

УДК 658

ЖУЛАЙ Г.С.

Київський національний університет технологій та дизайну

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА  
УСПІШНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

***Мета.** Удосконалити сутність та поняття «управління ефективністю діяльності підприємства».*

***Методика.** У процесі дослідження використанні основні положення системного підходу, сучасних теорій економічної думки. Конкретні наукові результати одержано з використанням загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання.*

***Результати.** У статті визначені й охарактеризовані основні напрями управління ефективністю діяльності підприємств.*

***Наукова новизна.** Обґрунтовано необхідність управління ефективністю діяльності підприємств із позиції системного підходу.*

***Практична значимість.** У результаті проведеного дослідження окреслено основні методичні підходи та принципи ведення бізнесу в контексті управління ефективністю діяльності підприємства.*

***Ключові слова:** управління, ефективність, діяльність підприємства.*

**Вступ.** Для сучасних українських підприємств однією з основних проблем успішного функціонування є управління ефективністю їх діяльності. В умовах нестабільності та невизначеності важливим для будь-якого підприємства є формування ефективних принципів і ефективної системи управління ефективністю діяльності.

**Постановка завдання.** Проблеми управління ефективністю діяльності підприємства вивчаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико методичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Т. Батракова, Р. Беннет, Б. Бінкін, Н. Гавалова, А. Головенко, З. Коваль, А. Куценко, І. Лепя, І. Маркіна, Г. Осовська, М. Панов, В. Пастухова, Т. Пітерс, О. Полінський, О. Рац, В. Черняк.

Однак, питання управління ефективністю діяльності потребує постійного удосконалення методів та механізму управління, а також формування методичних підходів до управління ефективністю діяльності підприємства.

**Результати дослідження.** Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Об'єктом управління ефективністю діяльності є процес функціонування підприємства, а суб'єктами – певне коло осіб, що реалізують завдання управління ефективністю.

При розрізненні ефективності і результативності легко виокремити два види управління ефективністю діяльності підприємств [1]:

– ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх [5, с. 8];

– результативне керівництво, яке уможлиблює тимчасове досягнення короткострокових цілей [6, с. 9].

Основою управління є визначення ефективності її діяльності. Оцінка ефективності будується на основі єдиних методологічних принципів визначення ефективності діяльності.

У якості основних загальних принципів здійснення діяльності на практиці, що склалася, визначають наступні [1]:

– у процесі розробки і реалізації проектів необхідно поєднувати науково-технологічний аналіз з комерційним, фінансово-економічним, соціальним, щоб забезпечити комплексність підходу до їх здійснення;

– при оцінці ефективності діяльності, зіставлення витрат і результатів необхідно проводити з урахуванням зміни вартості грошей у часі;

– при здійсненні діяльності принципово необхідно враховувати невизначеність і ризики.

Управління ефективністю діяльності являє собою систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств являє є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень [1].

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного.

Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління [7, с. 398].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління [1].

Відповідно до першого підходу, функціональні центри управління будуються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з іншими функціональними підрозділами обмежуються лише інформаційними зв'язками.

Згідно з другим підходом, функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більшість управлінських рішень у

межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексної розробки, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [3, с. 57].

На зміну ефективності діяльності підприємств впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні [1]:

– внутрішні: основні (обсяг продажу, собівартість продукції, структура продукції і витрат, величина амортизаційних відрахувань, ціна продукції і матеріалів, обсяг і якість ресурсів, рівень організації і культури виробництва, координація); неосновні (цінові порушення, порушення умов праці, зниження якості, організаційні порушення, які призводять до штрафних і економічних санкцій, інші порушення, які пов'язані з господарською дисципліною);

– зовнішні (соціально-економічні умови, ціна на виробничі ресурси, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, транспортні умови, природні умови та інші).

При цьому, внутрішні фактори поділяють на основні та неосновні.

Головною метою управління ефективністю діяльності є забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді.

Враховуючи цю головну мету, варто зазначити, що система управління ефективністю діяльності підприємства покликана вирішувати наступні завдання [2]:

1. Забезпечення максимізації розміру ефекту при відповідному ресурсному потенціалі підприємства і ринковій кон'юнктурі. Це завдання реалізується шляхом оптимізації складу ресурсів і забезпечення їх ефективного використання. Основними природними обмежувачами розміру ефекту виступають максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу та кон'юнктура товарного й фінансового ринків, що склалася на даний момент.

2. Забезпечення оптимального співвідношення між рівнем ефекту і допустимим рівнем ризику. Між цими двома показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням відношення менеджерів до господарських ризиків формується допустимий рівень останніх, що визначає агресивну, помірну (компромісну) чи консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих господарських операцій. Зважаючи на заданий рівень ризику, у процесі управління повинен бути максимізований рівень ефекту.

3. Забезпечення високої якості ефекту. У процесі формування ефекту діяльності підприємства повинні бути насамперед реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності, що забезпечує основу перспективного розвитку підприємства.

У межах операційної діяльності основну увагу необхідно приділити забезпеченню зростання ефекту за рахунок збільшення обсягів основної діяльності та освоєння нових перспектив.

4. Забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства. Цей рівень за умови успішної діяльності повинен бути не нижче середньої норми прибутковості на ринку капіталу, при необхідності відшкодовувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний зі специфікою діяльності підприємства, а також інфляційні втрати.

5. Забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства у майбутньому періоді. Оскільки прибуток є основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів системи, його розмір визначає потенційну можливість створення фондів, що забезпечують її майбутній розвиток.

6. Забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту власників у перспективі. Темп зростання ринкової вартості значною мірою визначається рівнем капіталізації прибутку, отриманого підприємством у звітному періоді. Кожне підприємство, враховуючи умови і завдання господарської діяльності, саме визначає перелік критеріїв оптимізації розподілу прибутку на його капіталізовану та споживчу частини.

7. Забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутках. Програми участі персоналу в прибутках мають гармонізувати інтереси власників підприємства та його найманих працівників, а також, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого – забезпечувати досить прийнятний рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечити не в змозі.

Вищезазначені основні завдання управління ефективністю тісно взаємопов'язані, хоча окремі з них характеризуються різною направленістю. Тому в процесі управління ефективністю діяльності підприємства окремі завдання повинні бути оптимізовані.

Обґрунтування мети, завдань управління ефективністю, а також змісту окремих етапів процесу управління ефективністю має спиратися на процесний підхід до управління [2].

Куценко А.В. [2] пропонує розглядати управління ефективністю діяльності як систему, яка складається з ряду підсистем (напрямів), відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства.

Як систему управління ефективністю діяльності досліджували такі вчені, як Б. Бінкін та В. Черняк [8]. Ними було розроблено шість напрямів управління ефективністю діяльності для підприємств виробничої сфери.

Перша підсистема управління ефективністю діяльності, за Б. Бінкіним та В. Черняком, покликана забезпечити виробництво і поставки продукції в заданих обсягах, асортименті, якості, в строки, що встановлені планами виробництва, договорами, замовленнями при мінімальному циклі та мінімальних витратах виробництва. Об'єктом управління цієї підсистеми є процеси виробництва продукції і процеси її постачання. Управління в даній підсистемі здійснюється шляхом реалізації спеціальних функцій.

Друга підсистема має на меті перманентно забезпечувати споживачів продукцією, якість якої задовольняла б їх потреби і відповідно систематично підвищувати у зв'язку з цим ефективність виробництва. Мета другої підсистеми деталізується за стадіями життєвого циклу продукції і конкретизується залежно від участі підприємства в здійсненні процесів життєвого циклу продукції.

Об'єктами управління в цій підсистемі є технічний рівень і якість продукції в цілому, процеси їх формування на стадії дослідження і проектування, забезпечення якості в процесі виробництва, збереження в процесі обігу, повноцінного використання та

оновлення в процесі споживання (експлуатації). Якість продукції забезпечується якістю праці, засобів технологічного оснащення та технологічних процесів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів і якістю технічної документації.

Об'єктами управління в третій підсистемі є залучені ресурси, процеси виробничої, господарської та управлінської діяльності щодо їх використання.

У цій підсистемі Б. Бінкін та В. Черняк виділяють такі блоки: трудові ресурси, матеріальні ресурси, фінансові ресурси, сукупність ресурсів. Кожен із блоків характеризується наявністю, станом ресурсів і процесами їх руху. Наявність і стан ресурсів визначаються обсягом ресурсів (кількісними характеристиками) та їх структурою (якісними характеристиками).

Процеси руху ресурсів включають формування ресурсів (залучення у виробництво), використання ресурсів (в основному виробництві, а також у виробництві, що забезпечує і обслуговує), відновлення або відтворення ресурсів, вибуття і вивільнення ресурсів або утилізацію відходів виробництва.

Основна мета підсистеми «управління ресурсами» полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів різними шляхами, наприклад, за рахунок підвищення продуктивності праці, скорочення виробничого циклу, забезпечення необхідного рівня якості ресурсів та ін. Оцінка впливу заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів визначається показниками ефективного використання кожного виду ресурсів, а також показників ефективного використання сукупності ресурсів.

Об'єктом управління четвертої підсистеми – розвиток виробництва – є процеси підвищення науково-технічного й організаційного рівня виробництва підприємства, виробничих потужностей та ефективності освоєння капітальних вкладень. Управління розвитком виробництва здійснюється за двома напрямками: управління науково-технічним розвитком виробництва й управління капітальним будівництвом у межах компетенції підприємства.

Метою підсистеми «управління науково-технічним розвитком виробництва» є удосконалення виробничо-технічної бази підприємства відповідно до сучасних досягнень науки, техніки, технології і організації виробництва, що забезпечує введення в дію основних фондів, виробничих потужностей та об'єктів. Науково-технічний розвиток виробництва підприємства має бути спрямований на підвищення продуктивності праці, якості продукції, що виробляється, на економію всіх видів ресурсів.

Мета підсистеми «управління капітальним будівництвом» полягає у забезпеченні підвищення ефективності капітальних вкладень і якості капітального будівництва, своєчасного введення в дію основних фондів, виробничих потужностей та об'єктів. Капітальне будівництво здійснюється двома способами: підрядним – роботи проводять підрядні будівельно-монтажні організації та господарським – роботи проводить підприємство.

Метою п'ятої підсистеми – «управління соціальним розвитком персоналу» – є підвищення ступеня задоволеності працею, задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу, покращення умов праці, побуту та відпочинку, підвищення соціальної активності кожного працівника.

Шоста складова – «управління охороною навколишнього середовища». Об'єктами управління в цій підсистемі є: діяльність підрозділів із використання, оновлення і відтворення природних ресурсів; етапи розробки та виготовлення продукції, на яких визначаються екологічні та гігієнічні властивості продукції; всі технологічні етапи виробництва, які передбачають вихід сировинних, супутніх, побічних, основних продуктів і вторинних матеріалів, що забруднюють і шкодять навколишньому середовищу; та засоби охорони навколишнього середовища.

Метою підсистеми «управління охороною навколишнього середовища підприємства» є забезпечення виконання норм і вимог, що обмежують шкідливий вплив процесів виробництва на навколишнє середовище та раціональне використання природних ресурсів, їх оновлення і відтворення.

Зазначена класифікація підсистем управління ефективністю виробництва може бути покладена в основу управління ефективністю діяльності будь-якого підприємства, тому що процес виробництва – це не лише виробництво матеріальної продукції, а й надання послуг, вироблення рішень, ідей тощо [2].

Критерієм ефективності при системному підході до управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Отже, управління відіграє дуже важливу роль необхідного фактора і рушійної сили на мікро- і макрорівнях [1].

Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості складних елементів, а досягти успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій, механізму управління ефективністю діяльності підприємства, вивчення якого є наступним кроком даного дослідження.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств [4, с. 80].

**Висновки.** Отже, система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників. З огляду на ці положення, можна сформулювати наступне визначення управління ефективністю діяльності підприємства [1]: це процес на основі функцій менеджменту з урахуванням інструментів і методів прийняття управлінських рішень з формування і розподілу прибутку та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів та оптимізації фінансових ресурсів.

### Список використаних джерел

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Тетяна Іванівна Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 2. – С. 13-19. – ISSN 1993-0259.
2. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
3. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.
4. Ізмайлова, К. Обґрунтування економічних рішень щодо підвищення ефективності проектів на передінвестиційній стадії / К. Ізмайлова // Економіка України. – 2011. – № 10. – С. 79–87.
5. Петровці, М. М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. М. Петровці. – Ужгород, 2004. – 20 с.
6. Світлична, Я. В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук: спец. 08.07.03 «Економіка будівництва» / Я. В. Світлична. – Харків, 2002. – 19 с.
7. Leibenstein H. Allocative Efficiency and X-Efficiency / Leibenstein H. // *The American Economic Review*. – 1966. – 56. – P. 392–415.

### References

1. Batrakova, T.I. (2015). *Upravlinnya efektyvnistiu diialnosti pidpriumstva – zaporuka ioho uspishnoho funktsionuvannia* [Enterprise performance management – the key to his successful operation]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, 2, 13-19 [in Ukrainian].
2. Kutsenko, A.V. (2008). *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriumstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy* [Organizational-economic mechanism of enterprises performance management of consumer cooperatives in Ukraine]. Poltava: RVV PUSKU [in Ukrainian].
3. Oleksiuk, O.I. (2008). *Ekonomika rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpriumstva* [The performance economy of the company] KNEU [in Ukrainian].
4. Izmailova, K. (2011). *Obgruntuvannia ekonomichnykh rishen shchodo pidvyshchennia efektyvnosti proektiv na peredinvestytsiinii stadii* [Substantiation of economic solutions for improvement of the efficiency of projects at the pre-investment stage]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, 79–87 [in Ukrainian].
5. Petrovtsi, M.M. (2004). *Efektyvnist diialnosti pidpriumstv-prirodokorystuvachiv (za materialamy pidpriumstv Zakarpatskoi oblasti)* [The effectiveness of natural resource enterprises (based on enterprises of the Transcarpathian region)] *Extended abstract of PhD*

*thesis*. Uzhhorod [in Ukrainian].

6. Svitlychna, Y.V. (2002). Otsinka ta zabezpechennia ekonomichnoi rezultatyvnosti funktsionuvannya dorozhno-budivelnykh pidpriemstv [Evaluation and providing of the economic operation efficiency of the road construction companies] *Extended abstract of PhD thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].

7. Leibenstein, H. (1966). Allocative Efficiency and X-Efficiency. *The American Economic Review*, 56, 392–415.

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ВАЖНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

ЖУЛАЙ Г.С.

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Цель.** Усовершенствовать сущность и понятие «управление эффективностью деятельности предприятия».

**Методика.** В процессе исследования использованы основные положения системного подхода, современных теорий экономической мысли. Конкретные научные результаты получены с использованием общенаучных и специальных методов научного познания.

**Результаты.** В статье определены и охарактеризованы основные направления управления эффективностью деятельности предприятий.

**Научная новизна.** Обоснована необходимость управления эффективностью деятельности предприятий с позиции системного подхода.

**Практическая значимость.** В результате проведенного исследования определены основные методические подходы и принципы ведения бизнеса в контексте управления эффективностью деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** *управление, эффективность, деятельность предприятия.*

## ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT AS A KEY COMPONENT TO SUCCESSFUL BUSINESS

ZHULAI G.S.

*Kyiv National University of Technologies and Design*

**Purpose.** Improve the essence of the concept of "enterprise performance management".

**Methodology.** During the research the key aspects of the systematic approach, modern economic theories have been used. Specific research results are obtained using scientific and special methods of scientific knowledge.

**Findings.** In article the main directions of enterprise performance management were determined and characterized.

**Originality.** It has been substantiated the necessity of enterprise performance management based on the systematic approach.

**Practical value.** In this study it was identified the main methodological approaches and principles in the context of enterprise performance management.

**Keywords:** *management, efficiency, company's activity.*