зведемо у таблицю 2.5.

Згідно даних таблиці 2.5 динаміка індексу по усім основним категоріям мала тенденцію до падіння у квітні 2020 році у зв'язку з введенням в Україні карантинних заходів: усього по промислової галузі на 16,4%; видобувна промисловість на 17,4%; переробна на 18,5%; машинобудування на 25%; постачання електроенергії, газу та пару на 7,3%. Найвищий показник усього по промисловості був у травні 2020 року; видобувна промисловість у березні 2020 року; переробна промисловість у вересні 2020 року; машинобудування

у травні 2020 року; постачання електроенергії, газу та пару у листопаді 2020 року.

Таблиця 2.5

**Динаміка індексу промислового виробництва за категоріями  
в 2020 році, %**

Місяць	Категорія				
	Вся промисловість	Видобувна промисловість	Переробна промисловість	Машинобудування	Постачання електроенергії, газу, пару
Січень	91,6	103,8	84,4	79,5	101,7
Лютий	100,4	93,1	105,2	115,4	95,5
Березень	103,6	108,5	103,9	99,0	94,7
Квітень	87,2	91,1	85,4	74,0	87,4
Травень	104,9	103,5	107,2	121,5	98,0
Червень	104,1	102,5	105,6	111,7	100,5
Липень	103,9	103,9	104,0	108,3	103,6
Серпень	96,5	101,7	94,0	93,4	97,3
Вересень	104,5	92,5	111,4	115,4	99,7
Жовтень	105,8	103,1	106,5	95,4	107,6
Листопад	101,1	98,2	98,2	103,2	120,8
Грудень	102,8	104,2	99,7	105,7	113,1
<b>За рік</b>	<b>104,5</b>	<b>104,5</b>	<b>101,3</b>	<b>110,8</b>	<b>117,0</b>

Джерело: складено за <https://index.minfin.com.ua> [110]

Розглянемо зміни по основним видам промисловості у 2019-2020 роках згідно даних наданих Міністерством економіки України. Данні зведемо у таблицю 2.6.

Згідно даних таблиці найбільші негативні зміни мали: машинобудування (де скорочення виробництва склало -18,5%); меблі, ремонт, і монтаж устаткування (-11,5%); металургія (-9,1%); текстильна (-74%); переробна промисловість (-6,9%); деревообробна, целюлозна, поліграфічна (-6,2%). В цілому по промисловості зниження склало -5,2%.

Позитивне значення має у 2020 році хімічна промисловість (4,7%) та фармацевтична промисловість (3,0%).

Таблиця 2.6

**Зміни індексу по основним видам промисловості у 2019-2020 році у відсотках**

Види	Річна зміна,%		Внесок до відповідного періоду	Місячна зміна,%		Внесок до відповідного періоду
	2019	2020		Грудень 2019	Грудень 2020	
<b>Промисловість, в цілому</b>	-0,5	-5,2	х	-6,7	4,8	х
Добувна промисловість	-1,6	-3,1	-1,0	-11,4	5,4	1,1
<b>Переробна промисловість</b>	0,9	-6,9	-4,0	-1,9	1,8	1,3
Постачання електроенергії, газу, пари	-4,4	-1,3	-0,2	-16,3	15,8	2,4
<b>Харчова</b>	3,3	-2,0	-0,4	-0,7	-1,7	-0,3
Текстильна	-7,5	-7,4	-0,2	-9,4	10,7	0,2
<b>Деревообробна, целюлозна, поліграфічна</b>	-5,2	-6,2	-0,2	-0,1	0,5	0,01
Кокс, нафтопереробка	3,1	-2,2	-0,04	9,5	3,1	0,1
<b>Хімічна</b>	12,9	4,7	0,1	26,4	3,6	0,1
Фармацевтика	3,7	3,0	0,05	2,3	25,1	0,4
<b>Будматеріали</b>	6,7	-1,3	-0,1	7,5	14,5	0,5
Металургія	-1,4	-9,1	-1,2	-8,2	4,3	0,5
<b>Машинобудування</b>	-2,2	-18,5	-1,6	-6,4	-3,3	-0,2
Меблі, ремонт і монтаж устаткування	3,0	-11,5	-0,4	-0,2	-0,2	-0,01

*Джерело: складено за <https://www.me.gov.ua/> [108]*

Проведемо дослідження зміни індексу промислової продукції за регіонами України у 2020 році порівняно з 2019 роком. Данні зведемо у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

**Зміни індексу промислової продукції за регіонами України у 2020 р., %**

№	Область	Відсоток порівняно з 2019 роком
1.	Донецька	<b>-13,8</b>
2.	Дніпропетровська	<b>-13,2</b>
3.	Луганська	-11
4.	Запорізька	-8,8
5.	Харківська	-4,6
6.	Херсонська	<b>+2,8</b>
7.	Миколаївська	-2,2
8.	Кіровоградська	<b>+1,7</b>
9.	Полтавська	-0,2
10.	Сумська	-4,7
11.	Одеська	-0,6
12.	Черкаська	-3,6
13.	Чернігівська	-7,3
14.	Вінницька	-5,9
15.	Житомирська	-12,5
16.	Хмельницька	-2,5
17.	Тернопільська	<b>-13,8</b>
18.	Чернівецька	<b>-14,5</b>
19.	Івано-Франківська	-7,1
20.	Закарпатська	-9,9
21.	Львівська	<b>+4</b>
22.	Волинська	-4,3
23.	Рівненська	-2,9
24.	Київська	-3,2
25.	Київ	-2,9

*Джерело: складено за [70]*

Згідно даних таблиці аналітичного порталу «Слово і діло» зростання індексу промислової продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося у Кіровоградській (+1,7%), Львівській (+4%), Херсонській (+2,8%). У 2020 році порівняно з 2019 роком промисловість чотирьох регіонів України: Чернівецька (-14,7), Дніпропетровська (-13,2%), Донецька (-13,8%),

Тернопільська (-13,8%) мали найнижчі показники індексу. Також високий від'ємний результат мали: Житомирська (-12,5), Луганська (-11%), Закарпатська (-9,9), Запорізька (-8,8), Івано-Франківська (-7,1).

Дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку промислової галузі виявило чинники, які мають вплив на низькі показники порівняно з зарубіжними країнами, а саме:

1. Пандемія COVID-19. У 2019-2020 роках карантинні заходи, локдаун, обмеження, захворювання мали негативний вплив на економічне зростання промислової галузі.

2. Недосконалість нормативного та законодавчого забезпечення суб'єктів промислової галузі (бюджетне фінансування, податкова політика, програми розвитку).

3. Зовнішньоекономічна ситуація на ринку (карантинні обмеження, якість продукції, залежність від зарубіжних постачальників продукції).

4. Недосконалість розвитку інноваційної та інвестиційної сфери на підприємствах промислової галузі.

5. Низький рівень техніко-технологічного забезпечення суб'єктів господарювання.

6. Транспортні та логістичні проблеми скоротили випуск промислової продукції.

Виявлені тенденції наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління розвитком промислових підприємств як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

Аналітичним центром економіко-правових досліджень та прогнозування за підтримкою конфедерації промисловості Данії (DANSK INDUSTRI) було проведено дослідження стану промисловості України: загального, добувної, переробної, стану електроенергетики, постачання води, газу і пари та надано подальші перспективи розвитку за напрямками. Узагальнення досліджень на основі опитування та суб'єктивного бачення роботодавців наведено на рис. 2.3.





Рис.2.3. Перспективні напрями розвитку промислової галузі України

Джерело: складено за даними [19]

## 2.2. Науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств

В сучасних умовах розвитку для підвищення ефективності діяльності при прийнятті управлінських рішень для визначення результатів функціонування суб'єктів господарювання використовують різноманітні методи діагностики. Проведення діагностичної оцінки є необхідною умовою для розробки стратегій розвитку.

Проведемо аналіз основних методів діагностики рівня управління розвитком підприємства. Р.Скриньковський Р., Г.Павловські в праці [133] надають визначення ролі та місця діагностики в системі менеджменту та визначають, що діагностика суб'єктів господарювання це – процес за допомогою якого відбувається аналіз, ідентифікація тенденцій до змін стану з метою усунення негативних, проблемних та слабких міст в виробничо-господарської діяльності підприємств. Автори доводять, що діагностика, як підфункція контролю (основної функції менеджменту) має наступні складові:

- ідентифікація (орієнтовано на визначення основних параметрів системи на які впливають відхилення від стандартів чи планів);
- оцінювання (визначення головних ознак, властивостей системи, її параметрів та характеристики);
- аналіз із аргументацією (вивчення структури системи її динаміки до змін та тенденцій розвитку).

Л.Костирко в монографії [82] виокремлює концептуальні, основні функції на яких базується діагностика такі, як:

- аналітична (для аналізу поточного стану діяльності з врахуванням фінансово-управлінського обліку);
- інформаційна (для ідентифікації проблемних сторін діяльності та надання, обґрунтування нових більш діючих управлінських рішень);

- антикризова (виявлення загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та надання рекомендацій для подолання їх впливу на підприємство);

- консультативно-дорадча (за допомогою сучасних програмних продуктів надання оцінки їх діяльності).

Р.Стрільчук в праці [140] надає класифікацію науково-методичних підходів діагностики стратегічних можливостей організації:

- основні методи діагностики (оцінювання стратегічної позиції / ефективності стратегії / конкурентних переваг / кризового стану / стратегічного потенціалу);

- полікритеріальні методи діагностики (матричні / інтегральні / нейронних мереж / комбіновані / дискримінантного аналізу);

- обов'язкові методи діагностики ( нормативні / затвержені на підприємстві).

І. Ансоф в праці [23] надає наступну класифікацію методів діагностики стратегічного розвитку підприємства:

- з позиції ранжування завдань та стратегічних позицій (метод аналізу відхилень від цілі / метод вибору стратегічної позиції / метод ранжування завдань);

- з позиції управління за: «слабкими» та «сильними» сигналами (п'ять рівнів надходження інформації: найменший; менший; середній; достатній; максимальний – вибір методу в залежності від сигналу);

- з позиції нестабільних, несподіваних умов (вибір методу від розміру проблеми);

- управління стратегічним набором (управління зосереджено на стратегічних зонах господарювання / набір прийомів балансування / ранжування за пріоритетами);

- методи стратегічного аналізу (використовують з метою формування стратегічних планів організації / науково-прикладні прийоми). Розглянемо найпопулярніші методи стратегічного аналізу:

А) Метод SWOT аналізу ( сильні / слабкі /загрози / можливості).  
Характеристики: універсальність, простота складення, адекватність, комплексність, охоплює різні сфери діяльності.

Б) Метод SPACE аналізу (фінансова сила / конкурентоспроможність / привабливість галузі / стабільність галузі). Характеристики: комплексність, урахування як зовнішнього так і внутрішнього середовища, врахування специфічності діяльності підприємства, результат аналізу надає можливість обрати стратегію.

В) Метод PEST аналізу (політика / економіка / соціум-культура / технології). Характеристики: всебічна оцінка на ринку, інструмент довгострокового планування, виявлення можливостей та загроз, об'єктивне формування про середу, можливості підприємства та перспективи розвитку.

Г) Метод PIMS аналізу (емпірична модель / риночка частка / якість продукту / вертикальна інтеграція / швидкість росту ринку / стадія розвитку галузі / інтенсивність потоків капіталу). Характеристики: вибір стратегії, прибутковість збільшується в міру зростання показника відносної частки ринку конкретних цільових ринків, базується на досвіді 3000 компаній.

Д) Метод GAP аналізу (бажаний стан / розрив / реальний стан).  
Характеристики: пошук методів управління стратегіями розвитку, аналіз розривів, ефективний метод стратегічного аналізу, як діагностика проблем фірми, можливість спрогнозувати ситуацію, ліквідація розривів.

Ж) Модель Ge McKinsey (привабливість галузі / конкурентоспроможність). Характеристика: розробка стратегій розвитку асортименту, складається з 9 осередків стратегічного аналізу, використання вагових коефіцієнтів, більш реалістична модель.

З) Матриця BCG («зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки»).  
Характеристика: легкість у виконанні, орієнтована на потреби у бізнес одиницях та грошових коштів.

В дослідженні [65] проведено ґрунтовне дослідження методологічних підходів до управління розвитком підприємств та надано методологію

оцінювання рівня розвитку машинобудівних підприємств. Узагальнимо авторські дослідження та зведемо їх у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз підходів до оцінювання рівня розвитку підприємства**

Назва позиції	Параметри оцінки	Основні автори
Оцінювання конкурентного статусу та конкурентоспроможності	За показниками які надають уявлення про рівень конкурентоспроможності продукції та організації в цілому	А.Меліхов, В.Оберемчук, Г.Азоев, Б.Андрушків, О.Кузьмін, Г.Купер, С.Покропивний, М.Портер, О.Кузьмін, Г.Купер, С.Покропивний, М.Портер, С. Каверга
Оцінювання згідно життєвого циклу	На основі визначення фази життєвого циклу	В.Понаморенко, О.Тридід, О.Кизим, Д. Ліппіт та В. Шмідт, І. Адісес, Л. Грейнер).
Оцінювання складових потенціалу підприємства	Складові потенціалу: виробнича, господарська, фінансова, екологічна, маркетингова, діяльності персоналу, інноваційна, інвестиційна і т.п.	Н.Кас'янова, Е.Ляпін, О.Федонін, І.Отенко, Н.Цопа, Р.Каплан, Д.Нортон, В.Самудяк, Р.Фещук, С.Петренко, Н.Ващенко, Ю.Максимович

*Джерело: складено за [65]*

Не зважаючи на велику кількість методів та численних досліджень в напрямку оцінювання рівня розвитку підприємства, є переваги та недоліки кожного з них.

Перевагами першої позиції (оцінювання конкурентного статусу та конкурентоспроможності) є широке охоплення показників, що використовують для оцінки, можливість інтегрального оцінювання, врахування специфіки діяльності галузі, оцінювання конкурентних позицій з боку підприємств порівняно з конкурентами, орієнтація на «ключові фактори успіху», оцінювання за еталонним підприємством, можливість врахування для оцінки, як якісних так і кількісних показників.

Перевагами другої позиції (оцінювання згідно життєвого циклу) є можливість прогнозування згідно етапу на якому знаходиться підприємство,

що надає змогу оцінити та застосувати стратегії притаманні цьому періоду, можливість врахування для оцінки, як якісних так і кількісних показників.

Перевагами третьої позиції (оцінювання складових потенціалу підприємства) можливість охоплення усіх підрозділів, складових, аспектів діяльності підприємства, можливість інтегрального оцінювання, комплексний, всебічний охват діяльності, можливість врахування який аспект має найгірші показники.

Недоліками першої позиції (оцінювання конкурентного статусу та конкурентоспроможності) є: конкурентний статус підприємства відображає фактичну дійсність на оцінюваний період, деякі показники оцінювання залежать від суб'єктивної думки експертів які її проводять, методичний базис має широку сферу охоплення.

Недоліками другої позиції (оцінювання згідно життєвого циклу ) є велика кількість різноманітних моделей життєвого циклу не завжди дає спроможність оцінити сучасну стадію розвитку на якому знаходиться підприємство, в умовах українських реалій складність застосування методик оцінки.

Недоліками третьої позиції (оцінювання складових потенціалу підприємства) є велика кількість показників, які пропонується розрахувати, кожен аспект потенціалу підприємства може мати свій рівень розвитку, який відрізняється [65].

На основі узагальнення напрацювань вчених економістів, виявлено, що усі автори виділяють різноманітну множину показників для оцінювання функціонування та розвитку підприємства. Нами виокремлено основні, які виділяють найбільша кількість авторів, це: фінансова, виробнича (господарська) та маркетингова (конкурентоспроможність чи конкурентний статус).

Фінансова складова діяльності підприємства згідно дослідження джерел [26,35,39,58,65,83,86,104,150,126,165] характеризує стан ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності суб'єкту

господарювання. Тому, нами пропонується, для діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств фінансовий аспект діяльності виразити кортежем параметрів:

$$F = f(L, P, R, Da), \quad (2.1)$$

де  $L$  - коефіцієнти ліквідності;  $P$  - коефіцієнти платоспроможності;  $R$ - коефіцієнти рентабельності;  $Da$  – коефіцієнти ділової активності.

Розглянемо більш детально кожен групу кортежу:

1. Коефіцієнти ліквідності: поточна ліквідність; абсолютна ліквідність; швидка ліквідність; відношення грошових коштів до активів. Характеристику наведемо на рис.2.4.

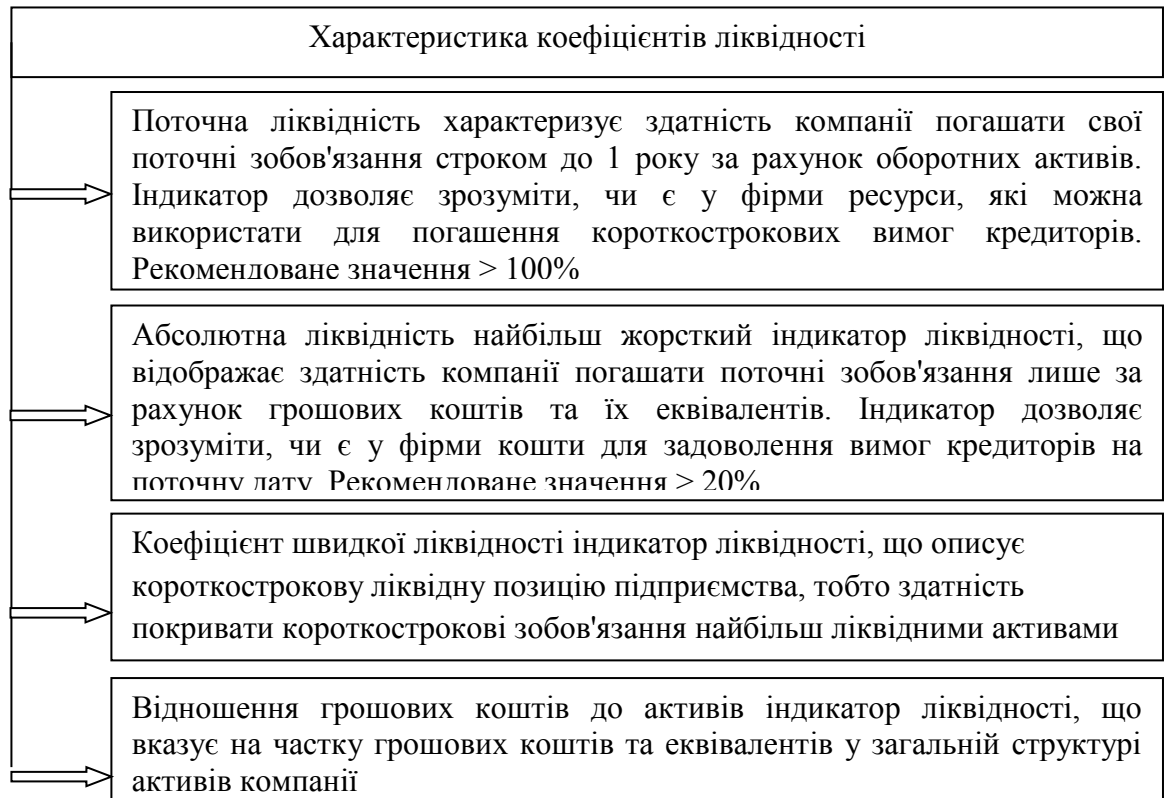


Рис. 2.4. Характеристика змісту коефіцієнтів ліквідності

*Джерело: складено за даними [132]*

2. Коефіцієнти платоспроможності: коефіцієнт автономії; коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. Характеристику наведемо на рис. 2.5.

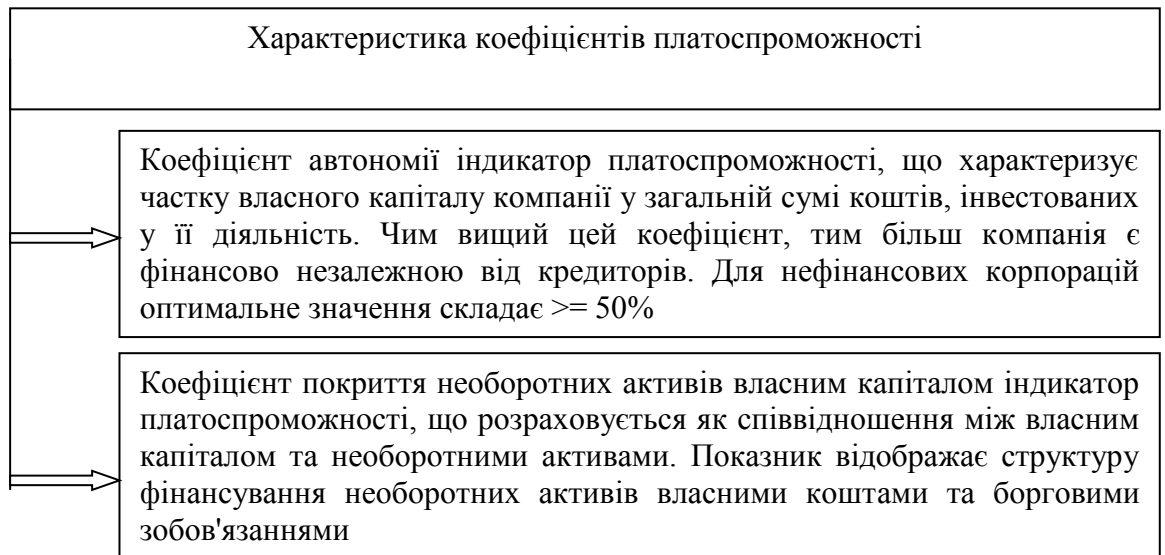


Рис. 2.5. Характеристика змісту коефіцієнтів платоспроможності

*Джерело: складено за даними [132]*

3. Коефіцієнти рентабельності: рентабельність активів, рентабельність оборотних активів, рентабельність загальних активів. Характеристику наведемо на рис.2.6.

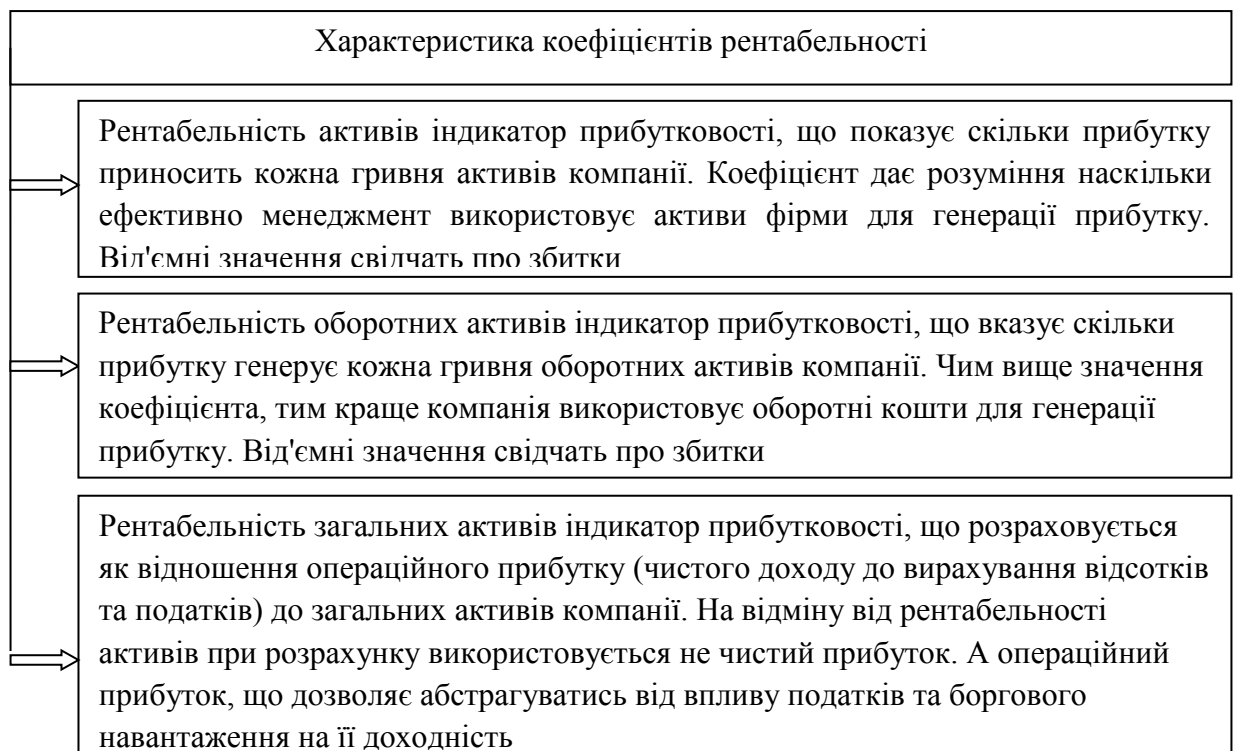


Рис. 2.6. Характеристика змісту коефіцієнтів рентабельності

*Джерело: складено за даними [132]*



3. Коефіцієнти ділової активності: оборотність загальних активів, оборотність робочого капіталу, оборотність дебіторської заборгованості. Характеристику наведемо на рис.2.7.

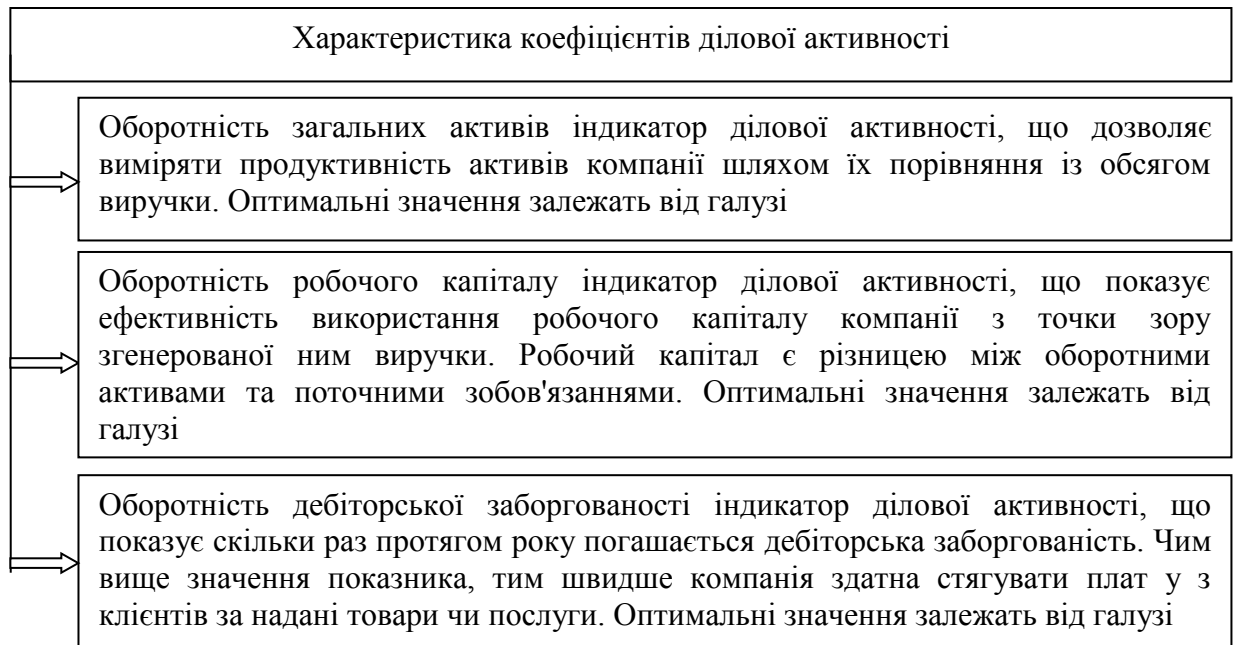


Рис. 2.7. Характеристика змісту коефіцієнтів ділової активності

*Джерело: складено за даними [132]*

Виробнича складова діяльності підприємства згідно дослідження джерел [40,52,60,65,118,127] характеризується станом чистого доходу (виручки) суб'єкту господарювання. Тому, нами пропонується, для діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств виробничий аспект діяльності виразити кортежем параметрів:

$$V = f(G, C), \quad (2.2)$$

де  $G$  - коефіцієнт зміни чистого доходу;  $C$  - коефіцієнт середньорічного темпу зростання виручки у відсотках.

Розглянемо більш детально характеристику параметрів кортежу. Коефіцієнт зміни чистого доходу (відносний показник приросту виручки) характеризує зміни чистого доходу суб'єкту господарювання за рік.

Коефіцієнт середньорічного темпу зростання виручки у відсотках (сукупний середньорічний темп зростання) характеризує сталість розвитку суб'єкту господарювання за три попередні роки. Показник вказує на скільки відсотків відбулося зростання індикатору у середньому за рік.

Маркетингова складова діяльності підприємства згідно дослідження Джерел [65,118,132,139] виражає ринкову потужність суб'єкту господарювання та характеризується частками ринку, субринку та секторів. Тому, нами пропонується, для діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств маркетинговий аспект діяльності розраховувати його за допомогою компанії Youcontrol та виразити кортежем параметрів:

$$M = f(Чс, Чр, Чсуб), \quad (2.3)$$

де  $Чс$  – частка сектору у відсотках;  $Чр$  – частка ринку у відсотках;  $Чсуб$  – частка субринку у відсотках.

Розглянемо більш детально характеристику параметрів кортежу. Характеристику параметрів наведемо на рис.2.8.

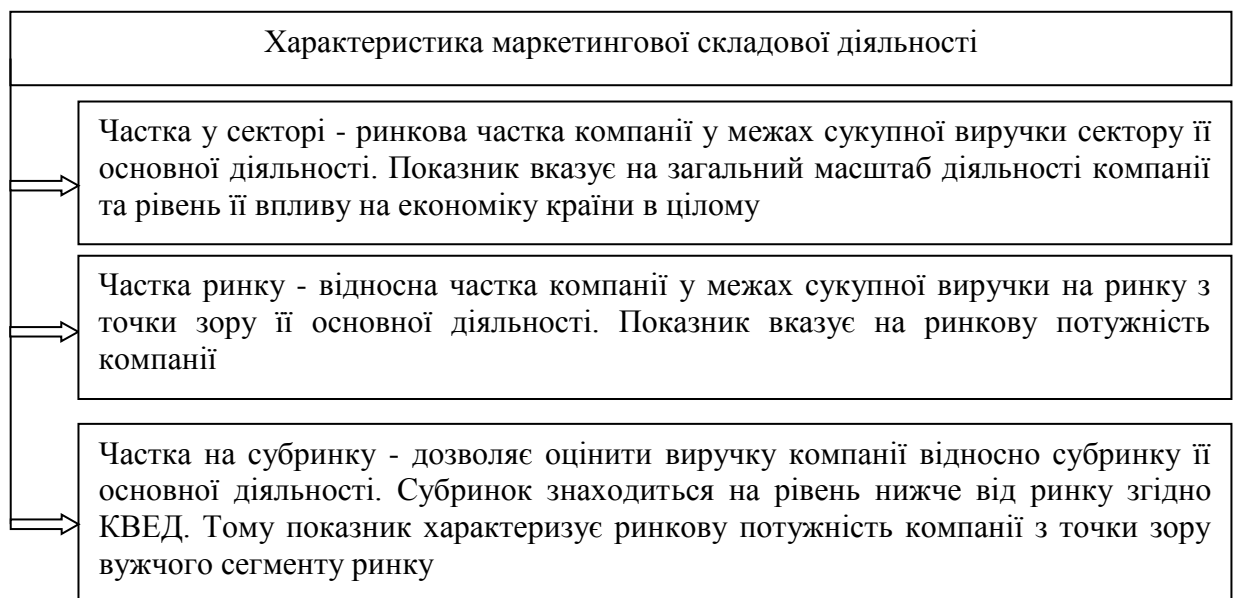


Рис. 2.8. Характеристика змісту маркетингових коефіцієнтів

Джерело: складено за даними [132]

Показники маркетингової складової розраховуються в залежності від ролі суб'єкту господарювання у відповідному секторі, ринку чи субринку з огляду на основну діяльність. Характеристику понять «сектор», «ринок», «субринок» наведено на рис 2.9.

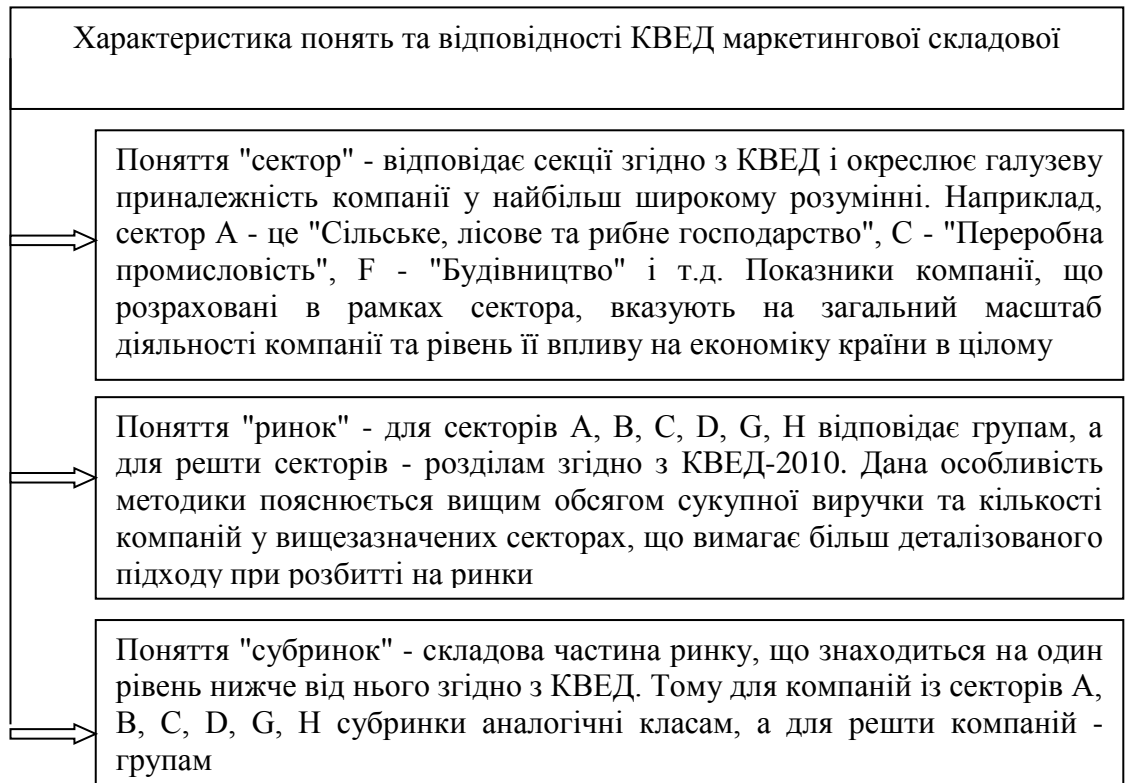


Рис. 2.9. Характеристика змісту та відповідності КВЕД маркетингової складової

*Джерело: складено за даними [132]*

Розглянемо чинники, які мають вплив на вибір методики діагностики:

1. Цілі, мета та завдання діагностики. Визначають результат, який очікується від здійснення оцінки.
2. Об'єкт діагностичного дослідження. Вибір об'єкту - підприємство в цілому або підрозділ, цех, від діяльності, операція тощо.
3. Інформаційне середовище. Вибір інформаційного забезпечення, що впливає на якість діагностики.
4. Кваліфікаційний рівень працівників. Вибір працівників яких задіяне у проведенні діагностики.

5. Рівень технічного оснащення. Наявність програмного забезпечення для проведення діагностики.

6. Вибір методу діагностики від рівня невизначеності та стабільності середовища.

7. Горизонт діагностики. На який рівень стану орієнтовано діагностику (поточний, стратегічний, ретроспективний і т.п).

8. Звітність і контроль. Призначення діагностики. Характер її інтерпретації. Спрямування результатів діагностики.

Таким чином, за результатами дослідження етапи здійснення діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств можна представити на рис.2.10.

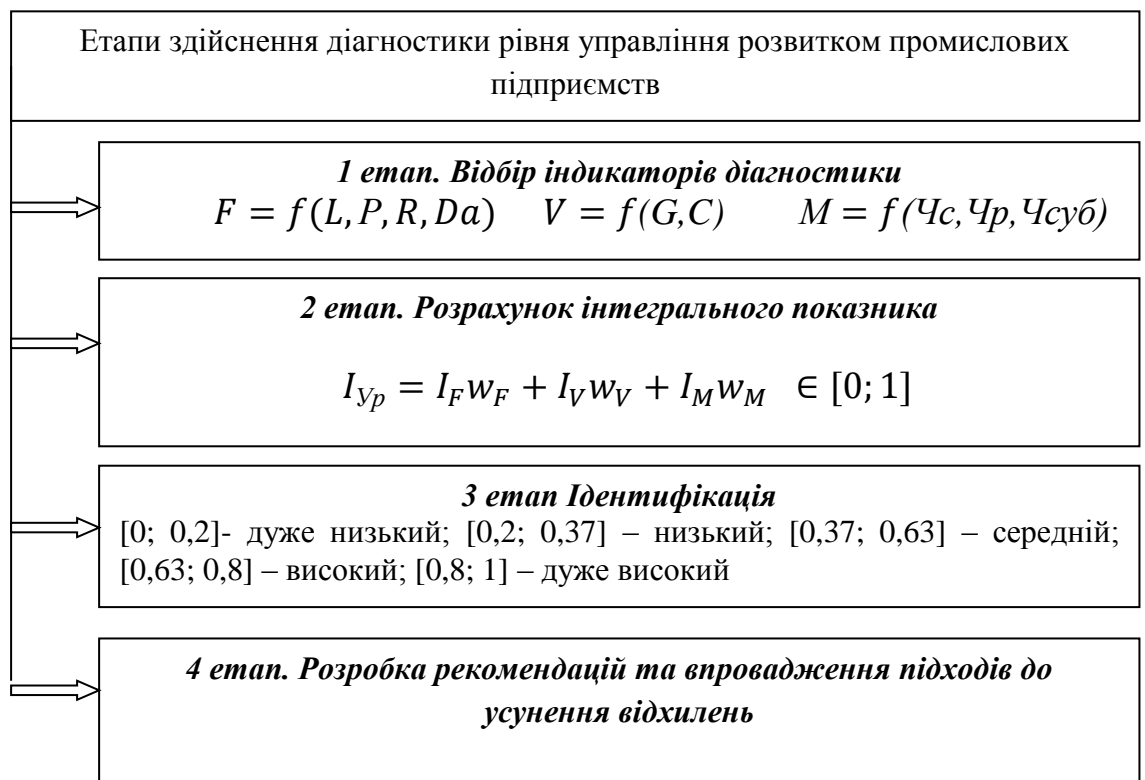


Рис.2.10. Етапи здійснення діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств

Джерело: складено автором

Таким чином, за результатами дослідження нами запропоновано науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств методика системно-структурного аналізу якого відображає поточну фінансову, виробничу, маркетингову діяльність. Фінансовий аспект діяльності виражено коефіцієнтами: ліквідності; платоспроможності; рентабельності; ділової активності. Виробничий аспект діяльності виражено коефіцієнтами: зміни чистого доходу та середньорічного темпу зростання виручки у відсотках. Маркетинговий аспект виражено, як частка: сектору у відсотках; ринку у відсотках; субринку у відсотках. Інтегральний показник рівня управління розвитком нами пропонується розраховувати, як:

$$I_{yp} = I_F w_F + I_V w_V + I_M w_M \in [0; 1] \quad (2.4)$$

де  $I_F, I_V, I_M$  – інтегральний показник фінансової, виробничої та маркетингової складової;  $w_F, w_V, w_M$  – вагові коефіцієнти.

Для визначення показника у числовому значенні використано шкалу бажаності Харрінгтона.

Запропонований підхід діагностики рівня управління розвитком надає змогу спрогнозувати та обґрунтувати стратегічні сценарії розвитку промислових підприємств

### **2.3. Дослідження стану рівня управління розвитком промислових підприємств**

На основі запропонованого підходу проведемо оцінку рівня управління розвитком промислових підприємств України за 2016-2020 роки. Для діагностики стану нами вибрано шість підприємств промислової галузі:

1. ТОВ «Алкор-Україна». Юридична адреса: 54001, Миколаївська обл., місто Миколаїв, ВУЛ.ІНЖЕНЕРНА, будинок 2/4. Дата реєстрації підприємства: 18.04.2007. Керівник - БАЙРАК СЕРВЕТ. Розмір статутного

капіталу складає 42 000,00 грн. Основна діяльність: оптова торгівля металами та металевими рудами [150].

2. ПАТ «Запоріжжкокс». Юридична адреса: 69600, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Заводський район, ВУЛИЦЯ ДІАГОНАЛЬНА, будинок 4. Дата реєстрації підприємства: 20.12.1993. Керівник - ТРЕТЬЯКОВ ОЛЕКСАНДР БОРИСОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 1 193 252,80 грн. Основна діяльність: виробництво коксу та коксопродуктів [150].

3. ПАТ «Укрнафта». Юридична адреса: Україна, 04053, місто Київ, ПРОВУЛОК НЕСТОРІВСЬКИЙ, будинок 3-5. Дата реєстрації підприємства: 31.03.1994. Керівник - ГЕЗ ОЛЕГ ВАЛЕНТИНОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 13 557 127,50 грн. Основна діяльність: добування сирої нафти. Інші види діяльності: будівництво житлових і нежитлових будівель; технічні випробування та дослідження; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах [150].

4. ПАТ «Донецьксталь». Юридична адреса: Україна, 85300, Донецька обл., місто Покровськ, вул.Торгівельна, будинок 106А. Дата реєстрації підприємства: 09.08.2002. Керівник - В'ЯЛИЙ КОСТЯНТИН ІВАНОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 77 988 458,43 грн. Основна діяльність: виробництво чавуну сталі та феросплавів. Інші види діяльності: професійно-технічна освіта; неспеціалізована оптова торгівля [150].

5. ПАТ «Макіївкокс». Юридична адреса: Донецька область, м. Макіївка, вул. Горького, буд.1, 86106. Дата реєстрації підприємства: 09.08.2002. Розмір статутного капіталу складає 90 751 112,00 грн. Основна діяльність: Виробництво коксу та коксопродуктів. Інші види діяльності: виробництво інших основних органічних хімічних речовин; виробництво добрив і азотних сполук [150].

6. ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг». Юридична адреса: Україна, 50095, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, ВУЛ.ОРДЖОНІКІДЗЕ, будинок 1. Дата реєстрації підприємства: 08.04.2004. Керівник - ЛОНГОБАРДО

МАУРО. Розмір статутного капіталу складає 3 859 533 000,00 грн. Основна діяльність: виробництво чавуну сталі та феросплавів [150].

Розглянемо фінансовий аспект діяльності досліджуваних підприємств за 2016-2020 роки. Фінансовий аспект діяльності підприємств, згідно запропонованим нами у пп.2.2. науково-методичному підході, виражено коефіцієнтами: ліквідності; платоспроможності; рентабельності; ділової активності. Розрахуємо коефіцієнти ліквідності (поточної; абсолютної; швидкої та відношення грошових коштів до активів) для кожного підприємства промислової галузі, побудованих за методикою сервісу для аналізу підприємств - Youcontrol. Розрахункові данні представимо у таблицях 2.9., 2.10, 2.11, 2.12.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рівня поточної ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	109,4	104	118,8	159,5	177,1
ПАТ «Запоріжжкокс»	142,9	131,4	153,1	285,6	329,6
ПАТ «Укрнафта»	37,8	40,5	53,8	42,7	113,8
ПАТ «Донецьксталь»	51,1	31,7	25,3	20,8	74,1
ПАТ «Макіївкокс»	56,2	31,5	38	36,3	36,2
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	194,5	198,5	259,7	137,8	168,2
Середні значення по галузі в цілому	137,6	133,4	130,9	127	125,8

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Аналіз поточної ліквідності виявив, найвищий результат до погашення своїх поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів має підприємство - ПАТ «Запоріжжкокс» його показник з кожним роком збільшується, хоча і мав тенденцію до зниження на 11,5% у 2017 році порівняно з 2016 роком.

Для наочності динаміку показників рівня поточної ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.11.

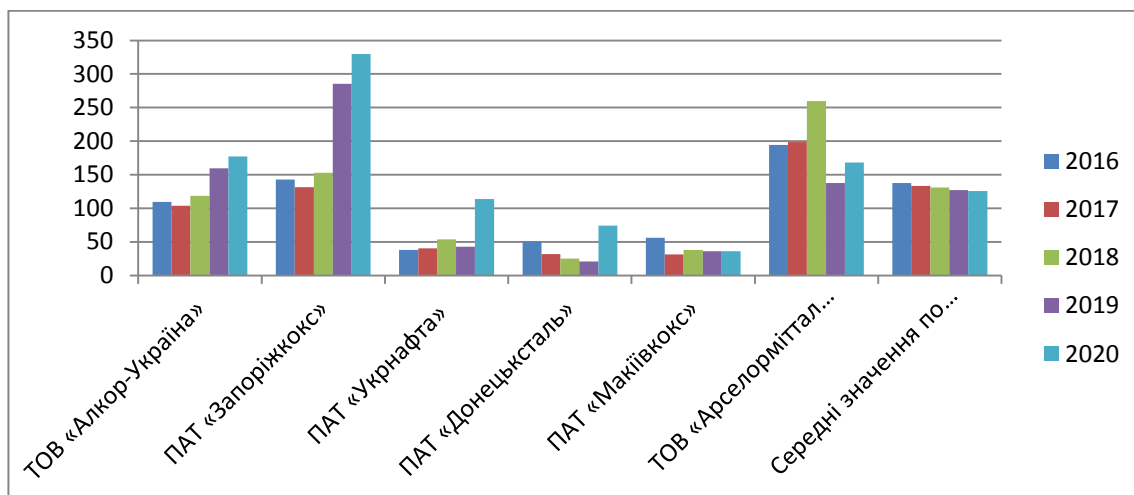


Рис. 2.11. Динаміка показників рівня поточної ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

*Джерело: складено автором за даними таблиці 2.9*

Найнижчі показники при рекомендованому значенні показника більше 100% має:

- ПАТ «Донецьксталь» з 2017 року до 2020 року показник знижується з кожним роком порівняно з 2016 роком на 19,4% у 2017 році; на 24,4% у 2018 році; на 30,3% у 2019 році. У 2020 році підвищення склало 23% порівняно з 2016 роком та 53,3% порівняно з 2019 роком;

- ПАТ «Макіївкокс» має низькі результати показнику, який коливається з 56,2% у 2016 році до 36,2% у 2020 році.

Аналіз абсолютної ліквідності (табл.2.10) досліджуваних промислових підприємств виявив, що найвищий результат мають (рекомендоване значення показника > 20%):

- у 2016 році ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» - 20%;

- у 2020 році ТОВ «Алкор-Україна» - 36,5%.

Динаміка показника за 2016-2020 рік має низькі значення за усіма досліджуваними підприємствами, що вказує на неможливість підприємств промислової галузі погашати поточні зобов'язання лише за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.



Таблиця 2.10

**Динаміка показників рівня абсолютної ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	3,9	5,7	0,4	3,5	36,5
ПАТ «Запоріжжюкс»	1,8	0,2	2,6	1,8	2,6
ПАТ «Укрнафта»	0,8	1,3	0,6	0,6	2,0
ПАТ «Донецьксталь»	0,6	7,0	1,0	0,5	0,9
ПАТ «Макіївкокс»	0,9	0,1	0	0	0
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	20,0	9,9	13,3	3,8	4,9
Середні значення по галузі в цілому	4,4	3,9	13,3	3,8	4,9

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Для наочності динаміку показників рівня абсолютної ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.12.

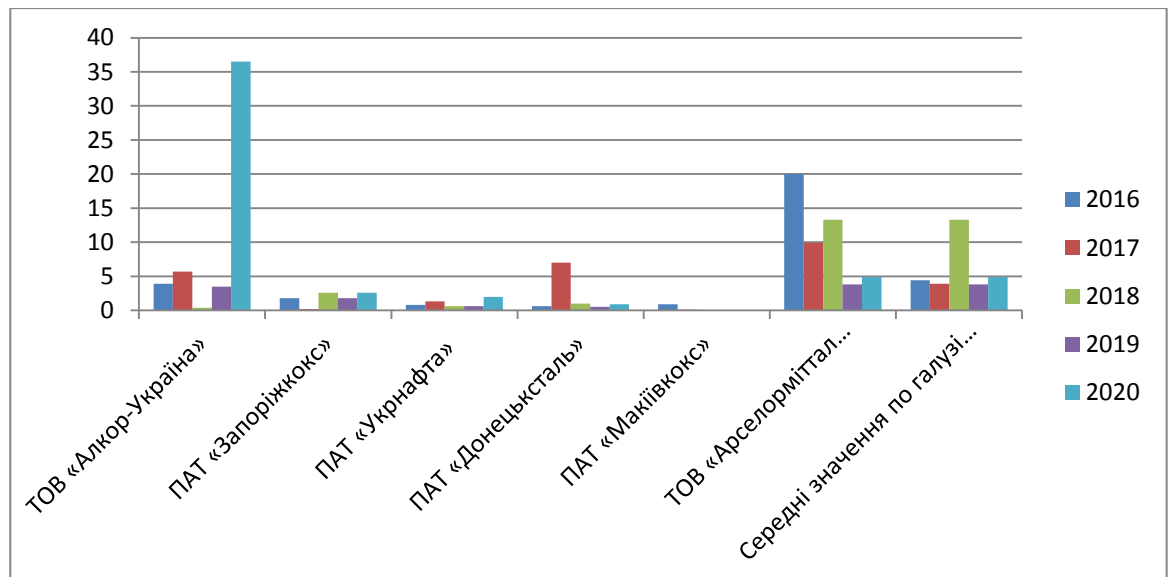


Рис. 2.12. Динаміка показників рівня абсолютної ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

*Джерело: складено автором за даними таблиці 2.10*

Аналіз швидкої ліквідності (табл. 2.11) досліджуваних промислових підприємств виявив, що найвищий результат, тобто здатність покривати

короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами має ПАТ «Запоріжжкокс».

Таблиця 2.11

**Динаміка показників рівня швидкої ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	34,3	41,9	55,2	98,1	112,8
ПАТ «Запоріжжкокс»	125,2	113,3	126,1	241,2	297,4
ПАТ «Укрнафта»	22,2	20,8	24,5	22,6	62,2
ПАТ «Донецьксталь»	47,2	29,1	25,2	20,6	74,0
ПАТ «Макіївкокс»	26,9	13,4	23,5	21,8	21,8
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	143,0	114,5	176,4	100	126
Середні значення по галузі в цілому	72,1	68,2	67,4	65,6	66,4

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Для наочності динаміку показників рівня швидкої ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.13.

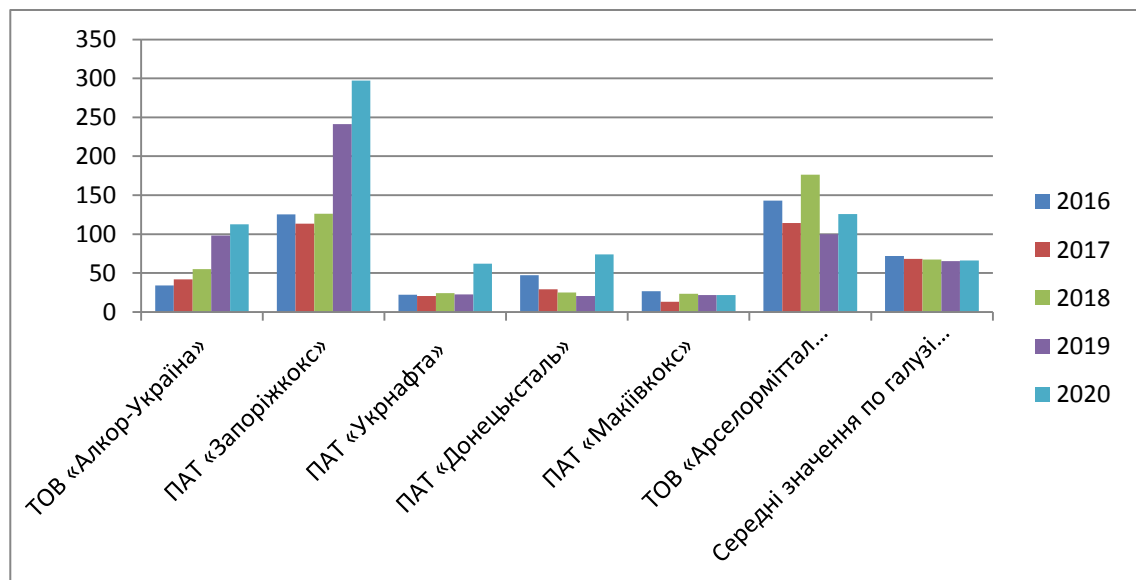


Рис. 2.13. Динаміка показників рівня швидкої ліквідності досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

*Джерело: складено автором за даними таблиці 2.11*

Динаміка показника швидкої ліквідності ПАТ «Запоріжжкокс» хоча має зниження у 2017 році на 11,9% порівняно з 2016 роком, адже з 2017 року має тенденцію к збільшенню на 172,2% у 2020 році порівняно з 2016 роком, що вказує на позитивну ліквідну позицію підприємства та здатність покривати короткострокові зобов'язання. Також, тенденції к збільшенню показника виявлено у підприємства ТОВ «Алкор-Україна» на 78,5% у 2020 році порівняно з 2016 роком. У ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» відбувається коливання (падіння чи підвищення) показника з 100% до 176,4%, але має стійку позицію. Найнижчий рівень має ПАТ «Макіївкокс» його показник коливається з 26,9% у 2016 році до 21,8% у 2020 році.

Проведемо аналіз відношення грошових коштів до активів досліджуваних промислових підприємств (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка відношення грошових коштів до активів досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	3,5	5,4	0,4	1,9	15,4
ПАТ «Запоріжжкокс»	0,9	0,1	0,3	0,4	0,5
ПАТ «Укрнафта»	0,7	1,1	0,4	0,5	0,6
ПАТ «Донецьксталь»	0,9	14,8	3,4	2,2	1,2
ПАТ «Макіївкокс»	0,7	0,10	0,0	0,0	0,0
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	3,4	1,9	2,1	1,0	1,0
Середні значення по галузі в цілому	1,8	1,9	1,4	1,3	1,6

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Аналіз відношення грошових коштів до активів (табл. 2.12) досліджуваних промислових підприємств, який вказує на частку грошових коштів та еквівалентів у загальній структурі активів має ТОВ «Алкор-Україна» його показник має тенденцію к збільшенню на 11,9% у 2020 році порівняно з 2016 роком, хоча у 2018 році показник мав тенденцію до зменшення на 3,1% порівняно з 2016 роком і на 15% порівняно з 2020 роком.

Найнижчий рівень має ПАТ «Макіївкокс» його показник знижується з 0,7% у 2016 році до 0% у 2020 році, що вказує на відсутність грошових коштів в структурі активів підприємства.

Для наочності динаміку відношення грошових коштів до активів досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.14.

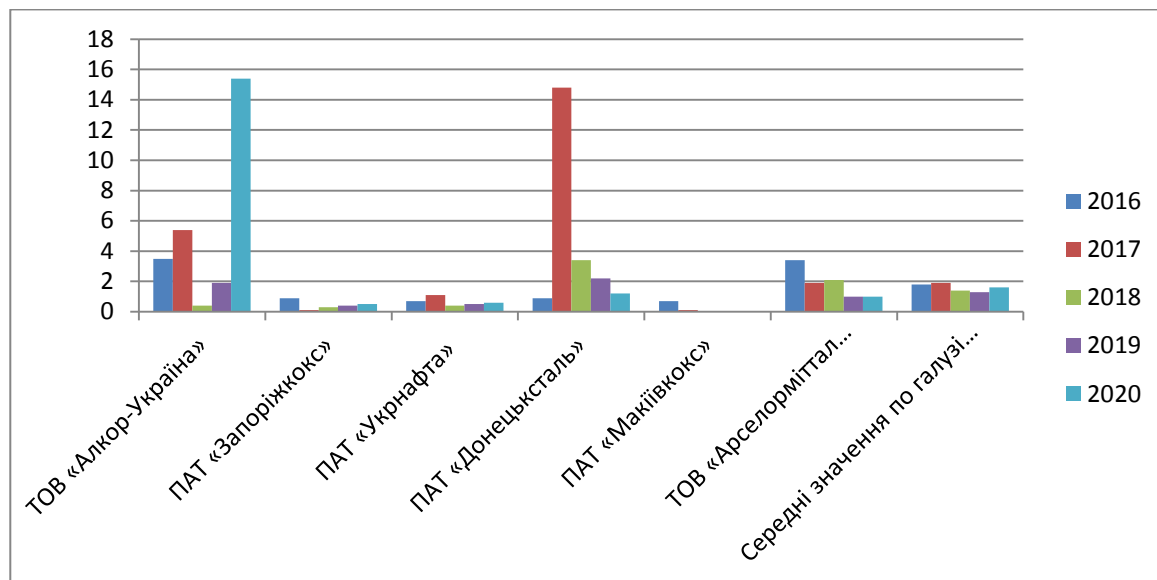


Рис. 2.14. Динаміка відношення грошових коштів до активів досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

*Джерело: складено автором за даними таблиці 2.12*

Розрахуємо коефіцієнти платоспроможності (коефіцієнт автономії та коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом) для кожного підприємства промислової галузі, побудованих за методикою сервісу для аналізу підприємств - Youcontrol. Розрахункові данні представимо у таблицях 2.13, 2.14.

Аналіз коефіцієнту автономії (табл.2.13) показує збільшення показника до нормативного значення  $\geq 50\%$  та вказує на фінансову незалежність:

- у ТОВ «Алкор-Україна» на 47,9% у 2020 році порівняно з 2016 роком;
- ПАТ «Запоріжжкокс» на 30,5% у 2020 році порівняно з 2016 роком;

- ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» збільшення у 2018 році на 2% порівняно з 2016 роком та зменшення у 2020 році на 1,7% порівняно з 2016 роком.

Таблиця 2.13

**Динаміка коефіцієнту автономії досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	9,8	6,3	19,1	46,1	57,7
ПАТ «Запоріжжюкс»	43,9	32,6	44,1	72,4	74,4
ПАТ «Укрнафта»	8,3	9,2	16,8	14,4	25,9
ПАТ «Донецьксталь»	-53,6	-111,7	-243,3	-307,8	-122,1
ПАТ «Макіївкокс»	21,2	-30,5	-150,9	-178,0	-178,1
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	74,3	73,2	76,3	62,2	68,9
Середні значення по галузі в цілому	40,5	39,7	38,2	40,7	38,8

Джерело: розраховано за даними [132]

Для наочності динаміку коефіцієнту автономії досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.15.

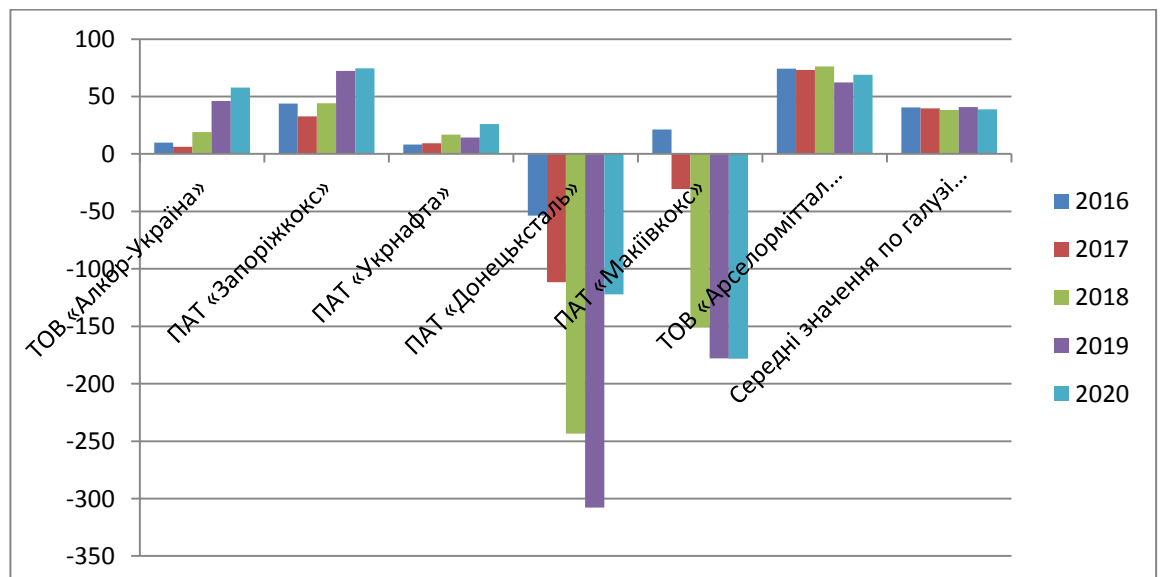


Рис. 2.15. Динаміка коефіцієнту автономії досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.13

Аналіз динаміки коефіцієнту автономії (рис.2.15) показує від'ємний результат у двох підприємств ПАТ «Донецьксталь», ПАТ «Макіївкокс», що надає уявлення, яка частка власного капіталу у загальній сумі коштів, інвестована у діяльність підприємства та показує залежність підприємств від кредиторів.

Таблиця 2.14

**Динаміка коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	755,8	247,0	488,0	329,4	229,4
ПАТ «Запоріжжкокс»	164,5	218,1	235,2	167,3	181,8
ПАТ «Укрнафта»	12,3	14,1	28,9	21,7	38,0
ПАТ «Донецьксталь»	-219,5	-338,6	-1799,4	-1977,6	-1477,7
ПАТ «Макіївкокс»	37,7	-51,6	-2749,8	-1593712,5	-1677850
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	111,4	118,2	127,6	100,0	104,4
Середні значення по галузі в цілому	119,4	120,5	118,2	119,0	114,6

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Динаміка коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом досліджуваних підприємств промислової галузі, яка вказує на структуру фінансування необоротних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями, виявила від'ємний результат у двох підприємств ПАТ «Донецьксталь», ПАТ «Макіївкокс».

Розрахуємо коефіцієнти рентабельності (активів, оборотних активів, загальних активів) для кожного підприємства промислової галузі, побудованих за методикою сервісу для аналізу підприємств - Youcontrol. Розрахункові данні представимо у таблицях 2.15, 2.16.

Аналіз коефіцієнту рентабельності активів (табл.2.15) виявив у ТОВ «Алкор-Україна» підвищення прибутку на кожну гривню до 2019 року на 10% порівняно з 2016 роком, у 2020 році підприємство отримало збитки та зниження показника на 20,8% порівняно з 2016 роком.

Таблиця 2.15

**Динаміка коефіцієнту рентабельності активів досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	7,8	5,5	14,3	17,8	-13,0
ПАТ «Запоріжжкокс»	9,5	12,8	13,2	1,5	2,6
ПАТ «Укрнафта»	-26,3	1,3	16,3	-9,5	11,2
ПАТ «Донецьксталь»	-12,0	-4,9	-15,3	36,9	12,8
ПАТ «Макіївкокс»	0,6	-48,5	0,2	-10,0	-0,0
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	3,3	5,7	9,7	-2,3	0,8
Середні значення по галузі в цілому	2,2	2,0	2,0	2,1	1,1

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Для наочності динаміку коефіцієнту рентабельності активів досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.16.

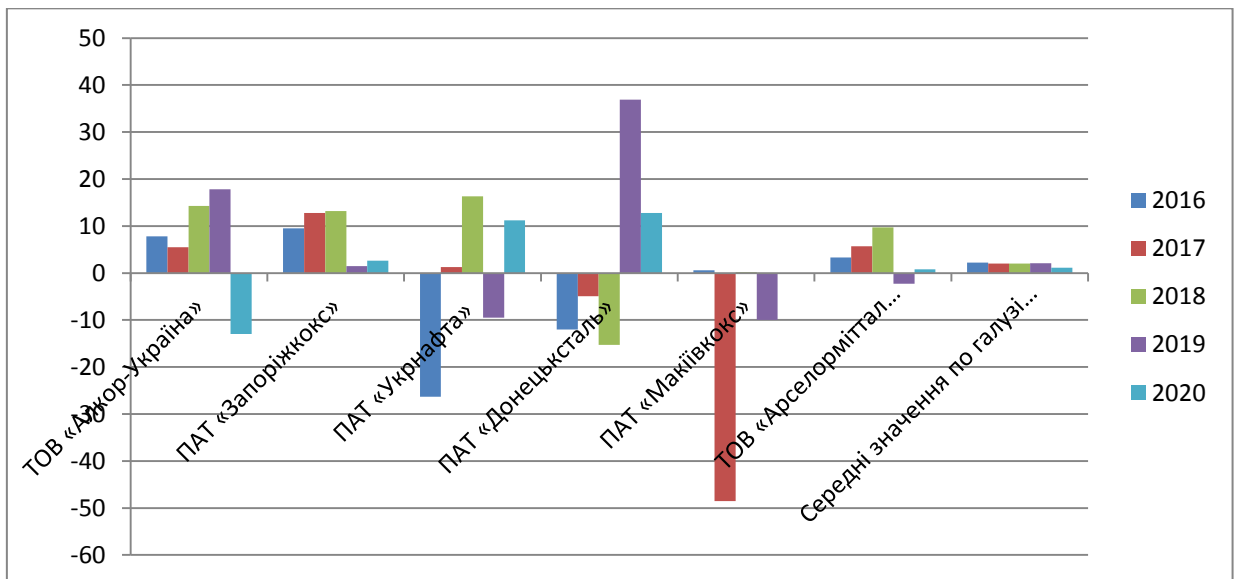


Рис. 2.16. Динаміка коефіцієнту рентабельності досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

*Джерело: складено автором за даними таблиці 2.15*

Аналіз коефіцієнту рентабельності активів (рис.2.16) виявив:

- ПАТ «Запоріжжкокс» коливання показника з 1,5% до 13,2%, до 2018 року показник збільшується на 3,7% порівняно з 2016 роком, у 2020 році зменшується на 10,6% порівняно з 2018 роком, хоча порівняно з 2019 роком збільшується на 0,8%;

- ПАТ «Укрнафта» підприємство отримало збитки у 2016 та 2019 роках, у 2020 році збільшення показника на 20,7% порівняно з 2019 роком;

- ПАТ «Донецьксталь» 2016-2018 роки підприємство отримало збитки; у 2019 та 2020 році підприємство вирівняло свої позиції;

- ПАТ «Макіївкокс» не зважаючи на позитивний результат у 2016 та 2018 році підприємство у 2017 році має від'ємний результат – 48,5%, у 2019 – 10%, у 2020 році вийшло на 0%;

- ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» до 2018 року показник має тенденцію до збільшення на 7,5% порівняно з 2016 роком, у 2019 році отримало збиток, у 2020 році вирівнює позиції до 0,8%.

*Таблиця 2.16*

**Динаміка коефіцієнту рентабельності оборотних (RCA) та загальних (ROTA) активів досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт		Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	RCA	7,9	5,6	14,9	20,7	-17,3
	ROTA	9,5	6,7	17,5	21,7	-13,0
ПАТ «Запоріжжкокс»	RCA	13,0	15,1	16,2	2,6	4,4
	ROTA	12,2	16,0	16,3	2,3	3,7
ПАТ «Укрнафта»	RCA	-80,2	3,7	39,1	-28,3	35,1
	ROTA	-35,0	0,8	20,4	-10,8	16,1
ПАТ «Донецьксталь»	RCA	-15,8	-74,1	-17,7	43,7	14,0
	ROTA	0,2	-45,7	51,2	93,4	76,1
ПАТ «Макіївкокс»	RCA	1,4	-118,6	0,2	-10,0	-0,0
	ROTA	1,4	59,7	0,2	-10,0	-0,0
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	RCA	10,0	14,9	24,2	-6,1	2,5
	ROTA	4,8	7,6	12,2	-2,2	2,4
Середні значення по галузі в цілому	RCA	3,4	3,1	2,9	3,4	1,6
	ROTA	4,2	3,8	3,8	4,2	2,5

*Джерело: розраховано за даними [132]*



Аналіз коефіцієнту рентабельності оборотних (скільки прибутку генерує кожна гривня оборотних активів) та загальних (відношення чистого доходу до вирахування відсотків та податків до загальних активів) активів (таблиця 2.16) виявив:

- ТОВ «Алкор-Україна» підвищення показників до 2019 року, але у 2020 році підприємство отримала збитки;

- ПАТ «Запоріжжкокс» коливання показника  $RCA$  з 2,6% до 16,2%,  $ROTA$  з 2,3% до 16,3% до 2018 року показник збільшується на 3,2% та 4,1% порівняно з 2016 роком, у 2020 році зменшується на 11,8% та 12,6% порівняно з 2018 роком, хоча порівняно з 2019 роком збільшується на 1,8% та 1,1%;

- ПАТ «Укрнафта» підприємство отримало збитки у 2016 та 2019 роках, у 2020 році збільшення показника на 63,4% та 26,9% порівняно з 2019 роком;

- ПАТ «Донецьксталь» 2016-2018 роки підприємство отримало збитки; у 2019 та 2020 році підприємство вирівняло свої позиції;

- ПАТ «Макіївкокс» не зважаючи на позитивний результат у 2016 та 2018 році підприємство у 2017 а 2019 році має від'ємний результат, у 2020 році вийшло на 0%;

- ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» до 2018 року показник має тенденцію до збільшення на 14,2% та 7,4% порівняно з 2016 роком, у 2019 році отримало збиток, у 2020 році підприємство вирівнює позиції до 2,5% та 2,4%.

Розрахуємо коефіцієнти ділової активності (оборотність загальних активів (ОЗА), оборотність робочого капіталу (ОРК), оборотність дебіторської заборгованості (ОДЗ)) для кожного досліджуваного підприємства промислової галузі, побудованих за методикою сервісу для аналізу підприємств - Youcontrol. Розрахункові данні представимо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Динаміка оборотності загальних активів, робочого капіталу,  
дебіторської заборгованості досліджуваних підприємств промислової  
галузі, %**

Коефіцієнт		Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	ОЗА	1,3	1,8	1,8	1,3	0,5
	ОРК	28,8	75,9	17,7	6,1	1,5
	ОДЗ	5,3	5,6	4,6	2,8	1,1
ПАТ «Запоріжжкокс»	ОЗА	1,5	1,4	1,1	1,6	1,0
	ОРК	6,5	6,8	4,6	5,1	2,4
	ОДЗ	2,5	2,0	1,6	2,8	1,9
ПАТ «Укрнафта»	ОЗА	0,7	0,8	1,0	0,7	0,9
	ОРК	-1,8	-1,5	-2,1	-1,7	-4,0
	ОДЗ	2,2	4,5	7,0	3,8	5,1
ПАТ «Донецьксталь»	ОЗА	0,8	0,8	1,2	1,4	0,8
	ОРК	-1,4	-0,8	-0,4	-0,5	-0,6
	ОДЗ	1,3	1,4	2,0	1,7	0,9
ПАТ «Макиївкокс»	ОЗА	3,4	0,6	0,0	0,0	0,0
	ОРК	-9,6	-1,0	0,0	0,0	0,0
	ОДЗ	14,1	3,4	0,0	0,0	0,0
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	ОЗА	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7
	ОРК	4,7	4,4	3,3	3,6	5,7
	ОДЗ	3,5	3,3	2,9	2,5	2,7
Середні значення по галузі в цілому	ОЗА	1,3	1,4	1,4	1,2	1,1
	ОРК	2,4	2,3	2,4	2,2	1,6
	ОДЗ	5,5	5,8	5,5	5,3	4,8

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Аналіз оборотності загальних активів (табл.2.17), який дозволяє виміряти продуктивність активів суб'єкту господарювання шляхом порівняння із обсягом виручки, виявив:

- у 2016 році (середнє значення по галузі 1,3) найвище значення показника має ПАТ «Запоріжжкокс» 1,5; найнижче ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг», ПАТ «Укрнафта»;

- у 2017 році (середнє значення по галузі 1,4) найвище значення показника має ТОВ «Алкор-Україна» 1,8; найнижче ПАТ «Макиївкокс»;

- у 2018 році (середнє значення по галузі 1,4) найвище значення показника має ТОВ «Алкор-Україна» 1,8; найнижче ПАТ «Макіївкокс»;
- у 2019 році (середнє значення по галузі 1,2) найвище значення показника має ПАТ «Запоріжжкокс» 1,6; найнижче ПАТ «Макіївкокс»;
- у 2020 році (середнє значення по галузі 1,1) найвище значення показника має ПАТ «Запоріжжкокс» 1,0; найнижче ПАТ «Макіївкокс».

Для наочності динаміку оборотності загальних активів досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.17.

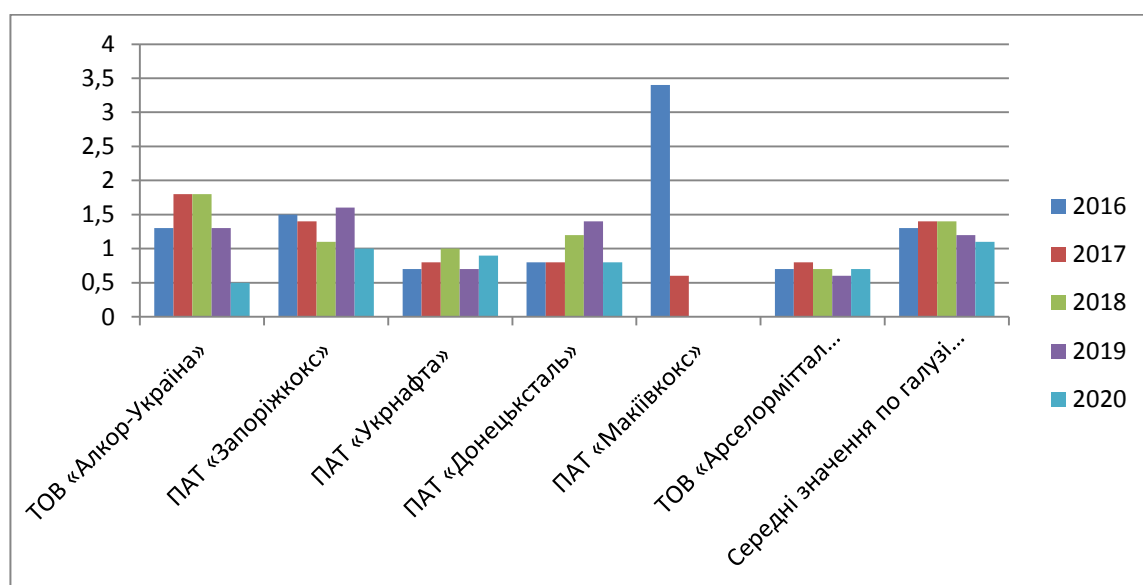


Рис. 2.17. Динаміка оборотності загальних активів досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

*Джерело: складено автором за даними таблиці 2.17*

Аналіз оборотності робочого капіталу (табл.2.17), що показує ефективність використання робочого капіталу суб'єкту господарювання з точки зору згенерованої ним виручки, виявив:

- ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Донецьксталь» з 2016 по 2020 рік мають від'ємний результат;
- ПАТ «Макіївкокс» з 2016 року зниження на 3,4% порівняно з 2018-2020 роком;

- найвищий результат у 2016-2019 році у ТОВ «Алкор-Україна» 28,8%, 75,9%, 17,7%, у 2020 році ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» - 5,7%. Середнє значення по галузі у 2016 рік -2,4%, у 2017 році – 2,3%, у 2018 - 2,4%, 2019 рік – 2,2%, 2020 – 1,6%.

Аналіз оборотності дебіторської заборгованості (табл.2.17), що показує скільки раз протягом року погашається дебіторська заборгованість та швидкість оплати за надані товари чи послуги виявив:

- ПАТ «Макіївкокс» у 2016 році найвищий результат 14,1%, що на 8,6% вище значення по галузі в цілому у 2018-2020 році має нульове значення;

- ТОВ «Алкор-Україна», ПАТ «Запоріжжкокс», ПАТ «Укрнафта», ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» - значення показника в межах норми;

- ПАТ «Донецьксталь» тенденція к зниженню у 2020 році порівняно з 2016 роком на 0,4%.

Для наочності динаміку оборотності дебіторської заборгованості досліджуваних підприємств промислової галузі, % представимо на рис.2.18.

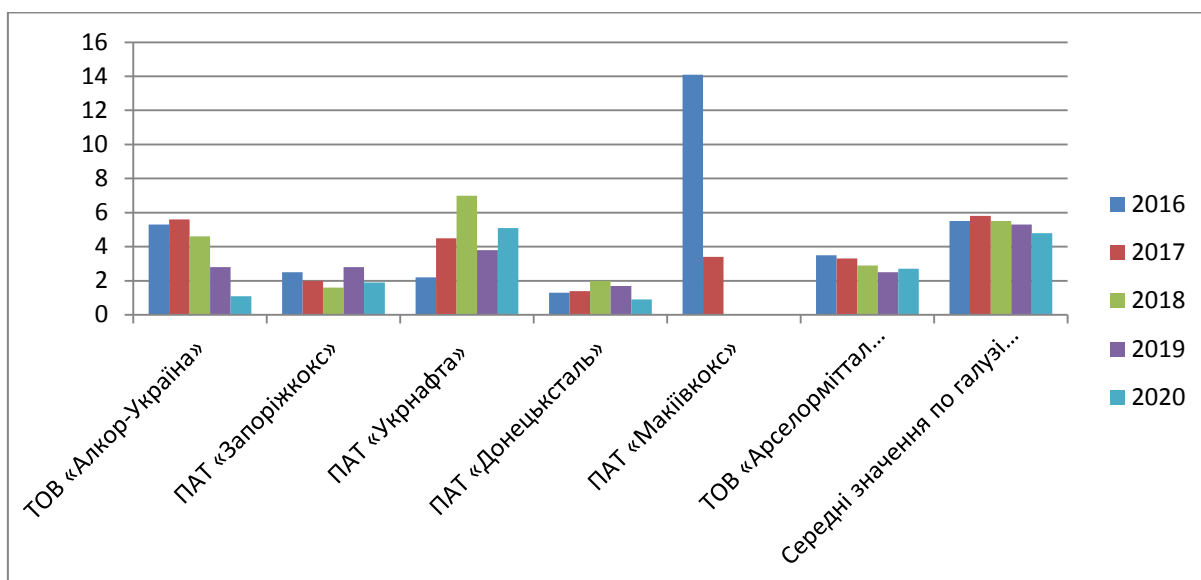


Рис. 2.18. Динаміка оборотності дебіторської заборгованості досліджуваних підприємств промислової галузі за 2016-2020 роки, %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.17

Розглянемо виробничий аспект діяльності досліджуваних підприємств за 2016-2020 роки. Виробничий аспект діяльності підприємств, згідно запропонованим нами у пп.2.2. науково-методичному підході, виражено коефіцієнтами: зміни чистого доходу (КЗЧД) та середньорічного темпу зростання виручки (СТЗВ) у відсотках. Розрахуємо коефіцієнти для кожного підприємства промислової галузі, побудованих за методикою сервісу для аналізу підприємств - Youcontrol. Розрахункові данні представимо у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

**Динаміка виробничого аспекту діяльності досліджуваних підприємств  
промислової галузі, %**

Коефіцієнт		Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	КЗЧД	11,2	13,0	16,6	29,9	36,9
	СТЗВ	22,2	25,2	36,6	39,8	40,1
ПАТ «Запоріжжкокс»	КЗЧД	-0,4	2,5	7,3	34,3	49,9
	СТЗВ	17,1	32,1	27,1	30,5	10,3
ПАТ «Укрнафта»	КЗЧД	-22,0	19,2	24,2	21,9	26,0
	СТЗВ	3,8	3,2	7,7	7,7	9,7
ПАТ «Донецьксталь»	КЗЧД	1,3	0,1	17,5	14,2	20,9
	СТЗВ	1,5	2,1	2,2	4,9	12,0
ПАТ «Макіївкокс»	КЗЧД	7,2	6,2	9,9	5,0	8,0
	СТЗВ	26,3	16,4	21,8	25,8	30,0
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	КЗЧД	10,5	25,0	26,7	8,2	1,7
	СТЗВ	10,7	32,7	37,7	35,6	31,4

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Аналіз зміни чистого доходу (табл.2.18) виявив:

- найвище значення показника відносного приросту виручки має у 2016 році ТОВ «Алкор-Україна», що свідчить про позитивну динаміку нарощення продаж, найнижче ПАТ «Укрнафта» - 22%;
- у 2017 році найвище значення показника має ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»; найнижче ПАТ «Донецьксталь»;

- у 2018 році найвище значення показника має ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»; найнижче ПАТ «Запоріжжкокс»;

- у 2019 році найвище значення показника має ПАТ «Запоріжжкокс»; найнижче ПАТ «Макіївкокс»;

- у 2020 році найвище значення показника має ПАТ «Запоріжжкокс»; найнижче ПАТ «Макіївкокс».

Аналіз зміни сукупного середньорічного темпу зростання виручки (табл.2.18) виявив:

- найвище значення показника має у 2016 році ПАТ «Макіївкокс», що характеризує сталість розвитку підприємства за 3 попередні роки, найнижче ПАТ «Донецьксталь»- 1,5%;

- у 2017 році найвище значення показника, тобто на скільки відсотків зросло підприємство у середньому за рік має ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»; найнижче ПАТ «Донецьксталь»- 2,1%;

- у 2018 році найвище значення показника має ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»; найнижче ПАТ «Донецьксталь»- 2,2%;

- у 2019 році найвище значення показника має ТОВ «Алкор-Україна»; найнижче ПАТ «Донецьксталь»- 4,9%;

- у 2020 році найвище значення показника має ТОВ «Алкор-Україна»; найнижче ПАТ «Укрнафта» - 9,7%.

Розглянемо маркетинговий аспект діяльності досліджуваних підприємств за 2016-2020 роки. Маркетинговий аспект діяльності підприємств, згідно запропонованим нами у пп.2.2. науково-методичному підході, виражено:

- часткою сектору у відсотках (ЧС);
- часткою ринку у відсотках (ЧР);
- часткою субринку у відсотках (ЧСР).

Розрахуємо коефіцієнти для кожного підприємства промислової галузі, побудованих за методикою сервісу для аналізу підприємств - Youcontrol. Розрахункові данні представимо у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Динаміка маркетингового аспекту діяльності досліджуваних підприємств промислової галузі, %**

Коефіцієнт		Роки				
		2016	2017	2018	2019	2020
ТОВ «Алкор-Україна»	ЧС	0	0	0	0	0
	ЧР	0	0	0	0	0
	ЧСР	0,01	0,02	0,02	0,02	0
ПАТ «Запоріжжкокс»	ЧС	0,35	0,53	0,49	0,66	0,34
	ЧР	15,04	15,68	17,82	27,19	20,53
	ЧСР	15,04	15,68	17,82	27,19	20,53
ПАТ «Укрнафта»	ЧС	9,10	8,09	9,22	7,41	10,19
	ЧР	90,20	90,36	91,41	85,96	96,39
	ЧСР	90,20	90,36	91,41	85,96	96,39
ПАТ «Донецьксталь»	ЧС	1,16	0,93	0,66	0,69	0,56
	ЧР	5,68	4,28	3,0	3,7	3,14
	ЧСР	5,68	4,28	3,0	3,7	3,14
ПАТ «Макіївкокс»	ЧС	0,32	0,05	0,00	0,00	0,00
	ЧР	13,86	1,56	0,00	0,00	0,00
	ЧСР	13,86	1,56	0,00	0,00	0,00
ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг»	ЧС	4,11	4,12	3,62	3,35	3,5
	ЧР	20,16	18,95	16,54	17,97	19,6
	ЧСР	20,16	18,95	16,54	17,97	19,6

*Джерело: розраховано за даними [132]*

Аналіз динаміки маркетингового аспекту діяльності досліджуваних підприємств промислової галузі у відсотках проведено за допомогою Youcontrol, де А-високий рівень; В – добрий; С – задовільний; D – незадовільний, виявив:

- ТОВ «Алкор-Україна» скоринг у 2016 році – А/3,2; 2017 рік – А/3,6; 2018 рік – А/4; 2019 рік – В/3; 2020 рік – С/2,1;

- ПАТ «Запоріжжкокс» скоринг у 2016 році – А/3,2; 2017 рік – А/4; 2018 рік – А/3,9; 2019 рік – А/4; 2020 рік – А/3,2;

- ПАТ «Укрнафта» скоринг у 2016 році – А/3,3; 2017 рік – А/3,4; 2018 рік – А/3,8; 2019 рік – А/3,5; 2020 рік – А/3,9;

- ПАТ «Донецьксталь» скоринг у 2016 році – А/3,7; 2017 рік – А/3,5; 2018 рік – А/3,3; 2019 рік – А/3,4; 2020 рік – В/3;

- ПАТ «Макіївкокс» скоринг у 2016 році – А/4; 2017 рік – В/2,9; 2018 рік – С/1,7; 2019 рік – С/1,8; 2020 рік – С/1,5;

- ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» скоринг у 2016 році А/3,7; 2017 рік – А/3,7; 2018 рік – А/3,6; 2019 рік – А/3,4; 2020 рік – А/3,4.

Таким чином, по рейтингу у 2016 році 1 місто займає ПАТ «Макіївкокс», 2 місто ПАТ «Донецьксталь» та ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг», 3 місто ПАТ «Укрнафта», 4 місто ТОВ «Алкор-Україна» та ПАТ «Запоріжжкокс».

По рейтингу у 2020 році 1 місто займає ПАТ «Укрнафта», 2 місто - ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг», 3 місто ПАТ «Запоріжжкокс», 4 місто ПАТ «Донецьксталь», 5 місто ТОВ «Алкор-Україна» на 6 місті ПАТ «Макіївкокс».

За результатами дослідження, згідно запропонованим нами у пп.2.2. науково-методичному підходу здійснено оцінку рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України за 2016-2020 роки. Результати розрахунків інтегральної оцінки рівня управління розвитком промислових підприємств наведемо на рис.2.19.

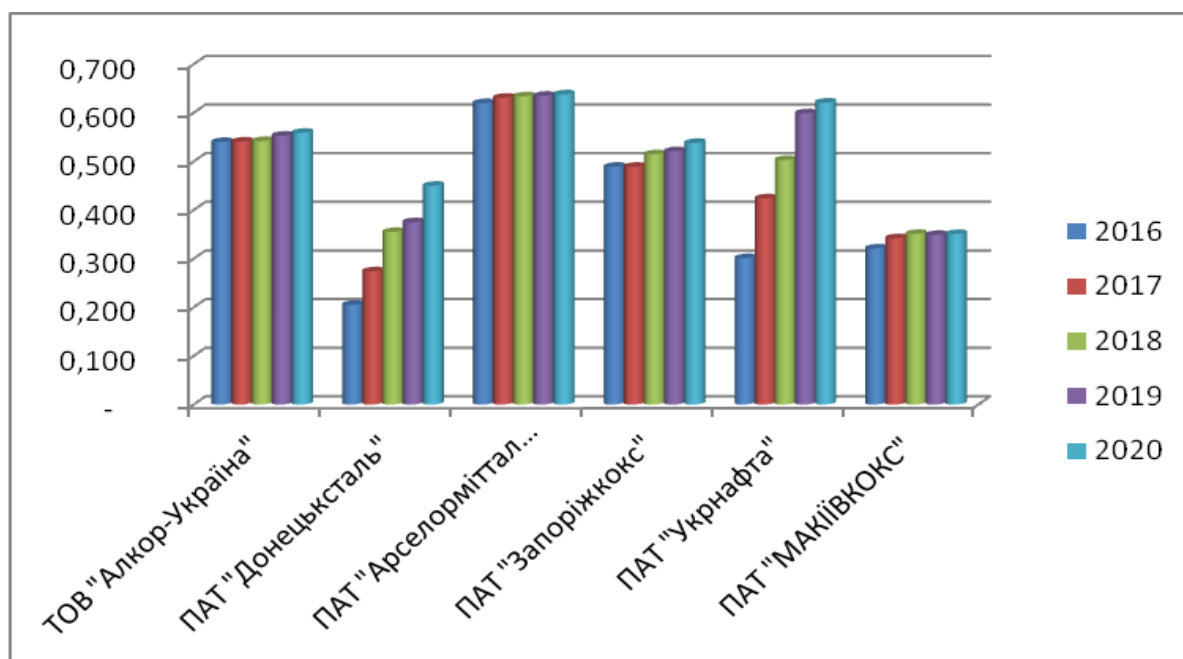


Рис.2.19.Динаміка рівня управління розвитком промислових підприємств (розраховано автором)



Аналіз рівня управління розвитком промислових підприємств встановив:

1. ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» його показник рівня управління розвитком у 2016 складає 0,620; 2017 рік - 0,631, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про середній рівень розвитку; у 2018 рік - 0,634, 2019 році – 0,635 та 2020 році –0,638 що свідчить про високий рівень розвитку.

2. ПАТ «Запоріжжкокс» його показник рівня управління розвитком у 2016 складає 0,489; 2017 рік – 0,489, у 2018 рік - 0,515, 2019 році – 0,521 та 2020 році –0,538 що свідчить згідно шкали Харрінгтона про середній рівень розвитку.

3. ПАТ «Укрнафта» його показник рівня управління розвитком у 2016 складає 0,301, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про низький рівень розвитку; 2017 рік – 0,424, у 2018 рік - 0,503, 2019 році – 0,599 та 2020 році – 0,621, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про середній рівень розвитку.

4. ПАТ «Донецьксталь» його показник рівня управління розвитком у 2016 складає 0,205, 2017 рік – 0,274, у 2018 рік - 0,355, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про низький рівень розвитку; 2019 році – 0,375 та 2020 році –0,450, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про середній рівень розвитку.

5. ПАТ «Макіївкокс» його показник рівня управління розвитком у 2016 складає 0,321, 2017 рік – 0,342, у 2018 рік - 0,351, 2019 році – 0,349 та 2020 році – 0,351, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про низький рівень розвитку.

6. ТОВ "Алкор-Україна"» його показник рівня управління розвитком у 2016 складає 0,540, 2017 рік – 0,541, у 2018 рік - 0,542, 2019 році – 0,553 та 2020 році – 0,559, що свідчить згідно шкали Харрінгтона про середній рівень розвитку.

## Висновки до розділу 2

Проведено дослідження тенденцій та сучасного стану розвитку промислової галузі. Аналіз структури та динаміки ВВП України за 2013-2020 роки виявив зростання обсягів експортно-імпортних операцій – імпортні операції випереджають експортні їх різниця складає 8% ВВП. Розподіл країн Європи за часткою ВВП у промисловості за трьома групами: 1 група - від 25% до 40%; друга – від 15% до 25%; третя – від 1% до 15%, виявив місце України у другій групі показник якої складає 21%. Надано огляд, за результатами дослідження Європейської економічної комісії ООН, топ-10 країн з найрозвиненішою промисловістю в світі: Китай, США, Японія, Німеччина, Південна Корея, Індія, Італія, Франція, Великобританія і Мексика.

Розглянуто фінансові результати до оподаткування, прибутки/збитки, процент збиткових великих та середніх підприємств промисловості за 2019-2020 роки. Виявлено, що у 2020 році у зв'язку з пандемією та введенням карантинних заходів відбувається стрімке погіршення економічних та фінансових показників діяльності промислових підприємств та підвищення їх збитковості на 12,1%.

Проведено дослідження обсягів реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2013-2020 роках, індексів промислового виробництва за 2013-2020 роки та індексів промислової продукції за регіонами у 2020 року. Результати дослідження виявили підвищення індексу на 12,8% у 2020 році порівняно з 2019 роком; на 9,2% у 2020 році порівняно з 2018 роком; на 7,4% у 2020 році порівняно з 2017 роком; на 1,4% у 2020 році порівняно з 2016 роком; на 6,1% у 2020 році порівняно з 2015 роком; на 21,7% у 2020 році порівняно з 2014 роком; на 5,5% у 2020 році порівняно з 2013 роком. У 2020 році порівняно з 2019 роком промисловість чотирьох регіонів України: Чернівецька (-14,7%), Дніпропетровська (-13,2%), Донецька (-13,8%), Тернопільська (-13,8%), мали

найнижчі показники індексу. Зростання показнику відбулося у Кіровоградській (+1,7%), Львівській (+4%), Херсонській (+2,8%). Виявлені тенденції наголошують на необхідності впровадження нових методів та підходів до управління розвитком промислових підприємств як на рівні держави, так і на рівні конкретного суб'єкту господарювання.

Запропоновано науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств методика системно-структурного аналізу якого відображає поточну фінансову (коефіцієнти ліквідності; платоспроможності; рентабельності; коефіцієнти ділової активності), виробничу (коефіцієнти зміни чистого доходу та середньорічного темпу зростання виручки у відсотках) та маркетингову (частка сектору у відсотках; діяльність частка ринку у відсотках; частка субринку у відсотках) діяльності суб'єктів господарювання. Запропонований підхід діагностики рівня управління розвитком надає змогу спрогнозувати та обґрунтувати стратегічні сценарії розвитку досліджуваних підприємств.

На основі запропонованого підходу здійснено оцінку рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України за 2016-2020 роки. Аналіз встановив, що найвищі результати мають: ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг» згідно шкали Харрінгтона його показник рівня управління розвитком коливається у 2016-2017 роках [0,620–0,631] – середній рівень, у 2017-2020 роках [0,634–0,638] – високий рівень та ТОВ «Алкор-Україна» його показник коливається у 2016-2020 роках [0,540–0,559] – середній рівень. ПАТ «Запоріжжкокс» на третьому місці рейтингу його показник коливається у 2016-2020 роках [0,489–0,538] – середній рівень. Низькі показники має у 2016 році ПАТ «Укрнафта» [0,301] – низький рівень, хоча з 2017 по 2020 рік показник збільшується на середній рівень у межах [0,424–0,621]. Також низький рівень має у 2016-2017 роках ПАТ «Донецьксталь» його показник коливається у межах [0,205–0,274] – низький рівень, у 2018-2020 року показник збільшується та має середній рівень [0,355–0,450]. ПАТ

«Макіївкокс» має найнижчі показники рівня управління розвитком у межах [0,321-0,351] – низький рівень.

Основні результати за розділом опубліковані в роботах [93,96,98].

### РОЗДІЛ 3

## КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІАГНОСТИКИ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Розробка концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств

Науковому пізнанню та обґрунтуванню основних концептуальних засад організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств властиві нові наукові положення, які взаємопов'язані з науково-технічним економічним прогресом, невизначеністю зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку суб'єктів господарювання, високою конкурентоспроможністю тощо. У зв'язку з цим зміст, методи аналітичного дослідження, механізми, концепції побудови організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком підприємств промислової галузі зазнають постійних змін і набувають нових конфігурацій.

Автором монографії [65] виділено особливості з якими стікаються промислові підприємства під час свого функціонування:

- орієнтація менеджменту підприємств на фінансові та економічні показники діяльності без врахування, на нашу думку, важливих показників, таких як, частки на ринку, сектору та субринку;
- недостатня увага до позитивного досвіду зарубіжних країн у сфері розвитку «Екологічно чистих підприємств»;
- при постановці цілей та задач на стратегічну перспективу не враховують крос-функціональність цілей розвитку;
- низький рівень інноваційної активності та інвестиційної привабливості.

Для розробки концептуальних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств нами у роботі проведено дослідження:

1. Узагальнено теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств за складовими: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі.

2. Проведено аналіз наукових поглядів та надано узагальнену схему організаційно-економічного механізму діяльності промислових підприємств.

3. Уточнено поняттєво-категоріальний апарат дослідження та надано власне визначення термінів «управління промисловим підприємством», «управління розвитком промислового підприємства», «управління розвитком промислового підприємства».

4. Проведено дослідження тенденцій, сучасного стану та розглянуто фінансові результати промислової галузі України.

5. Удосконалено науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств за допомогою методики системно-структурного аналізу.

6. Проведено оцінка та діагностика рівня управління розвитком шістьох промислових підприємств України.

Таким чином, вважаємо, що концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств включають у себе три рівня:

Рівень 1 – «Теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств».

Рівень 2 – «Діагностичний рівень».

Рівень 3 – «Управлінський рівень».

Наведемо графічно запропоновані нами концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств на рис.3.1.

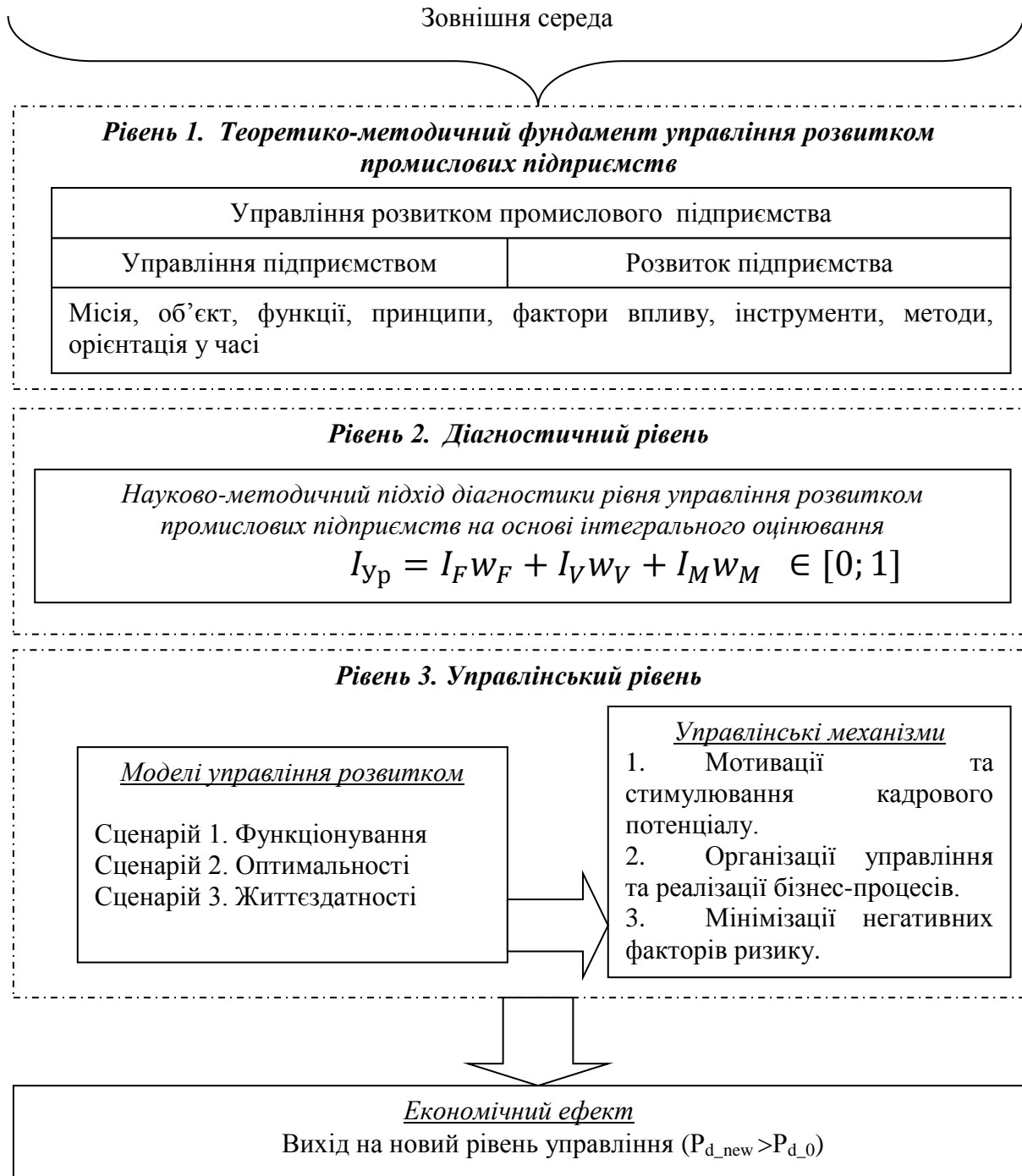


Рис.3.1. Концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств

Розглянемо більш докладніше кожен рівень запропонованих концептуальних положень:

Рівень 1 – «Теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств» Вважаємо, що управління розвитком

промислового підприємства складається з двох складових: управління підприємством та управління розвитком підприємства. Кожна складова має підґрунтя з якого складається: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі. Нами у розділі 1 ґрунтовно розглянуто зміст, особливості та характерні риси: місії, об'єктів, функцій, принципів та факторів кожної складової (управління підприємством, розвиток підприємства) в процесі управління розвитком підприємства. На рисунку 1.9 (розділ 1) нами графічно представлено огляд кожної складової з позицій «управління підприємством» та «розвиток підприємства».

Розглянемо зміст кожної складової, які нами пропонується розглядати у межах розробки концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств:

1. Місія «управління підприємством» складається з підтримки існуючого стану. Місія «розвитку підприємства» складається з забезпечення умов для нарощування продуктивності та ефективності. Таким чином, місія «управління розвитком підприємства» складається з підтримки існуючого, забезпечення життєздатного стану на стратегічну перспективу розвитку.

2. Об'єкт «управління підприємством» - існуюча ресурсна база. Об'єкт «розвитку підприємства» - керована система. Об'єкт «управління розвитком підприємства» це організація, яка володіє властивістю змінювати свій існуючий стан, поведінку під впливом різних управлінських дій для досягнення життєздатного стану розвитку.

3. Функції «управління підприємством» - класичні функції менеджменту. Функції «розвитку підприємства» - контролінгові, специфічні.

Функції «управління розвитком підприємства» - це сукупність взаємопов'язаних дій, який складається із функцій: планування завдань, організації діяльності, мотивування працівників та контролю за їх діяльністю де сутнісний процес управління розвитком складається із специфічних функцій контролінгу.



4. Принципи «управління підприємством» - розраховані на підтримку функціонування та існуючого стану. Запропоновано їх розділяти на:

- адаптивності;
- безперервності;
- гнучкості;
- декларативності;
- динамічності;
- ефективності;
- ієрархічності;
- комплексності;
- компетентності;
- конкретності;
- обґрунтованості;
- оптимальності;
- пріоритетності;
- плановості;
- раціональності;
- синергічності;
- стислості;
- системності;
- узгодженості;
- цілеспрямованості.

Сутність та характеристику кожного принципу «управління підприємством» наведено у пп.1.1.

Принципи «розвитку підприємства» - розраховані на підтримку життєздатності та розвитку на стратегічну перспективу. А.Файоль в своєму дослідженні [149] виявив, що кількість принципів може бути необмеженою оскільки деякі методи управління не завжди можуть ґрунтуватися на відомих теоретичних основах. Запропоновано принципи «розвитку підприємством» розділяти на:

- альтернативності;
- активність;
- безперервності;
- відповідності;
- відповідальності;
- гнучкості;
- закономірності;
- інтеграційність;
- крос-функціональність;
- логічності;
- методології;
- мотивації;
- плановості;
- послідовності;
- підпорядкованості;
- реальності;
- точності.

Сутність та характеристику кожного принципу «розвитку підприємства» наведено у пп.1.2 нашого дослідження. Таким чином, сукупність принципів «управління підприємством» та принципів «розвитку підприємства» утворюють принципи «управління розвитком підприємства» - правила та норми від яких залежить результативність і ефективність управління, функціонування та розвиток системи життєздатності суб'єкту господарювання.

5. Фактори «управління підприємством», які впливають на функціонування та існуючий стан суб'єкту господарювання поділяються на:

- базові;
- основні;
- виробничі;
- фінансові;

- маркетингові.

Сутність та характеристику кожного фактору впливу «управління підприємством» наведено у пп.1.1.

Фактори, які впливають на стратегічний розвиток підприємства поділяються на:

- організаційно-управлінські;
- ринкові;
- ціннісні;
- інноваційні.

Сутність та характеристику кожного фактору впливу на «розвиток підприємства» наведено у пп.1.2.

Сукупність факторів «управління підприємством» та факторів «розвитку підприємства» утворюють фактори впливу на рівень «управління розвитком підприємства», тобто сукупність усіх рушійних сил зовнішнього та внутрішнього середовища, яке істотно впливає на підприємство. Аналіз факторів впливу виявив, що існує багато кількості чинників які впливають на функціонування та розвиток підприємства.

6. Розглянемо та надамо сутнісну характеристику інструментів «управління підприємством». Нами запропоновано поділяти їх на:

- система збалансованих показників - автори [55,75] вважають СЗП найефективнішим інструментом за допомогою якого відбувається управління: бізнес-процесами, стратегіями, комунікаціями, зв'язком та бізнес-плануванням з метою покращення результативності діяльності;

- даунсайзинг - поліпшення функціонування за рахунок скорочення організації (персоналу, ресурсів і т.п) та зниження затратної частини бюджету [63];

- аутсорсинг – «застосування ресурсів, залучених ззовні» розрізняють: ІТ-аутсорсинг, бухгалтерський, юридичний, кадровий, аутсорсинг продажів;

- зниження складності – процес пошуку та оптимізації ресурсів підприємства задля спрощення системи управління бізнес-процесами та організацією в цілому;
- механізм прийняття оптимальних рішень – процес формування якісної системи менеджменту за допомогою методів, заходів, прийомів управління;
- управління ланцюгами поставок – процес менеджменту та регулювання товарного потоку суб'єктів господарювання;
- злиття та поглинання – процеси об'єднання капіталів двох чи більше підприємств з метою корпоративного контролю над активами;
- концепція загального менеджменту якості – процес підвищення якості усіх бізнес-процесів підприємства;
- моделі цінової оптимізації – процес формування оптимальної цінової політики підприємства;
- бренд-менеджмент – процес підтримки конкурентоспроможності товарного бренду підприємства.

Розглянемо та надамо сутнісну характеристику інструментів «розвитку підприємства». Нами запропоновано поділяти їх на:

- реінжиніринг – процес отримання додаткових конкурентних переваг, процедура перепроєктування бізнес-процесів організації за допомогою електронних систем [158];
- бечмаркінг – процес проведення порівняльного аналізу (продукту, услуги, процесів, технологій і т.п.) з еталонним суб'єктом господарювання у цьому періоді часу з метою підвищення розвитку своєї господарської діяльності;
- управління змінами – процеси формування нової збалансованої системи управління за допомогою впровадження в діяльність підприємства змін (нових цінностей, характеристик, стосунків, комунікацій, норм, стилю управління тощо);

- стратегічне планування - процес менеджменту, який направлено на стратегічну перспективу розвитку організації;
- стратегічні альянси - об'єднання декількох компаній задля співробітництва, обміну новітніми технологіями, загальної вигоди, зниженню ризику тощо;
- ключові компетенції щодо управління реалізацією стратегії – процес формування стратегічного плану та конкурентоспроможності підприємства;
- відкриті інновації – нова парадигма ведення бізнесу, яка має гнучку політику у сфері розвитку інтелектуальної власності та інновацій. Дозволяє отримати підприємства наступні переваги: зниження витрат, розвиток ефективності, точність маркетингових досліджень, синергізм між внутрішніми та зовнішніми інноваціями, потенціал розвитку [8];
- формування місії та візії – процес формування стратегічної цілі на досягнення нового стану розвитку. Місія підприємства – це причина функціонування та існування суб'єкту господарювання. Візія – це вибір шляху розвитку;
- сценарне планування – процес формування нових сценаріїв життєздатності, оптимальності та ефективності підприємства за допомогою складання сценаріїв розвитку;
- система бюджетування на нульовій основі – процес включення в бюджет стратегічних цілей, які орієнтовані на функціонування конкретних аспектів за потребою, що дозволяє зіставити очікувані результати з майбутніми витратами.

Таким чином, сукупність інструментів «управління підприємством» та «розвитку підприємства» утворюють інструменти для «управління розвитком підприємства» - засоби за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність та розвиток підприємства. Усі запропоновані інструменти упроваджується в діяльність промислових підприємств спираючись на рівень господарської діяльності та суб'єктивну думку управлінців.

7. Розглянемо та надамо сутнісну характеристику методів «управління підприємством». Запропонований розподіл методів та їх коротка характеристика наведено на рис. 3.2.



Рис.3.2. Сутнісна характеристика методів «управління промислового підприємства»

Джерело: складено за [28,54,77,65104]

Розглянемо та надамо сутнісну характеристику методів «розвитку підприємства». Автором монографії [65] виділено класифікація методів управління розвитком. На основі цих досліджень нами доповнено змістовна характеристика. Нами пропонується поділяти їх на:

- традиційні методи – методи управління змінами, які орієнтовані на: персонал та організаційну культуру поведінки; завдання та технологічний процес; структурну форму та стратегії розвитку;

- за критеріями – поділяються на методи, які характеризують критеріальні характеристики розвитку за: масштабами, роллю, галуззю, ступенем опосередкованості, рівнем управлінської компетенції, за функціями дій;

- за сферами управління – методи, які орієнтовано на менеджмент: стратегічний; фінансовий; виробничий; соціальний; маркетинговий; інноваційний; управління персоналом; екологічний; якості; технологій; інвестиційний; креативний; антикризовий; корпоративний тощо.

- з позицій стратегічного набору. Розподіл наведемо згідно досліджень І. Ансоффа (рис.3.3).

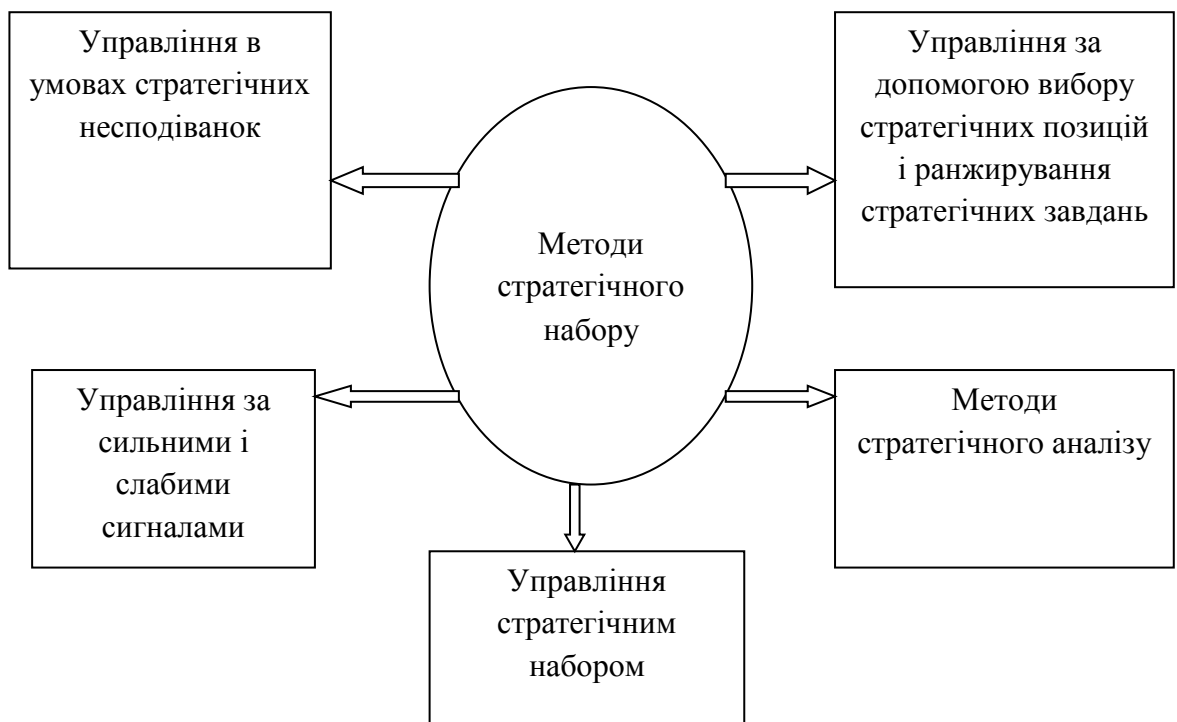


Рис. 3.3. Методи стратегічного набору підприємства за І.Асоффом

*Джерело: сформовано автором на основі [23]*

Таким чином, сукупність методів «управління підприємством» та «розвитку підприємства» утворюють методи для «управління розвитком підприємства» - які орієнтовано на досягнення ефективності функціонування, оптимальності діяльності, життєздатності розвитку.

8. Орієнтація у часі «управління підприємством» орієнтовано на поточний короткостроковий період. Орієнтація у часі «розвитку підприємства» орієнтовано на майбутню перспективу. Орієнтація у часі «управління розвитком підприємства» орієнтовано на стратегічну перспективу розвитку промислового підприємства.

Рівень 2 – «Діагностичний рівень». На цьому рівні відбувається діагностика рівня управління розвитком підприємства на поточному, сучасному етапі. Нами у розділі 2, п.п.2.2. наведено науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств за допомогою якого відбувається відбір показників аспектів діяльності. Методика системно-структурного аналізу запропонованого науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком відображає поточну фінансову, виробничу, маркетингову діяльність.

Фінансовий аспект діяльності виражено коефіцієнтами:

- ліквідності;
- платоспроможності;
- рентабельності;
- ділової активності.

Виробничий аспект діяльності виражено:

- коефіцієнт зміни чистого доходу;
- коефіцієнт середньорічного темпу зростання виручки у відсотках.

Маркетинговий аспект виражено за допомогою компанії Youcontrol:

- частка сектору у відсотках;
- частка ринку у відсотках;
- частка субринку у відсотках.

Вагові коефіцієнти розраховано за методом Дельфі:



де максимальний ваговий коефіцієнт:

$$\frac{Z_1}{Z_n} = h = 10 \quad (3.1)$$

вага показника із найменшим пріоритетом:

$$Z_n = \frac{2}{n \cdot (h + 1)} \quad (3.2)$$

Наступний ваговий коефіцієнт за ступенем пріоритетності:

$$Z_i = Z_n \cdot \frac{(n-i) \cdot h + i - 1}{n-1} \quad (3.3)$$

Нормалізація показників:

$$X_i^{Norm} = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (3.4)$$

Інтегральний показник рівня управління розвитком нами пропонується розраховувати за формулою:

$$I_{yp} = I_F w_F + I_V w_V + I_M w_M \in [0; 1] \quad (3.5)$$

де  $I_F, I_V, I_M$  – інтегральний показник фінансового, виробничого, маркетингового аспекту діяльності;  $w_F, w_V, w_M$  – вагові коефіцієнти.

Для визначення показника у числовому значенні використано шкалу бажаності Харрінгтона, де:

[0;0,2] – дуже низький рівень розвитку;

[0,2;0,37] – низький рівень розвитку;

[0,37;0,63] – середній рівень розвитку;

[0,63;0,8] – високий рівень розвитку;

[0,8;1,0] – високий рівень розвитку.

Третій рівень – «Управлінський рівень». Після проведення діагностики рівня управління розвитком підприємства нами пропонується побудова прогнозних економетричних моделей розвитку, які описані різними рівняннями видів залежностей. Залежно від сценарію пропонується найбільш ефективний механізм, який надасть економічний ефект та виведе підприємство на більш високий рівень розвитку. Пропонується три сценарії розвитку:

Сценарій 1. Функціонування. Сценарій забезпечення ефективного функціонування, де підприємство переходить на новий, більш вищий чим існуючий рівень розвитку за допомогою впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

Сценарій 2. Оптимальності. Сценарій розвитку, де рівень вище від рівня сценарію функціонування. Підприємство досягає оптимальних результатів по кожному виду діяльності за допомогою впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів.

Сценарій 3. Життєздатності. Сценарій розвитку де рівень прогнозованих показників найвищий. Підприємство досягає найвищих результатів по показникам стійкості фінансового аспекту діяльності, надійності виробничого аспекту діяльності, живучості маркетингового аспекту діяльності та вмотивованості усього персоналу промислового підприємства. На цьому рівні пропонується використовувати механізм мінімізації негативних факторів ризику.

Після розрахунків прогнозних економетричних моделей можна розрахувати економічний ефект від запропонованих механізмів. Підприємство виходить на новий рівень розвитку більш вищий ніж існуючий поточний стан.

### 3.2. Прогнозування стратегічних сценаріїв розвитку промислових підприємств на подальшу перспективу

В попередніх підрозділах дослідження нами запропоновано науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств (п.п.2.2) на його основі проведено оцінка рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України (п.п.2.3). З метою розробки прогнозу рівня управління розвитком промислових підприємств на наступні три роки 2021-2023 рр. скористаємося методами трендового аналізу. Вхідні данні аналізу – інтегральна оцінка рівня управління розвитком шістьох суб'єктів господарювання, яку проведено у п.п.2.3. Наведемо на рис.3.4 схему-алгоритм сценарного прогнозування рівня управління розвитком.



Рис. 3.4. Схема-алгоритм сценарного прогнозування рівня управління розвитком промислових підприємств

Джерело: складено автором

На основі даних оцінки рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України за 2016-2020 роки побудуємо прогнози економетричні моделі розвитку, які описані різними рівняннями видів залежностей. За допомогою графічного подання даних динамічного ряду виконаємо побудову різних трендових рівнянь, а саме:

- експоненціального;
- поліноміального;
- лінійного;
- логарифмічного;
- статичного.

На основі отриманих прогнозних даних розробимо декілька сценаріїв розвитку: функціонування, оптимальності та життєздатності для кожного досліджуваного підприємства промислової галузі України на 2021, 2022, 2023 роки.

Траєкторію стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ТОВ «Алкор-Україна» графічно представлено на рис.3.5.

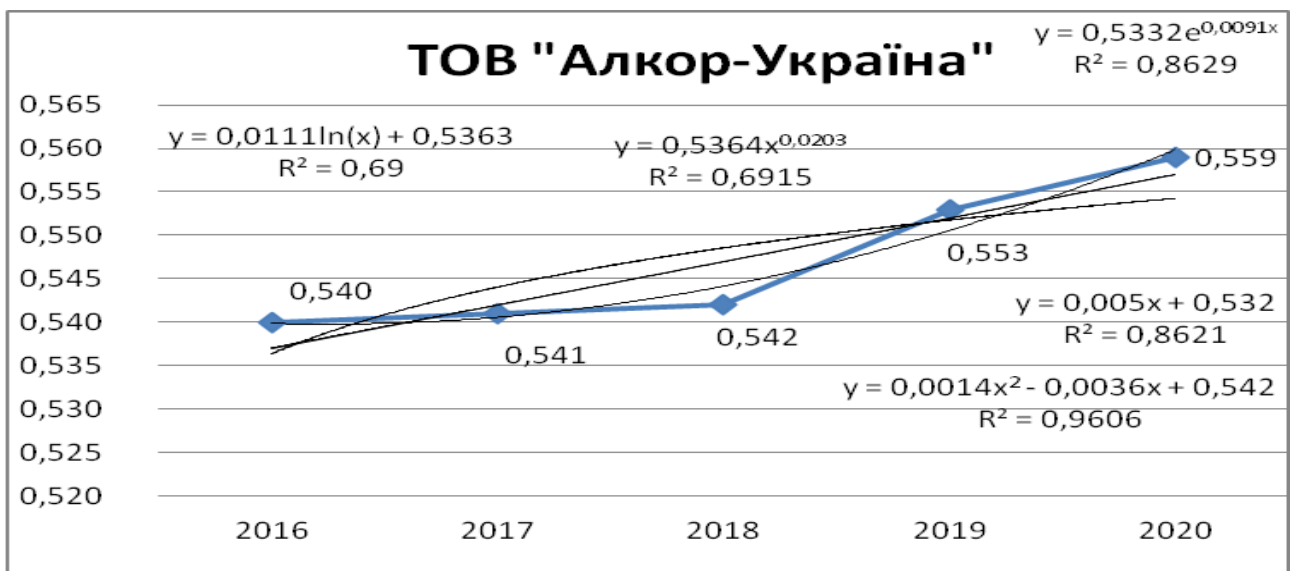


Рис.3.5. Траєкторія стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ТОВ «Алкор-Україна»

*Джерело: сформовано автором*

Отже, на основі проведеного сценарного прогнозування подальший розвиток досліджуваного показника інтегральної оцінки ТОВ «Алкор-Україна» може відбуватися за трьома сценаріями, а саме: функціонування, життєздатності та оптимальності.

Сценарій життєздатності для промислового підприємства ТОВ «Алкор-Україна» визначено за допомогою поліноміальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації найвищий  $R^2 = 0,9606$  та максимізує значення рівня управління розвитком у наступних періодах. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 2,11% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.0014x^2 - 0.0036x + 0.542 = 0,571$$

У 2022 році зросте на 4,72% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.0014x^2 - 0.0036x + 0.542 = 0,585$$

У 2023 році зросте на 7,84% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.0014x^2 - 0.0036x + 0.542 = 0,603.$$

Сценарій оптимальності визначено за допомогою експоненціальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,8629$  та описує 86% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 0,74% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.5332e^{0,0091x} = 0,563$$

У 2022 році зросте на 1,66% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.5332e^{0,0091x} = 0,568$$

У 2023 році зросте на 2,59% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.5332e^{0,0091x} = 0,573.$$

Сценарій функціонування визначено за допомогою лінійної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,8621$  та описує 86% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 0,54% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021}=0.005x+0.532=0,562$$

У 2022 році на 1,43% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021}=0.005x+0.532=0,567$$

У 2023 році на 2,33% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021}=0.005x+0.532=0,572$$

Прогноз ТОВ «Алкор-Україна» на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект порівняно з 2020 роком, який коливається у межах від 0,54% до 7,84%. Виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів запропонованих у п.п.3.1. до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Траєкторію стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» графічно представлено на рис.3.6.

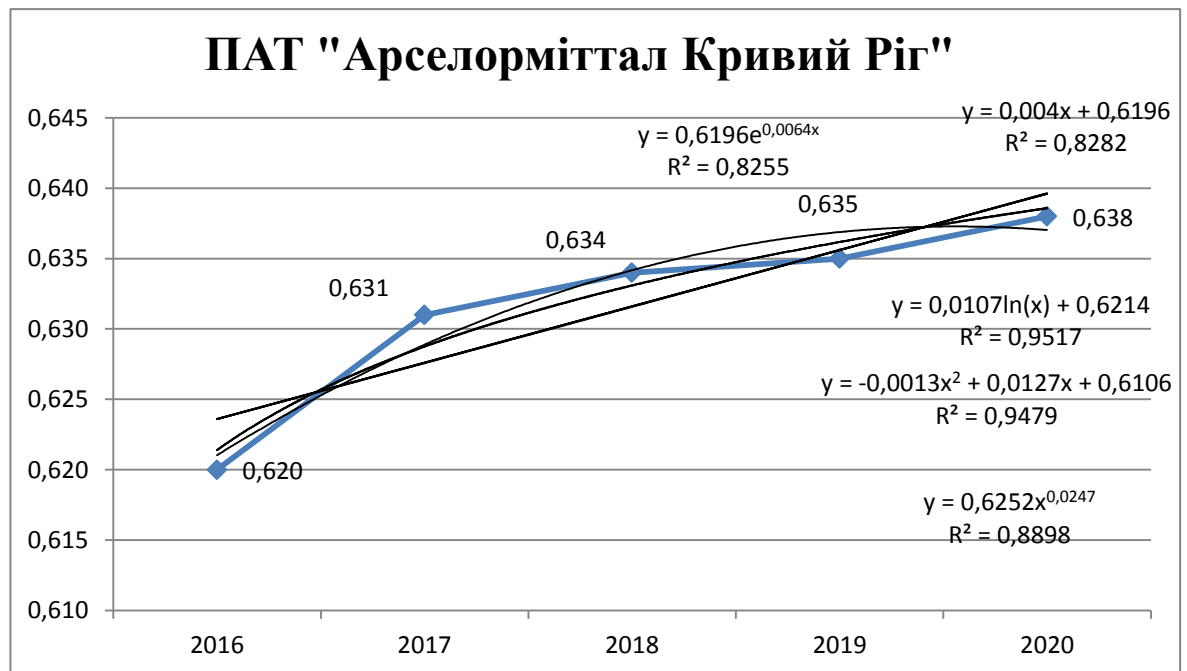


Рис.3.6. Траєкторія стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»

*Джерело: сформовано автором*

Отже, на основі проведеного сценарного прогнозування подальший розвиток досліджуваного показника інтегральної оцінки ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» може відбуватися за трьома сценаріями, а саме: функціонування, життєздатності та оптимальності.

Сценарій життєздатності для промислового підприємства ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» визначено за допомогою статичної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,8898$  та максимізує значення рівня управління розвитком у наступних періодах. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 2,43% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.6252x^{0,0247} = 0,653$$

У 2022 році зросте на 2,82% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.6252x^{0,0247} = 0,656$$

У 2023 році зросте на 3,16% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.6252x^{0,0247} = 0,658$$

Сценарій оптимальності визначено за допомогою логарифмічної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9517$  та описує 95% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 0,40% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.1107 \ln(x) + 0,6214 = 0,641$$

У 2022 році зросте на 0,66% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.1107 \ln(x) + 0,6214 = 0,642$$

У 2023 році зросте на 0,89% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.1107 \ln(x) + 0,6214 = 0,644$$

Сценарій функціонування визначено за допомогою поліноміальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9479$  та описує 95% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 0,31% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021} = -0.0013x^2 + 0.0127x + 0,6106 = 0,640$$

У 2022 році на 0,47% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2022} = -0.0013x^2 + 0.0127x + 0,6106 = 0,641$$

У 2023 році на 0,94% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2023} = -0.0013x^2 + 0.0127x + 0,6106 = 0,644$$

Прогноз ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект порівняно з 2020 роком, який коливається у межах від 0,31% до 3,16%. Виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів запропонованих у п.п.3.1. до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Траєкторію стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Макіївкокс» графічно представлено на рис.3.7.

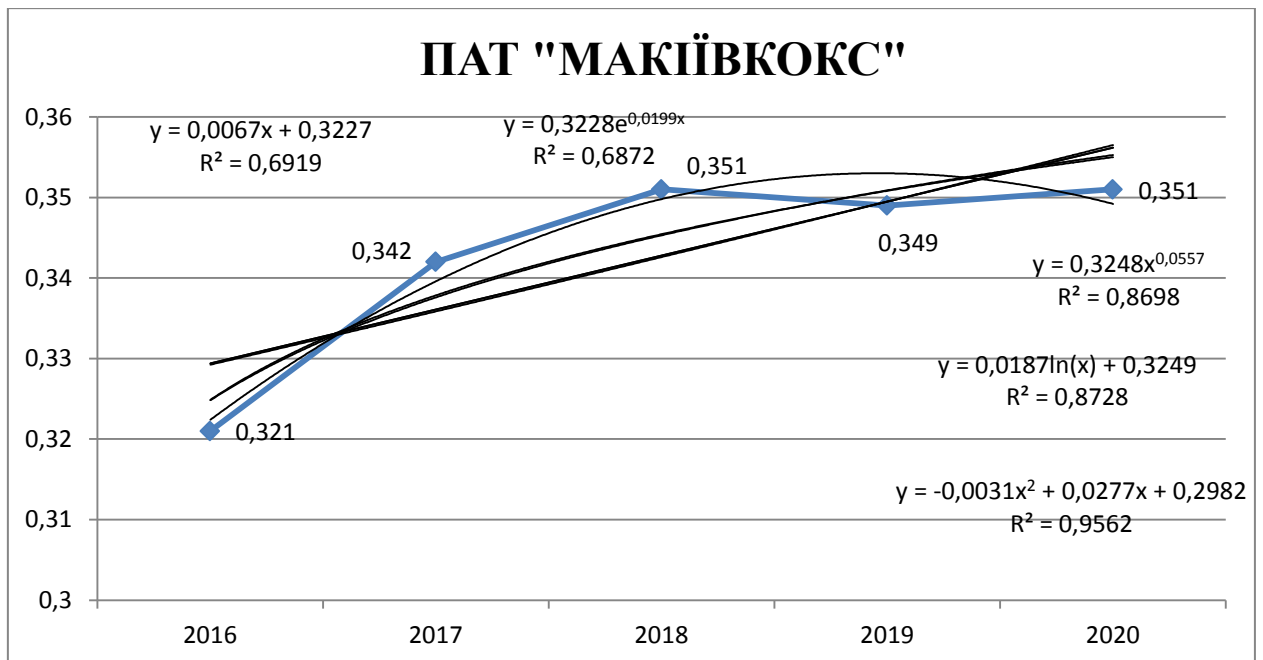


Рис.3.7. Траєкторія стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Макіївкокс»

*Джерело: сформовано автором*



Отже, на основі проведеного сценарного прогнозування подальший розвиток досліджуваного показника інтегральної ПАТ «Макіївкокс» може відбуватися за трьома сценаріями, а саме: функціонування, життєздатності та оптимальності.

Сценарій життєздатності для промислового підприємства ПАТ «Макіївкокс» визначено за допомогою статичної моделі, яка має коефіцієнт детермінації найвищий  $R^2 = 0,8698$  та максимізує значення рівня управління розвитком у наступних періодах. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 2,25% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.3248x^{0,0557} = 0,359$$

У 2022 році зросте на 3,13% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.3248x^{0,0557} = 0,362$$

У 2023 році зросте на 3,90% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.3248x^{0,0557} = 0,365$$

Сценарій оптимальності визначено за допомогою логарифмічної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,8728$  та описує 87% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 2,11% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.0187\ln(x) + 0,3249 = 0,358$$

У 2022 році зросте на 2,93% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.0187\ln(x) + 0,3249 = 0,361$$

У 2023 році зросте на 3,64% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.0187\ln(x) + 0,3249 = 0,364$$

Сценарій функціонування визначено за допомогою поліноміальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9562$  та описує 95% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 0,51% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021} = -0.0031x^2 + 0.0277x + 0,2982 = 0,353$$

У 2022 році на 0,85% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2022} = -0.0031x^2 + 0.0277x + 0,2982 = 0,354$$

У 2023 році на 1,42% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2023} = -0.0031x^2 + 0.0277x + 0,2982 = 0,356$$

Прогноз ПАТ «Макиївкокс» на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект порівняно з 2020 роком, який коливається у межах від 0,51% до 3,90%. Виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів запропонованих у п.п.3.1. до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Траєкторію стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Донецьксталь» - Металургійний завод графічно представлено на рис.3.8.

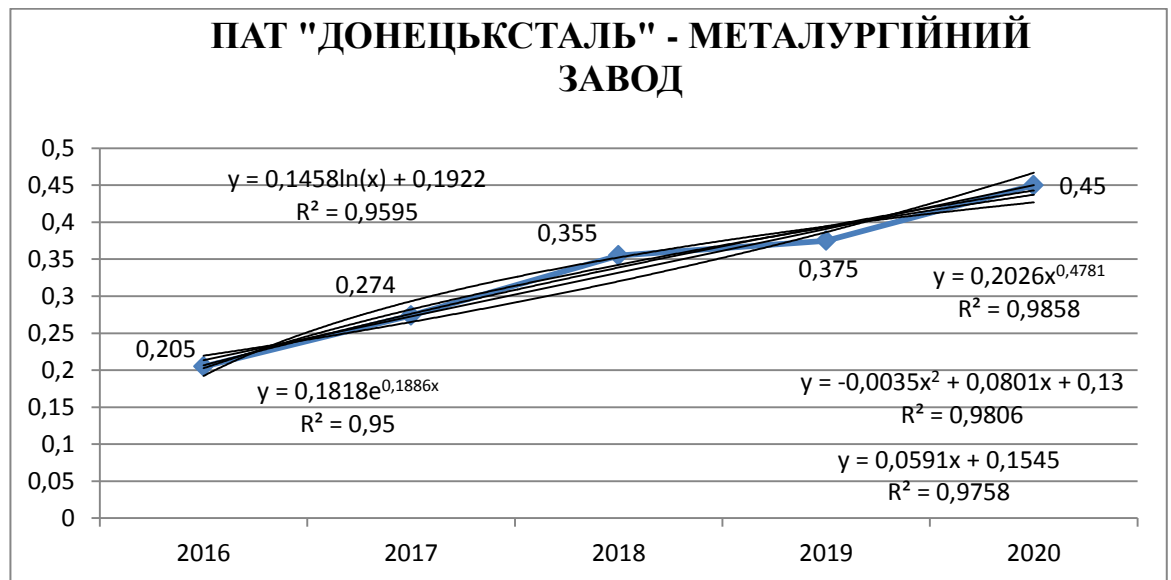


Рис.3.8. Траєкторія стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Донецьксталь» - Металургійний завод

*Джерело: сформовано автором*

Отже, на основі проведеного сценарного прогнозування подальший розвиток досліджуваного показника інтегральної ПАТ «Донецьксталь» - Металургійний завод може відбуватися за трьома сценаріями, а саме: функціонування, життєздатності та оптимальності.

Сценарій життєздатності для промислового підприємства ПАТ «Донецьксталь» - Металургійний завод визначено за допомогою лінійної моделі, яка має коефіцієнт детермінації найвищий  $R^2 = 0,9758$  та максимізує значення рівня управління розвитком у наступних періодах. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 13,13% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.0591x + 0,1545 = 0,509$$

У 2022 році зросте на 26,27% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.0591x + 0,1545 = 0,568$$

У 2023 році зросте на 39,40% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.0591x + 0,1545 = 0,627$$

Сценарій оптимальності визначено за допомогою поліноміальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9806$  та описує 98% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 7,69% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = -0.0035x^2 + 0.0801x + 0,13 = 0,485$$

У 2022 році зросте на 15,38% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = -0.0035x^2 + 0.0801x + 0,13 = 0,519$$

У 2023 році зросте на 21,51% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = -0.0035x^2 + 0.0801x + 0,13 = 0,547$$

Сценарій функціонування визначено за допомогою статечною моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9858$  та описує 96% даних. Згідно

розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 6,04% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021} = 0.2026x^{0,4781} = 0,477$$

У 2022 році на 14,15% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2022} = 0.2026x^{0,4781} = 0,514$$

У 2023 році на 21,67% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2023} = 0.2026x^{0,4781} = 0,548$$

Прогноз ПАТ «Донецьксталь» - Металургійний завод на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект порівняно з 2020 роком, який коливається у межах від 6,04% до 39,40%. Виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів запропонованих у п.п.3.1. до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Траєкторію стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Запоріжжкокс» графічно представлено на рис.3.9.

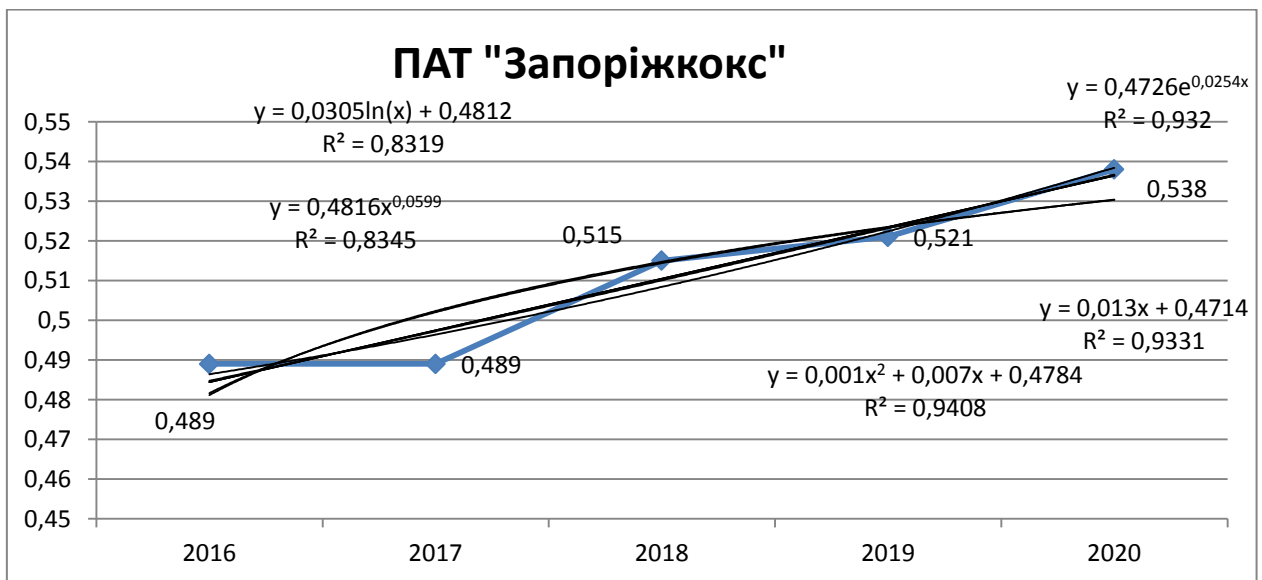


Рис.3.9. Траєкторія стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Запоріжжкокс»

*Джерело: сформовано автором*

Отже, на основі проведеного сценарного прогнозування подальший розвиток досліджуваного показника інтегральної оцінки ПАТ «Запоріжжкокс» може відбуватися за трьома сценаріями, а саме: функціонування, життєздатності та оптимальності.

Сценарій життєздатності для промислового підприємства ПАТ «Запоріжжкокс» визначено за допомогою поліноміальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації найвищий  $R^2 = 0,9408$  та максимізує значення рівня управління розвитком у наступних періодах. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 3,42% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.001x^2 - 0.007x + 0.4784 = 0,556$$

У 2022 році зросте на 7,14% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.001x^2 - 0.007x + 0.4784 = 0,576$$

У 2023 році зросте на 11,23% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.001x^2 - 0.007x + 0.4784 = 0,598$$

Сценарій оптимальності визначено за допомогою експоненціальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,932$  та описує 93% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 2,31% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.4726e^{0,0254x} = 0,550$$

У 2022 році зросте на 4,94% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.4726e^{0,0254x} = 0,565$$

У 2023 році зросте на 7,64% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.4726e^{0,0254x} = 0,579$$

Сценарій функціонування визначено за допомогою лінійної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9331$  та описує 93% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 2,12% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2021}=0.013x+0.4714=0,549$$

У 2022 році на 4,54% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2022}=0.013x+0.4714=0,562$$

У 2023 році на 6,95% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2023}=0.013x+0.4714=0,575$$

Прогноз ПАТ «Запоріжжкокс» на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект порівняно з 2020 роком, який коливається у межах від 2,12% до 11,23%. Виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів запропонованих у п.п.3.1. до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Траєкторію стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Укрнафта» графічно представлено на рис.3.10.

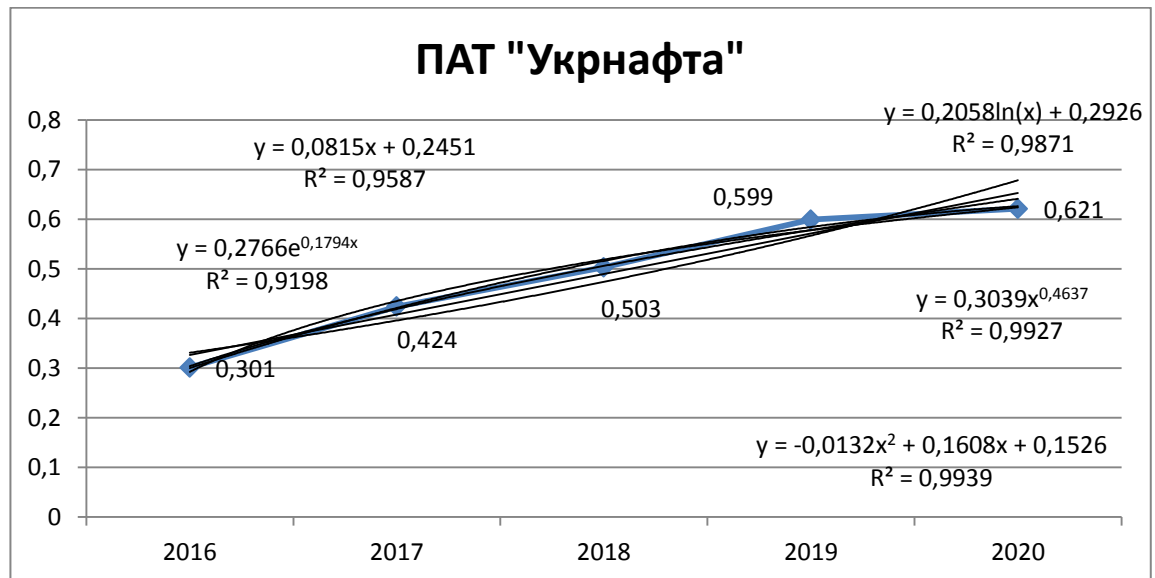


Рис.3.10. Траєкторія стратегічних сценаріїв розвитку промислового підприємства на подальшу перспективу ПАТ «Укрнафта»

*Джерело: сформовано автором*

Отже, на основі проведеного сценарного прогнозування подальший розвиток досліджуваного показника інтегральної оцінки ПАТ «Укрнафта»

може відбуватися за трьома сценаріями, а саме: функціонування, життєздатності та оптимальності.

Сценарій життєздатності для промислового підприємства ПАТ «Укрнафта» визначено за допомогою статичної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9927$  та максимізує значення рівня управління розвитком у наступних періодах. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 12,32% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.3039x^{0,4637} = 0,698$$

У 2022 році зросте на 20,65% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.3039x^{0,4637} = 0,749$$

У 2023 році зросте на 28,35% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.3039x^{0,4637} = 0,797$$

Сценарій оптимальності визначено за допомогою логарифмічної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9871$  та описує 99% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 6,27% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = 0.2058 \ln(x) + 0,2926 = 0,660$$

У 2022 році зросте на 11,35% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2022} = 0.2058 \ln(x) + 0,2926 = 0,692$$

У 2023 році зросте на 15,76% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2023} = 0.2058 \ln(x) + 0,2926 = 0,719$$

Сценарій функціонування визначено за допомогою поліноміальної моделі, яка має коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,9939$  та описує 99% даних. Згідно розрахунку прогнозних даних у 2021 році рівень розвитку зросте на 3,41% порівняно з 2020 роком:

$$Y_{2021} = -0.00132x^2 + 0.1608x + 0,1526 = 0,642$$

У 2022 році на 3,54% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2022} = -0.00132x^2 + 0.1608x + 0,1526 = 0,643$$

У 2023 році на 3,86% порівняно з 2020 роком:

$$У_{2023} = -0.00132x^2 + 0.1608x + 0,1526 = 0,645$$

Прогноз ПАТ «Укрнафта» на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект порівняно з 2020 роком, який коливається у межах від 0,31% до 3,16%. Виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів запропонованих у п.п.3.1. до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Таким чином, нами проведено прогнозування рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України:

1. ТОВ «Алкор-Україна» є представником іноземних компаній:

- AVEKS AS Туреччина, феросплави, чавуни, і інші матеріали для обробки чорних і кольорових металів і сплавів;

- TOSYALI HOLDING Туреччина, металопрокат, труби, дріб сталевий низько вуглецевий;

- KUMAS Туреччина, вогнетриви і набивні маси;

- VESUVIUS Англія, вогнетривкі матеріали, вогнетриви, жароміцний цемент, нейтральні набивні маси;

- 5М-індукційні системи Туреччина, індукційні плавильні печі від 100 кг до 16 000 кг, потужністю від 75 до 8000 кВт;

- VIBSIS Туреччина. Пневматичні вібратори різного типу, в тому числі для набивання індукційних тигельних печей (пода, стін).

2. ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» входить у групу «Арселорміттал». Основна продукція – квадратна заготовка (поставляється переважно до Туреччини і країн Північної Африки), арматура та катанка (1/3 продукції продається на внутрішньому ринку, решта експортується до країн Європи, Азії, Африки).



3. ПАТ «Магіївкокс» має відношення до групи «Група Віктора Нусенкіса».

4. ПАТ«Донецьксталь» - Металургійний завод входить у групу «СКМ» має відношення до групи «Смарт – Холдинг».

5. ПАТ «Запоріжжкокс» входить у групу «СКМ» має відношення до групи «Смарт – Холдинг».

6. ПАТ «Укрнафта» має відношення до групи «Приват».

Зведений сценарний аналіз представимо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогнозні данні досліджуваних підприємств промислової галузі України згідно можливих сценаріїв розвитку**

Підприємство	Сценарій 1 Життєздатності			Сценарій 2 Оптимальності			Сценарій 3 Функціонування		
	2021 %	2022 %	2023 %	2021 %	2022 %	2023 %	2021 %	2022 %	2023 %
	модель			модель			модель		
ТОВ «Алкор-Україна»	2,11	4,72	7,84	0,74	1,66	2,59	0,54	1,43	2,33
	поліноміальна			експоненціальна			лінійна		
ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг»	2,43	2,82	3,16	0,40	0,66	0,89	0,30	0,47	0,94
	статечна			логарифмічна			поліноміальна		
ПАТ «Магіївкокс»	2,25	3,13	3,90	2,11	2,93	3,64	0,51	0,85	1,42
	статечна			логарифмічна			поліноміальна		
ПАТ«Донецьксталь» - Металургійний завод	13,13	26,27	39,40	7,69	15,38	21,51	6,04	14,15	21,67
	лінійна			поліноміальна			статечна		
ПАТ «Запоріжжкокс»	3,42	7,14	11,23	2,31	4,94	7,64	2,2	4,54	6,95
	поліноміальна			експоненціальна			лінійна		
ПАТ «Укрнафта»	12,32	20,65	28,35	6,27	11,35	15,76	3,41	3,54	3,86
	статечна			логарифмічна			поліноміальна		

Джерело: побудовано автором

Згідно даних таблиці 3.1 можна зробити висновки:

1. ТОВ «Алкор-Україна» може отримати економічний ефект, який нами прогнозовано за допомогою поліноміальної, лінійної та експоненціальної моделі від впровадження в діяльність підприємства:

- сценарію життєздатності від 2,11% до 7,84% за рахунок впровадження механізмів мінімізації негативних факторів ризику;
- сценарію оптимальності від 0,74% до 2,59% за рахунок впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів;
- сценарію функціонування від 0,54% до 2,33% за рахунок впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

2. ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» може отримати економічний ефект, який нами прогнозовано за допомогою поліноміальної, статечної та логарифмічної моделі від впровадження в діяльність підприємства:

- сценарію життєздатності від 2,43% до 3,16% за рахунок впровадження механізмів мінімізації негативних факторів ризику;
- сценарію оптимальності від 0,40% до 0,89% за рахунок впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів;
- сценарію функціонування від 0,30% до 0,94% за рахунок впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

3. ПАТ «Макіївкокс» може отримати економічний ефект, який нами прогнозовано за допомогою поліноміальної, статечної та логарифмічної моделі від впровадження в діяльність підприємства:

- сценарію життєздатності від 2,25% до 3,90% за рахунок впровадження механізмів мінімізації негативних факторів ризику;
- сценарію оптимальності від 2,11% до 3,64% за рахунок впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів;
- сценарію функціонування від 0,51% до 1,48% за рахунок впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

4. ПАТ«Донецьксталь» - Металургійний завод може отримати економічний ефект, який нами прогнозовано за допомогою поліноміальної,

статечної та лінійної моделі від впровадження в діяльність підприємства:

- сценарію життєздатності від 3,13% до 39,40% за рахунок впровадження механізмів мінімізації негативних факторів ризику;
- сценарію оптимальності від 7,69% до 21,51% за рахунок впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів;
- сценарію функціонування від 6,04% до 21,67% за рахунок впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

5. ПАТ «Запоріжжкокс» може отримати економічний ефект, який нами прогнозовано за допомогою поліноміальної, лінійної та експоненціальної моделі від впровадження в діяльність підприємства:

- сценарію життєздатності від 3,42% до 11,23% за рахунок впровадження механізмів мінімізації негативних факторів ризику;
- сценарію оптимальності від 2,31% до 7,64% за рахунок впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів;
- сценарію функціонування від 2,2% до 6,95% за рахунок впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

6. ПАТ «Укрнафта» може отримати економічний ефект, який нами прогнозовано за допомогою поліноміальної, статечної та логарифмічної моделі від впровадження в діяльність підприємства:

- сценарію життєздатності від 12,32% до 28,35% за рахунок впровадження механізмів мінімізації негативних факторів ризику;
- сценарію оптимальності від 6,27% до 15,76% за рахунок впровадження механізму організації управління та реалізації бізнес процесів;
- сценарію функціонування від 3,41% до 3,86% за рахунок впровадження механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу.

Таким чином, за умови встановлення повноцінного взаємозв'язку між показниками фінансового, виробничого та маркетингового потенціалу підприємства можна стверджувати про подальшу тенденцію життєздатного, оптимального рівня функціонування системи управління розвитком досліджуваних суб'єктів господарювання.

### Висновки до розділу 3

Запропоновано концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств, які включають у себе три рівня: теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств; діагностичний; управлінський.

Реалізація концептуальних положень надає змогу на рівні «теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств» визначити під впливом зовнішнього середовища місію, об'єкт, функції, принципи, фактори впливу, інструменти, методи, орієнтацію у часі підприємства; на діагностичному рівні провести діагностику рівня управління розвитком; на управлінському рівні спрогнозувати сценарії: функціонування, оптимальності та життєздатності, що дозволить отримати економічний ефект від застосування управлінських механізмів розвитку: механізм мотивації та стимулювання кадрового потенціалу; механізм організації управління та реалізації бізнес-процесів; механізм мінімізації негативних факторів ризику.

Визначено за результатами економетричного моделювання оптимальну стратегію розвитку досліджуваних промислових підприємств на основі побудови прогнозних трендових залежностей, які дозволяють виявити найбільш ефективні управлінські механізми для досягнення стратегічних цілей та визначити аспекти для реалізації концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

Прогноз на 2021-2023 роки проведено та розраховано економічний ефект також для кожного досліджуваного підприємства, виявлено, що ефект буде підтримуватися за умови впровадження управлінських механізмів: для сценарію оптимальності - механізму організації управління та реалізації бізнес процесів; для сценарію життєздатності - мінімізації негативних

факторів ризику; для сценарію функціонування - механізмів мотивації та стимулювання кадрового потенціалу до певного періоду, за який необхідно буде зробити корекцію трендової траєкторії.

Основні результати за розділом опубліковані в роботах [11,94,95].

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження вирішено актуальне наукове завдання - удосконалення концептуальних положень і розробка науково-методичних підходів щодо організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств. В результаті вирішення завдань дослідження зроблено наступні висновки:

1. Уточнено поняттєво-категоріальний апарат дослідження шляхом системного зіставлення сучасних наукових підходів до трактування термінів «управління підприємством» та «розвиток підприємства». Визначено сутність терміну «управління розвитком промислового підприємства» як сукупність управлінських дій, акумулювання ресурсних можливостей підприємства, процес який має циклічний характер, заходи, що направлені на якісне зростання підприємства у майбутній стратегічній перспективі.

2. Сформовано теоретико-методичний фундамент управління розвитком промислових підприємств за складовими: місія, об'єкт, функції, принципи, фактори, інструменти, методи, орієнтація у часі, що в свою чергу стало базою для формування концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

3. Узагальнено організаційно-економічний механізм діяльності промислових підприємств. Виявлено складові елементи та надано характеристику кожного блоку механізму: фактори зовнішнього середовища; мета; вхід; керуюча та керована система; механізми управління; стратегії функціонування та життєздатності; вихід. Взаємозв'язок усіх елементів надасть підвищення ефективності діяльності, прибутковості, належної стійкості, надійності промислових підприємств та забезпечення їх життєздатності.

4. Удосконалено науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств. Використано методику

системно-структурного аналізу показників трьох функціональних груп які найбільш відображають поточну фінансову, виробничу, маркетингову діяльність підприємства на основі отриманих даних проведено інтегральне оцінювання рівня управління розвитком шістьох підприємств промислової галузі України. Практичне застосування науково-методичного підходу надає змогу провести діагностику рівня управління розвитком промислових підприємств. За його допомогою виявлено, що найнижчий рівень розвитку має ПАТ «Макиївкокс», найвищий показник ТОВ «Арселорміттал Кривий Ріг».

5. Удосконалено концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств, який включає у себе три рівня, які надають змогу обирати модель розвитку на сучасному, поточному етапі життєвого циклу підприємства. Практична реалізація моделей розвитку дає змогу суб'єкту господарювання спрогнозувати три сценарії розвитку: оптимальний, життєздатний чи рівень функціонування на подальшу стратегічну перспективу та досягти економічного ефекту від впровадження в діяльність організації управлінських механізмів.

6. Здійснено прогнозування стратегічних сценаріїв розвитку промислових підприємств на подальшу перспективу за трьома сценаріями: оптимальним, життєздатним, функціонування, за допомогою запропонованого підходу до обґрунтування стратегічних сценаріїв розвитку промислових підприємств. Підхід дозволяє здійснити вибір найкращого сценарію розвитку для підприємства. Прогнозування та економічний ефект здійснено та розраховано для промислових підприємств: ТОВ «Алкор-Україна», ПАТ «Донецьксталь», ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг», ПАТ «Запоріжжкокс», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Макиївкокс».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bertalanffy L. von. *General System Theory – A Critical Review // General Systems*, 1962. Vol. VII. P. 1-20.
2. Blake R. R., Mouton J. S. *Building a dynamic organization through grid organization development*. Mass. : Addison-Wesley, 1969. 162 p.
3. Chandler A. D. Jr. , *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. P. 297.
4. Deming W. E. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge : Massachusetts Institute of Technology : Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
5. Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris. Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
6. Gulick L. H., Urwick L. F. *Papers on the Science of Administration*. N. Y. : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
7. Herbert A. Simon. *Rationality as Process and as Product of Thought*. Richard T.Ely Lecture // *American Economic Review*, May. 1978. V.68. №.2. P.1-16.
8. Joel West, Scott Gallagher. Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software (АНГЛ.) *R&D Management*. 2006-06-01. Vol. 36. Iss. 3. P. 319-331. ISSN 1467-9310. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x.
9. L. von Bertalanffy, *General System Theory - A Critical Review*, «General Systems», 1962. Vol. VII. P. 1-20.
10. Lawrence P. R., Lorsch J. W. *Organization and Environment*. Homewood, Ill. : R. D. Irwin, 1969. 279 p.
11. Likhota O. Features of enterprise development management by indicators of imbalances. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 1. № 2. Riga:



Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. P. 19-24. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-2-4>.

12. Martin J. Enterprise Engineering. The Key to Corporate Survival. UK : Savant Institute, 1994. V. I-V. P. 24-26.

13. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.

14. Shepard H. A. Changing interpersonal and intergroup relations in organizations. *Handbook of organizations*. Chicago : Rand McNally, 1965. P. 115-143.

15. Sloan A. P. My Years with General Motors. 1964. 496 p.

16. Ukrstat.org - публикація документів Державної Служби Статистики України  
[https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/arh\\_ipv\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/arh_ipv_u.html)

17. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации; пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 384 с.

18. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации*. Москва : Прогресс, 1985. 327 с.

19. Аналітичний центр економіко-правових досліджень та прогнозування за підтримкою конфедерації промисловості Данії. Стан промисловості України. <https://fru.ua/images/doc/analitics/Industry.pdf>

20. Андерсен Б. *Бизнес-процессы. Инструменты совершенствовани*. пер. с англ. С. В. Ариничева / науч. ред. Ю. П. Адлер. Москва : Стандарты и качество, 2003. 272 с.

21. Андрищенко І.Є. *Формування життєздатності промислових підприємств*: монографія. Маріуполь: ПДТУ, 2017. 251 с.

22. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.

23. Ансофф И. *Стратегическое управление* [Электронный ресурс]. Экономика. Москва, 1989. Режим доступа: <http://www.klex.ru/5yt>.

24. Ареф'єва О. В., Прохорова В. В. *Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління* : монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2010. 301
25. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. *Управление развитием предприятия*: монография. Харьков: «ИНЖЭК», 2003. 184с
26. Бакуменко В.Д. *Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики*: Монографія. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 320 с.
27. Белл Д. Внешняя среда организации: стратегический аспект. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2002. № 1. С. 23–27.
28. Белопольський М.Г. *Энвироника - наука о развитии и совершенствовании общества и мира*: монография: Институт экономики промышленности НАН Украины, 1997. 330 с.
29. Бернард Ч. *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации*; пер. с англ. В. Кошкина. Москва ; Челябинск : Социум : ИРИСЭН, 2009. XXXII. 333 с.
30. Берталанфи Л. фон. *Общая теория систем – Критический обзор. Исследования по общей теории систем*. Москва : Прогресс, 1969. С. 23-82.
31. Белобородова М. В., Шаповал В. М. Економічний потенціал виробничих систем промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8957> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.75
32. Белобородова М. В., Юрчишина Л. І. Функціональний аналіз і розвиток інтегрованих виробничих систем промислових підприємств. *Бізнес Інформ*, 2021. №5. С. 201-206. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-201-206>
33. Бир С. Мозг фирмы / Ст. Бер ; пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1993. 416 с.

34. Білоус О. Г., Мацейко Ю. М. *Глобальна перспектива і стійкий розвиток*. Київ: МАУП, 2006. 492 с.
35. Бланк И.А. *Финансовый менеджмент*. Учебный курс. 2-е изд., перераб. и доп. К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. 521с.
36. Большой экономический словарь / [под ред. Азрилияна]. [2-ое изд. доп. и пер.]. М. : Ин-т экономики, 1997. 864 с.
37. Болюх М. А. , Бурчевський В. В. , Горбатюк М. І. [та ін.]. *Економічний аналіз* : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.
38. Бондаренко В. М. Моніторинг і діагностика життєздатності підприємства (за матеріалами акціонерних товариств Закарпатської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; ДВНЗ “Ужгород. нац. ун-т”. Ужгород, 2010. 22 с.
39. Брігхем Є.Ф. *Основи фінансового менеджменту*: Пер. з англ. К.: КП "ВАЗАКО": Вид-во "Молодь", 1997. 998 с.
40. Васюк Н.В. Формування механізму стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Інноваційна економіка*, 2012. № 10. С. 125-128.
41. Васюткіна Н. В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия». *Проблеми економіки*, 2014. №2. С.236-241.
42. Васюткіна Н. В. *Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект*. Київ: Ліра-К, 2014. 334 с
43. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Научний вестник ДГМА*, 2017. № 1 (22Е). С.120-130.
44. Верескун М. В. Методичне забезпечення системи інформаційної безпеки промислових підприємств. *Економіка і організація управління*, 2014. Вип. 1-2. С. 54-60. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_1-2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_1-2_9)

45. Вудворд Дж., Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. *Исследователи об организациях* : хрестоматия. Москва : Линк, 1997. 560 с.
46. Геєць В. М. *Нестабільність та економічне зростання*. Київ : Ін-т екон. прогнозів, 2000. 344 с
47. Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С. *Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство*: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240
48. Герасимчук В. Г. Управлінський вектор економічної складової сталого розвитку: Україна та світ. *Економіст*, 2007. № 9. С. 7-9.
49. Гончар В. В., Філіпішина Л. М. Розробка програми сталого економічного розвитку на основі групування промислових підприємств = Development of a Program for Sustainable Economic Development Based on Grouping of Industrial Enterprises. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*, 2017. Вип. 4 (09). С. 146-15
50. Гончар В. Управління стратегічними змінами у діяльності підприємств чорної металургії в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. *Вісник Донецького національного університету: Серія В.. Економіка і право*. 2 (2013). <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/181>
51. Господарський кодекс України Документ 436-IV, чинний, поточна редакція від 01.07.2021, підстава - 738-IX [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?find=1&text=%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?find=1&text=%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#w1_1)
52. Грант Р. М. *Современный стратегический анализ* . М. Грант ; пер. с англ. под. ред. В. Н. Фунтова. 5-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 560 с.
53. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций. *Вестник Санкт-Петербургского университета: Серия 8: Менеджмент*, 2002. Вып. 4. С. 76–92.

54. Григан А. М. *Управленческая диагностика: теория и практика* : монография. Ростов на Дону : Изд-во РСЭИ, 2009. 316 с.
55. Гриценко Л., Височина А. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. № 3 (129). С. 161-167.
56. Грицик К. В. Проблеми і перспективи управління ефективністю діяльності промислового підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 2008. № 141. С. 52–56.
57. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств: порівняльний аналіз. економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал*: Вип. 1. 2017  
[http://sophus.at.ua/ED\\_2017\\_1/gricina\\_lesja\\_principi\\_stalogo\\_rozvitku\\_pidpriemst.pdf](http://sophus.at.ua/ED_2017_1/gricina_lesja_principi_stalogo_rozvitku_pidpriemst.pdf)
58. Давидович І. Є. *Контролінг*. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 552 с.
59. Данилишин Б., Чижова В. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. *Економіка України*, 2004. № 3. С. 4-11.
60. Демиденко Л. М. Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки, 2013. Вип. 2(7). Том 1. С. 92-96.  
URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>
61. Друкер П. *Классические работы по менеджменту*. Москва : Юнайтед Пресс. 224 с.
62. *Економічна енциклопедія*. У 3 Т. [відповід. ред. С. В. Мочерний та ін.] К.: Видавничий центр «Академія»; Тернопіль: Академія народного господарства, 2000. Т.1. 805 с.

63. *Економічний словник.* Словепедія.  
<http://slovopectia.org.ua/105/53396/1091803.html>
64. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*, 2015. № 10. Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
65. Жилінська Л.О. *Теорія, методологія та практика управління розвитком промислових підприємств* : монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2015. 328 с.
66. Забродский В. А., Кизим Н. А. *Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем*. Харків : Бизнес Інформ, 2000. 82 с.
67. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності Документ 2806-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 21.03.2021, підстава - 1206-IX  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
68. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід, 2010. № 2.
69. ЗВТ між Україною та Євросоюзом: як змінився імпорт та експорт за чотири роки <https://www.slovoidilo.ua/2020/05/08/infografika/ekonomika/zvt-mizh-ukrayinoyu-ta-yevrosoyuzom-yak-zminyvsya-import-ta-eksport-chotyry-roky>
70. Індекс промислового виробництва України в 2015-2020 роках Аналітичний портал Слово і діло.  
<https://www.slovoidilo.ua/2021/01/28/infografika/ekonomika/indeks-promyslovoho-vyrobnytva-ukrayiny-2015-2020-rokax>

71. Інформаційний сайт UNECE Європейська економічна комісія Організації Об'єднаних Націй <https://w3.unece.org/PXWeb/ru/CountryRanking?IndicatorCode=11>

72. Інформаційно-довідковий ресурс «Зір» Державної фіскальної служби України <https://ips.ligazakon.net/document/ZN035962>

73. Капаруліна І. М. *Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія*. К.: Центр учбової літератури, 2014. 432 с.

74. Каплан Р.С., Нортон Д.П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ.* Москва: Олимп Бизнес, 2016. 320 с.

75. Каплан Р. С., Дейвид П. Нортон. *Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию*; пер с англ. Москва : Олимп-бизнес, 2003. 210 с.

76. Карпінський Б. А., Божко С. М. *Сталий розвиток економіки: узагальнена модель* : монографія. Львів: Логос, 2005. 256 с.

77. Касьянова Н. В. *Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу* : дис. ... д-ра екон. наук / Н. В. Касьянова. – Донецьк : НАНУ “Інститут економіки та промисловості”, 2012. – 471 с.

78. Коверга С. В. *Управління збалансованим розвитком промислових підприємств* : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / С. В. Коверга ; Донбаська державна машинобудівна академія міністерства науки та освіти України. – Краматорськ, 2015. 474 с.

79. Концептуальна основа фінансової звітності : IASB; Стандарт, Міжнародний документ, Концепція від 01.09.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929\\_009/page](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_009/page)

80. Костенко Е. П., Михалкина Е. В. *История менеджмента: учебное пособие*. Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2014. 606 с.

81. Костенко Е. П., Михалкина Е. В. Синтетическая теория Л. Урвика *История менеджмента*: учебное пособие; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2014. 606с.
82. Костырко Л. А. *Диагностика потенциала финансовоэкономической устойчивости предприятия* : [монография] / Л. А. Костырко ; Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля. Луганск, 2004. 240 с.
83. Кость Я. О. Місце фінансової діагностики в системі фінансового менеджменту підприємства. *Наука й економіка*, 2010. №2. С.55-63.
84. Котлер Ф. *Основы маркетинга*. Москва : Ростинтэр, 1996. 704 с.
85. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компании: оценка и управление. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 576 с.
86. Кривов'язюк І.В. *Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування*: [монографія]. Луцьк: Надстир'я, 2007. 260 с.
87. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основы менеджменту* [підручник]. К.: Академвидав, 2003. 414 с.
88. Кучерова, Г. Ю. Ментальна модель державного стратегічного планування. *Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова*: Серія «Економіка», 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 160–165.
89. Кучерова, Г. Ю. *Стратегія формування свідомого оподаткування як фактор сталого розвитку національної економіки* : монографія. Запоріжжя : КПУ, 2016. 416 с.
90. Лафта Дж. К. *Теория организации*: уч. пос. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 416 с.
91. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*. К. : КНЕУ, 2001. 580 с.



92. Ліхота О.В. Економічна характеристика інтеграційних процесів. *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: Збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 28 жовтня 2020 р.): у 4 ч. Полтава : ЦФЕД, 2020. Ч. 1. С. 42-44.

93. Ліхота О.В. Економічна характеристика та роль інтегрованих систем в економіці України. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. Херсон. 2019. №5. С. 145-149.

94. Ліхота О.В. Інституційний базис діагностичних досліджень функціонування економічних систем. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. № 4 (109). С. 201-204.

95. Ліхота О.В. Концептуальні моделі розвитку елементів інтегрованих систем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 2 (70). Ч. 1. С. 168-172.

96. Ліхота О.В. Методи зниження економічних ризиків дисбалансів розвитку підприємств. *Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів*: Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 30 листопада 2019 року). Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Ч. 1. С. 93-97.

97. Ліхота О.В. Організаційне забезпечення механізму діагностики характеристик інтегрованих систем. *Бізнес-навігатор*: Науково-виробничий журнал. 2019. Вип. 3-1 (52). С. 138-142.

98. Ліхота О.В. Основні характеристики та особливості вертикально інтегрованих структур в Україні. *Наукові економічні дослідження: актуальні питання та інноваційні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 24 жовтня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 73-77.

99. Логотова Т. Г., Полторацька О. В., Полторацький М. М.. *Проблеми ресурсозбереження металургійних підприємств: теоретичні та практичні аспекти* : монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2016. 326 с.
100. Лютенс Ф. Организационное поведение; пер. с англ. – 7-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 1999. XXVIII. 692 с.
101. Максименко І. О., Бокій В. І. Про деякі підходи до визначення розвитку та механізму управління підприємством. *Проблеми економіки організацій та управління: Вісник КНУТД*, 2007. № 1. С. 121-125.
102. Маховикова Г.А. *Планування на підприємстві*  
[https://stud.com.ua/22672/ekonomika/planuvannya\\_na\\_pidpriyemstvi](https://stud.com.ua/22672/ekonomika/planuvannya_na_pidpriyemstvi)
103. Меліхов А. А. *Конкурентний розвиток промислових підприємств: теорія та методологія управління в умовах турбулентного зовнішнього оточення*: монографія. Маріуполь : ПДТУ, 2014. 437 с.
104. Мельник О.Г., Гром'як О.Б. Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012. Вип. 22.2.
105. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва : Дело, 2001. 800 с.
106. Метеленко Н.Г. Шульга О.П. Концептуалізація поняття «фінансовий механізм» *Причорноморські економічні студії.*, 2016 В.10. С.172-179. <http://www.bses.in.ua/journals/2016/10-2016/38.pdf>
107. Мильнер Б. З. *Теория организации* : учебник. 3-е изд., перераб., доп. М. : ИНФРА-М, 2002. 558 с.
108. Міністерство економіки України. *Огляд економічної активності* (підсумки 2020 року) <https://www.me.gov.ua/>
109. Мінфін <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2020/>
110. Мінфін <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/>

111. Мірошниченко О.В., Мурашко І.С. Ресурсозбереження серед принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Економіка: реалії часу: Науковий журнал*, 2014. № 2 (12). С. 58-62.
112. Мочерний С. В. *Методологія економічного дослідження*. Львів: Світ, 2001. 416 с.
113. Мюнстерберг Г. *Психологія и экономическая жизнь*. Москва, 1924. 294 с.
114. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. *Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем*: монографія / за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564 – 569
115. Ньюмен Л. *Соціологія управління*. Емпірическая школа: [Електронний ресурс]. Режим доступа: [http://socyus.ru/navigatsiya/empiricheskaya\\_shkola\\_lnyumen.html](http://socyus.ru/navigatsiya/empiricheskaya_shkola_lnyumen.html).
116. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения . Американская социологическая мысль. Москва, 1996. С. 494-526.
117. Петрова Ю. А. Дуглас Мак-Грегор [Електронний ресурс]. *Эпоха перемен: новые стратегии : конференция онлайн*. Режим доступа: [http://www.ereading.club/bookreader.php/89715/Petrova\\_\\_Duglas\\_MakGregor.html](http://www.ereading.club/bookreader.php/89715/Petrova__Duglas_MakGregor.html).
118. Петрович Й.М. та Костевко В.І. *Використання маркетингових механізмів в прискоренні інноваційної діяльності промислових підприємств*. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16944/1/199-Petrovych-324-326.pdf>
119. Петрович Й.М. Управління розвитком та використанням виробничого потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. Львів: ЛДФА, 2007. № 13. С. 173 – 177.
120. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. *Проблемы теории и практики*

управления, 2001. № 3. С. 102-107. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2009/fem/dorohov/library/article4.htm>

121. Пітерс Г., Уотермен Р. *Корпоративний університет ЕКС WORD. Модель "7S"*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.eksword.ru/poleznoe-dlja-biznesa/menedzhment/model-7-s.shtml>.

122. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К., 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30-34.

123. Полонская Л. А. *Управление персоналом* [конспект лекцій]. Донецк: ДИТБ, 2001. 173 с.

124. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Тридід О. М. *Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія*. Харків : ІНЖЕК, 2003. 328 с.

125. Портал ГУРТ <https://gurt.org.ua/gurt/>

126. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : Автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.08. К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. 20 с.

127. Раєвнєва О.В. *Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі*: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

128. Робсон М., Уллах Ф. *Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов* / М. Робсон,; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. –Москва : Аудит : ЮНИТИ, 1997. С. 27.

129. Семенова А. Ю. Економічний механізм управління сільськогосподарським підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*, 2012. № 3. <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2012/03/186.pdf>

130. Сергеева Л. Н. *Нелинейная экономика: модели и методы*. Запорожье : Полиграф, 2003. 218 с.

131. Сергеева Л. Н., Бакурова А. В. *Концепція моделювання стійкості життєздатності соціально-економічних систем* [Електронний ресурс]. Економічна кібернетика, 2009. № 1-2 (55–56). С. 36–42.
132. Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній <https://youcontrol.com.ua/>
133. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*, 2016. №3. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2016-3\\_0-pages-199\\_205.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-3_0-pages-199_205.pdf)
134. *Словник української мови*: в 11 тт. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 2. С. 481.
135. Смачило І. І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / І. І. Смачило. – Тернопіль, 2012. 235 с.
136. Сметанюк О.А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: Автореф. дис.... канд. екон. наук / 08.06.01. Хмельницький: Хмельницьк. нац. ун-т, 2006. 20 с.
137. Сорокин М.Э. Мастерство финансовых решений. Финансовый директор, 2005. №9(37). С.24-27
138. Социология управления. Эмпирическая школа: Л. Ньюмен [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://socyus.ru/navigatsiya/empiricheskaya\\_shkola\\_lnyumen.html](http://socyus.ru/navigatsiya/empiricheskaya_shkola_lnyumen.html).
139. Старостіна А.О. та ін. Маркетинг: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2003. 326 с.
140. Стрільчук Р. М.. Науково-методичні підходи та методи здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства. *Ефективна економіка*, 2014. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2669>

141. Тарасевич О.В. *Методологія управління трудовими ресурсами в авіаційних підприємствах*: монографія. під наук. ред. Г.А. Астапової і С.В. Богачова. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 200 с.
142. Тейлор Ф. У. *Принципы научного менеджмента*. Пер. с англ. А. И. Зак. М.: Контроллинг, 1991. 104 с.
143. Тодаро М. П. *Экономическое развитие* / пер. с англ. М., ЮНИТИ, 1997. 671 с.
144. Томпсон А. А., Стрикленд П. Дж. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*; пер. англ. Москва : Вильямс, 2003. 924 с.
145. Томпсон А., Стрикленд Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации*. Москва : Юнити, 1998. 576 с.
146. Топ-10 стран с самой развитой промышленностью в мире  
<https://nangs.org/news/world/top-10-stran-s-samoy-razvitoy-promyshlennostyyu-v-mire>
147. Тридід О. М. *Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства* : монографія. Харківський державний економічний університет. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
148. УКРАЇНА 2020-2021: Невиправдані очікування, неочікувані виклики (аналітичні оцінки). Центр Разумкова. Київ.  
<https://razumkov.org.ua/uploads/other/2021-PIDSUMKI-PROGNOZI-UKR-ENG.pdf>
149. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. *Управление – это наука и искусство*; сост. Г. Л. Подвойский. Москва : Республика, 1992. 349 с.
150. Фатхутдинов Р.А. *Разработка управленческого решения*. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. 272 с.
151. Федорова О. В. Система соціального менеджменту підприємства. *Гуманізація соціального управління* : Всеукр. наук.-практ. конф., 29 квітня 2008 р. : тези доповід. Х. : ІНЖЕК, 2008. С. 344.

152. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2014. №2. С. 122-135.
153. Філіпішина Л.М. Управління системою сталого економічного розвитку підприємств: теорія, методологія і практика: монографія. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ, 2017. 167 с.
154. *Філософський енциклопедичний словник* / за ред. В. І. Шинкарука. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
155. Форрестер Д. *Мировая динамика*; пер. с англ. Москва : АСТ ; Санкт-Петербург : Terra Fantastica, 2003. 379 с.
156. Хаджинова Е. В. Теоретические основы управления устойчивым развитием промышленных предприятий. *Вестник экономической науки Украины*, 2014. С.134-156.
157. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Москва : Манн, Иванов и Фербер”, 2005. 287 с.
158. Харрингтон Д. *Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация*. СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. 314 с.
159. Харрингтон Д. *Совершенство управления изменениями.*; пер. с англ. В. Загребельный. Москва : Стандарты и качество, 2008. 192 с.
160. Хобта В. М. , Лаврик У. В. , Кладченко І. С. Формування комплексного підходу до оцінювання збалансованості розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*, 2014. № 1. С. 149–154.
161. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «Організаційно-економічний механізм», August 2017. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* DOI:10.20535/2307-5651.14.2017.108769
162. Хринюк О. С., Дергалюк М. О.. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». August 2017. *Економічний*

*вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»* DOI:10.20535/2307-5651.14.2017.108769

163. Цопа Н.В. *Теоретические аспекты развития промышленных предприятий*. Європейський вектор економічного розвитку, 2009. № 2 (7). С.177 - 185.

164. Цопа Н. В. Механізм керованого розвитку промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Н. В. Цопа ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 408 с.

165. Черниш С. С., Діагностика фінансового стану підприємства. *Інноваційна економіка*, 2010. № 3. С. 111-113.

166. Шведчиков О. А. Концептуальні засади сталого розвитку промислового підприємства . URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_7\\_2/Schvedchikov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_7_2/Schvedchikov.pdf)

167. Шершньова З. Є., Оборська С. В. *Стратегічне управління* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

168. Шишкіна О. Класифікація промислових підприємств у контексті управління фінансовими ризиками. *Галицький економічний вісник* [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) Galician economic journal, 2020. No 2 (63). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02) ISSN 2409-8892. Web: <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua>

169. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*, 2013. № 1 (1). С. 78-83.

170. Штангрет А. М., Копилюк О. І. *Антикризове управління підприємством* : навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.

171. Шумпетер Й. А. *Теория экономического развития*. М.: Прогресс, 1982. 455 с.

172. Щёкин Г. В. *Теория социального управления* : монографія. К. : КНЕУ, 1996. 636 с



173. *Энциклопедия производственного менеджера* <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/benchmarking.html>

174. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: Доля, 2007. 384 с. 21.

**ДОДАТКИ**

## Додаток А. Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи



УКРАЇНА  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,  
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: [rector@donnu.edu.ua](mailto:rector@donnu.edu.ua), код ЄДРПОУ 02070803

«12» січня 2021 р. № 02/01.1.3-43

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

**Ліхоти Олександра Валерійовича**

на тему «**Організаційно-економічний механізм діагностики та управління розвитком промислових підприємств**», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук зі спеціальності 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами»

Дисертаційну роботу Ліхоти О. В. виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса: «Методологія конвергентного менеджменту інноваційного розвитку регіональних економічних систем» (номер державної реєстрації 0117U004138, 2017–2021 рр.), у рамках якої удосконалено науково-методичний підхід діагностики рівня управління розвитком промислових підприємств, який на відміну від існуючого, побудовано за допомогою методики системно-структурного аналізу побудови функціональних груп показників, що дало змогу спрогнозувати та обґрунтувати оптимальні по рівню життєздатності сценарії розвитку досліджуваних підприємств.

Отримані наукові результати також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент», «Прийняття управлінських рішень», «Корпоративний менеджмент».

Проректор з наукової роботи



І.В. Хаджинов

**Додаток Б. Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи****ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«УКРГАЗНАФТА»**

84116, Донецька обл., м. Слов'янськ, вул. Батюка, 8  
Код ЄДРПОУ 39841756,

№ 171/21  
«22» 01 2021 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження наукових результатів  
дисертаційної роботи на тему  
«Організаційно-економічний механізм діагностики та управління розвитком  
промислових підприємств»  
Ліхоти Олександра Валерійовича

Дослідження, проведені у дисертаційній роботі роблять вагомий внесок у розробку нових методів та підходів у управлінні розвитком підприємства на стратегічну перспективу. Результати наукових досліджень стосуються найважливіших проблем сучасних промислових підприємств.

Особливої уваги заслуговують концептуальні положення організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств, які на відміну від наявних, враховують теоретико-методичний фундамент, діагностичний рівень та управлінські механізми, що дозволяють спрогнозувати три сценарії розвитку: організації управління та реалізації бізнес-процесів; мотивації та стимулювання кадрового потенціалу; мінімізації негативних факторів ризику.

Запропоновані методичні та практичні заходи дозволяють підвищити якість та ефективність організації управлінських процесів підприємства.

Директор ТОВ «Укргазнафта»



В.А. Мухін

**Додаток В. Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи**

ЗАТВЕРДЖУЄ

заступник міського голови

Рубан А.Є.

«17» 12 2020 р.

**АКТ**

**впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Ліхоти Олександра Валерійовича  
на тему: «Організаційно-економічний механізм діагностики та управління  
розвитком промислових підприємств»**

Теоретичні положення дисертаційного дослідження Ліхоти Олександра Валерійовича на тему: «Організаційно-економічний механізм діагностики та управління розвитком промислових підприємств» використані у практичній роботі Управління економічного та інвестиційного розвитку Слов'янської міської ради.

Начальник управління



Сміренський В.В.

## Додаток Г. Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи



ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
**НАУКОВО-НАВЧАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
 ЕКОНОМІКИ І ПРАВА**

84116, Донецька обл., м. Слов'янськ, вул. Батука, 8  
 Код ЄДРПОУ 42708773  
 095-509-93-05

Вих. № 135/21  
 «15» 01 2021 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження наукових результатів дисертаційної роботи на тему  
 «Організаційно-економічний механізм діагностики та управління розвитком  
 промислових підприємств»  
 на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук  
 зі спеціальності: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
 (за видами економічної діяльності)

**ЛІХОТИ ОЛЕКСАНДРА ВАЛЕРІЙОВИЧА**

Теоретико-методичні пропозиції Ліхоти О.В. щодо удосконалення концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств мають практичну цінність в частині застосування науково-методичного підходу діагностики рівня управління розвитком, що надає змогу спрогнозувати та обґрунтувати оптимальні по рівню життєздатності сценарії розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих положень у практиці підприємств дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та вдосконалити механізм управління розвитком.

Ректор ПВНЗ «ННІЕП»



С.М. Терських

## Додаток Д Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи



**ДОНЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»**

вул. Уральська, 12, м. Краматорськ, Донецька обл., 84333, Україна,  
тел.: +38 (050) 470 51 06, +38 (067) 628 90 09  
E-mail: [kram\\_maup@ukr.net](mailto:kram_maup@ukr.net),  
Веб-сайт: <http://kramatorsk.maup.com.ua>

25.03.2021 № 01-13/23



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

В.о. директора Донецького інституту  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Н.Л. Літвінова

**АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**Найменування пропозиції для впровадження (метод профілактики, лікування, пристрій, форма організаційної праці, тощо).** Розробка методичного забезпечення та науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення концептуальних положень організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

**1. Ким запропоновано:** Ліхота О.В., здобувач наукового ступеня кандидата економічних наук Інституту економіки промисловості НАН України.

**2. Джерело інформації (методичні рекомендації, інформаційний лист, звіт про НДР, дисертації, монографії, матеріали з'їздів, наукових конференцій, семінарів та ін.).** Матеріали дисертаційного дослідження Ліхоти О.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності) «Організаційно-економічний механізм діагностики та управління розвитком промислових підприємств».

**3. Установа, в якій здійснено впровадження:** вул. Уральська, 12, м. Краматорськ, Донецька обл., 84333.

**4. Термін впровадження:** 2020-2021 рр.

**5. Інформація про впровадження:** впроваджено в навчальний процес кафедри економіки та менеджменту з дисциплін «Адміністративний менеджмент», «Стратегічне управління», «Операційний менеджмент» при проведенні лекційних та семінарських занять

**Ефективність впровадження:** удосконалення методичного забезпечення та науково-практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму діагностики та управління розвитком промислових підприємств.

**6. Зауваження, пропозиції:** немає.

Завідувач кафедри економіки та менеджменту,  
доктор економічних наук, професор

Н. А. Тітова

Доцент кафедри економіки та менеджменту,  
кандидат економічних наук, доцент

К. Л. Положенцева

**Список опублікованих робіт здобувача за темою дисертації в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Likhota O. Features of enterprise development management by indicators of imbalances. *Three Seas Economic Journal*. Vol. 1. № 2. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 2020. P. 19-24. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-2-4> (0,27 д.а).

2. Ліхота О.В. Концептуальні моделі розвитку елементів інтегрованих систем. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск № 2 (70). (Частина 1). С. 168-172. (0,23 д.а).

3. Ліхота О.В. Організаційне забезпечення механізму діагностики характеристик інтегрованих систем. *Бізнес-навігатор: Науково-виробничий журнал*. 2019. Вип. 3-1 (52). С. 138-142. (0,23 д.а).

4. Ліхота О.В. Інституційний базис діагностичних досліджень функціонування економічних систем. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4 (109). С. 201-204. (0,18 д.а).

5. Ліхота О.В. Економічна характеристика та роль інтегрованих систем в економіці України. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Херсон. 2019. №5. С. 145-149. (0,23 д.а).

**які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

6. Ліхота О.В. Методи зниження економічних ризиків дисбалансів розвитку підприємств. *Напрями розвитку ринкової економіки: нові реалії та можливості в умовах інтеграційних процесів: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Ужгород, 30 листопада 2019 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Кругнські. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2019. Ч. 1. С. 93-97. (0,23 д.а).

7. Ліхота О.В. Основні характеристики та особливості вертикально інтегрованих структур в Україні. *Наукові економічні дослідження: актуальні питання та інноваційні аспекти* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 24 жовтня 2020 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2020. С. 73-77. (0,23 д.а)

8. Ліхота О.В. Економічна характеристика інтеграційних процесів. *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку* : збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 28 жовтня 2020 р.): у 4 ч. Полтава : ЦФЕД, 2020. Ч. 1. С. 42-44. (0,14).