

УДК 631.15/16:005.336.1

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-19>**Березіна Л.М.***доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин  
Полтавської державної аграрної академії***Баган Н.В.***аспірант,  
аспірант кафедри економіки  
та міжнародних економічних відносин  
Полтавської державної аграрної академії***Потяженко О.М.***студентка магістратури  
Полтавської державної аграрної академії***Berezina Liudmyla***Doctor of Economic Sciences, Professor  
Professor of the Department of Economics and International Economic Relations  
Poltava State Agrarian Academy***Bahan Nadiia***PhD Student  
PhD Student in the Department of Economics and International Economic Relations  
Poltava State Agrarian Academy***Potyazhenko Oxyana***Master Student  
Poltava State Agrarian Academy*

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### PROSPECTIVE AREAS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглядається питання сутності управління ефективністю діяльності підприємства. Досліджуються основні напрями управління ефективністю діяльності. Здійснюється порівняння ефективності та результативності управління ефективністю діяльності підприємства. Шляхом розмежування цих понять виокремлюємо два види управління ефективністю діяльності підприємства: ефективне керівництво та результативне керівництво. У сучасних умовах розвитку все більше поширення і застосування мають новітні концепції управління, що зумовлено значущістю використання підприємством нововведень з метою забезпечення конкурентоспроможності на сучасному динамічному ринку. Саме тому у статті аналізуються новітні концепції управління ефективністю діяльності підприємства, здійснюється їх порівняння, визначаються основні переваги та недоліки.

**Ключові слова:** ефективність, управління, підприємство, управління ефективністю, концепції управління.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается вопрос о сущности управления эффективностью деятельности предприятия. Исследуются основные направления управления эффективностью деятельности. Осуществляется сравнение эффективности и результативности управления эффективностью деятельности предприятия. Путем разграничения этих понятий выделяем два вида управления эффективностью деятельности предприятия: эффективное управление и результативное руководство. В современных условиях развития все большее распространение и применение получают новые концепции управления, что обусловлено значимостью использования предприятием нововведений с целью обеспечения конкурентоспособности

на современном динамичном рынке. Именно поэтому в статье анализируются новейшие концепции управления эффективностью деятельности предприятия, осуществляется их сравнение, определяются основные преимущества и недостатки.

**Ключевые слова:** эффективность, управление, предприятие, управление эффективностью, концепции управления.

#### ANNOTATION

The article deals with the essence of managing the efficiency of the enterprise. The basic directions of management of efficiency of activity are investigated: management of execution of the plan of production by assortment; quality of products; resources; development of production; revenues, expenses and financial results; economic risks; financial condition; business activity; competitiveness of the enterprise. It's made the comparison of the efficiency and effectiveness of managing the efficiency of the enterprise. By differentiating these concepts, we distinguish two types of enterprise performance management: effective leadership (ensuring innovative development and strategic success) and effective leadership (achieving short-term goals). In modern conditions of development, newer concepts of management are becoming more widespread and applied, due to the importance of using innovations by the enterprise in order to ensure competitiveness in the modern dynamic market. The most promising are: Business Performance Management (BPM) and Balanced Scorecard (BSC). The BSC concept is forward-looking, that is, focused on improving the enterprise's ability to evaluate further development opportunities by grouping a variety of factors that affect its goals and has two main approaches: quality-oriented; related to defining the objectives of the enterprise, focused only on the strengths of each employee and the enterprise as a whole. The Balanced Scorecard (BSC) concept is an integral part of the enterprise management system and its core.

BSC is a system of strategic management of an enterprise based on the measurement and evaluation of its effectiveness by a set of indicators, selected in such a way as to take into account all significant aspects of its activity. The concept emerged as a result of exploring different methods of evaluating performance, based on four areas: Finance, Market, Internal Processes and Learning and Growth. The article analyzes these latest concepts of enterprise performance management, compares them, identifies major advantages and disadvantages

**Key words:** efficiency, management, enterprise, efficiency management, management concepts.

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективності діяльності є одним із головних завдань будь-якого сучасного підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів виконання цього завдання є досить складним. Саме тому в управлінській науці виник особливий розділ – управління ефективністю, котрий спрямований на забезпечення сучасного підприємства необхідною методологією та інструментарієм задля збереження стійкого зростання ефективності його діяльності.

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності, включаючи: стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення, що буде впливати на стійке зростання ефективності його діяльності. Управління ефективністю діяльності інтегроване в усі аспекти управління підприємством та процеси прийняття рішень, поєднавши усі напрями діяльності так, щоб воно було орієнтоване на досягнення найкращих результатів.

Для успішного використання методів та інструментів управління ефективністю в діяльності підприємства необхідний відповідний організаційно-економічний механізм, що виступає як система взаємопов'язаних елементів, включаючи методи, організаційні структури, операції, інформаційно-технічні засоби, важелі та інструменти, які, взаємодіючи між собою, виконують циклічний комплекс стратегічних та оперативних завдань та функцій щодо виміру та оцінки ефективності, провадження управлінських дій та моніторингу їхнього виконання, забезпечуючи стійке зростання показників ефективності діяльності підприємства. Такий механізм має враховувати специфіку діяльності конкретного виду економічної діяльності. Для створення такого механізму необхідним є визначення перспективності напрямів в управлінні ефективністю діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній та управлінській літературі проблема управління ефективністю діяльності підприємства є дискусійною. Її окремі аспекти розглядали в своїх працях вітчизняні та іноземні автори, такі як М. Армстронг, А. Барон, Е. Барроуз, Т. Говорущко, А. Гончарук, А.Л. Коляда,

Р. Каплан, Н. Климаш, Г. Куденко, Р. Купер, А. Куценко, Е. Нілі, І. Тадика, С. Хатчінсон, С. Хетфілд, Е. Холдсворд, М.О. Орликовський та ін. Водночас узагальнення наукових і прикладних розробок із цієї проблематики свідчать, що й досі не вирішеним залишається коло питань щодо формування організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є виявлення перспективних напрямів управління ефективністю діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність – це результативність процесу, операції, проекту. Вона визначається як відношення отриманого результату (досягнутого ефекту) до витрат на його отримання. Для оцінки цього параметра діяльності використовується спеціальний математичний апарат (коефіцієнти, формули, методи розрахунку тощо) [1].

Ефективність діяльності підприємства загалом залежить від ефективності роботи кожного співробітника. У великому колективі працюють різні люди, вони демонструють різну результативність. Діяльність підприємства – це процес реалізації функцій підприємства за допомогою виконання певних видів робіт заради досягнення поставлених цілей та отримання результату. Підприємство є складною соціально-економічною системою, в якій виділено ключові функціональні підсистеми – виробничу, маркетингову, фінансову, інноваційну і кадрову. Виходячи з цього ефективність управління діяльністю підприємства – комплексне поняття. Комплексність виявляється в тому, що ефективність відбивається через результати управління в різних функціональних підсистемах. Єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі немає. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату та витрат (ресурсів) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату та намічених цілей [1].

Проблема управління ефективністю діяльності підприємства завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Тому для її результативного вирішення потрібно використовувати різні підходи та концепції. Завдання керівників підприємства, які хочуть досягнути успіху в підвищенні ефективності, – це вибір підходу, який найбільше відповідає умовам функціонування підприємства. Для досягнення дієвого управління ефективністю діяльності підприємства потрібно поділити процес управління ефективністю на певні напрями (рис. 1) [2].

Реалізація мети управління ефективністю функціонування підприємства потребує узгодження та координації дій із визначених напрямів. Тільки за цих умов результат буде не тільки досягнуто, але й закріплено [2].

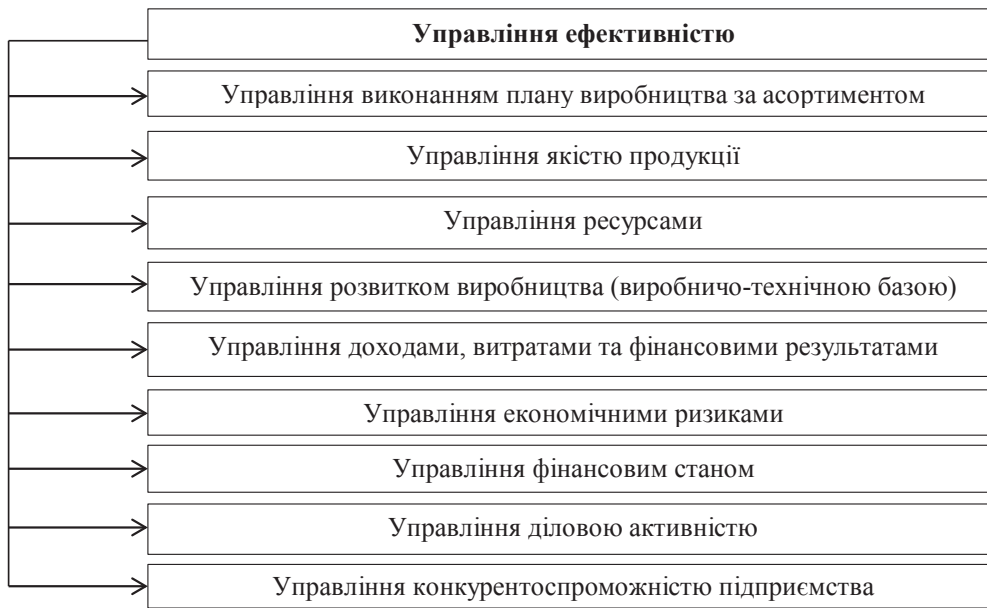


Рис. 1. Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: [2]

Питання управління ефективністю діяльності потребує постійного удосконалення методів управління, програми мотивацій та механізму, а також формування методології системи управління ефективністю діяльності підприємства.

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 із метою досягнення конкретних цілей [3, с. 104].

Під час розмежування понять ефективності і результативності варто виокремити два види управління ефективністю діяльності підприємств:

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх [4, с. 8];
- результативне керівництво, яке уможливує тимчасове досягнення короткострокових цілей [5, с. 9].

У сучасних умовах розвитку підприємств України все більше поширення й застосування отримують новітні концепції управління. Найбільш перспективними є концепції Business Performance Management (BPM) та Balanced Scorecard (BSC) (рис. 2). Основним призначенням систем подібного роду є забезпечення

функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень [6]

Система BPM орієнтована на майбутнє, тобто зосереджена на покращенні здатності підприємства оцінювати можливість щодо подальшого розвитку шляхом групування різноманітних факторів, що впливають на досягнення поставлених цілей; проведенні моніторингу показників ефективності та визначенні їх відхилення від запланованих; складанні фінансової та управлінської звітності, яка допомагає приймати економічно обґрунтовані стратегічні рішення щодо ефективного функціонування підприємства.

Розглянута система управління має два основні підходи: перший орієнтований на комплексне управління якістю та пов'язаний з управлінськими діями щодо діяльності працівників «знизу вгору»; другий пов'язаний із чітким визначенням завдань підприємства, орієнтованих лише на сильні сторони діяльності кожного працівника і підприємства загалом, тобто вимагає визначення чітких параметрів оцінювання якості та індивідуальної роботи кожного працівника.

Отже, систему BPM доцільно розглядати як один зі способів підвищення ефективності роботи кожного працівника і підвищення продуктивності праці.

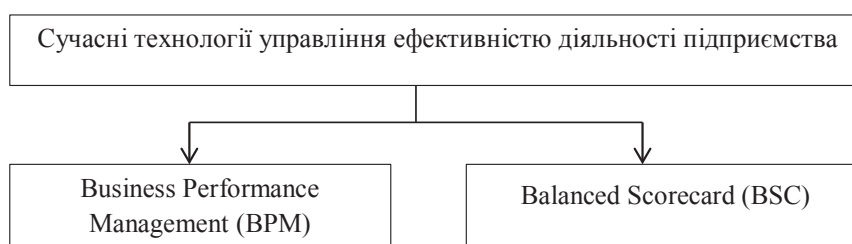


Рис. 2. Новітні концепції управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: [6]

Проте вона має й свої недоліки, серед яких:

- неузгодженість стратегії та поточної діяльності – незважаючи на спільну основну мету діяльності підприємства, кожен із підрозділів має також свої цілі (і найчастіше вони лише частково відповідають інтересам підприємства), які потребують фінансування, в результаті чого ресурси витрачаються даремно, а ефективність падає. Тож основним шляхом вирішення цієї ситуації має бути зосередження всіх рівнів та підрозділів на досягненні глобальних цілей діяльності підприємства;

- локальність оптимізації – кожен керівник намагається покращити роботу в своєму відділі, навіть шляхом погіршення ситуації в інших відділах; BPM пропонує вирішити цю проблему шляхом докладного опису взаємозв'язків між різними бізнес-одинацями та їхніми процесами управління. Відносини співпраці не просто проголошуються, вони мають цілком конкретну економічну основу;

- низька оперативність реагування – BPM прагне до найбільш швидкого реагування на виникаючі ситуації за рахунок не тільки швидкості прийняття рішень, а й децентралізації процесу управління, делегування повноважень та підвищення відповідальності співробітників;

- низька надійність управлінських рішень – оскільки управлінські рішення мають бути економічно обґрунтованими, то менеджер повинен володіти адекватною, достовірною інформацією; з погляду BPM рішення повинні бути засновані на фактах, що досягається шляхом використання оброблених та проаналізованих даних, отриманих із надійних, контрольованих джерел;

- низькі темпи поліпшень – менеджер завжди шукає шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів і можливостей, але зазвичай це вдається зробити лише на рівні окремого підрозділу. BPM пропонує застосувати принципи ситуаційного аналізу, але переносити їх на корпоративний рівень;

- приховані знання – бізнес генерує величезну кількість інформації, яка зазвичай прихована серед різноманітних електронних таблиць, яку опрацювати може лише людина зі спеціальною освітою. Саме тому BPM передбачає прозорість інформації шляхом документування та каталогізації всіх видів управлінської інформації,

включаючи неструктуровані дані. У результаті інформація стає доступною і може бути отримана із застосуванням стандартних процедур;

- недосягнення поставлених цілей – навіть найкращі плани стають марними, якщо не отримують очікуваного результату. Підхід BPM – це націленість на результат. Цей результат досягається шляхом трансформації стратегій і цілей у конкретні дії [6].

Концепція Balanced Scorecard (BSC) є не лише обліковою системою, а й складовою частиною системи управління підприємством та її основним ядром.

Нині відбуваються постійні зміни щодо покращення в процесах управління. Менеджери не обмежуються використанням лише традиційних моделей, а застосовують більш прогресивні інструменти. Виникає потреба в інформації різного характеру, коли зовсім нещодавно за основу прийняття рішень бралися лише фінансові дані. В умовах ринків, які швидко розвиваються, і найгострішої конкуренції все більшого значення набуває нефінансова інформація, що базується на оцінці нематеріальних активів підприємства.

Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації нині першорядне значення мають цілі завоювання ринку та придбання конкурентних переваг. Лояльність клієнтів, здатність підприємства забезпечити їх утримання, прогресивність технології та налагодженість бізнес-процесів, висококваліфікований кадровий склад – фактори, які мають величезне значення і впливають на вартість підприємства в майбутньому. Balanced Scorecard дає можливість оцінити ці фактори й відкриває нові можливості для керування стратегією [7].

BSC – це система стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки його ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти його діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові тощо) [8; 9].

Вперше концепцію BSC представили в 1992 р. її автори Р. Каплан і Д. Нортон. BSC з'явилася як результат дослідження різних методів оцінки ефективності діяльності (рис. 3). Автори концепції виявили, що тільки фінансових показників не досить для адекватної оцінки діяльності організації. Тому в концепції BSC

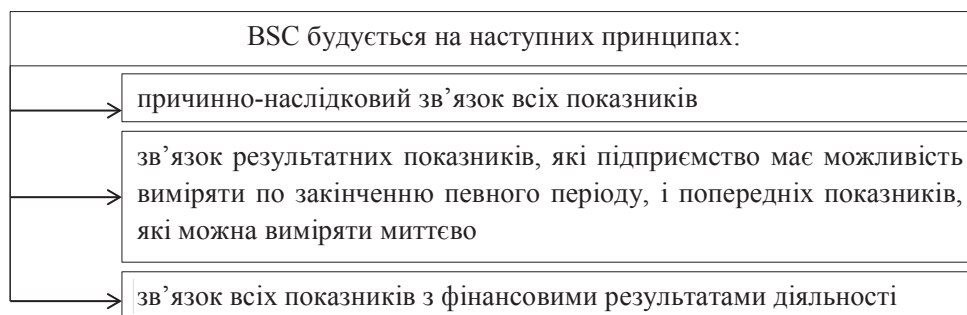


Рис. 3. Принципи BSC

Джерело узагальнено авторами

розроблені чотири перспективи: Фінанси, Ринок, Внутрішні процеси, Навчання і ріст.

Система BSC транслює місію й загальну стратегію підприємства у систему взаємозалежних показників.

Збалансована система використовує вимірювані показники у таких чотирьох напрямках, як:

- фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;

- оцінка корисності товарів і послуг підприємства з погляду кінцевих споживачів;

- внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;

- інновації й навчання, тобто здатність підприємства до прийняття нових ідей, його гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення. Традиційно використовувани фінансові показники в системі Balanced Scorecard вважаються «пізніми» (коли реагувати вже пізно), а показники, які належать до перспектив («Ринок/Споживачі», «Бізнес-процеси» й «Інфраструктура/Співробітники»), розглядаються як «ранні» (є можливість реагувати вчасно).

Отже, жодна технологія управління сама по собі не здатна привести до значних змін в підприємстві. І причина не в самій технології, а в ієрархії очікувань керівника від її впровадження, оскільки управління ефективністю на підприємстві передбачає структурування процесів, які вже наявні, тобто використання як колишніх напрацювань, так і нових технологій.

**Висновки** з цього дослідження. Дослідження виявлення перспективних напрямів управління ефективністю діяльності підприємства дало авторам змогу проаналізувати новітні концепції управління. Є низка причин, які визначають важливість концепцій управління ефективністю Business Performance Management та Balanced Scorecard на сучасному етапі розвитку підприємства, а саме: підвищення динамічності бізнесу, мінливість економічного середовища і посилення конкуренції. Відбуваються значні зміни, у процесі яких клієнти стають більш розбірливими, з'являються нові конкуренти, які пропонують нові рішення.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення дієвого організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства, забезпечення підвищення ефективності їхнього функціонування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Васильченко О.Р., Довгань Л.Є. Сучасні механізми управління ефективністю діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. № 6. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf> (дата звернення 10.09.2019).
2. Коляда А.Л. Основні шляхи управління ефективністю діяльності підприємства. *dspace.oneu.edu.ua*. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394> (дата звернення 12.09.2019).

3. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
4. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Ужгород, 2004. 20 с.
5. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньобудівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.03 «Економіка будівництва». Харків, 2002. 19 с.
6. Орликовський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (дата звернення 16.09.2019).
7. Коробков А.Б. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления. *Экономические стратегии*. 2001. №3.С. 50-59. URL: <http://www.inesnet.ru/article/the-balanced-scorecard-novye-vozmozhnosti-dlya-effektivnogo-upravleniya/> (дата звернення 18.09.2019).
8. Бугров Д. Метрика эффективности. URL: [https://www.cfin.ru/management/controlling/mgt\\_productivity.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml) (дата звернення 20.09.2019).
9. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Олимп-Бизнес. 2016. 320 с.
10. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. *Економіка та управління*. 2017. С. 54-59.

#### REFERENCES:

1. Vasylychenko O.R., Dovghanj L.Je. (2012) Suchasni mekhanizmy upravlinnja efektyvnistju dijajnosti pidpryjemstv [Modern mechanisms of enterprise efficiency management]. *Aktualjni problemy ekonomiky ta upravlinnja: zbirnyk naukovykh pracj molodykh vchenykh* [Topical problems of economics and management: a collection of scientific works of young scientists]. Available at: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-12.pdf> (accessed 10 September 2019).
2. Koljada A.L. Osnovni shlyakhy upravlinnja efektyvnistju dijajnosti pidpryjemstva [The main ways of managing the efficiency of the enterprise]. *dspace.oneu.edu.ua*. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4394> (accessed 12 September 2019).
3. Keranchuk T.L. (2011) Konceptija vartisno-orijentovanogho upravlinnja pidpryjemstvom ta mozhlyvosti jiji adaptaciji v Ukraini [The concept of cost-oriented enterprise management and the possibility of its adaptation in Ukraine]. *Finance of Ukraine*, vol. 7, pp. 104-114.
4. Petrovci M.M. (2004) Efektyvnistj dijajnosti pidpryjemstv-prirodokorystuvachiv [Efficiency of activity of enterprises-environmental users]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 «Ekonomika, orghanizacija i upravlinnja pidpryjemstvamy» [author's abstract. diss. ... cand. econom. Sciences: 08.06.01 «Economics, organization and management of enterprises»]. Uzhhorod, p. 20.
5. Svitlychna Ja.V. (2002) Ocinka ta zabezpechennja ekonomichnoji rezul'tatyvnosti funkcionuvannja dorozhjobudivelnjnykh pidpryjemstv [Estimation and maintenance of economic efficiency of functioning of road-building enterprises]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.07.03 «Ekonomika budivnyctva» [author's abstract. diss. ... cand. econom. Sciences: 08.07.03 «Economics of Construction»]. Kharkiv, p. 19.

6. Orlykovskiy M.O., Trokoz D.I. (2014) Novitni koncepciji upravlinnja efektyvnistju suchasnykh pidpryjemstv [Modern concepts of performance management of modern enterprises]. *Efektivna ekonomika* [An efficient economy], vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> (accessed 16 September 2019).
7. Korobkov A.B. (2001) The Balanced Scorecard – novye vozmozhnosti dlja jeffektivnogo upravlenija [The Balanced Scorecard – new opportunities for effective management]. *Jekonomicheskie strategii* [Economic strategies], vol. 3, pp. 50-59. Available at: <http://www.inesnet.ru/article/the-balanced-scorecard-novye-vozmozhnosti-dlya-effektivnogo-upravleniya/> (accessed 18 September 2019).
8. Bugrov D. Metrika jeffektivnosti [Performance metric]. Available at: [https://www.cfin.ru/management/controlling/mgt\\_productivity.shtml](https://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml) (accessed 20 September 2019).
9. Kaplan R., Norton D. (2016) Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]. Olimp-Biznes, p. 320.
10. Potij V.Z., Kulish Gh.P. (2017) Systema upravlinnja efektyvnistju dijalnosti pidpryjemstv, jiji osoblyvosti ta problemy zastosuvannja v Ukraini [The system of management of efficiency of activity of enterprises, its features and problems of application in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnja*, pp. 54-59.