

УДК 65.014.1

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

©2018 МЕШКОВА Н. Л., ЩЕПКИНА Н. Н.

УДК 65.014.1

### Мешкова Н. Л., Щепкина Н. Н. Современные проблемы управления деловой активностью промышленного предприятия

Целью статьи является совершенствование процесса управления деловой активностью промышленного предприятия на основе обоснования задач, функций и принципов управления деловой активностью. В статье рассматриваются вопросы, связанные с разработкой устранения проблем управления деловой активностью предприятия. Предметом исследования является подход к управлению деловой активностью промышленного предприятия. В результате исследования были изучены различные подходы к управлению деловой активностью промышленного предприятия, выявлены их сильные и слабые стороны. Главным недостатком изученных методик является недостаточная изученность вопросов эффективного управления деловой активностью промышленного предприятия. Предлагается усовершенствовать управление деловой активностью промышленного предприятия на основе обоснования задач, функций и принципов управления.

**Ключевые слова:** система, подход, деловая активность, управление деловой активностью предприятия.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 11.

**Мешкова Наталья Львовна** – кандидат экономических наук, доцент (Киев, Украина)

**Щепкина Наталья Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, Московский государственный строительный университет (Ярославское шоссе, 26, Москва, 129337, Россия)

**E-mail:** [natasha.chepkina@mail.ru](mailto:natasha.chepkina@mail.ru)

УДК 65.014.1

UDC 65.014.1

### Мешкова Н. Л., Щепкина Н. М. Сучасні проблеми управління діловою активністю промислового підприємства

Метою статті є вдосконалення процесу управління діловою активністю промислового підприємства на основі обґрунтування завдань, функцій і принципів управління діловою активністю. У статті розглядаються питання, пов'язані з розробкою усунення проблем управління діловою активністю підприємства. Предметом дослідження є підхід до управління діловою активністю промислового підприємства. У результаті дослідження було вивчено різні підходи до управління діловою активністю промислового підприємства, виявлено їх сильні та слабкі сторони. Головним недоліком досліджених методик є недостатня вивченість питань ефективного управління діловою активністю промислового підприємства. Пропонується вдосконалити управління діловою активністю промислового підприємства на основі обґрунтування завдань, функцій і принципів управління.

**Ключові слова:** система, підхід, ділова активність, управління діловою активністю підприємства.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

**Мешкова Наталія Львівна** – кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)

**Щепкіна Наталія Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, Московський державний будівельний університет (Ярославське шосе, 26, Москва, 129337, Росія)

**E-mail:** [natasha.chepkina@mail.ru](mailto:natasha.chepkina@mail.ru)

### Meshkova N. L., Shchepkina N. M. The Modern Problems of Management of Business Activity of Industrial Enterprise

The article is aimed at improving the process of management of business activity of an industrial enterprise on the basis of substantiation of tasks, functions and principles of business activity management. The article considers the issues related to the development of elimination of problems of business activity management. The subject of research is the approach to the management of business activity of an industrial enterprise. As result of research, different approaches to management of business activity of an industrial enterprise are researched, their strengths and weaknesses are identified. The main disadvantage of the researched methodologies is insufficient study of the issues of effective management of business activity of an industrial enterprise. It is proposed to improve the management of business activity of an industrial enterprise on the basis of substantiating tasks, functions, and principles of management.

**Keywords:** system, approach, business activity, management of business activity of enterprise.

**Tbl.:** 1. **Bibl.:** 11.

**Meshkova Natalia L.** – PhD (Economics), Associate Professor (Kyiv, Ukraine)

**Shchepkina Nataliia M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Moscow State University of Civil Engineering (26, Yaroslavskoye Shosse, Moscow, 129337, Russia)

**E-mail:** [natasha.chepkina@mail.ru](mailto:natasha.chepkina@mail.ru)

Важким условием эффективного управления предприятием является экономическая обоснованность принимаемых решений. Проблема управления деловой активностью предприятия остается слабо разработанной, поскольку различные авторы предлагают свои методы и подходы к управлению деловой активности, которые не в полной мере отражают общую картину эффективности работы предприятия. Управление деловой активностью занимает важное место среди совокупности управленческих задач в связи с тем, что предполагает рост объемов деятельности, получение дополнительных

доходов при условии эффективного управления этим процессом, активизации и стимулировании деловой среды.

Общий процесс управления деловой активностью промышленного предприятия, в отличие от оценки деловой активности, не приобрел распространения в научной литературе, а подходы к решению проблемы эффективного управления частично находят свое отражение в работах украинских и российских ученых в части планирования активности, анализа, регулирования, разработки механизмов управления деловой активностью [1–9].

Управление деловой активностью промышленного предприятия является неотъемлемой частью общего процесса управления финансово-экономической и производственной деятельностью и одним из направлений этого процесса наряду с такими направлениями, как управление платежеспособностью, рентабельностью, финансовой устойчивостью, имущественным положением, денежными потоками.

Как и любой процесс управления, непосредственно управление деловой активностью осуществляется в условиях действия совокупности внутренних и внешних факторов, учет которых является обязательным заданием для обеспечения успешности внедрения управленческих решений в практическую плоскость.

Проблемы оценки и управления деловой активностью рассматриваются в работах зарубежных ученых, в том числе, таких как Д. А. Аакер, Э. Дж. Долан, К. Д. Кэмпбелл, Л. А. Беренштейн. Многие экономисты уделяют значительное внимание теоретико-методическим и практическим основам оценки деловой активности как критерию эффективности функционирования предприятия – В. И. Алешин, М. И. Баканов, М. Д. Билык, И. А. Бланк, Е. Е. Каменева, Г. Г. Кирейцев, В. В. Ковалев, Л. А. Лахтионова, Н. К. Моисеева, В. А. Мец, А. С. Олесюк, Г. В. Савицкая, Ю. С. Цал-Цалко, Н. П. Шморгун и другие [1–9].

Однако полученные научные результаты по обоснованию значения деловой активности для успешного развития хозяйственной и экономической деятельности не в полной мере очерчивают круг вопросов, касающихся эффективного управления деловой активностью и не содержат научно-методических и практических аспектов воплощения мероприятий управления финансово-хозяйственной деятельностью с позиции совершенствования делового состояния.

Цель статьи заключается в совершенствовании управления деловой активностью промышленного предприятия на основе обоснования задач, функций и принципов управления деловой активностью.

Цель управления деловой активностью обычно реализуется через выполнение задач управления деловой активностью. К основным задачам управления отнесены: оценка уровня деловой активности, обеспечение, активизация и стимулирование деловой активности субъектов хозяйствования.

В работе выделено три уровня деловой активности: высокий, средний и низкий. *Высокий уровень деловой активности* характеризуется благоприятными условиями функционирования предприятия, положительными изменениями по финансово-экономическим показателям, возможностью реализации задач в долгосрочной перспективе для повышения прибыльности хозяйственной деятельности.

*Средний уровень деловой активности* можно охарактеризовать как уровень с достаточными для поддержания основных плановых заданий условиями работы предприятия без значительной угрозы потери контроля над ситуацией в сфере производства, сбыта, инвестирования, осуществления платежей по обязательствам. Однако существует вероятность потери достигнутых позиций в состоянии деловой активности в перспективе в связи с отсутствием возможностей к расширению объемов деятельности, при недостаточном инвестиционном обеспечении и ограниченном уровне рентабельности.

*Низкий уровень деловой активности* не позволяет предприятию развивать свои потенциальные возможности, он свидетельствует о наличии угрозы кризисного состояния, низкий уровень спроса на продукцию, низкую конкурентоспособность предприятия, неэффективность финансово-экономической политики на предприятии и отсутствие надлежащих условий для преодоления последствий деятельности при разных обстоятельствах (финансово-экономический кризис или некомпетентность управленческого персонала).

В процессе управления деловой активностью возникает потребность в количественной оценке уровня активности, в доказательстве на основе расчетов достаточности существующего уровня (особенно это касается среднего и высокого уровней деловой активности). В табл. 1 представлены показатели оценки по каждому из уровней деловой активности.

В основу представленных в табл. 1 показателей внедрено оптимальное соотношение между основными индикаторами деятельности предприятия. Так, для оценки высокого уровня деловой активности авторами работы предлагается использовать два показателя в зависимости от уровня инвестирования в основной капитал:

- ✦ *во-первых*, соотношение между тремя темповыми показателями, это свидетельствует об отлаженности управленческих решений относительно производства и реализации продукции;
- ✦ *во-вторых*, соотношение между двумя темповыми показателями без учета темпа изменения прибыли ( $T_{\Pi}$ ), поскольку получение положительного финансового результата в процессе инвестирования, как правило, происходит только через определенный промежуток времени.

Поскольку средний уровень деловой активности не характеризуется ростом масштабов производственной деятельности, то показатель темпа изменения выручки от реализации продукции ( $T_{BP}$ ) не учтены в приведенном соотношении, а акцентировано, что показатель должен повышаться.

Показатели оценки уровней деловой активности

Уровень деловой активности	Показатели оценки (неравенства)	Выводы по неравенствам
Высокий	1) $100\% < T_A < T_{BP} < T_{П}$ ; 2) $100\% < T_A < T_{BP}$	1) Активизируется состояние деловой активности, проводятся стимулирующие мероприятия; 2) активно осуществляются инвестиционные вложения в производство
Средний	$100\% < T_{A'}, 100\% < T_{BP}$	Показывает достаточный уровень обновления основных производственных фондов, прибыльность деятельности
Низкий	$100\% > T_A$	Отражает убыточность деятельности, низкие объемы реализации

Задачи по обеспечению, активизации и стимулированию деловой активности в нынешний посткризисный период занимают важнейшее место в комплексе задач управления деловой активностью субъектов хозяйствования. Реализация этих сложных задач требует от руководства предприятий решительных действий относительно поиска путей модернизации производственных мощностей, альтернативных вариантов сбыта продукции, закрепления достигнутых позиций во взаимодействии с поставщиками сырья, материалов, энергии и т. п.

Задачи по обеспечению состояния деловой активности являются приемлемым для большинства отечественных промышленных предприятий, которые понесли значительные потери во время мирового финансово-экономического кризиса, потеряв связи, ресурсы, способность своевременно выполнять обязательства и т. д.

**А**ktivизация состояния деловой активности как задача в процессе управления деловой активностью имеет целью вывести финансово-хозяйственное состояние субъекта хозяйствования по основным оцениваемым показателям на новый уровень развития, что невозможно без значительных преобразований в производственной сфере деятельности.

Стимулирование деловой активности на уровне субъекта хозяйствования зависит в значительной степени от финансово-экономической ситуации в государстве [10, с. 86], от финансового положения деловых партнеров и т. п. Ситуация в государстве (состояние промышленной политики, контроль за финансовой дисциплиной, бюджетная составляющая государственной политики, налоговая нагрузка) выступает активизатором либо становится тормозом для роста предпринимательства. Так, для стимулирования деловой активности необходимо создавать благоприятные условия конкурентоспособности, внедрять инновации, осуществлять инвестиционные вливания в производственный процесс, наращивать финансовые ресурсы. Также важным является умень-

шение размера обязательных платежей для предприятий, решающих социально важные для страны задачи: создающих новые рабочие места, повышающих квалификационный уровень персонала, осуществляющих благотворительные мероприятия. Кроме этого, необходимо стимулировать деятельность тех предприятий, которые обновляют состояние производственных фондов и решают не менее важные задачи по энергосбережению, экологической направленности производства.

**З**адачи управления в отношении процессов обеспечения, активизации и стимулирования деловой активности в ходе своей реализации предусматривают определение потенциальных возможностей к осуществлению этих процессов с целью максимального использования ресурсов и средств. Так, определяется, например, способность предприятия к внедрению мер по стимулированию деловой активности. Следует отметить, что под потенциальными возможностями подразумевается способность достижения определенного состояния в заданное время в соответствующих объемах.

Перечисленные задачи, а также цель управления деловой активностью находят свое отражение в функциях управления, к которым отнесены наиболее значимые: анализ, планирование, организация, учет, контроль, регулирование.

Реализация функции анализа предполагает всестороннее изучение направлений обеспечения деловой активности промышленного предприятия в процессе управления финансово-хозяйственной деятельностью по основным показателям оценки деловой активности: коэффициенту устойчивости экономического роста, коэффициентам оборачиваемости (активов, задолженности, капитала, основных средств и др.), показателям длительности оборота, соотношениям между темпами роста прибыли, дохода и активов предприятия.

Функция планирования деловой активности требует четкого соблюдения согласованных планов

развития операционной деятельности предприятия (производственного плана, плана продаж продукции, плана поступления и расходования денежных средств, плана погашения задолженности и тому подобное). Выполнение плана обновления основных производственных фондов занимает ведущее место в посткризисный период управления производственной и инвестиционной деятельностью промышленного предприятия и определяет уровень его деловой активности.

Организация как функция управления деловой активностью позволяет согласовать такие процессы на предприятии, как: производственные и реализационные, производственные и инвестиционные, реализационные и маркетинговые, производственные и финансовые, маркетинговые и финансовые. Организация деятельности в процессе управления деловой активностью, прежде всего, сводится к координации управленческих действий с различными подразделениями предприятия с целью достижения максимального эффекта от мероприятий, что стимулирует, активизирует и обеспечивает проведение деловых операций в нынешних сложных условиях функционирования.

Реализация функции учета создает условия и информационную базу для сравнения фактически полученных результатов управления деловой активностью и тех результатов, которые были запланированы к внедрению. Учет деловой активности как процесса предусматривает отражение показателей деятельности, которые характеризуют его состояние, а именно: объемы продукции в натуральном и денежном измерении, величину задолженности покупателей, величину задолженности перед поставщиками, размер затрат на производство продукции, размер расходов на мероприятия по реализации продукции, инвестиционные вливания и т. п.

В процессе управления деловой активностью функция контроля должна усилить деловые позиции промышленного предприятия благодаря: своевременному реагированию на изменения в плановых заданиях по управлению; последовательному реагированию на нарушения в координации усилий по сбалансированию объемов входящих и исходящих потоков средств и ресурсов; предупреждению наступления кризисных явлений, например в осуществлении платежей; способности реализовать продукцию.

Регулирование – функция управления деловой активностью, которая предполагает достижение результативности деятельности на основе внедрения системы распоряжений, приказов, рекомендаций, методических указаний, инструкций относительно выполнения обязанностей сотрудниками, соблюдения норм и нормативов, эффективности бизнес-процессов и пр. для обеспечения оптимальных показателей управления деятельностью промышленного предприятия.

В основу процесса управления деловой активностью субъекта хозяйствования положены такие ос-

новные принципы, как: соответствие, комплексность, адаптивность, оптимальность и эффективность.

*Принцип соответствия* определяет особенности управления деловой активностью конкретного промышленного предприятия, а именно:

- ✦ специфику функционирования и условия развития хозяйственной деятельности предприятия;
- ✦ конкурентные преимущества на время принятия управленческих решений;
- ✦ потенциальные возможности осуществления преобразований в производственной и сбытовой сферах;
- ✦ уровень освоения инноваций и инвестиционных ресурсов;
- ✦ возможность усовершенствования финансового положения и пути и сроки достижения.

**С**уть *принципа комплексности* заключается в решении задач и функций управления деловой активностью субъекта хозяйствования по различным процессам, по сферам деятельности, по всем уровням активности, по стадиям экономического развития, а также в зависимости от экономической ситуации в мире, стране, отрасли и от поставленных текущих и стратегических ориентиров развития. Комплексность принятия решений отражается на результативности финансово-хозяйственной деятельности в целом и на отдельных направлениях реализации задач управления деловой активностью предприятия.

*Принцип адаптивности* предполагает направленность управленческих решений по совершенствованию состояния деловой активности к своевременному учету изменений во внутреннем положении предприятия и его внешнем окружении и принятию соответствующих мер по нейтрализации возможных кризисных явлений и угроз. Данный принцип реализуется на всех этапах управления деловой активностью, при этом происходит корректировка задач управления с максимальным учетом изменений, которые сложились в экономике.

В процессе управления деловой активностью предприятия *принцип оптимальности* занимает одно из ведущих мест, поскольку должен обеспечивать оптимальное состояние деловой активности по определенным критериям (уровень рентабельности, задолженности, кредитоспособности, устойчивости положения и т. п.). Оптимальность деловой активности также связана с поддержанием оптимальных соотношений между темпами изменения активов, доходов и прибыли предприятия в нестабильных условиях ведения хозяйственной и финансово-экономической деятельности.

*Принцип эффективности* реализуется на основе достижения в полной мере поставленных задач и функций управления деловой активностью промыш-

ленного предприятия. Эффективность управления подтверждается высоким уровнем деловой активности субъектов хозяйствования, оптимальными значениями показателей деятельности и приемлемой тенденцией их изменения. Данный принцип предполагает сравнение усилий руководства предприятия, направленных на обеспечение высокого уровня деловой активности, и полученных результатов деятельности.

**Т**аким образом, предложенный подход к управлению деловой активностью промышленного предприятия выступает основой для обновления делового климата в посткризисный период хозяйствования, позволяет последовательно и системно реализовать управленческие решения, направленные на выведение отечественных предприятий не только на докризисные показатели развития, но и на новый инновационно ориентированный уровень функционирования. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Аакер Д. А.** Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. Е. Виноградова. 7-е изд. СПб.: Питер, 2011. 496 с.
2. **Долан Э. Дж., Кэмпбелл К. Д., Кэмпбелл Р. Дж.** Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика / пер. с англ.; общ. ред. В. Лукашевича. М., 1996. 448 с.
3. **Алешин В. А., Давыденко И. Г., Зотова А. И.** Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. М. : Кнорус, 2016. 376 с.
4. **Баканов М. И., Шеремет А. Д.** Теория экономического анализа : учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М. : Финансы и статистика, 2015. 416 с.
5. **Білик М. Д.** Сутність і оцінка фінансового стану підприємств. *Фінанси України*. 2005. № 3. С. 117–128.
6. **Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента : в 2-х томах. Т. 2. Киев : Эльга, 2015. 512 с.
7. **Каменева Е., Беликова Е.** Внутренние драйверы управления деловой активностью как инструменты роста стоимости компании. *Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2015. № 4. С. 320–328.
8. **Лахтіонова Л. А.** Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 387 с.
9. **Савицкая Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие. М. : Инфра-М, РИОР, 2016. 284 с.

9. **Шеремет А. Д., Негашев Е. В.** Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд., перераб. и доп. М. : НИЦ Инфа-М, 2013. 208 с.

10. Післякризовий розвиток економіки України: засади стратегії модернізації : аналітична доповідь / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська, Я. В. Бережний та ін. Київ : НІСД, 2012. 144 с. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/794/>

#### REFERENCES

- Aaker, D. A. *Strategicheskoye rynochnoye upravleniye* [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter, 2011.
- Aleshin, V. A., Davydenko, I. G., and Zotova, A. I. *Ekonomicheskiy analiz finansovo-khoziaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Economic analysis of the financial and economic activities of the enterprise]. Moscow: Knorus, 2016.
- Bakanov, M. I., and Sheremet, A. D. *Teoriya ekonomicheskogo analiza* [The theory of economic analysis]. Moscow: Finansy i statistika, 2015.
- Bilyk, M. D. "Sutnist i otsinka finansovoho stanu pidpriemstv" [The essence and assessment of the financial condition of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 3 (2005): 117-128.
- Blank, I. A. *Osnovy finansovogo menedzhmenta* [Fundamentals of financial management]. Vol. 2. Kyiv: Elga, 2015.
- Dolan, E. Dzh., Kempbell, K. D., and Kempbell, R. Dzh. *Dengi, bankovskoye delo i denezhno-kreditnaya politika* [Money, banking and monetary policy]. Moscow, 1996.
- Kameneva, Ye., and Belikova, Ye. "Vnutrenniye drayvery upravleniya delovoy aktivnostyu kak instrumenty rosta stoimosti kompanii" [Internal drivers of business activity management as tools of company value growth]. *Risk: resursy, informatsiya, snabzheniye, konkurentsya*, no. 4 (2015): 320-328.
- Lakhtionova, L. A. *Finansovyi analiz subiektiv hospodariuvannia* [Financial analysis of economic entities]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Savitskaya, G. V. *Analiz khoziaystvennoy deyatel'nosti* [Analysis of economic activity]. Moscow: Infra-M; RIOR, 2016.
- Sheremet, A. D., and Negashev, Ye. V. *Metodika finansovogo analiza deyatel'nosti kommercheskikh organizatsiy* [Methods of financial analysis of commercial organizations]. Moscow: NITs Infa-M, 2013.
- Zhalilo, Ya. A. et al. "Pisliakryzovyi rozvytok ekonomiky Ukrainy: zasady stratehii modernizatsii : analitychna dopovid" [Post-crisis development of the Ukrainian economy: the basics of the modernization strategy: an analytical report]. <http://www.niss.gov.ua/articles/794/>