

Н. О. Лазарева,

аспірант,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ПРО РОЗУМІННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. 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.

В останнє десятиріччя в українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги. Зокрема, в роботах таких вчених як Т. Говорушко, А. Гончарук, Н. Климаш, Г. Куденко, А. Куценко, І. Тадика [1-5] визначається поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та його деякі теоретичні та методологічні аспекти. Однак, підходи до визначення та розуміння цього поняття значно різняться. Тому, враховуючи важливість забезпечення ефективності для підприємств, виникає потреба в уточненні, систематизації та формулюванні основних принципів управління ефективністю діяльності підприємства.

Постановка завдання. Метою цієї статті є систематизація наукового розуміння сутності управління ефективністю діяльності підприємства, його уточнення та формулювання основних принципів здійснення.

Результати. Для вітчизняної науки термін «управління ефективністю» не є новим. Ще у радянські часи Б. Смехов визначав це поняття в макроекономічному аспекті для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва [6]. Пізніше воно в цього терміну з'явився й мікроекономічний аспект. В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства передбачалося здійснення низки управлінських функцій (планування, вимірювання, аналіз, контроль) щодо окремих показників ефективності виробництва і фінансових результатів, наприклад, продуктивності праці або прибутку, з метою забезпечення їхнього зростання. Однак, враховуючи особливості того періоду, дані дослідження були спрямо-

вані на виживання підприємств в умовах трансформаційної кризи, викликаній руйнуванням централізованої системи планування, розривом господарських зв'язків, невизначеності перспектив розвитку, і тому їх результати переважно носили специфічний антикризовий і короткостроковий характер. Крім того, вони повністю спиралися на методологію вимірювання і аналізу ефективності соціалістичного підприємства, яка через певні чинники в ринкових умовах втрачає свою дієвість.

В останній час українській науці проблемі управління ефективністю діяльності підприємства приділяється все більше уваги [1-5]. Причому підходи до визначення цього поняття значно різняться.

Так, А. Куценко [4] розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам».

На думку А. Гончарука [7] таке трактування є досить обмеженим, оскільки воно:

- заганяє процес управління ефективністю у вузькі тимчасові рамки (оперативність);
- функціонально обмежує його лише регулюванням, випускаючи з розгляду інші важливі функції управління – планування, оцінка, аналіз, контроль тощо;
- не враховує внутрішні та зовнішні умови роботи підприємства, наприклад, ресурсне забезпечення, ступінь конкурентності ринку.

А. Куценко [4] також пропонує схему процесу управління ефективністю, що враховує взаємозв'язок між складовими елементами (рис. 1).

Втім, на думку Т. Говорушко та Н. Климаш [1], крім визначених вище (див. рис. 1) елементів, в процесі управління ефективністю доцільно чітко:

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

Ці автори [1] відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання:

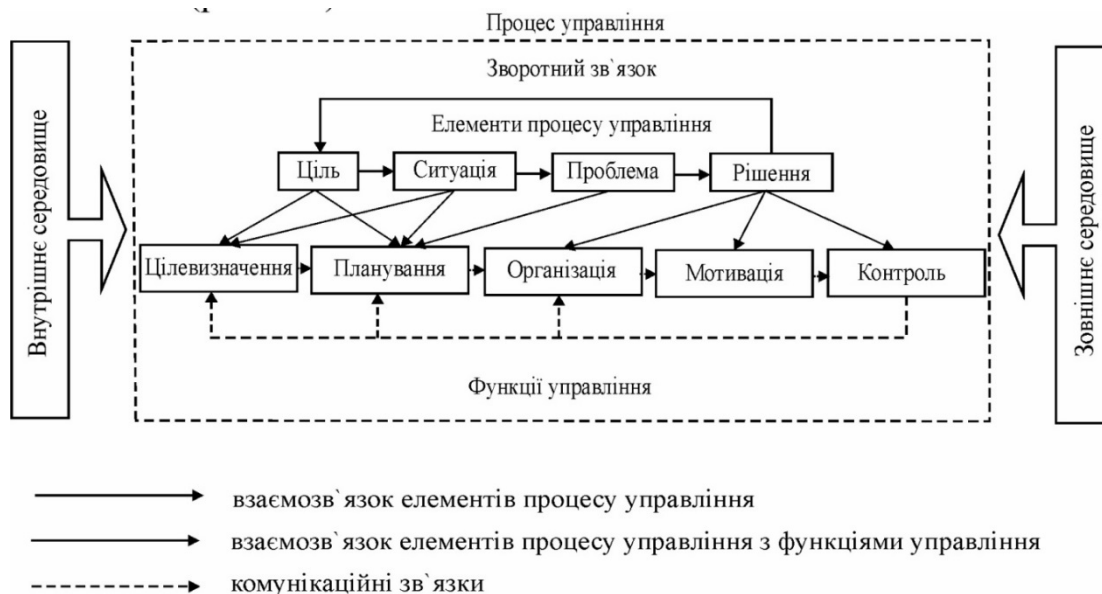


Рис. 1 Взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства [4, с. 21]

- сформувати стратегію розвитку підприємства, та встановити етапи її реалізації;

- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства та інвестувати кошти в активи у відповідності з основними правилами фінансування;

- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення терміну обертання оборотних коштів;

- гарантувати захист прав акціонерів, тобто впровадити ефективну систему прийняття рішень, та надати акціонерам (як великим, так і міноритарним) можливість контролювати роботу менеджменту;

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

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

- сприяти підвищенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Такі завдання є важливими, але їх перелік розрахований виключно для акціонерних товариств та може бути реалізованим за умов функціонування розвиненого фондового ринку. В умовах відсутності останнього та ускладненні реальної оцінки бізнесу в Україні через низку чинників, насамперед, через нестабільність зовнішнього середовища в якому функціонують вітчизняні підприємства, практичне застосування описаного вартісно-орієнтованого підходу в управлінні ефективністю діяльності українських підприємств є недоречним.

Задля пошуку оптимального підходів та методів управління ефективністю діяльності вітчизняних

підприємств виноробної промисловості ми звернулись до відповідної зарубіжної методології.

У сучасній зарубіжній науковій літературі не існує однозначного розуміння поняття «управління ефективністю».

М. Армстронг [8] визначає управління ефективністю як систематичний та безперервний процес вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він розділює їх на окремі процеси:

- планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку;

- постановка цілей;

- контроль ефективності;

- забезпечення зворотного зв'язку;

- аналіз та оцінка ефективності діяльності;

- перегляд завдань з ефективності.

Разом з А.Бароном, Армстронг [9] відзначає, що управління ефективністю повинно бути:

1) стратегічним, тобто для більш широких завдань і довгострокових цілей;

2) комплексним, тобто має з'єднувати різні аспекти бізнесу, управління кадрами, а також окремих осіб і груп;

і повинно включати:

- підвищення ефективності роботи всього підприємства, для індивідуальної, колективної та організаційної ефективності;

- постійний розвиток працівників і колективу, без якого показники ефективності не покращаться;

- управління поведінкою, забезпечує заохочення такої поведінки працівників, яке сприяє оптимізації виробничих відносин.

На думку С. Хетфілд, управління ефективністю – це процес створення робочої середовища чи обстановки, в якій люди мають можливість продемонструвати свої найкращі здібності. «Управління ефективністю – цілісна робоча система, яка починається, коли робота визначена як необхідна ... і закінчується, коли працівник залишає ваше підприємство». Таким чином, вона розглядає дане поняття у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субститут традиційної системи оцінки діяльності [10].

Разом з тим, на думку більшості авторів зводиться до того, що управління ефективністю – це циклічний процес, метою якого є підвищення ефективності. При цьому єдиного підходу при поділі циклу управління ефективністю на етапи не існує.

Одні автори виділяють 4 стадії: план, виконання, перевірка, вдосконалення. Інші, ділять на 3 основних елемента:

- 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.

Згідно Е. Нілі [11], цикл управління ефективністю починається з ефективного планування і закінчується заохоченням працівників за їх ефективну роботу і включає 5 етапів (рис. 2).

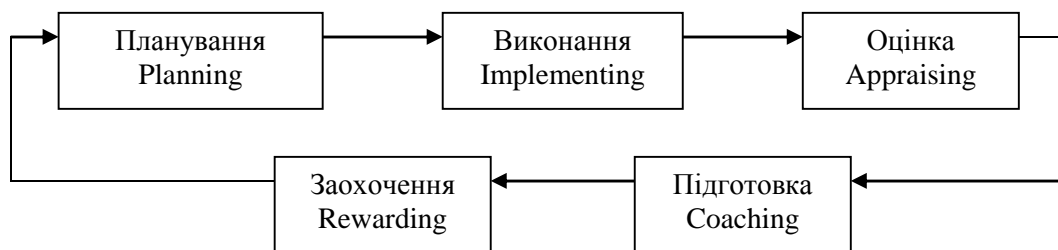


Рис. 2. Основні етапи циклу управління ефективністю [11, с. 48]

На думку Е. Холдсворд та Д. Джирасин [12], 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. У своїй монографії ці автори 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.

Обидва засоби мають переваги і недоліки, але успішні підприємства збалансовують їх обидва задля сприяння зростанню співробітників.

На наш погляд, М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, а також деякі інші автори [8-12] не виправдано пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховує інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не зале-

жать від персоналу підприємства та мають бути враховані при побудові такої системи.

В цьому сенсі доречним є наведення думки іншого британського дослідника – С. Хатчінсон [13], яка підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою". Його можна розглядати з самих різних точок зору, включаючи стратегії, організаційної поведінки, операційний менеджмент, економіку та бухгалтерський облік, а також управління персоналом.

Дж. Грем [14] об'єднує в загальному циклі управління ефективністю (див. рис. 2) два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається з декілька етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку і підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями тощо.

С. Хатчінсон в своїй монографії пропонує модель, що пов'язує управління персоналом з організаційною ефективністю (рис. 3).

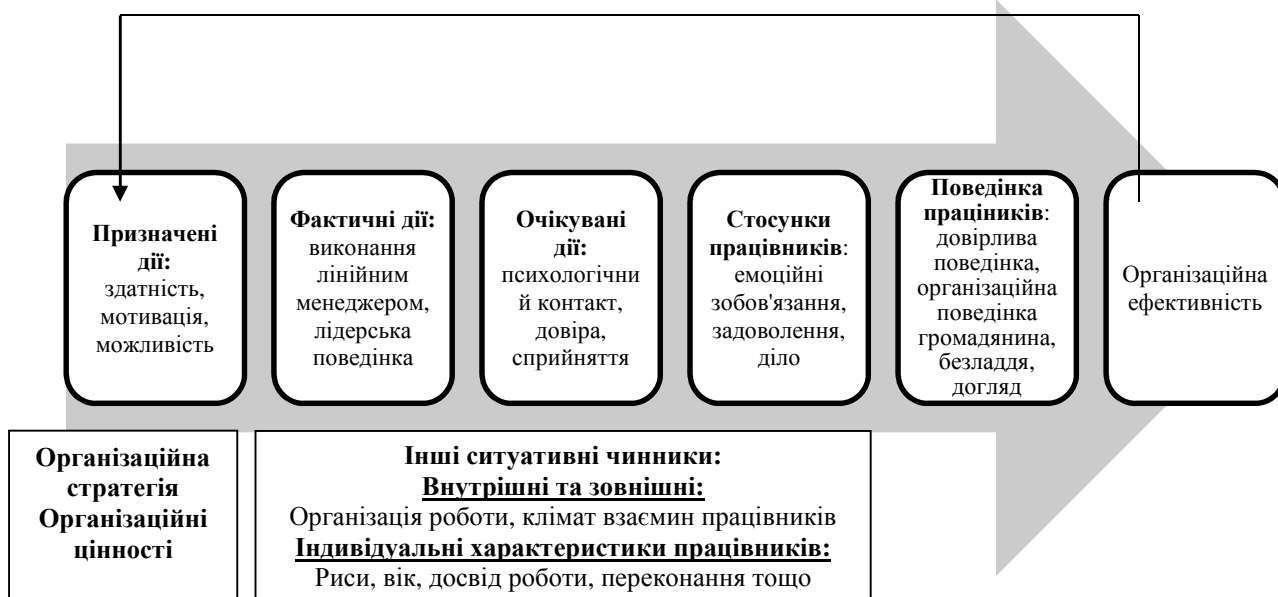


Рис. 3. Модель «управління персоналом-організаційна ефективність» [14, с. 21]

В моделі Хатчінсон є причинно-наслідковий та зворотній зв'язки, тому вона може використовуватись в управлінні. Вона розкриває зв'язок між ефективністю роботи окремих працівників та ефективністю всієї організації. Втім в цій моделі не враховані стратегічні, облікові, операційні та інші аспекти управління ефективністю. Тому, на наш погляд, її не можна розглядати як повну модель управління ефективністю діяльності підприємства.

На відміну від викладених вище існують й інші більш системні визначення сутності управління ефективністю, зокрема:

управління ефективністю є постійний, систематичний підхід до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання, і зосередження на звітності за результатами діяльності [15];

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 [16].

Останнє з визначень, на наш погляд, є найбільш повним та визначає управління ефективністю як особливий підхід менеджменту. Та оскільки ефективність є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства, враховуючи вищезазначене, ми сформулювали власне визначення цього поняття:

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.

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.

До основних принципів здійснення управління ефективністю діяльності підприємства віднесемо наступні:

1) *вимір* 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) *провадження 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.

Таким чином, уточнено сутність поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» та сформульовано основні принципи його здійснення.

Висновки. Дослідження наукового розуміння управління ефективністю діяльності підприємства дозволило автору:

1) визначити поняття «управління ефективністю діяльності підприємства» як інтегрованого підходу 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;

2) встановити взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства;

3) визначити основні стадії та етапи циклу управління ефективністю;

4) встановити засоби управління ефективністю;

5) проаналізувати модель організаційної ефективності Хатчінсон;

6) запропонувати основні принципи здійснення управління ефективністю діяльності підприємства.

Подальші дослідження автора будуть спрямовані на дослідження методологічних та практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства.

Література

1. **Говорушко Т.А.** Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с. 2. **Goncharuk A.G.** Managing enterprise performance in the food industry / A.G. Goncharuk // Polish Journal of Management Studies. – 2012. – Vol. 5. – P. 86-101. 3. **Куденко Г.Е.** Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия / Г.Е. Куденко. – Донецк: Вебер, 2009. – 239 с. 4. **Куценко А. В.** Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с. 5. **Тадька И.Б.** Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход / И.Б. Тадька. – О.: ИПРЭИ НАНУ, 2007. – 328 с. 6. **Смехов Б.М.** Управление эффективностью / Б.М. Смехов. – М.: Политиздат, 1984. – 222 с. 7. **Гончарук А.Г.** Управление эффективностью деятельности предприятия / А.Г. Гончарук. – Одеса: Астропринт, 2012. – 260 с. 8. **Armstrong M.** Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance / M. Armstrong. – London: Kogan Page, 2015. – 416 p. 9. **Armstrong M.** Managing Performance: Performance Management in Action / M. Armstrong, A. Baron. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2005. – 192 p. 10. **Heathfield S.M.** Performance Management Is NOT an Annual Appraisal [Електронний ресурс] / S.M. Heathfield. – 2014. – Режим доступу: http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm. 11. **Neely A.** Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice / A. Neely. – Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – 528 p. 12. **Houldsworth E.** Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.

13. **Hutchinson S.** Performance Management: Theory and Practice / S. Hutchinson. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. – 328 p.

14. **Graham J.** Developing a Performance-Based Culture / J. Graham // Journal for Quality and Participation. – 2004. – Vol. 27, № 1. – P. 4–8. 15. **A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving.** – Chicago: National Performance Management Commission, 2010. – 194 p. 16. **Goncharuk A.G.** Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine / A.G. Goncharuk. – Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011. – 306 p.

Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства

В статті визначено поняття «управління ефективністю діяльності підприємства». Встановлено взаємозв'язок елементів процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Визначено основні стадії та етапи циклу управління ефективністю. Встановлено засоби управління ефективністю. Автор проаналізувала модель організаційної ефективності та запропонувала основні принципи здійснення управління ефективністю діяльності підприємства.

Ключові слова: управління ефективністю, діяльність, цикл управління, підприємство.

Лазарева Н. О. О понимании управления эффективностью деятельности предприятия

В статье определено понятие «управление эффективностью деятельности предприятия». Установлена взаимосвязь элементов процесса управления эффективностью деятельности предприятия. Определены основные стадии и этапы цикла управления эффективностью. Установлены средства управления эффективностью. Автор проанализировала модель организационной эффективности и предложила основные принципы осуществления управления эффективностью деятельности предприятия.

Ключевые слова: управление эффективностью, деятельность, цикл управления, предприятие.

Lazareva N. O. Understanding the Business PERFORMANCE Management

The paper defines the concept of enterprise performance management. The interrelations for the components of enterprise performance management are identified. The main stages of performance management cycle are determined. The tools for performance management are revealed. The author analyzes the model of organizational performance and suggests the basic principles of enterprise performance management.

Keywords: performance management, activity, management cycle, enterprise.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2015

Прийнято до друку 07.07.2015