

УДК 658.012

Економіка та управління підприємствами

**Коваленко М.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Полтавської державної аграрної академії*

**Фоніна Я.В.**

*магістрант, спеціальність «Менеджмент»  
Полтавської державної аграрної академії*

**Дейнеко К.А.**

*магістрант, спеціальність «Менеджмент»  
Полтавської державної аграрної академії*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

### **THE FEATURES OF ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE UKRAINE ECONOMIC CONDITIONS**

У статті висвітлено особливості управління ефективністю діяльності підприємств в сучасних умовах розвитку. Визначено, що в умовах нестабільної економіки важливим є формування раціональних принципів і системи управління ефективністю діяльності підприємства. Обґрунтовано, що система управління ефективністю діяльності має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством.

**Ключові слова:** ефективність, результативність, управління, система управління, комплексний підхід.

В статье освещены особенности управления эффективностью деятельности предприятий в современных условиях развития. Определено, что в условиях нестабильной экономики важным является формирование рациональных принципов и системы управления эффективностью деятельности предприятия. Обосновано, что система управления эффективностью деятельности должна быть органично интегрирована с общей системой управления предприятием.

**Ключевые слова:** эффективность, результативность, управления, система управления, комплексный подход.

The article expounds the features of the enterprise performance management in the modern development conditions. We have determined that in the unstable economic

conditions, formation of the rational principles and the system of enterprise performance management is important. We have proved that the performance management system should be organically integrated with the general enterprise management system.

**Keywords:** efficiency, effectiveness, management, management system, integrated approach.

**Постановка проблеми.** Проблема забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах розвитку економіки набуває особливої актуальності, оскільки наслідки неправильно обраної стратегії і тактики управління в умовах висококонкурентного середовища стають критичними та загрожують їх існуванню. Ефективне управління сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, що визначає стійкі лідерські позиції підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасній науці вирішенню проблем, що впливають на ефективність діяльності підприємств, присвячені праці таких науковців, як: М. Аджавенко, Г. Жулай, Н. Замкова, Т. Косянчук, І. Левчак, О. Лозовський, Р. Майстро, С. Погорелов, О. Соколов, Ю. Уткіна, О. Шляга [1, с. 50]. В роботах вчених-дослідників набули подальшого розвитку науково-теоретичні підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства та особливості управління ефективністю, уточнено чинники та шляхи забезпечення ефективності діяльності, а також критерії та показники її оцінювання.

**Формулювання цілей статті.** Об'єктивна необхідність переходу на наукові методи управління [2], широке застосування досвіду провідних технологій управління ефективністю діяльності підприємства визначають напрям наукових досліджень авторів та тему статті.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Забезпечення ефективності діяльності – є однією з головних завдань будь-якого підприємства. В сучасних умовах господарювання виконання цього завдання ускладнюється через вплив безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють зростанню витрат та скороченню доходів підприємств. Керівництво підприємств потребує надійних

методів та інструментів задля протистояння цим негативним факторам. Саме тому, для забезпечення стійкого зростання ефективності наприкінці ХХ століття й виник особливий розділ менеджменту організацій – управління ефективністю [3, с. 105].

В умовах нестабільної економіки важливим для будь-якого підприємства є формування ефективних принципів і ефективної системи управління ефективністю діяльності. Управління – це сукупність прийомів, форм і методів цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою досягнення конкретних цілей [4, с. 104].

Управління ефективністю – це постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання та зосередження на звітності за результатами діяльності [6];

Управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства та описує методологію, вимірювання, процеси, методи, методики, системи та програмне забезпечення, які використовуються для діагностики (оцінки), аналізу, контролю і забезпечення зростання ефективності діяльності на різних підприємствах [6].

Узагальнюючи вищевикладене, визначимо, що управління ефективністю діяльності підприємства – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [3, с. 108].

При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує. Так, одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірка, вдосконалення. Інші – ділять його на 3 основні елементи:

- 1) чітке уявлення пріоритетів, засновані на синтезі національних пріоритетів і власних потреб;

- 2) функціонування і визначення механізмів вимірювання ефективності;
- 3) регулярний моніторинг, перевірка і оцінка в цілях майбутнього планування.

Треті – розбивають його на шість послідовних стадій:

- 1) встановлення цілей,
- 2) планування,
- 3) оцінка,
- 4) моніторинг,
- 5) вжиття заходів,
- 6) перегляд завдань і шляхів досягнення цілей [3, с. 107].

А.В. Куценко [5, с. 21] також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1).

Втім, на думку Т. Говорушко та Н. Климаш [6], крім визначених вище елементів, у процесі управління ефективністю доцільно:

- визначати місію підприємства;
- оцінювати результативність господарювання в ретроспективі;
- враховувати різнобічні аспекти управління та формулювати очікуваний результат діяльності.

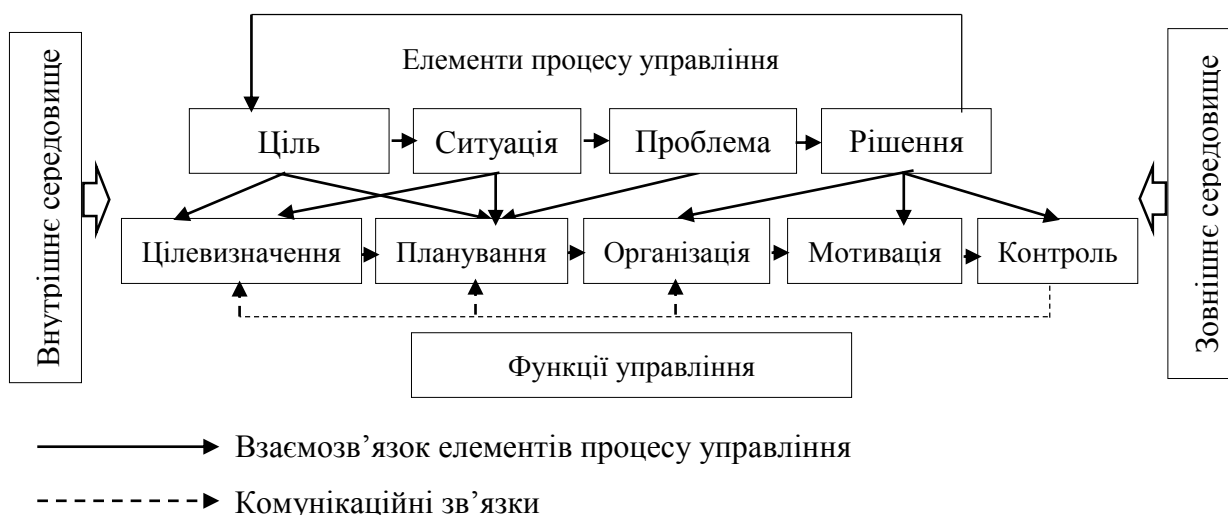


Рис. 1. Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [5, с. 21]

Автори [6] відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства та чітко визначити етапи її реалізації;

- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства;

- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення періоду оборотності оборотних коштів;

- використовувати інноваційні технології, що забезпечать зростання обсягу виробництва та продуктивності праці і гарантуватимуть високу якість та екологічний контроль продукції;

- вдосконалювати корпоративну культуру та довести до кожного працівника необхідність зростання вартості підприємства;

- сприяти покращенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Згідно Е. Нілі [6], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу і включає 5 етапів (рис. 2).

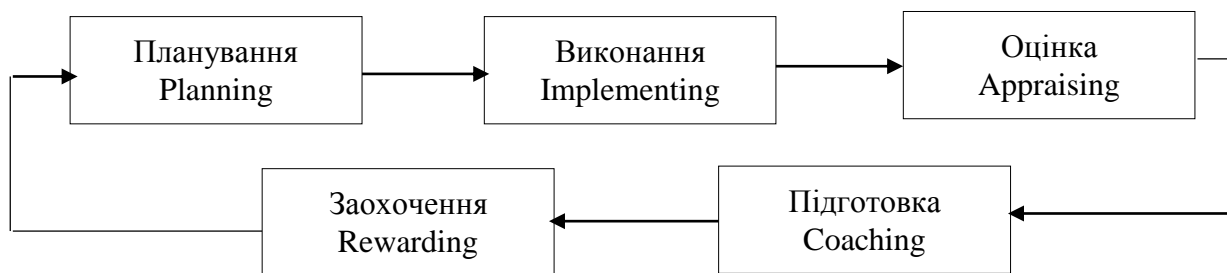


Рис. 2. Основні етапи циклу управління ефективністю [6]

На думку Е. Холдсворд та Д. Джирасин [6], управління ефективністю включає заходи по спільній роботі, довгостроковому мисленню, формуванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними. Науковці виділяють два засоби управління ефективністю:

1) розвиток ефективності, що обіцяє мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;

2) вимірювання ефективності, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок у загальний продукт підприємства.

При розрізненні понять ефективності і результативності легко виокремити два види управління ефективністю діяльності підприємств:

– ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх [7, с. 8];

– результативне керівництво, яке уможлиблює тимчасове досягнення короткострокових цілей [8, с. 9].

Управління ефективністю інтегровано в усі аспекти управління організацією та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності організації, так, щоб він був орієнтований на досягнення найкращих результатів [3, с. 108].

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні [3, с. 108] (рис. 3):

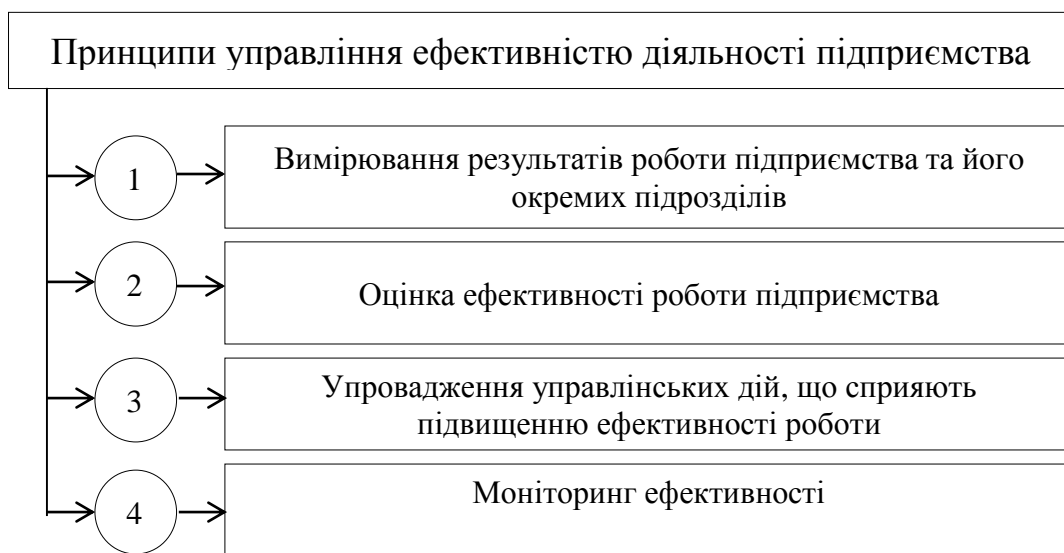


Рис. 3. Принципи управління ефективністю діяльності підприємства

1) вимірювання результатів роботи підприємства та його окремих підрозділів, що передбачає розробку показників ефективності та встановлення цілей для підвищення ефективності;

2) оцінка ефективності роботи підприємства, що передбачає визначення фактичної ефективності на підприємстві, її порівняння з цілями ефективності та виявлення резервів щодо її зростання;

3) упровадження управлінських дій, що передбачає прийняття рішень, що сприяють підвищенню ефективності роботи, тобто за кожним з виявлених резервів виробляються рішення для наближення фактичного значення показника до цільового;

4) моніторинг ефективності, що передбачає контроль виконання рішень і збір інформації, необхідної для подальшого виміру ефективності діяльності підприємства.

На сільськогосподарських підприємствах важливою є необхідність виконання принципу комплексності, який є підґрунтям забезпечення гармонійності розвитку всього підприємства [9, с. 308]. Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством [10, с. 69].

При цьому система управління ефективністю має об'єктивно враховувати конкретні дані економічного, екологічного, комерційного та соціального аналізу ефективності діяльності підприємства.

Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності можна зобразити у наступному вигляді (рис. 4).

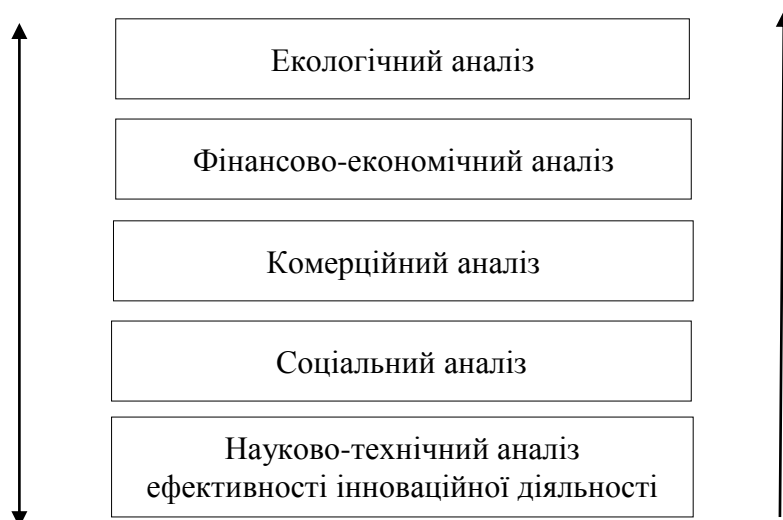


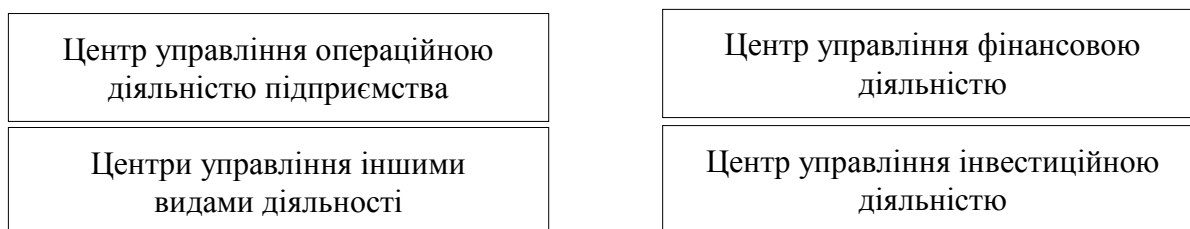
Рис. 4. Комплексний підхід до управління ефективністю діяльності підприємства [11, с. 276]

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.

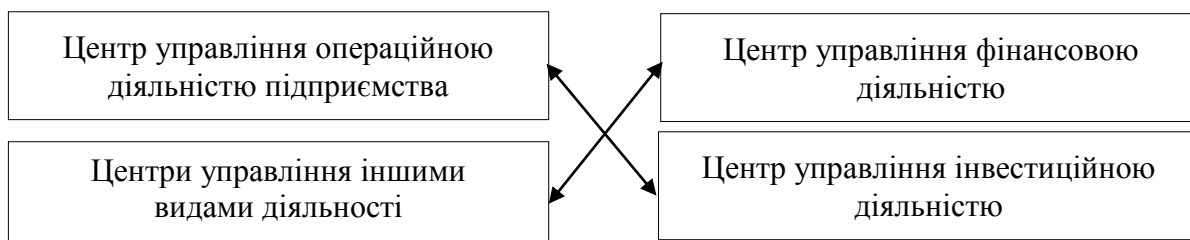
Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного. Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий 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 [14, с. 15].

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.

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 (рис. 5).



А. Принцип незалежної діяльності функціональних центрів відповідальності підприємств



Б. Принцип взаємозалежної діяльності функціональних центрів управління

Рис. 5. Принципові підходи до рівня розмежування функцій центрів управління ефективністю діяльності підприємства [12, с. 292]

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 [13, с. 57].

**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 [14].

З огляду на це, можна зробити висновок, що управління ефективністю діяльності підприємства – це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства.

### **Бібліографічний список:**

1. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50-53.
2. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187-190.
3. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105-109.
4. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2011. № 7. С. 104–114.
5. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
6. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
7. Петровці М. М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгород, 2004. 20 с.
8. Світлична Я. В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2002. 19 с.
9. Кузнецова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 308-313.

10. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50(1023). С. 67-75.

11. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2008. № 15. С. 275–285.

12. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2010. 172 с.

13. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.

14. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.

#### **References:**

1. Levchuk, T.M., Kryvov'iaziuk, I.V. (2017), "Problems of providing of efficiency of activity of the enterprise and their solution in modern concepts of management", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 23, part 2, pp. 50-53.

2. Lyzunova, O.M., Pukhanov, O.O. (2017), "Ensuring the effectiveness of the enterprise", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 12, part 1, pp. 187-190.

3. Lazareva, N.O. (2015), "About understanding of the management of the effectiveness of the enterprise", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2(40), pp. 105-109.

4. Keranchuk, T. L. (2011), "Concept of value-oriented enterprise management and its adaptation possibilities in Ukraine", *Finansy Ukrainy*, no. 7, pp. 104-114.

5. Kutsenko, A.V. (2008), *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy* [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of Ukrainian Consumer Cooperatives], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.

6. Hovorushko, T.A., Klymash, N.I. (2013), *Upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-oriientovanoho pidkhodu* [Managing the performance of enterprises based on a value-based approach], Lohos, Kyiv, Ukraine.

7. Petrovtsi, M. M. (2004), “The activities’ effectiveness of enterprises-users of natural resources (on the materials of Transcarpathia’s enterprises)”, Ph.D. Thesis, Economics, Organization and Management of Enterprises, Uzhhorod National University, Uzhhorod, Ukraine.

8. Svitlychna, Ya.V. (2002), “Evaluation and providing of the economic operation efficiency of the road construction companies”, Ph.D. Thesis, Construction Economics, Kharkiv, Ukraine.

9. Kuznietsova, T.V. (2013), “Comprehensive approach to improving the personnel management system at export-oriented enterprises of Ukraine”, *Biznes Inform*, no. 1, pp. 308-313.

10. Kviatkovska, L.A., Vorobiova, L.D. (2013), “Comprehensive approach to assessing the effectiveness of enterprise management”, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut”*, no. 50(1023), pp. 67-75.

11. Rats, O. M. (2008), “Definition of the essence of the concept of the efficiency of the operation of the enterprise”, *Ekonomichnyi prostir*, no. 15, pp. 275–285.

12. Surmyn, Yu. P. (2010), *Teorija sistem i sistemnyj analiz* [Systems Theory and Systems Analysis], MAUP, Kyiv, Ukraine.

13. Oleksiuk, O. I. (2008), *Ekonomika rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva* [Economic performance of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.

14. Batrakova, T. I. (2015), “Managing the efficiency of an enterprise is a guarantee of its successful functioning”, *Ekonomichnyi analiz*, tome 19, no. 2, pp. 13-19.