

УДК 338.314

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІЄРАРХІЧНОГО ПІДХОДУ

Васюткіна Н.В.

Європейський університет, м. Київ

Кондратюк О.І.

Київський національний торговельно-економічний університет

Розглядаються концепції побудови процесу управління ефективністю діяльності підприємства. У роботі запропоновано певну послідовність виконання аналітичної роботи з метою узгодженості процесу управління ефективністю діяльності підприємства, представлено ієрархію цілей, рівнів управління та необхідних ознак, за якими здійснювати групування показників на кожному етапі оцінки ефективності діяльності підприємства. Як основні етапи управління ефективністю діяльності підприємства пропонується розглядати: 1) постановка та взаємоузгодженість цілей; 2) системне оцінювання показників, що характеризують досягнення підприємством поставлених цілей, на основі критеріальних ознак: ресурси, результати, переваги та компетенції 3) етапи прийняття рішень менеджерами-управлінцями спрямовані на збалансування майбутньої діяльності підприємства по досягненню поставлених цілей. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення ієрархічного підходу до побудови взаємозв'язків між ієрархічними рівнями системи, який ґрунтується на інтеграції цілей і узгодженості за виділеними критеріальними ознаками.

Ключові слова: концепції, управління, ефективність, взаємоузгодженість цілей, системне оцінювання показників, етапи прийняття рішень.

Постановка проблеми. Діяльність підприємств в змінних турбулентних умовах розвитку вітчизняної економіки є складною, що потребує нових поглядів, підходів для підвищення її ефективності. Враховуючи, що сучасна економіка відноситься до економіки нового типу, яку можна назвати інформаційною та глобальною, у зв'язку з чим продуктивність і конкурентоспроможність підприємств залежать, у першу чергу, від їх здатності генерувати, обробляти й ефективно використовувати інформацію. Всі ці зміни призводять до ускладнень процесів управління ефективністю діяльності підприємств, що і актуалізує проблематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у теорію дослідження управління ефективністю діяльності підприємства зробили такі відомі зарубіжні та вітчизняні науковці і фахівці, як Ф. Хміль [1], Н. Каткова [2], Т. Пономаренко [4], С. Салига [5], З. Румянцева [6], О. Корогодова [7], Т. Говорушко [8], Р. Каплан [10], А. Білий [11], Т. Перехрест [12], В. Отенко [13], С. Джонсон [14], А. Зуб [15], Дж. Пфедфер [16].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі проведеного аналізу публікацій слід зауважити, що існує велике різноманіття концепцій, моделей побудови процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Кожна з існуючих концепцій, моделей спрямована на вирішення конкретних завдань, які стоять перед підприємством при визначенні рівня їх ефективності розвитку і прийнятті стратегічних рішень. Однак можливості традиційних концепцій, методів вирішення проблеми ефективності діяльності підприємства з часом вичерпуть свої можливості, що обґрунтовує необхідність розробки пропозицій щодо інтеграції даних підходів для їх розв'язання.

Мета статті полягає у обґрунтуванні етапів управління ефективністю діяльності підприємства на основі ієрархічного підходу.

Виклад основного матеріалу. Управління ефективністю діяльності охоплює увесь спектр завдань в сфері стратегічного, корпоративно-

го, фінансового, маркетингового і операційного управління підприємством і включає застосування таких управлінських технологій, як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, процесно-орієнтоване планування і функціонально-вартісний аналіз, бюджетування і бізнес-моделювання, консолідована управлінська звітність і аналіз, моніторинг ключових показників діяльності (key performance indicators), пов'язаних із стратегією.

В зарубіжній та вітчизняній практиці розроблено ряд концепцій управління ефективністю діяльності підприємств (табл. 1).

Аналіз наведених концепцій показує, що всі вони функціонально, процесно або предметно орієнтовані. На теперішній час відсутня єдина універсальна концепція, що дозволяла б комплексно провести оцінку ефективності управління підприємством.

Поняття «ефективність» в науковому колі трактується по-різному. В роботі Пономаренко Т.М. [4] автор розкриває сучасний погляд вітчизняних авторів на розуміння понять «ефект», «ефективність», «результативність» та доводить, що «ефективність» можна визначити як отримання максимального корисного ефекту при мінімальній величині витрачених ресурсів; ступінь досягнення поставленої мети.

В економічній енциклопедії «ефективність» визначається як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, яка визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [5, с. 508].

З точки зору, З.П. Румянцевої [6], ефективність – це завжди певне співвідношення (результату з цілями або результату з витратами на його отримання), тобто величина відносна; дана категорія має управлінський характер і відображає передусім ступінь досягнення поставлених цілей.

Головною метою управління ефективністю діяльності слід вважати забезпечення максимізації добробуту власників, працівників підприємства в поточному і перспективному періоді.

Як зазначає Корогодова О.О., з точки зору прикладної економіки поняття «управління ефективністю підприємства» є системою планування-впровадження-моніторингу управлінських рішень стосовно оцінки ефективності підприємства. Закон управління ефективністю підприємства запропоновано визначати як загальний об'єктивний економічний закон, який передбачає те, що в умовах ринкової та змішаної економічної системи господарюючий суб'єкт прагне максимізувати ефективність підприємства ($E \rightarrow \max$). Віднесення цього закону до групи загальних визначається тим, що він діє у декількох економічних системах і на декількох етапах соціально-економічного розвитку суспільства [7, с. 172-180]. Ми погоджуємось з авторами [8, с. 68], що «управління ефективністю» це – цілеспрямований, динамічний процес вибору та реалізації стратегії, що дозволяє забезпечити розвиток підприємств, їх результативність та примноження ринкової вартості у перспективі.

Однією з головних умов, з нашої точки зору, побудови динамічного процесу вибору та реалізації стратегії має бути цільова узгодженість і збалансована ресурсно-результативна розподіленість.

Управління ефективністю діяльності включає три основні етапи: постановка та взаємоузгодженість цілей; системне оцінювання показників, що характеризують досягнення підприємством поставлених цілей, і дії менеджерів-управлінців

спрямовані на збалансування майбутньої діяльності підприємства по досягненню поставлених цілей.

Визначення цілей на підприємстві здійснюється на основі стратегічного планування. Початковим етапом формування є головна, глобальна мета, далі здійснюється процедура її декомпозиції, тобто розділення мети на частини або підділі. При цьому генеральна мета може бути представлена як субпідрядна сукупність безлічі взаємоузгоджених і взаємодіючих цілей локальних рівнів. Очевидно, що цілеспрямоване управління спрямоване на конкретні кінцеві результати, тому для кожної мети визначаються критерії (показники). Показники повинні визначати міру пристосованості складної господарської системи до виконання поставлених перед нею завдань, враховуючи її внутрішні структурні особливості.

Розподіл цілей за виділеними рівнями відбувається залежно від етапу життєвого циклу, черговості завдань, які постають перед підприємствами (рис. 1). Цілі фінансово-господарської стійкості створюють базу для майбутніх результатів у сфері виробництва та фінансів, які забезпечуються інтегративною взаємодією підцілей виробничої, фінансової, кадрової стійкості. Через результат фінансово-господарської діяльності вони мають взаємозв'язок з цілями ринкової стійкості, а саме інвестиційними, маркетинговими, корпоративними підцілями.

Слід зауважити, що зміна цілей фінансово-господарської стійкості може спричинити ланцю-

Таблиця 1

Концепції управління ефективністю діяльності підприємств

Назва концепції управління ефективністю підприємства	Цільове призначення
Цільова концепція управління	Діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей
Функціональна концепція ефективності управління	Характеризує співставлення результатів і витрат самої системи управління
Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників)	Система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності за комплексом показників: фінанси, ринок, внутрішні процеси й навчання та ріст.
Концепція ефективності управління на основі досягнення «балансу інтересів»	Діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів та груп, що взаємодіють в організації та з організацією.
Композиційна концепція ефективності управління	Ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому
Системна концепція ефективності управління	На результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.
Концепція EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість.	EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість, і ефективно управляти грошовими потоками.
Концепції BSC-and-EVA та ABC-and-EVA	BSC й EVA однаково добре прив'язуються до процесів планування й бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і, навіть, окремих індивідів. Перевага BSC полягає в її цілісності й системності, вона не вимагає наявності спеціальних знань в області фінансів і прикладної економіки. EVA має іншу перевагу – математичну точність.
DEA (Data envelopment analysis) – аналіз оболонки даних.	Зіставлення фактичного показника продуктивності (продукція/ресурси) з максимально можливим виходом продукції за даної кількості ресурсів.
«Процесно-орієнтований аналіз рентабельності» (ABPA – Activity-Based Performance Analysis).	Заснована на базі системи процесно-орієнтованого обліку витрат (ABC). ABPA з самого початку фокусується на клієнті як на точці перехрестя витрат і доходів. У рамках ABPA реалізується елементарна концепція суб'єкта господарської діяльності шляхом зведення фірми продуцента товарних видів продукції до її бізнес-процесів та їх собівартості, а також до клієнтів і доходів, які вони приносять, споживаючи продукти й послуги підприємства.

[систематизовано автором за: 1; 2; 3]

гову реакцію у зміні цілей більш високого рівня ринкової стійкості та динамічного розвитку, що у окремих випадках може призвести до змін ключових стратегічних установок підприємства – набору стратегій або місії підприємства взагалі.

Цілі ринкової стійкості зорієнтовані на формування умов та створення можливостей для прибуткового та конкурентоспроможного існування підприємства, які реалізуються через взаємодію інвестиційних, маркетингових ресурсів, а також маркетингових і управлінських компетенцій підприємства за допомогою відповідних механізмів та забезпечують одержання цільових результатів на ринковому рівні розвитку підприємства. Результати ринкової стійкості виступають у якості джерела побудови цілей динамічного розвитку через побудову підцілей інноваційної та організаційно-управлінської. Основними цілями динамічного розвитку є створення так званого динамізму в діяльності підприємства за рахунок взаємодії функціональних складових, а саме інноваційної, організаційної та інтелектуальної, які шляхом інновацій у технологіях, продуктивній політиці, формах і методах управління та управління персоналом дозволяють створювати такий економічний та соціальний результат, що дозволяє підприємству реалізовувати підцілі економічної стійкості та досягати мети довгострокового розвитку підприємства.

Важливою умовою в досягненні цілей є налаштування збалансованого матеріально-енерго-інформаційного обміну на кожному рівні системи і між ними. Узгодженість матеріально-енерго-інформаційного обміну на кожному з рівнів відбувається в першу чергу за цільовою ознакою, де за рахунок налагодження взаємозв'язків між різними функціональними складовими одного рівня відбувається реалізація їх основної цілі, наприклад для матеріального – це забезпечення виробничо-господарської діяльності, енергетичного – ринкової стійкості, інформаційного – ди-

намічної стійкості, як раз за рахунок узгодженості першої і другої складових в їх реалізації, шляхом впровадження інновацій або різного роду організаційних корегувань в кожній окремій підсистемі призводить до забезпечення збалансованості діяльності.

Підприємство починає свій збалансований розвиток, відповідно нарощується його ефективність, з набуттям стійкого стану динамічної рівноваги і постійною підтримкою її. Домогтися даного стану можливо налаштувавши всі існуючі потоки, тобто матеріально-енерго-інформаційні, які слід структурувати за функціональним призначенням в узгодженості цілей. Ці рівні є умовно-просторовими, так як їх реалізація не є буквально реальною, а основою на якій вибудовуються цілі, плани, стратегії і визначається їх пріоритетність в залежності від періоду розвитку на якому знаходиться підприємство, що в підсумку дозволить визначити досягнутий рівень ефективності на конкретному етапі і прогнозувати наступні.

Забезпечення ефективності пов'язано з його оцінюванням. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їхній вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства.

Для оцінки ефективності діяльності має застосовуватись комплексний системний підхід, враховуючи, що підприємство є складна відкрита система під постійним впливом зовнішнього оточення. Комплексність має охоплювати всі сторони економічного процесу і виявляти всебічні причинні залежності. В вітчизняній та зарубіжній практиці в ряді робіт [10; 11; 12] виділяють безліч підходів до визначення ефективності діяльності підприємства. В американській



Рис. 1. Цілі забезпечення сталого розвитку підприємства [9, с. 192]

практиці управлінського обліку рекомендації з використання показників для оцінки ефективності діяльності підприємства викладені в стандарті управлінського обліку «Вимір ефективності підприємства» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance»; SMA 4D). Згідно стандарту, оцінювання ефективності керування компанією здійснюється на основі показників: чистий прибуток і прибуток на акцію; грошові потоки; рентабельність інвестицій; залишковий дохід; вартість компанії. Зарубіжні вчені Р. Каплан і Д. Нортон [10] розглядають найбільш поширений підхід до оцінки ефективності функціонування підприємства, заснований на розробці збалансованої системи показників, головною метою якої полягає в об'єднанні у системі фінансових й не фінансових індикаторів, що інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результатними показниками й ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. Недоліком цієї системи є недосконалість критеріїв у формуванні показників, її складність, обмеженість у сфері застосування.

Найбільш пропрацьованими методами в кількісній оцінці ефективності підприємств є вартісний і фінансово-економічний методи. Якісні підходи до оцінки ефективності підприємств акцентують увагу на окремих аспектах (організаційному, соціальному, екологічному і т.д.) діяльності підприємств [13].

Для того, щоб аналіз ефективності господарської діяльності мав практичне застосування, він повинен бути, з одного боку, комплексним, тобто охоплювати, які показники впливають на діяльність організації. З іншого боку, аналіз повинен забезпечити системний підхід, коли кожен досліджуваний об'єкт розглядається як складна система, котра постійно змінюється і знаходиться під впливом ряду факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У сучасних умовах стрімко мінливого зовнішнього підприємницького середовища не можна обмежуватися тільки економічною стороною проблеми.

Аналіз значень показників, що характеризують досягнення підприємством поставлених цілей є дискусійним питанням в науковому колі.

З нашої точки зору, важливим етапом у ході розробки методичної бази оцінювання ефективності діяльності підприємств мають бути враховані і закладені в основу критеріальні особливості, які базуються на сукупному наборі показників (індикаторів), які групуються за трьома ознаками – ресурси, результати, переваги і компетенції, що характеризують кожну із його функціональних складових та формують інформаційний базис оцінювальної процедури [9, с. 122-129].

Індикатори ресурсів відображають стан ресурсної складової потенціалу підприємства та можливості щодо їх нарощування. Дані показники відповідають таким змістовним складовим категоріям потенціалу підприємства як «міць», «потужність», «масштабність», «розмір» чи «величина». Індикатори результатів відображають ефективність та інтенсивність використання ресурсів підприємства у його фінансово-господарській діяльності. Дані показники відповідають таким змістовним складовим категоріям підприємства як «ефективність», «продуктивність» «результатив-

ність» чи «прибутковість». Індикатори компетенцій розкривають ключові сильні сторони та компетенції підприємства в окремих функціональних сферах діяльності. Дані показники відповідають таким змістовним складовим категоріям потенціалу підприємства як «переваги», «можливості», «компетенції», «перспективи» тощо.

Важливим етапом в управлінні ефективністю діяльності підприємства є побудова дій менеджерів-управлінців спрямованих на збалансування майбутньої діяльності підприємства по досягненню поставлених цілей, а саме технологія процесу ухвалення рішення.

Залежно від того, як здійснюються процедури ухвалення рішень пануючий стиль управління варіює в широких межах – від авторитарного до демократичного, партисипативного. Який стиль управління більше відповідає епосі змін і ефективного управління підприємством. У свою чергу психологія управління встановила, що чим вище ризики в ухваленні рішень і здійснення управлінських дій, тим жорсткіший, «диктаторський» стиль встановлюється при ухваленні рішень.

Проте побудова ефективного управління підприємством припускає постійний моніторинг середовища, фіксацію тенденцій змін значимих для підприємства їх параметрів, визначення тенденцій їх розвитку (трендів) і на цій основі проведення коригувальних дій. В цьому випадку найбільш вдалим для ухвалення рішень являється раціональний метод. Він базується на послідовному проходженні ряду етапів прийняття рішень: усвідомлення проблеми, яка вимагає вирішення; ідентифікація проблеми; розробка альтернатив рішення; визначення критеріїв оцінки альтернатив і їх оцінка; вибір альтернативи; виконання рішення і його перевірка.

Усвідомлення проблеми припускає визначення деякої події (чи низки подій) як чинника, що впливає на досягнення підприємством своїх цілей. Нерідко події, що зачіпають економіку в цілому або навіть соціально-економічну систему суспільства, можуть не впливати безпосередньо на підприємство і не вимагати корекції і перегляду його планів. В цьому випадку механізми ухвалення рішень задіяні не будуть.

Ідентифікація проблеми – це представлення проблеми в явному вигляді. Ця процедура складається з трьох кроків. На першому кроці відбувається визначення ознак або симптомів проблеми, що визначаються як відхилення реальних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, від очікуваних. Наприклад, зниження об'ємів продажів, уповільнення зростання продуктивності праці або зростання кількості реклаमाцій. Другий крок визначається як діагностика проблеми. Суть цієї процедури полягає у встановленні причин її виникнення. Оскільки в загальному випадку проблема розуміється як зниження ефективності діяльності підприємства, то її причину слід шукати серед чинників, які впливають на ефективність операцій на даному підприємстві. Як відомо, існують три групи таких чинників: якість ресурсів та компетенцій, засоби і умови їх застосування. Третій крок зводиться до аналізу особистісних чинників. Тут визначається психологічне відношення суб'єктів ухвалення рішень до проблеми.

Ця процедура потрібна, оскільки менеджери в організації можуть по-різному відноситися до самого факту виникнення проблеми. Наприклад, менеджер, який може потрапити під вогонь критики внаслідок виникнення проблеми на його ділянці роботи, може зробити ряд дій для приховання симптомів виникнення проблеми.

Наступним кроком є розробка альтернатив рішення, який складає зміст третього етапу процесу прийняття рішень. Альтернативи є варіантами дій для вирішення проблеми. Їх завжди декілька, хоч би тому, що однією з альтернатив є рішення «нічого не застосовувати». Важливо передусім виробити максимально можливу кількість альтернатив. Для цього на підприємствах застосовуються різні процедури або джерела альтернатив:

– Використання досвіду підприємства в рішенні аналогічних проблем. Цей метод є кращим, якщо ситуація досить близька до тієї, з якою підприємство зіткнулося у минулому.

– Консультації фахівців. Для цього використовуються як внутрішні консультанти – фахівці фірми, так і запрошені консалтингові компанії. В цьому випадку важливо правильно використати отриману інформацію.

– Використання груп експертів. Цей метод належить до категорії групового ухвалення рішень і вимагає навичок партисипативного (демократичного) управління.

– Використання зовнішніх джерел інформації. Особа, яка відповідає за ухвалення рішень може прочитати спеціалізовану літературу або увійти в контакт з менеджерами інших фірм, щоб дізнатись, як з подібними проблемами справлялися на інших підприємствах. Використання сторонніх джерел розширює кругозір керівника, що приймає рішення і його обізнаність про важливі чинники, здатні вплинути на хід вирішення проблеми.

Для висунення альтернатив широко використовуються такі методи, запропоновані організаційною психологією, як мозковий штурм, метод

синектики, морфологічний аналіз, метод ліквідації тупикових ситуацій, описані в літературі з менеджменту [14; 15; 16].

Визначення критеріїв оцінки альтернатив і їх оцінка є наступним етапом процесу раціонального ухвалення рішень. Передусім, необхідно правильно визначити критерії. У компаніях найчастіше використовують економічні критерії, наприклад, аналіз витрат і прибутку, де мінімальний прийнятний рівень прибутку і буде являтися критерієм правильності прийнятого рішення або вибору альтернативи рішення. Оцінка альтернатив означає застосування критеріїв. При цьому керівник повинен визначити, які витрати і переваги тягне та або інша альтернатива. З методологічної точки зору це досить проста процедура, проте технології застосування оціночних критеріїв вимагають навичок і кваліфікації.

Виконання рішення і його перевірка – завершальна процедура процесу раціонального ухвалення рішень. Ця процедура є безпосереднім наближенням до досягнення організаційних цілей. Успішна реалізація рішення залежить від таких чинників, як призначення підлеглими фактичного права керівника віддавати накази і розпорядження (тобто визнання його влади), якість, реалістичність плану реалізації рішення, організаційних комунікацій, мотивації персоналу, використовуюваного для реалізації рішення і ряду інших.

Висновки і пропозиції. Таким чином, обґрунтування етапів управління ефективністю діяльності підприємства дозволило нам визначити взаємозв'язки між ієрархічними рівнями системи, які ґрунтуються на інтеграції цілей і узгодженості за виділеними критеріальними ознаками: ресурсами, результатами, переваги та компетенціями. Розкриття етапів прийняття рішень менеджерами-управлінцями дозволить системно підходити до оцінки і реалізації ефективності діяльності підприємства, що в результаті сприятиме збалансованості майбутньої діяльності підприємства по досягненню поставлених цілей.

Список літератури:

1. Хміль Ф. І. Менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
2. Каткова Н. В. Сучасні концепції оцінки ефективності діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Каткова, І. А. Воробйова. – Режим доступу: <http://ev.nuos.edu.ua/content/suchasn%D1%96-kontsepts%D1%96-ots%D1%96-nkiefektivnost%D1%96-d%D1%96-yalnost%D1%96-p%D1%96-dprijemstv>
3. Теорія менеджменту: конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t11/2.html>
4. Пономаренко Т. М. Ефект, ефективність і результативність діяльності підприємства / Т. М. Пономаренко // Наукові праці НУХТ. – 2014. – № 3, Том 20. – С. 115-122.
5. Салига С. Я. Застосування ресурсного й затратного підходів до оцінки ефективності виробництва / С. Я. Салига, К. С. Салига, Л. І. Кирилова, О. В. Скачкова. – Запоріжжя: Гуманіт. ун-т «Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр», 2007. – 34 с.
6. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 304 с.
7. Корогодова О. О. Концептуальні засади управління ефективністю підприємств сфери послуг / О. О. Корогодова // Збірник наукових праць. Економічні науки. – Чернівці: Книги – XXI. – 2012. – № 8. – С. 172-180.
8. Говорущко Т. А. Управління ефективністю підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорущко, Н. І. Климаш. – К.: Логос, 2013. – 204 с.
9. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект: монографія. – К.: Видавничий Ліра-К, 2014. – 334 с.
10. Каплан Р. Сбалансованная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
11. Белый А. П. Комплексные оценки в системе управления предприятием / А. П. Белый, Ю. Г. Лысенко, А. А. Мадых и др.; Под общ. ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток», Лтд», 2003. – 120 с.
12. Перехрест Т. В. Методология оценивания эффективности деятельности предприятия / Т. В. Перехрест // Научный вестник. – 2010. – № 3. – С. 7.

13. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. І. Отенко // Бізнес-інформ. – 2013. – № 5. – С. 232-237.
14. Джонсон С. «Да» или «Нет». Система принятия верных решений / С. Джонсон. – СПб., 1997. – 128 с.
15. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений / А. Т. Зуб. – М.: Форум, 2010. – 400 с.
16. Пфедфер Дж. Доказательный менеджмент / Дж. Пфедфер, Р. Саттон. – М.: Билибин, 2008. – 384 с.

Васюткина Н.В.

Европейский университет, г. Киев

Кондратюк О.И.

Киевский национальный торгово-экономический университет

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИЕРАРХИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Аннотация

Рассматриваются концепции построения процесса управления эффективностью деятельности предприятия. В работе предложено определенную последовательность выполнения аналитической работы с целью согласованности процесса управления эффективностью деятельности предприятия, представлены иерархия целей, уровни управления и необходимые признаки, по которым осуществляются группировка показателей на каждом этапе оценки эффективности деятельности предприятия. Как основные этапы управления эффективностью деятельности предприятия предлагается рассматривать: 1) постановка и взаимосогласованность целей; 2) системное оценивание показателей, характеризующих достижения предприятием поставленных целей, на основе критериальных признаков: ресурсы, результаты, преимущества и компетенции 3) этапы принятия решений менеджерами-управленцами направлены на сбалансирование будущей деятельности предприятия по достижению поставленных целей. Предложены рекомендации по совершенствованию иерархического подхода к построению взаимосвязей между иерархическими уровнями системы, основанные на интеграции целей и согласованности по выделенным критериальными признакам.

Ключевые слова: концепции, управление, эффективность, взаимосогласованность целей, системное оценивание показателей, этапы принятия решений.

Vasiutkina N.V.

European University, Kyiv

Kondratyuk O.I.

Kyiv National University of Trade and Economy

FEATURES OF MANAGEMENT EFFICIENCY OF ENTERPRISES IS BASED ON A HIERARCHICAL APPROACH

Summary

We consider the concept of construction management process efficiency of the enterprise. In the work suggested a certain sequence of analytic work to harmonize the performance of management process of the company, represented by the hierarchy of objectives, management levels and the necessary features which carry groups of indicators at each stage of the evaluation of the effectiveness of the company. As the main stages of management efficiency of enterprises offers to consider: 1) setting and the coherence between the objectives; 2) assessment of systematic of indicators characterizing the achievement of enterprise goals, on the basis of criteria attributes: resources, results, benefits and competence 3) stages of decision-making by managers, managers aim to balance the future of the company to achieve its goals. Recommendations for improvement of the hierarchical approach to building the relationships between hierarchical levels of the system, based on the integration and harmonization objectives through dedicated criterion signs.

Keywords: concept, management, efficiency, coherence between objectives, systematic evaluation of performance, stages of decision-making.