

УДК 658.5.011

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-15>**Насонов М.І.**аспірант кафедри економіки  
та моделювання бізнес-процесів  
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»

## ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено існуючі економічні чинники й показники виробництва, їх взаємозв'язок з управлінськими рішеннями в процесі їх впливу на процес формування системи ефективного управління підприємством. Проаналізовано теоретичні підходи до управління підприємством і практичного досвіду їх застосування. Зазначені підходи до підвищення ефективності управління діяльністю підприємства залежно від етапу життєвого циклу, на основі якого сформовано цільові орієнтири й складові процесу прийняття управлінських рішень. На основі проведених досліджень визначений, структурований і систематизований перелік евентуальних управлінських рішень залежно від стану життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** економічні чинники; діяльність підприємства; життєвий цикл підприємства; управлінські структури; результат діяльності.

В статье исследованы существующие экономические факторы и показатели производства, их взаимосвязь с управленческими решениями в процессе их влияния на процесс формирования системы эффективного управления предприятием. Проанализированы теоретические подходы к управлению предприятием и опыт их применения в практической деятельности. Указаны методические подходы к повышению эффективности управления деятельностью предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла, на основе которого сформированы целевые ориентиры и составляющие процесса принятия управленческих решений. На основе проведенных исследований определены, структурированы и систематизированы возможные управленческие решения от состояния жизненного цикла предприятия.

**Ключевые слова:** экономические факторы; деятельность предприятия; жизненный цикл предприятия; управленческие структуры; результат деятельности.

The article examines the existing economic factors and production indicators, their relationship with management decisions in the process of their impact on the process of forming an effective enterprise management system. Theoretical approaches to enterprise management and experience of their application was analyzed. The mentioned approaches to increase of efficiency of management of activity of the enterprise depending on a stage of a life cycle, on the basis of which formed the target benchmarks and components of the process of making managerial decisions. On the basis of the research conducted, a defined, structured and systematic list of eventual managerial decisions depending on the state of the company's life cycle. The main goal of the commodity producer is to create a highly profitable enterprise for the production of competitive products at the level of world quality, based on an increase in the personal interest of workers in production. It should be noted that the achievement of a certain level of success of the operation of the enterprise is inextricably linked with the acquisition of the enterprise characteristics of competitiveness. The effectiveness of enterprise management is a complex concept that reflects the results of the use of resources over a certain period of time, depending on the stage of the life cycle of the enterprise, the main feature of which may be the need to achieve the desired goal of the enterprise with the least cost. Managing the efficiency of an enterprise is a process aimed at ensuring sustainable and continuous development of an enterprise that requires management influence. In order to do this, it is necessary to rely on a scientifically grounded system of indicators that will determine not only the ways but also the mechanisms of influence on production. The efficiency of enterprise management is a complex concept that reflects the final results of the use of resources over a period of time, depending on the stage of the enterprise's lifecycle, the main feature of which may be the need to achieve the desired goal of the enterprise with the least cost, while the management of the efficiency of the enterprise – a process that seeks to ensure sustainable and continuous development of this enterprise that needs to be influenced by management. The search for a rational model of the combination of "efficiency management" and "management efficiency" as a "process" and "result", which will be based on a scientifically based system of indicators that will determine not only the directions but also the mechanisms of managerial influence on the activity of the enterprise, taking into account the enterprise's lifecycle, is the direction of further scientific research.

**Keywords:** economic factors, enterprise activity, lifecycle of enterprise, management structures, performance results.

**Постановка проблеми.** Стан розвитку промислових підприємств та рівень їх ефективності управління має певну низку проблем що, в свою чергу, свідчить про необхідність визначити існуючі параметри системи управління і те як вони впливають на зростання ефективності діяльності підприємств. На сьогодні в Україні, з одного боку, функціонують підприємства, на яких відбуваються, або відбулися інноваційні та технологічні перетворення, а з іншого – підприємства, що використовують застарілі технології й працюють на межі своїх технічних, технологічних та ресурсних можливостей. Така ситуація обумовлена різними причинами, насамперед обмеженням ресурсів, до яких відносять: технічні, технологічні, кадрові, інформаційні, структурні, ділові, фінансові, просторові тощо. Таким чином необхідність підвищення ефективності виробництва промислових підприємств, що відображається в збільшенні результативності господарської діяльності, обумовлюється визначенням та дослідженням чинників, що впливають на їх діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження різних аспектів підвищення ефективності управління підприємствами висвітлено в працях таких науковців як І. Брітченко й А. Князевич [1], К. Грицик [2], А. Гончарук [3-4], Н. Гусевої [5], О. Каменського [6], М. Кісельова [7], І. Ковальчук [8], М. Насонова [9], О. Синіговця [10], Т. Хоменко й А. Погребняка [11], Г. Черевко і Т. Лукаш [12] та інші. Проведений аналіз першоджерел свідчить, що в якості базового підходу для побудови методики управління ефективністю діяльності підприємства в основному використовують систему збалансованих показників, яка допомагає менеджерам і власникам звернути увагу на найважливіші моменти в управлінні підприємством [2; 6]. Також вченими піднімається питання не тільки про те, якими мають бути показники оцінювання ефективності управління [7; 8; 10], але й яка їх кількість є необхідною й достатньою для ефективного управління з урахуванням людського фактору [1; 9; 11; 12]. Загалом, у науковій літературі існуючі методики оцінювання ефективності управління підприємством використовують збалансовану систему до якої входить близько 20-25 показників, що вважається достатнім для відображення найбільш важливих напрямків розвитку підприємства [3-5], а також зручним для контролю за ступенем досягнення поставлених цілей. Незважаючи на велику кількість робіт у цій сфері, залишається низка невирішених питань, які потребують уточнення, а саме: набір внутрішніх та зовнішніх чинників що впливають на прийняття управлінських рішень на різних етапах життєвого

циклу підприємства, методологічні підходи до оцінювання й побудови ефективної системи прийняття таких рішень на підприємстві, тощо.

**Метою статті** є виявлення зовнішніх і внутрішніх економічних чинників діяльності промислового підприємства, їх взаємозв'язку з управлінськими рішеннями на різних етапах життєвого циклу підприємства та визначення впливу цих рішень на ефективність системи управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі розвитку економічних відносин управління ефективністю діяльності підприємства залежить як від впливу чинників зовнішнього середовища (розвиток й сегментація ринку, наявність конкуренції, сформованість фінансово-економічної політики держави тощо), так і від низки внутрішніх чинників, що мають базуватися на застосуванні креативного підходу до формування сучасної системи управління змінами [1]. Отже, існуючий взаємозв'язок теоретичних підходів до управління підприємством і практичного досвіду їх застосування свідчить про певні закономірності розвитку системи управління підприємством, що пов'язані зі змінами умов зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування даного підприємства [2]. При цьому варто погодитися з усталеним у науковому середовищі підходом, що «...ефективність діяльності підприємства являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання підприємством засобів виробництва, робочої сили та інших виробничих факторів (землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг за певний проміжок часу. Вона відображає здатність підприємства щодо досягнення його основної мети – отримання прибутку...» тому «...управління ефективністю – це процес, спрямований на забезпечення сталого та безперервного підвищення ефективності діяльності підприємства» [3, с. 25]. Зауважимо, що ми в повній мірі погоджуємося з авторами, що поняття «управління ефективністю» це процес, на відміну від поняття «ефективність управління» – що визначає результат який отримано внаслідок управлінських дій. Ці два поняття тісно взаємопов'язані й взаємозалежні та в сукупності складають основу концепції «Управління за цілями й оцінювання за результатами». Відтак вважаємо, що під поняттям «управління ефективністю» слід розуміти цілеспрямований процес управлінського впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення його збалансованого сталого розвитку. Тоді як «ефективність управління» – це комплексне оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень спрямованих на відтворення

*результату основної діяльності підприємства, у вигляді готового продукту, що має стійкий попит на ринку з метою забезпечення стабільного прибутку на протязі всього періоду функціонування даного підприємства.*

Аналіз різних наукових підходів дослідження проблем управління ефективністю діяльності підприємства [4] показав, що в них недостатня увага приділяється особливостям функціонування підприємства на різних етапах його розвитку. Одні й ті ж управлінські дії на різних етапах розвитку підприємства мають різні наслідки й можуть бути оцінені по-різному [5]. Тому існує необхідність розробки обґрунтованого підходу до управління ефективністю діяльності підприємства в залежності від етапу життєвого циклу, на якому воно знаходиться. Основними причинами циклічного розвитку слід вважати зміну ціннісних орієнтирів і установок в залежності від змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Саме зміни умов зовнішнього середовища змушує організацію, пристосовуючись до цих змін, переглядати існуючі цінності й перебудовувати як саму організацію, так і виробничий процес, який включає в себе систему взаємовідносин з персоналом та зовнішніми зацікавленими сторонами.

Визначення результатів діяльності підприємства зазвичай відбувається за фінансовими показниками, які відображаються в балансі, як прибуток підприємства. Разом з тим існують інші чинники, що впливають на процес виробництва. Їх можна систематизувати в залежності від ресурсного потенціалу промислового підприємства, який, в свою чергу, залежить від типу управлінської структури [6, с. 98].

З іншого боку, чинники, що впливають на підвищення ефективності функціонування промислових підприємств, можна звести до наступних трьох напрямків:

- управління витратами і ресурсами;
- розвиток і вдосконалення виробництва та іншої діяльності;
- удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності [7].

Останній чинник має представляти ефективну систему управління виробничими, матеріальними, людськими, інтелектуальними активами, що створюють дохід й забезпечує прийняття управлінських рішень, які націлені не тільки на збільшення прибутку, а й максимізацію вартості самого підприємства. Такий підхід трансформує традиційні уявлення про ефективність, вартість, індикатори ефективності господарської діяльності підприємства: від відносних показників результативності (продуктивність, рентабельність) до ринкової оцінки

вартості. Причому його можна також реалізувати на різних етапах життєвого циклу.

У науковій літературі існує достатньо багато думок щодо визначення сутності життєвого циклу економічної системи. Найбільш повним вважаємо визначення досліджуваного поняття, згідно з яким стадії життєвого циклу – це періоди життєдіяльності організації у межах типових ціннісних настанов, які обумовлюють особливості управлінських завдань та управлінських інструментів, адекватних періоду функціонування організації [8, с. 128].

Таким чином, можна побудувати матрицю управлінських рішень, в залежності від етапів життєвого циклу підприємства (таблиця 1).

Такий підхід дозволить сформулювати цільові орієнтири підприємства, та охарактеризувати складові процесу управління ефективністю діяльності підприємства. Що в, свою чергу, уточнить процес розробки збалансованої системи показників на підприємстві, в якому при формулюванні й виборі цілей істотна роль відводиться аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також дозволить оцінити досягнутий рівень і прогнозування цільових значень показників ефективності. Збалансована система показників повинна містити показники діяльності, завдяки яким з'являється можливість вимірювати і контролювати процес реалізації досягнення поставлених цілей на кожному з етапів розвитку підприємства.

Разом з тим, залишається проблема оцінки економічної ефективності управління. Головним є питання, що прийняти в якості міри ефективності: вклад в підвищення ефективності виробництва, рівень досягнення вирішуваних завдань або якийсь інший чинник. Метод оцінки ефективності по базовому періоду, що найбільш використовується на практиці найчастіше не відображає реальний стан справ на підприємстві і, скоріш за все, спотворює реальне значення ефективності. Адже чим гірше фактичний стан, тим більше може виявитися ефективність навіть при впровадженні незначних заходів [8, с. 14]. У такому випадку оцінювання ефективності діяльності підприємства має здійснюватися передусім залежно від встановленого цільового орієнтиру, який визначається показником або системою показників й дотримуватись певних принципів [4].

В умовах обмеженості ресурсів і необхідності пошуку керівництвом промисловими підприємствами нових переваг вибір ефективного метода управління має враховувати вимоги, що ґрунтуються на наступних складових: фінанси підприємства, ринок, внутрішні бізнес-процеси. Причому фінансова складова системи показників має оцінювати й критерій ефективності діяльності підприємства.

Матриця управлінських рішень в залежності від життєвого циклу підприємства

Життєвий цикл підприємства	Виручка	Прибуток	Доля ринку	Чисельність персоналу	Коефіцієнт завантаження	Направленість управлінських рішень
<b>Створення</b>	(-)	(-)	(-)	+	(-)	приспосовування до навколишнього середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності.
<b>Зростання</b>	+	+	+	+	(-)	спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Централізація управління організацією
<b>Зрілість</b>	+	+	+	+	+	розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну та галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.
<b>Спад</b>	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.
<b>Відродження</b>	+	(-)	+	(-)	(-)	Проведення реінжиніринг з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності.

Джерело: складено та доповнено автором на основі [5]

Найважливішими показниками діяльності підприємства, які визначаються за допомогою балансу є показники ліквідності, ділової активності, рентабельності і платоспроможності [9; 10]. Ці показники є базовими для визначення привабливості підприємства для інвесторів і платоспроможності для кредиторів. Однак слід пам'ятати, що лише комплексне їх використання в просторово-часових співставленнях між собою дає можливість одержати необхідні дані для прийняття ефективних управлінських рішень.

Оцінка ефективності діяльності підприємства, що здійснюється за фінансовими і нефінансовими показниками, враховує всі аспекти діяльності підприємства. Для ефективного управління підприємством впроваджується оцінка його вартості, як та що може бути гнучкою до змін та відбивати зміни у вартості підприємства. Основним критерієм ефективного управління підприємством визначається його ринкова вартість. Вартісний підхід розглядається як альтернативний управлінню підприємством на основі абсолютних (прибуток) і відносних (рентабельність) показників. Показник ринкової вартості підприємства є комплексною оцінкою ефективності його діяльності. Традиційні показники ефективності роботи підприємства, як обсяг продажу, прибуток, собівартість, ліквідність, фінансова стійкість оборотність

активів є характеристиками окремих економічних аспектів діяльності підприємства, вартість є узагальнюючим показником.

Традиційно використовують витратний, ринковий і доходний підходи до оцінки вартості бізнесу, методи оцінки вартості можуть базуватись на грошових потоках, на приведених вартостях, на доданих вартостях, на суміщенні доходів та активів з використанням приведених вартостей [11, с. 10]. Розгляд шляхів підвищення ефективності виробництва вимагає врахування не тільки кожного фактора окремо, але і виявлення способів їх раціонального поєднання і взаємодоповнення.

Щоб виключити вплив часового виміру абсолютних показників на результати аналізу і здійснити порівняння підприємств, що розрізняються за величиною використовуваних ресурсів і іншим об'ємним показниками, доцільно вести аналіз не абсолютних показників у вартісному вираженні, а безрозмірних показників. Також безрозмірні показники згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які можуть істотно спотворювати абсолютні показники фінансової звітності і тим самим ускладнювати їх зіставлення в динаміці.

У найбільш загальному вигляді оцінити ефективність діяльності підприємства можна за відносними показниками прибутковості або за співвідношенням темпів зростання таких показ-



ників: сукупних активів, обсягів продажу й прибутку. У залежності від того темпи зростання яких показників більші, можна робити висновок про розвиток підприємства і ефективність його діяльності. У світовій практиці це відомо як «золоте правило економіки підприємства» [7, с. 126], суть якого полягає в тому, що темпи зростання прибутку повинні перевищувати темпи зростання від обсягів продажу товарів і надання торгових послуг, а темпи зростання виручки від продажів повинні перевищувати темпи зростання активів.

Також важливу роль, при формуванні системи показників, що впливають на управління ефективністю діяльності промислового підприємства, має методика управління, яка визначається за показниками оцінювання й забезпечення збалансованого розвитку підприємства. При цьому слід враховувати ключові фактори розвитку підприємства, що впливають на величину критерію ефективності виробництва. Так для структурних підрозділів окремо розробляється система показників в яких необхідно виділити групи кластерів, які впливають на розвиток бізнес-потоків (кластер закупівель, кластер підготовки, кластер виробництва, кластер продажів тощо), а також встановленні зв'язку між ними та факторами, що визначають ефективність цих структурних підрозділів. За допомогою аналізу використання ступня внеску кожного підрозділу у ефективність діяльності підприємств визначається єдиний механізм оцінювання результатів діяльності. Це, в свою чергу впливатиме на формування системи мотивації персоналу, яка ґрунтується на основі узгодження результатів діяльності й системи оплати праці. При цьому необхідно впровадити комплексну систему організаційних засад, які пов'язані з виявленням відповідальних осіб та їхніх функціональних обов'язків.

Основна мета товаровиробника полягає в створенні високорентабельного підприємства

з виробництва конкурентоспроможної продукції на рівні світової якості на основі підвищення особистої зацікавленості працівників виробництва. Слід відзначити, що досягнення певного рівня успішності функціонування підприємства нерозривно пов'язане з набуттям підприємством ознак конкурентоспроможності. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги, основними шляхами їх отримання є такі:

– стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;

– безпосередньо послабити конкурентів;

– змінити ринкове середовище [12].

Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності.

**Висновок.** Таким чином за результатами проведеного дослідження в межах даної статі визначено, що: ефективність управління підприємством – це комплексне поняття, яке відбиває кінцеві результати використання ресурсів за певний проміжок часу, в залежності від етапу життєвого циклу підприємства, головною ознакою якого може бути необхідність досягнення бажаної мети діяльності підприємства з найменшими витратами, тоді як управління ефективністю діяльністю підприємства – це процес, який спрямований на забезпечення сталого та безперервного розвитку підприємства, який потребує впливу з боку керівництва.

Пошук раціональної моделі поєднання «управління ефективністю» й «ефективності управління» як «процесу» й «результату», яка базуватиметься на науково обґрунтованій системі показників, що визначатимуть не лише напрями, але й механізми управлінського впливу на діяльність підприємства з урахуванням його життєвого циклу підприємства – напрям подальших наукових розвідок.

#### Список використаних джерел:

1. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб. Рівне: Волинські оберіги, 2015. 280 с.
2. Грицик К.В. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.00.04 / Грицик Катерина Володимирівна; Одеський національний політехнічний університет. Одеса., 2009. 16 с.
3. Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі. Економіка харчової промисловості. № 1(21). 2014. С. 25-29.
4. Гончарук А.Г. Методические положения по проведению оценки и анализа эффективности промышленного производства: науч.-метод. пособ. / А.Г. Гончарук. Одесса: Астропринт, 2009. 100 с.
5. Гусева Н.В. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия. Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2012. № 24 (278). Вып. 39. С. 128–134.
6. Насонов М.І. Ресурсний потенціал підприємства як основа формування системи ефективного управління. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2017. Т. 22, Вип. 12. С. 96-99.
7. Хоменко Т.Ю., Погребняк А.Ю. Напрямки підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2014. № 11. С. 125-131.

8. Каменский А. С. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Александр Сергеевич Каменский, Самарская государственная экономическая академия. Самара, 2005. 192 с. (РГБ ОД, 61:05-8/2311).
9. Киселёв М. Ретроспективный анализ финансового состояния предприятия. Аудит и налогообложение. № 9. 2001. С. 26-30.
10. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.В. Ковальчук. К. : Знання, 2008. 697 с.
11. Синіговець О.М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ». 2010. С. 8-13.
12. Черевко Г., Лукаш В. Людський аспект соціально-економічної ефективності. Економіка України. 1998. № 3. С. 47-51.