

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2018 ЧЕРНОБАЙ Л. І., ДУМА О. І.

УДК 65:005

Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством

Метою наукової статті є дослідження сутнісних і семантичних меж поняття «ефективність керівництва підприємством». Наукова стаття є елементом дослідження механізмів оцінювання ефективності керівництва підприємства. Проаналізовано визначення «ефективність», «керівництво», «ефект», «результативність», що запропоновані різними науковцями. У процесі дослідження встановлено взаємозв'язок таких якісних характеристик керівництва, як результативність, ефект і ефективність. Обґрунтовано межі кожного дослідженого поняття та встановлено взаємний вплив між ними в процесі керівництва. Подано авторське бачення сутності керівництва підприємством, ефективності керівництва підприємством і запропоновано сутнісне наповнення концепту керівництва.

Ключові слова: керівництво, ефект, ефективність, результативність, продуктивність, ефективність керівництва, стратегічна ефективність.

Формул: 1. **Бібл.:** 23.

Чернобай Ліана Іванівна – кандидат економічних наук, професор, в. о. завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: Liana_chernobaj@ukr.net

Дума Олег Ігорович – старший викладач, кафедра адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olegduma@lubin.in.ua

УДК 65:005

UDC 65:005

Чернобай Л. И., Дума О. И. Теоретические основы эффективности управления предприятием

Chernobay L. I., Duma O. I. The Theoretical Foundations of Efficiency of Enterprise Management

Целью научной статьи является исследование сущностных и семантических границ понятия «эффективность управления предприятием». Научная статья является элементом исследования механизмов оценки эффективности управления предприятием. Проанализированы определения «эффективность», «управление», «эффект», «результативность», предложенные различными учеными. В процессе исследования установлена взаимосвязь таких качественных характеристик управления, как результативность, эффект и эффективность. Обсуждены границы каждого исследованного понятия, и установлено взаимное влияние между ними в процессе управления. Подано авторское видение сущности управления предприятием, эффективности управления предприятием, и предложено сущностное наполнение концепта управления.

The scientific article is aimed at researching the essence and semantic boundaries of the concept of «efficiency of enterprise management». The scientific article is an element of the research of mechanisms for evaluation of efficiency of enterprise management. The definitions of «efficiency», «management», «effect», «effectiveness», proposed by various scholars, are analyzed. In the process of research interrelation of such qualitative characteristics of management as effectiveness, effect and efficiency is determined. The boundaries of each studied concept are substantiated, and the mutual influence between them in the process of management is defined. The author's own vision of the essence of enterprise management, efficiency of management of enterprise is submitted, and the essential content of the management concept is suggested.

Ключевые слова: управление, эффект, эффективность, результативность, производительность, эффективность управления, стратегическая эффективность.

Keywords: management, effect, efficiency, effectiveness, productivity, management efficiency, strategic efficiency.

Формул: 1. **Библ.:** 23.

Formulae: 1. **Bibl.:** 23.

Чернобай Лиана Ивановна – кандидат экономических наук, профессор, и. о. заведующего кафедрой менеджмента и международного предпринимательства, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

Chernobay Liana I. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Acting Head of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: Liana_chernobaj@ukr.net

E-mail: Liana_chernobaj@ukr.net

Дума Олег Игоревич – старший преподаватель, кафедра административного и финансового менеджмента, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

Duma Oleh I. – Senior Lecturer, Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olegduma@lubin.in.ua

E-mail: olegduma@lubin.in.ua

Глобалізація процесів торгівлі, міграції капіталу та трудових ресурсів, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво впливають на моделі ведення бізнесу та формування відповідних конкурентних переваг. Все частіше з'являються про-

дукти, спроектовані на одному континенті, вироблені на іншому, а загальне управління процесами й операціями руху інновацій на ринок здійснюється ще з іншого континенту. Безпосередній доступ до ресурсів, робочої сили чи технологій перестав бути конкурентною пере-

вагою, а першочергового значення набуває управління бізнесом. Глобальні економічні процеси, які відбуваються в наш час, потреба розвитку конкурентних переваг та ефективності бізнесу в сучасних умовах зумовлює необхідність застосування нових, більш ефективних інструментів керівництва підприємством. Змінюється парадигма управління, де увага фокусується не на окремих об'єктах управління як то виробництво, маркетинг, сервіс чи продуктові інновації, а на загальному керівництві як такому, що формує кінцевий результат. При цьому рівновеликими є як управління процесами на підприємстві, так і увага до управління персоналом підприємства, який стає все більш цінним ресурсом бізнесу.

Проблема понятійного апарату запропонованого дослідження у сфері ефективності керівництва підприємством зумовлена необхідністю його конкретизації. Важливого значення набуває вивчення взаємодії керуючої та керованої систем менеджменту, оскільки ефективність керівництва визначається не тільки ефективністю взаємодії компонентів керуючої системи менеджменту, але й ефективністю керованої системи менеджменту підприємства. Формування та уточнення понятійного апарату дослідження, його смислових меж і сутності ключових понять дає змогу перейти до наступного етапу дослідження та зосередитись на прикладних аспектах оцінювання ефективності керівництва підприємством.

Питання ефективності як економічної категорії та ефективності керівництва зокрема є актуальним у дослідженні та має прикладний аспект. Цим питанням присвячені дослідження низки українських і закордонних вчених, серед яких М. Альберт, П. Друкер, О. Кузьмін, М. Мескон, М. Нагорська, І. Осьмірко, Г. Осовська, О. Олексюк, І. Падерін, Н. Подольчак, З. Рум'янцева, Н. Соломатін, А. Тищенко, Ф. Хедоурі та ін.

Методологія дослідження в межах науки про менеджмент ґрунтується на комплексному та системному підходах до вивчення ефективності менеджменту підприємства. Тема ефективності є міждисциплінарною і стосується не тільки науки про менеджмент, але і цілого ряду наук. Вона визначає продуктивність діяльності людини, процесів, механізмів тощо. У практиці менеджменту важливим для керівника є визначення того, наскільки щоденна діяльність відповідає запланованим параметрам, та чи заплановані дії є максимально ефективним використанням ресурсів при поточній комбінації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища загалом. Це дослідження проводиться з метою систематизації знань про ефективність менеджменту та формування методики оцінювання ефективності керівництва системою менеджменту підприємства. Пешочерговим в аспекті проведеного дослідження було означення суті поняття «керівництво». За визначеннями, запропонованими у Великому тлумачному словнику української мови, управління – це спрямування діяльності кого-небудь, бути на чолі чогось, очолювати діяльність. А керівництво – це діяльність із спрямування процесу впливу на розвиток чого-небудь, а також спрямування

діяльності кого-небудь або очолювання чого-небудь; Керівники, керівний склад підприємства, установи, організації тощо [1]. Як бачимо, два поняття мають тотожне значення в українській мові, тому їх можна розглядати як синоніми. Поняття керівництва є ширшим через ототожнення його зі спрямуванням розвитку об'єкта керівництва. За визначенням, наведеним у [2], керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство), яка здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень. Падерін І. характеризує керівництво як групу керівників організації, які несуть відповідальність за ефективне управління цією організацією. Також у [2] наведено визначення поняття, де керівництво – це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень. Науковець Кузьмін О. визначає керівництво як вид управлінської діяльності, що на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує всі управлінські процеси в організації [3].

Керівництво – це і галузь досліджень, і практичні навички, що охоплюють здатність особи або організації «вести» або керувати іншими особами, командами або цілими організаціями [4]. У літературі існують різні точки зору відносно керівництва: присутні дебатні підходи до керівництва. Американські академічні середовища визначають керівництво як «процес соціального впливу, за якого людина може заручитися допомогою та підтримкою інших у досягненні спільного завдання», тобто ототожнюють його з лідерством. Натомість, згідно з європейською академічною перспективою керівництво охоплює процес здійснення владного впливу на організацію як систему і як на спільноту працівників, об'єднаних спільними цілями [5]. Підсумовуючи, можемо стверджувати, що керівництво слід розглядати як процес реалізації п'яти функцій менеджменту в межах керованої та керуючої систем менеджменту з метою об'єднання працівників організації навколо спільних цілей.

Наступним важливим завданням є розмежування понять «ефект», «ефективність», «результативність» та «продуктивність». За визначенням Сініциної Т. А., ефект – це результат, наслідок яких-небудь причин, дій, господарських заходів (впровадження нової техніки та інвестиційних проектів, реалізація господарського рішення, здійснення природоохоронних заходів, проведення соціальних заходів тощо). Лозовський Л. у своєму дослідженні визначає ефект як результат, наслідок якої-небудь дії, який вимірюється в матеріальному, грошовому або соціальному вираженні як різниця між результатами і витратами, пов'язаними з отриманням цього результату [2]. Тобто ефект є абсо-

лютним показником, який описує результат виконання дій чи очікувані наслідки від запланованих дій.

Поняття результативності й ефективності є більш пов'язаними між собою, та часто виникає неправильне тлумачення у розумінні цих економічних понять. Етимологічне походження терміна «ефективність» від лат. effectus (ефект) – результат дії, наслідок, і -effectivus (ефективний) – продуктивний, дієвий, що дає результат свідчить про прив'язку до результату (ефективність є похідною від ефекту) та ототожнення із поняттям «продуктивності» [1]. Згідно зі стандартом ISO 9001:2001 результативність означає ступінь досягнення запланованого результату [6].

У публікаціях Олексюка О. результативність трактується як прикладний вираз досягнень розвитку теорії економічної ефективності і наступним етапом її розвитку [7]. Тобто результативність – це прикладний прояв економічної ефективності. Дефініція відображає суть поняття, але, на нашу думку, трактує його занадто звужено.

Тищенко О., Кизим М., Догадайло Я. результативність розглядають як загальне якісне явище, яке характеризує підсумок за всіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку [8].

Друкер П. вважає результативністю ступінь досягнення стратегічних цілей і завдань [9]. Підхід П. Друкера визначається сферою його досліджень, зокрема, стратегічними планами й орієнтирами розвитку. Отже, результативність є частковим випадком ефективності. Критеріальною шкалою результативності є заплановані результати (ефект). Тому зміну результативності можна оцінити в будь-який момент часу як ступінь досягнення запланованих результатів. Ефективність же можна оцінити як приріст чи спад показника ефективності порівняно із попереднім періодом, етапом, процесом.

Важливим у світі досліджуваної теми є також суть продуктивності та її взаємовпливу і взаємозалежності між ефективністю, результативністю і ефектом. Дослідження літературних джерел дає змогу стверджувати, що різниця між продуктивністю і ефективністю – це відмінність між кількісною і якісною стороною одного і того ж явища. Ми вважаємо, що ефективність є ширшим поняттям, аніж продуктивність. Але, якщо говорити про ці два терміни в одній площині, то варто розглядати їх саме з точки зору опису кількісних і якісних аспектів керівництва. Тобто, з точки зору керівництва підприємством, ефективність має враховувати кількісні та якісні показники керуючої і керованої систем менеджменту, а продуктивність опирається лише на кількісні вимірні показники.

Існує кілька визначень продуктивності. Зокрема, на думку Мескона, продуктивність у кількісному вираженні – це обсяг випуску, віднесений до обсягу споживаних ресурсів (М. Мескон). Фелікс Жу Фенг продуктивністю вважає міру того, як розпоряджаються конкретними ресурсами для своєчасного виконання цілей, виражених через кількість і якість [10].

Продуктивність – це вимір кількісних результатів діяльності процесу через розрахунок відношення виходу процесу (результату) до входу (ресурсів) за певний проміжок часу. Продуктивність є результатом системного підходу до оцінки вхідних ресурсів, вихідних результатів і процесу їх перетворення. Елементами цієї системи є форма організації праці, організаційна структура, постачання в організації (вхідна-вихідна логістика), технології та вплив зовнішнього середовища. При цьому суть ресурсів і результатів має бути визначена наперед. Наприклад, в першому місяці завод виробив 10000 одиниць продукції із використанням 100 людино-годин. В другому місяці 11000 одиниць продукції із використанням тих же 100 людино-годин. Звідси однозначно можемо стверджувати, що продуктивність ресурсів (в цьому випадку – людських) в другому місяці є більшою і зросла на 10 %. Проте, чи були ці процеси у першому і другому місяці ефективними, твердження будуть необґрунтованими, оскільки до уваги не беруться такі параметри, як мотивація персоналу, зростання заробітної плати, зростання амортизації обладнання за більших навантажень, можливе зростання витрат на складування товару через відсутність попиту тощо. Якщо говорити про все підприємство, то продуктивність – це результативність використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації), необхідних для виробництва різних товарів і надання послуг. Продуктивність у цьому випадку розраховується на основі фінансових індикаторів, таких як прибуток чи дохід та витрати і повна собівартість, не беручи до уваги якісні параметри організування керівництва. Також при оцінці економічно доцільним є врахування тільки прямих витрат ресурсів на одиницю результату. Накладні витрати при цьому враховувати не варто, а отже, продуктивність є відносним кількісним вимірником операційних процесів. Акцентування керівництва на продуктивність, як ключовий індикатор результативності може знизити якість роботи і мати негативні фінансові наслідки через брак або частоту повернень неякісного товару.

Натомість ефективність є більш наскрізним багатофакторним показником, який враховує якісні параметри процесів і ресурсів і визначає, наскільки добре виконана робота з точки зору всієї організації.

Тому правильне поєднання ефективності та продуктивності дасть змогу оптимізувати досягнення (доходи, прибутки, зростання кваліфікації, мотивацію персоналу тощо) і втрати (мінімізувати витрати, досягнути ефект масштабу, не втратити лояльність працівників).

Аналіз проведених досліджень на тему ефективності свідчить, що трактування ефективності у більшості авторів полягає у відношенні отриманого результату до витрат на його отримання. При цьому невідомим залишається рівень виконання планових показників, рівень максимізації ефекту за даних ресурсів та рівень віддачі окремих складових керованої та керуючої системи організації.

В історичні площині термін ефективності в кінці XIX – початку XX століття зустрічається в неокласичній

економічній теорії [11] та відображений в принципі граничної економічної ефективності Парето.

З а цим принципом ефективним вважається такий рівень організації економіки, за якого суспільство отримує максимум корисності з наявних ресурсів, і неможливо зробити ніякого поліпшення в одних параметрах системи без погіршення інших; тобто ефективна економічна система повинна знаходитися на межі граничного результату при заданих ресурсах [12, с. 68]. Такий стан балансу ефективності використання ресурсів визначено статичною ефективністю, за якої задіяно максимум ресурсів і відсутня їх взаємозамінність. Підхід є досить цінним для розуміння поняття ефективності, оскільки відображає первісну суть ефективності – максимальний результат за поточних ресурсів.

З погляду Й. Шумпетера, більш вагомим є динамічна ефективність нерівноважної системи, що розвивається, за якої приріст рівня задоволення вимог ринку є вищим, ніж приріст виробничих витрат [13]. Тобто:

$$T_{np}(dm) > T_{np}(pc), \quad (1)$$

де dm – задоволення вимог ринку;

pc – виробничі витрати.

Статична ефективність може бути використана за умови ринку продавця та стандартизованого товару, коли існує дефіцит товарів і всі вироблені товари будуть продані. В такому разі завданням керівництва компанії є розробити таку функцію виробництва, за якої буде отримана максимальна додана вартість (споживча цінність), а підприємством – максимальний прибуток. Але в умовах динамічної системи конкурентної боротьби повний фокус на виробничу функцію і внутрішнє середовище себе не виправдовує. Для такої ситуації більш детермінованим показником є динамічна ефективність за Шумпетером, яка відображає нерівноважну систему. Лідери формують тяжіння системи до рівноваги, а конкуренти нижчого рангу та нові компанії порушують рівновагу через інновації, маркетинг, модерні технології тощо.

На думку Сурміна Ю. П., ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей [14]. Натомість Орлов П. А. розглядає ефективність як співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності і витрат, пов'язаних з її виконанням. Причому це може бути як співвідношення результату і витрат, так і співвідношення і результатів діяльності [9].

За визначенням Лямець В. І. і Тевяшевої А. Д., ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами [17]

У дослідженні, проведеному Нусіновим В. Я., Турило А. М. та Темченко А. Г., ефективність – це результативність, тобто результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (чи застосованих) ресурсів [2]. Схожим є визначення Градобоева Є. В.: ефективність –

це співвідношення ефекту та витрат на його здійснення [15]. Устенко О. А. вважає, що ефективність є комплексним вираженням кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу [7]. Куценко А. В. визначив, що ефективність – це складна категорія, що характеризується результативністю роботи підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів або продукції [16]. Друкер П. Ф. трактує ефективність як наслідок того, що «правильно створюються потрібні речі» [17]. Визначення, безумовно, правильне, але скоріше філософське та нечітко дає розуміння сутності ефективності. Тобто ефективність – це наслідок діяльності, яка споживає ресурси та приносить корисний ефект відповідно до визначених пріоритетів. Ефективність є відносною характеристикою процесу чи дії. В світлі різних підходів до ефективності, породжених у сфері різноманіття наук, де це поняття застосовується, необхідним є уточнення поняття, на яке ми будемо спиратись у подальших дослідженнях. Розглянемо детальніше суть поняття ефективності.

Дослідивши поняття «ефективність» та визначивши його смислові та семантичні межі, варто означити подальший предмет дослідження – «ефективність керівництва». В економічній літературі розглядаються різні визначення ефективності керівництва, основні з яких систематизовані нижче:

1. Ефективність керівництва визначається порівнянням результату і використаних ресурсів [18].
2. Ефективність керівництва оцінюється набором показників, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації і витрати на здійснення керівництва підприємством. За такого підходу як ефект, що зумовлений функціонуванням або розвитком системи керівництва, можуть розглядатися обсяг випуску продукції, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції тощо [19].
3. За Грибовим В. Д., ефективність керівництва підприємством – це «відносна характеристика успішності діяльності конкретної керуючої системи, що відображається у різних показниках як об'єкта керівництва, так і власне управлінської діяльності (суб'єкта керівництва)» [19].
3. Ефективність керівництва оцінюється набором показників, що характеризують зміст і організацію процесу керівництва, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати на керівництво враховуються поточні витрати на утримання апарату керівництва, експлуатацію технічних засобів, підготовку та перепідготовку кадрів керівництва, витрати на дослідницькі та проектні роботи в галузі створення і вдосконалення систем керівництва та ін. [20].
4. Ефективність керівництва оцінюється комплексним показником, який визначається як середня геометрична величина темпів зростання:

обсягу реалізації продукції на одного управлінського працівника, чистого прибутку на одного управлінського працівника, вартості основних виробничих фондів на одного управлінського працівника, чисельності основних робітників у розрахунку на одного управлінського працівника [21].

На думку Кальницької І. В. [22], більш доцільним є пошук не окремих показників оцінки ефективності керівництва, а комплексного оціночного індикатора, що складається з ряду взаємопов'язаних змінних. Така ідея не набула широкого поширення серед практиків і дослідників поняття ефективності підприємством. Тим не менше, такий підхід є вагомим з точки зору моделювання діяльності підприємства та визначення необхідності подальшого розвитку управлінської системи. Єдиний комплексний індикатор ефективності робить можливим порівняння різних сценаріїв розвитку і поведінки керуючої системи менеджменту за умови реалізації різних варіантів планів діяльності підприємства. Для реалізації ідеї єдиного вимірника ефективності керівництва підприємством необхідна розробка концепції аналізу ефективності керівництва підприємством. Сутнісне наповнення компонентів концепції аналізу й обліку ефективності керівництва підприємством містить:

1. Визначення системоутворюючих компонентів концепції аналізу й обліку ефективності керівництва організацією: мета, завдання, предмет, об'єкти, суб'єкти, методи, функції, принципи.
2. Розроблення оціночних індикаторів ефективності керівництва організацією, що включають фінансові та нефінансові оцінні індикатори, і визначення критеріальної спрямованості їх оптимальних значень.
3. Розроблення методики аналізу ефективності керівництва організацією, що містить певну послідовність аналітичних процедур.
4. Формування інформаційної основи для аналізу ефективності керівництва підприємством, що містить:
 - ★ розроблення рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення аналізу ефективності керівництва організацією бухгалтерської фінансової облікової системи;
 - ★ розроблення рекомендацій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення аналізу ефективності керівництва організацією бухгалтерської управлінської облікової системи.

Ми вважаємо, що необхідним є оцінювання ефективності у коротко- і довгостроковій перспективах, тобто тактичну і стратегічну ефективність. Тактична ефективність – це прямі ефекти від діяльності у розрахунку на використанні ресурси з урахуванням фактора часу.

Стратегічна ефективність – це майбутні результати (ефекти), поділені на суму вкладених ресурсів у досягнення цих ефектів та втрачених ефектів у поточному періоді, від яких відмовились заради досягнення довгострокових ефектів (результатів).

На нашу думку, одним із проявів ефективності керівництва на підприємстві є створення сприятливих умов для досягнення персоналом підприємства поставлених цілей в найкоротший термін при максимально можливих якісних і кількісних показниках та оптимальних витратах ресурсів. Одним з каталізаторів ефективності керівництва у даному випадку є управлінські рішення ключових осіб підприємства, які відповідають критеріям доцільності, зваженості, вчасності та правильності їх реалізації, а також умінню керівника змусити, спонукати або зацікавити підлеглих йому працівників працювати енергійно, продуктивно, з високою віддачею. Тому, ефективність керівництва варто розглядати на рівні технічному (об'єктно-орієнтоване керівництво – управління процесами) та соціально-психологічному (соціально-психологічне керівництво – управління працівниками / командами).

Для цілей подальших досліджень ми розглядаємо ефективність керівництва підприємством як комплексну характеристику керуючої системи менеджменту підприємства (управління процесами й управління персоналом), що відображає рівень і динаміку розвитку керівництва, кількісну і якісну сторону управлінського процесу та описує досягнутий результат на одиницю затрачених ресурсів протягом певного періоду часу з урахуванням довгострокових перспектив розвитку всього підприємства та збалансування інтересів зацікавлених сторін.

Ми пропонуємо фактор часу не розглядати на рівні інших ресурсів компанії (матеріальних, фінансових, інформаційних), оскільки це саме той унікальний ресурс, в т. ч. менеджменту, рівень та інтенсивність використання якого не залежить від волі та рішень менеджера. Він не підлягає акумулюванню та додатковому залученню в діяльність підприємства за потреби. Кінцевий результат якості його використання підприємством визначається способом організації праці, застосування інноваційних моделей керівництва та практик реалізації проектів. З іншого боку, ефект часу має значний вплив на керуючу систему через показник оперативності прийнятих рішень, вчасності їх реалізації та відповідності дії організації поточним викликам зовнішнього середовища. Тому керівництво цим ресурсом не можна здійснити на тих же основах, що й іншими ресурсами організації.

Для проведення оцінювання ефективності керівництва підприємством визначимо суть поняття. Враховуючи визначення, наведені у [1; 5; 7; 23], нами сформовано поняття оцінювання ефективності керівництва підприємством. Отже, оцінювання ефективності керівництва підприємством – це процес встановлення цінності та значущості взаємодії керуючої і керованої систем менеджменту підприємства та цінності взаємодії елементів всередині керованої системи менеджменту з метою пошуку шляхів підвищення якості цієї взаємодії та доданої вартості, яка нею формується. Вважаємо, що наше дослідження щодо ефективності керівництва підприємством певною мірою розширить теорію і практику менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження стала систематизація знань про такі поняття, як «керівництво» та «ефективність», її взаємозалежність із поняттями «ефект» та «продуктивність». Ґрунтовно досліджено сутність «ефективності керівництва», розглянуто погляди вчених і практиків бізнесу щодо цього поняття.

Уточнено термінологічний апарат, на засадах якого проводитимуться подальші дослідження обраної проблеми. Подальші дослідження доцільно зосередити на декомпозиції поняття «ефективності керівництва» у розрізі керуючої та керованої систем менеджменту, виявленні структурних складових об'єктів керівництва й аналізі запропонованих підходів і методик до оцінювання ефективності керівництва підприємством. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250 000 / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
2. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия. *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. № 1. С. 89–95
3. Основи менеджменту: підруч. для студентів вищ. навч. закл. / за ред. А. А. Мазаракі. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
4. Chemers M. An integrative theory of leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997.
5. Chin R. Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management*. 2015. Vol. 21 (3/4). 199–216.
6. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги. ДСТУ ISO 9001-2001. Київ: Держстандарт України, 2001. 24 с.
7. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2009. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.
8. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догайдайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2005. 144 с.
9. Яценко О. І., Романюк О. П. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18.6. С. 237–238.
10. Feng Felix Zhiyu, Lu Jianyu, Wang Jing. Productivity and Liquidity Management Under Costly Financing (November 1, 2016).
11. Ступницький О. І. Неокласична економічна теорія // Українська дипломатична енциклопедія: у 2 т. Т. 2 / редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. Київ: Знання України, 2004. 812 с.
12. Стиглиц Дж. Ю. Экономика государственного сектора. М.: Изд-во МГУ; Инфра-М, 1997. 720 с
13. Карлофф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 238 с.
14. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275–285.
15. Градобоев Е. В. Особенности оценки эффективности деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Иркутск, 2009. 24 с.
16. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

17. Ячменьова В. М., Височина М. В., Сулима О. Й. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. Сімферополь: ВД АРІ-АЛ, 2010. 472 с.

18. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. М.: Инфра-М, 2009. 864 с.

19. Грибов В. Д. Менеджмент: учеб. пособие. М.: КНО-РУС, 2007. 280 с.

20. Ендовицкий Д. А., Лисенко Д. В., Шмеров В. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Велби, Проспект, 2006. 360 с.

21. Хоружий Л. И. Теория и практика информационного обеспечения механизмов управления в сельском хозяйстве. М.: Изд-во МСХА, 2003. 624 с.

22. Кальницкая И. В. Анализ эффективности управления организацией. Концепт: науч.-метод. электрон. журнал. 2013. Т. 4. С. 186–190. URL: <http://e-koncept.ru/2013/64038.htm>

23. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 47–56.

REFERENCES

- Busel, V. T. *Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Kyiv; Irpin: Perun, 2007.
- Chemers, M. *An integrative theory of leadership* Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997.
- Chin, R. "Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management" *Team Performance Management* vol. 21 (3/4) (2015): 199-216.
- Derzhavnyi standart Ukrainy. *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy. DSTU ISO 9001-2001* [State standard of Ukraine. Quality management systems. Requirements DSTU ISO 9001-2001]. Kyiv: Derzhstandart Ukrainy, 2001.
- Feng, Felix Zhiyu, Lu, Jianyu, and Wang, Jing. *Productivity and Liquidity Management Under Costly Financing* (November 1, 2016).
- Gradoboyev, Ye. V. "Osobnosti otsenki effektivnosti deyatelnosti promyshlennykh predpriyatiy" [Features of evaluating the effectiveness of industrial enterprises]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk*, 2009.
- Gribov, V. D. *Menedzhment* [Management]. Moscow: KNO-RUS, 2007.
- Kalnit'skaya, I. V. "Analiz effektivnosti upravleniya organizatsiyey" [Analysis of the effectiveness of the management of the organization]. *Kontsept*. 2013. <http://e-koncept.ru/2013/64038.htm>
- Karloff, B. *Delovaya strategiya* [Business strategy]. Moscow: Ekonomika, 1991.
- Khoruzhiy, L. I. *Teoriya i praktika informatsionnogo obespecheniya mekhanizmov upravleniya v selskom khozyaystve* [Theory and practice of information support mechanisms of management in agriculture]. Moscow: Izd-vo MSKhA, 2003.
- Kutsenko, A. V. *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy* [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of the Enterprise of Consumer Cooperatives in Ukraine]. Poltava: RVV PUSKU, 2008.
- Milner, B. Z. *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: Infra-M, 2009.
- Oleksyuk, O. I. "Tekhnolohiia otsinky rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Technology for assessing the effectiveness of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky* vol. 2, no. 22 (2009): 169-173.
- Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kharkiv: Folio, 2014.

Paderin, I. D. "Nauchnyye i prakticheskiye aspekty povysheniya ekonomicheskoy effektivnosti sovremennogo predpriyatiya" [Scientific and practical aspects of increasing the economic efficiency of a modern enterprise]. *Visnyk Akademii ekonomichnykh nauk Ukrainy*, no. 1 (2003): 89-95.

Podolchak, N. Yu. "Sotsialno-ekonomichna efektyvnist system menedzhmentu pidpriemstv" [Socio-economic efficiency of enterprise management systems]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 2 (2013): 47-56.

Rats, O. M. "Vyznachennia sutnosti poniattia «efektyvnist funktsionuvannia pidpriemstva»" [Definition of the essence of the concept of "efficiency of the operation of the enterprise"]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 15 (2008): 275-285.

Stiglits, Dzh. Yu. *Ekonomika gosudarstvennogo sektora* [Economy of the public sector]. Moscow: Izd-vo MGU; Infra-M, 1997.

Stupnytskyi, O. I. "Neoklasychna ekonomichna teoriia" [Neoclassical economic theory]. In *Ukrainska dyplomatychna entsyklopediia* vol. 2. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2004.

Tishchenko, A. N., Kizim, N. A., and Dogaydaylo, Ya. V. *Ekonomicheskaya rezultativnost deyatelnosti predpriyatiya* [Economic performance of the enterprise]. Kharkiv: ID «INZhEK», 2005.

Yachmenyova, V. M., Vysochyna, M. V., and Sulyma, O. I. *Efektyvnist upravlinnia diialnistiu promyslovoho pidpriemstva ta diahnostyka zahroz* [Efficiency of management of activity of industrial enterprise and diagnostics of threats]. Simferopol: VD ARIAL, 2010.

Yashchenko, O. I., and Romaniuk, O. P. "Ekonomichni ta sotsialni aspekty otsinky efektyvnosti" [Economic and social aspects of performance evaluation]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 18.6 (2008): 237-238.

Yendovitskiy, D. A., Lisenko, D. V., and Shmerov, V. T. *Kompleksnyy ekonomicheskyy analiz khozyaystvennoy deyatelnosti* [Comprehensive economic analysis of economic activity]. Moscow: Velbi; Prospekt, 2006.