

досліджень. – 2012. Вип. 1 (44). С. 219-225; 5. *Гавенко М., Шарко В.* Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлю. Молодий вчений. Економічні науки. 2017. № 4(44). С. 788–793; 6. *Друкер П.* Практика менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер с англ. Москва: изд. дом «Вильямс», 2002. 272 с.; 7. *Колесник Ю. В.* Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / Ю. В. Колесник // Економіка, фінанси, право. 2010. № 5. С. 3–8; 8. *Зайцев В. Є.* Забезпечення економічної безпеки держави в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби на світових ринках / В. Є. Зайцев // Вісник Академії митної служби України. Серія «Економіка». Д., 2010. № 1. С. 78–85.

УДК [33.011:005.412]:005.936.3(045)

І.В. Котьялова-Литвин

КРИТЕРІАЛЬНІ ПЕРЕДУМОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Критерії ефективності розвитку підприємства дозволяють підкреслити найважливіші моменти у діяльності підприємства. Це великий обсяг управлінських рішень різних ланок організаційної структури підприємства, спрямований на підвищення ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці, максимізацію прибутку підприємства, підвищення фінансових показників стану підприємства.

Criteria and system of economic indicators of overall performance of the enterprises allow to show those important points in activity of the enterprises which are almost hidden for an eye of the person. It is large enough volume of administrative activity of a management and structural divisions which are aimed at efficient control for the purpose of production efficiency increase, increase in output, increase of labor productivity, improvement of use of working hours, decrease in the cost price, maximization of profit, improvement of financial indicators.

Ключові слова: оцінка ефективності управлінських рішень, розвиток підприємства, управління розвитком

Keywords: assessment of efficiency, managerial decisions, enterprise development, development management

Постановка проблеми. Сучасні ринкові відносини в Україні суттєво змінили підхід до управління підприємством. З'явилося багато функцій, які були відсутніми у планово-адміністративній економіці, зокрема: вивчення кон'юнктури ринку, здійснення підприємницької діяльності у умовах невизначеності та нестабільності економічних процесів. Відповідно, необхідно змінювати стратегію розвитку підприємства, адаптуватися до висококонкурентних ринкових умов виготовлення продукції.

Метою статті є систематизація критеріїв та економічних показників оцінки ефективності управління розвитком підприємства.

Загальною методологією проведення дослідження прийнято комплексний підхід, який дозволяє вивчити організацію, процес планування та управління розвитком підприємства, конкретизувати етапи рішення цієї проблеми. Основними постулатами, на яких базується дослідження в цілому, є системний аналіз. Від цього дозволяє оцінити зна-

чуєність та актуальність проблеми, сформулювати мету, задачі дослідження та знайти найрезультативніший спосіб їх вирішення. Також, методологічною основою статті є теоретичні положення сучасної вітчизняної та зарубіжної науки з питань стратегічного та поточного планування й управління розвитком підприємства.

Ефективність менеджменту — це управління діяльністю підприємства з мінімальними витратами та максимальним результатом. Як правило, виокремлюють економічну та соціальну ефективність.

Результатом економічної ефективності є ефект, який відображено у прирості доданої вартості підприємства, зниженні операційних витрат, підвищенні якості та посиленні конкурентоспроможності підприємства.

Результатом соціальної ефективності є підвищення рівня задоволеності співробітників підприємства, покращення умов праці, підвищення рівня соціальної захищеності та благополуччя персоналу підприємства.

Отже, основними факторами, які підвищують ефективність менеджменту підприємства є взаємодія в системі управління та оптимальне використання робочого часу.

Взаємодія в системі управління підприємством передбачає вплив усіх структурних підрозділів підприємства один на іншого. Значення взаємодії зростає по мірі розширення спеціалізації підприємства, оскільки дозволяє функціонувати підприємству як єдиному механізму та уникати впливу зайвих зв'язків. така взаємодія збільшує результативність діяльності на всіх рівнях управління підприємством та дозволяє скорочувати управлінські витрати.

Отже, напрямками підвищення ефективності управління розвитком підприємства є:

1. розробка проблем управління та способів їх вирішення;
2. вдосконалення технологічного та інформаційного забезпечення управління;
3. вдосконалення систем та методів управління підприємством;
4. підвищення ефективності управління персоналом.

Оптимальне використання робочого часу ґрунтується на раціональному плануванні операційних задач, зокрема:

1. не варто планувати в день більше трьох важливих справ та десяти загальних;
2. після виконання важливих задач слід уточнювати подальші пріоритети;
3. розподіл виробничих функцій за часом та важливістю передбачає чітке формування умов їх виконання (організацію робочого місця, забезпечення умов праці та засобів для відповідного виконання задач).

Результат ефективності управління можна оцінити за впливом на показники прибутку та собівартості продукції.

Використання стилей управління має певні обмеження (правові, етичні, відповідність місця та цінностям підприємства). Ефективність стилей управління неможливо оцінити поза конкретної ситуації. При цьому, слід враховувати:

1. особисті якості керівника (самосвідомість, основна позиція, відношення до ризику, роль особистих мотивів, авторитет, виробничий та творчий потенціал, рівень професійного досвіду);
2. залежність від складності майбутніх задач (чи містять вони творчі або новаторські елементи, ступінь сформульованості, наявність досвіду вирішення подібних задач, строки їх виконання);

3. організаційні умови (ступінь жорсткості організаційної структури підприємства, централізоване або децентралізоване рішення задач, кількість управлінських ланок, які включені до вирішення задачі, рівень комунікацій між нами, ступень контролю);

4. умови навколишнього середовища (ступінь стабільності функціонування підприємства, умови матеріального забезпечення, соціальна безпека, тощо).

Підприємства вважається успішним, за умови досягнення поставлених цілей. Складовими успіху підприємства є: здатність до розвитку та інноваційної діяльності, підвищення конкурентних позицій на ринку.

Результативність управління — це ступінь досягнення цілей управління, очікувань щодо стану об'єкта управління, тобто вона визначається показниками стану об'єкта управління, в нашому випадку, стану розвитку підприємства. Ефективність — результативність економічної діяльності, економічних програм та заходів, яка характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які обумовили отримання відповідного результату.

Сучасні підприємства, які орієнтовані на висококонкурентні ринкові відносини, все менш використовують лінійні системи управління з їх позитивними рисами: простою, відповідальністю, дієвістю, централізмом, де вища управлінська ланка виконувала комплекс управлінських дій по відношенню до нижчої ланки. Наразі, таку систему змінюють на лінійно-функціональну, проектну та інші різноманітні комбіновані системи організаційного управління.

До прогресивних систем, які забезпечують необхідну ефективність управління, необхідно віднести функціональну систему, сутність якої полягає в тому, що функціональні служби управління спеціалізуються за однорідними видами діяльності: планування, маркетинг, технології виробництва, управління персоналом тощо. За такої системи відбувається децентралізація управління, що в свою чергу, призводить до низки негативних явищ, зокрема розмивання відповідальності.

Якість роботи будь-яких систем, форм та ланок управління, результативність управлінських рішень, рівень організації планування та оперативного керівництва потребують постійного аналізу, оскільки може статись, що якісно працююче підприємство випадково починає давати збій, втрачати споживачів, відчувати фінансові труднощі тощо. Причинами такого стану речей може бути неефективне управління, розбалансування ланок управління, некомпетентність управлінського персоналу. Отже, необхідно системно проаналізувати ефективність управління за декількома напрямками та показниками.

Оцінка ефективності виробництва передбачає встановлення критерія економічної ефективності, який повинен буди єдиним для усіх ланок економіки — від підприємства до народного господарства в цілому. Таким чином, загальним критерієм економічної ефективності виробництва є приріст продуктивності суспільної праці. В сучасній науковій літературі економічна ефективність виробництва оцінюється на підставі показника, який розраховується як співвідношення між ростом чистої вартості продукції на одиницю витраченої праці.

На рівні підприємства формою єдиного критерієм ефективності його діяльності є приріст чистого прибутку. Ефективність виробництва знаходить конкретний кількісний вимір у взаємопов'язаній системі показників, які характеризують ефективність використання основних елементів виробничого процесу. Система показників економічної ефективності виробництва повинна відповідати таким принципам:

- забезпечувати взаємозв'язок критерія та системи конкретних показників ефективності виробництва;
- визначати рівень ефективності використання усіх видів ресурсів, що задіяні у виробництві;
- забезпечувати оцінку ефективності виробництва на різних ланках управління;
- стимулювати мобілізація внутрішньовиробничих резервів підвищення ефективності виробництва.

З урахуванням вищезазначених принципів, нами було визначено систему показників ефективності виробництва (Табл. 1).

Таблиця 1

Система показників, які характеризують ефективність виробництва

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання праці (персоналу)	Показники ефективності використання виробничих фондів	Показники ефективності використання фінансових ресурсів
- чистий прибуток за певний період на одиницю витрат ресурсів за аналогічний період	- темп росту продуктивності праці	- загальна фондоддача	- інтенсивність використання оборотних засобів
- прибуток на одиницю загальний витрат	- частка приросту продукції за рахунок збільшення продуктивності праці	- фондоддача активної частки виробничих фондів	- рентабельність оборотних засобів
- рентабельність виробництва	- коефіцієнт використання корисного робочого часу	- рентабельність виробничих активів	- відносне вивільнення оборотних засобів;
- витрати на 1 гривню виробленої продукції	- трудомісткість одиниці продукції:	- фондомісткість одиниці продукції	- питома вага капітальних вкладень на одиницю приросту потужностей або продукції
- частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	- співвідношення фонду заробітної плати на одиницю продукції	- матеріаломісткість одиниці продукції	- рентабельність капітальних вкладень

Рівень економічної ефективності в промисловості залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Для кожної галузі промисловості, в залежності від її техніко-економічних особливостей характерні специфічні фактори ефективності, проте, узагальнюючі фактори росту ефективності можна класифікувати за трьома ознаками:

1. джерела підвищення ефективності, основні з яких це зниження трудо-матеріало-, фонто- та капіталомісткості виробництва продукції, раціональне використання природних ресурсів, економія часу та підвищення якості продукції;

2. загальні напрямки розвитку та вдосконалення виробництва, зокрема: модернізація виробництва; вдосконалення структури управління; вдосконалення форм та методів організації виробництва, планування, мотивації та інше;

3. рівень реалізації в системі управління виробництвом, в залежності від якого фактори розділяються на:

4. внутрішні (внутрішньовиробничі), основними з яких розвиток інноваційної діяльності та використання сучасних технологій організації виробничого процесу;

5. зовнішні – вдосконалення галузевої структури промисловості та виробництва; державна економічна та соціальна політика, вдосконалення ринкових відносин та ринкової інфраструктури тощо.

Прийняття управлінських рішень являє собою основний інструмент управлінського впливу, оскільки саме у розробці рішень, їх прийнятті, реалізації та контролі полягає діяльність усього апарату управління. Оцінка ефективності прийняття управлінських рішень відіграє визначальну ролі у діяльності підприємства в цілому. Таким чином, на етапі прийняття управлінського рішення необхідно провести значну дослідницьку діяльність з розробки найкращого варіанта рішення, з метою уникання неякісної та неефективної праці.

Доцільно говорити о двох основних напрямках оцінки ефективності управлінських рішень:

- теоретичному (апостеріорному), на підставі якого робиться вибір альтернативи реалізації управлінських рішень;

- фактичному (апостеріорному), за яким оцінка ефективності управлінських рішень визначається результатами реалізації задач.

Експерти також визначають такі аспекти ефективності управлінських рішень – цільовий та витратний. Цільовий аспект являє собою ступень досягнення мети підприємства, а витратний – економічність засобів трансформації ресурсів у результати виробництва.

Виявлення цілей підприємства та змісту дій з їх досягнення являє собою стратегічну задачу, в той же час, вибір технологій перетворення ресурсів в задані результати є задачею тактичною. Відповідно останнього твердження, правомірно називати цільову ефективності стратегічною, а витратну – тактичною.

Управлінські рішення стосуються усіх видів діяльності підприємства, тому розрізняють такі види ефективності управлінський рішень:

1. організаційна ефективність управлінських рішень – це результат досягнення організаційних цілей за рахунок зменшення витрат робочого часу та зусиль персоналу підприємства. Виразом організаційної ефективності (організаційним результатом) управлінського рішення може бути: для фізичної особи – зміни робочих функцій, покращення умов праці, дотримання правил техніки безпеки тощо; для підприємства – оптимізація організаційної структури, перерозподіл робочих функцій, вдосконалення системи стимулювання та оплати праці, скорочення чисельності персоналу тощо. В результаті може створитись новий відділ, система стимулювання, нові правила, інструкції, функціональні команди організаторів виробництва;

2. економічна ефективність управлінських рішень – ці співвідношення вартості доданого продукту, отриманого за рахунок реалізації конкретного управлінського

рішення, й витрат на його підготовку та реалізацію. Доданим продуктом може бути прибуток, скорочення витрат та інше;

3. соціальна ефективність управлінських рішень розглядається як результат досягнення соціальних цілей для якомога більшої кількості працівників підприємства за більш короткий термін та яко меншою кількістю персоналу. Така ефективність виражається через можливість участі у творчій співпраці, вдосконалення комунікацій, можливість самовираження і самовиявлення — для працівників; ступень задоволення попиту, зниження плинності кадрів, забезпечення стабільності, розвиток організаційної культури — для підприємства в цілому;

4. технологічна ефективність управлінських рішень — це результат вдосконалення виробничих процесів на підприємстві за скорочений термін та зменшеними фінансовими витратами. Проявом такої ефективності може бути для працівників — зниження трудомісткості, монотонності, напруги праці, підвищення її інтелектуального змісту; для підприємства — впровадження сучасних високопродуктивних технологій та техніки, підвищення продуктивності праці, якості товарів та послуг. В результаті, підвищуються конкурентоспроможність підприємства та рівень професіоналізму працівників;

5. правова ефективність управлінських рішень оцінюється ступенем досягнення правових цілей підприємства та персоналу із одночасним зменшенням витрат часу, фінансових ресурсів та кількості працівників, що задіяні в розв'язання правових питань. Така ефективність виражається в забезпеченні законності, безпеки та стабільності праці, позитивних результатах у взаємовідносинах із державними органами влади та контрагентами підприємства;

6. екологічна ефективність управлінських рішень — це результат досягнення екологічної цілей підприємства, який виражається у підвищенні рівня безпеки, охорони здоров'я, санітарних норм умов праці — для працівників; зниження шкідливого впливу на навколишнє середовище, підвищення екологічної безпеки продукції.

Висновки. Досліджені вище критерії та система показників ефективності розвитку підприємства дозволяє підкреслити найважливіші моменти у діяльності підприємства. Це великий обсяг управлінських рішень різних ланок організаційної структури підприємства, спрямований на підвищення ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці, максимізацію прибутку підприємства, підвищення фінансових показників стану підприємства.

1. *Говорушко Т.А.* Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. — К. : Логос, 2013. — 204 с.;
2. *Габор С.С.* Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. — 2012. — № 7. — С. 14–17;
3. *Касич А.О.* Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хімич // Бізнес Інформ. — 2012. — № 12. — С. 176–179;
4. *Куценко А.В.* Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / А.В. Куценко. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 — 215 с.;
5. *Нортон Д.* Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. — М. : Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.;
6. *Отенко В.І.* оцінювання ефективності діяльності підприємства / Бізнес Інформ. — 2013. — № 5. — С. 231–237;
7. *Стрілець Є.М.* Ефективність як економічна категорія / Є.М. Стрілець. — Запоріжжя : КПУ, 2013 — С. 9.