

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА\*

© 2018 СИТНИК Г. В., АРХІПОВ Н. М.

УДК 658.155:330.131

Ситник Г. В., Архіпов Н. М.

## Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства

На основі узагальнення та розвитку сучасних підходів до управління ефективністю операційної діяльності визначено його основні сутнісні характеристики. Обґрунтовано авторське бачення управління ефективністю операційної діяльності на засадах системного підходу; охарактеризовано основні елементи системи управління ефективністю операційної діяльності, управлінські інструменти, що можуть бути задіяні в цьому процесі. Наведено структурно-логічну послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності та їх коротку характеристику. Дослідження здійснювалось із застосуванням методів наукової абстракції, аналізу та синтезу, систематизації й узагальнення. Запропонований підхід відповідає сучасним концепціям управління (ціннісно-орієнтованому менеджменту, стейкхолдерському підходу, процесно-орієнтованому підходу), об'єднує різні контури управління, диференціює методи управління за контурами.

**Ключові слова:** операційна діяльність, ефективність, управління ефективністю операційної діяльності, методи управління ефективністю операційної діяльності.

**Рис.: 2. Табл.: 2. Формул.: 1. Бібл.: 24.**

**Ситник Ганна Вікторівна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** anna\_sytnik@bigmir.net

**Архіпов Назар Миколайович** – аспірант, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** nazarahipov91@gmail.com

УДК 658.155:330.131

UDC 658.155:330.131

## Сытник А. В., Архипов Н. Н. Система управления эффективностью операционной деятельности предприятия

Sytnyk H. V., Arkhipov N. M.

## The System for Managing Enterprise Operational Efficiency

На основе обобщения и развития современных подходов к управлению эффективностью операционной деятельности определены его основные существенные характеристики. Обосновано авторское видение управления эффективностью операционной деятельности на основе системного подхода; охарактеризованы основные элементы системы управления эффективностью операционной деятельности, управленческие инструменты, которые могут быть задействованы в этом процессе. Представлена структурно-логическая последовательность этапов управления эффективностью операционной деятельности и их краткая характеристика. Исследование осуществлялось с применением методов научной абстракции, анализа и синтеза, систематизации и обобщения. Предложенный подход соответствует современным концепциям управления (ценностно-ориентированному менеджменту, стейкхолдерскому подходу, процессно-ориентированному подходу), объединяет различные контуры управления, дифференцирует методы управления по контурам.

**Ключевые слова:** операционная деятельность, эффективность, управление эффективностью операционной деятельности, методы управления эффективностью операционной деятельности.

**Рис.: 2. Табл.: 2. Формул.: 1. Библ.: 24.**

**Сытник Анна Викторовна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** anna\_sytnik@bigmir.net

**Архипов Назар Николаевич** – аспирант, кафедра экономики и финансов предприятия, Киевский национальный торговельно-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

**E-mail:** nazarahipov91@gmail.com

Based on the generalization and development of modern approaches to managing efficiency of operational activities, its main essential characteristics are defined. The author's vision of managing operational efficiency based on the system approach is substantiated; the main elements of the system for managing operational efficiency, management tools that can be involved in this process are described. The structural and logical sequence of the stages of managing operational efficiency and their brief characteristics are presented. The research was carried out using the methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, systematization and generalization. The proposed approach corresponds to modern management concepts (value-oriented management, stakeholder approach, process-oriented approach), unites various control contours, differentiates control methods by contours.

**Keywords:** operational activities, efficiency, management of operational efficiency, methods for managing operational efficiency.

**Fig.: 2. Tbl.: 2. Formulae: 1. Bibl.: 24.**

**Sytnyk Hanna V.** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Finance of Enterprise, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** anna\_sytnik@bigmir.net

**Arkhipov Nazar M.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Finance of Enterprise, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** nazarahipov91@gmail.com

\*Стаття підготовлена в межах НДР "Формування системи економічної безпеки підприємництва в Україні" №0117U000504, що здійснюється на кафедрі економіки та фінансів підприємства КНТЕУ."

**Вступ.** Ефективність функціонування підприємства є необхідною умовою його виживання та розвитку. Лише перевищення доходів над витратами створює можливість для розширеного інтенсивного відтворення підприємства. Незважаючи на велику увагу науковців до проблем забезпечення ефективного функціонування підприємства, кардинальна зміна умов господарювання формує нові вимоги до системи управління ефективністю підприємства, що пов'язано з суттєвою зміною чинників її забезпечення. Якщо раніше рівень ефективності підприємства здебільшого визначали матеріальні ресурси, то за сучасних умов її переважними чинниками є розвиток компетентностей, вдосконалення бізнес-моделі підприємства, відносини зі стейкхолдерами.

Велика частка збиткових підприємств в Україні свідчить про те, що питання управління ефективністю не втрачають актуальності, і керівники підприємств зацікавлені у розробці заходів, спрямованих на її розв'язання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед українських учених питання управління ефективністю вивчали: І. П. Скобелева [1], А. Г. Гончарук [2; 3], Т. А. Говорушко [4], А. В. Куценко [5; 6], Г. Е. Куденко [7], І. Б. Тадика [8], А. І. Кравченко, І. О. Бланк, О. І. Олексюк, І. Ю. Власова та Н. О. Мелушова, А. А. Мазаракі, С. Ф. Покропивний, В. М. Колот, Г. В. Савицька й ін. Проте єдиної думки щодо визначення сутності та змісту управління ефективністю операційної діяльності немає.

Одним із перших вітчизняних науковців поняття «управління ефективністю» в макроекономічному аспекті розглянув Б. Смахов, використовуючи для опису можливостей підвищення ефективності суспільного виробництва [9].

В період побудови ринкової економіки під управлінням ефективністю підприємства малося на увазі 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 [10–13]. Проте ці дослідження були спрямовані переважно на виживання підприємств за кризових умов і невизначених перспектив розвитку [14], через що їх результати здебільшого мали специфічний антикризовий характер та були орієнтовані на короткострокову перспективу. Окрім того, вони спиралися на методологію аналізу ефективності соціалістичного підприємства [1], що є непридатною для використання в ринкових умовах.

На думку А. В. Куценко, управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [5, с. 18]. Недоліком цього визначення можна назвати вузькі часові рамки, що обмежуються оперативним рівнем і відповідними йому функціональними напрямками управління.

А. Г. Гончарук вважає, що управління ефективністю – це стратегічний підхід менеджменту, створений для моніторингу ефективності роботи підприємства. Він описує методологію, вимір, процеси, системи та програмне забезпечення, яке використовується для моніторингу ефективності на різних підприємствах, а також у державному

управлінні [15, с. 138]. На наш погляд, такий підхід не вичерпує всі потреби управління, бо орієнтується лише на один контур управління – стратегічний, в межах якого неможливо розв'язати всі проблеми забезпечення ефективного функціонування підприємства.

У зарубіжній науковій літературі також відсутнє однозначне розуміння поняття «Управління ефективністю». Так, на думку С. Хетфілд, – це процес створення робочого середовища, в якому 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» [16]. Таким чином, це поняття розглядається у широкому контексті робочої системи, йдучи від поширеного уявлення про управління ефективністю як субституту традиційної системи оцінки діяльності.

На думку Е. Холдсворд і Д. Джирасин, управління ефективністю включає заходи зі спільної роботи, довгострокового мислення, формування людського капіталу та лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників і розвиток персоналу, а також управління ними. У своїй монографії ці автори виділяють два засоби управління ефективністю:

*Розвиток ефективності*, що об'єднує мотивацію на робочому місці та професійну підготовку співробітників;

*Вимірювання ефективності*, що робить співробітників відповідальними та оцінює їхній внесок [17].

Доцільно буде навести визначення британського дослідника С. Хатчінсона, який вважає, що хоча управління ефективністю має багато різних значень, проте, по суті, воно є поліпшенням ефективності та, як правило, відноситься до ряду ініціатив у 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 [18].

Існують також інші, на відміну від вищевказаних, більш системні визначення сутності управління ефективністю, наприклад: управління ефективністю є постійним, систематичним підходом до вдосконалення результатів за допомогою науково-обґрунтованих рішень, постійного організаційного навчання і зосередження на звітності за результатами діяльності [19, с. 11]; управління ефективністю – це особливий підхід менеджменту, створений для забезпечення ефективної роботи підприємства, що 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 [2, с. 82]. Ці підходи є досить універсальними та водночас конкретизованими за змістовним наповненням. Проте найбільш вдалий підхід, на нашу думку, формулює Н. О. Лазарева, яка визначає управління ефективністю як інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік і контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [20, с. 108].

Водночас він потребує структуризації та уточнення за багатьма аспектами.

**Постановка завдання.** Зважаючи на розбіжності тлумачення науковцями поняття «управління ефективністю» та його змістовного наповнення, дослідження має за мету уточнити трактовку поняття «управління ефективністю операційної діяльності» і запропонувати підхід до його побудови на підприємстві відповідно до сучасних умов господарювання.

**Методи та матеріали.** Дослідження ґрунтується на принципах системного підходу та здійснювалось із застосуванням методів наукової абстракції, аналізу й синтезу, систематизації й узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства.

Узагальнення та розвиток наявних підходів до розуміння поняття «управління ефективністю» дозволило нам виокремити такі його сутнісні характеристики:

- з позицій системного підходу це управління являє собою систему спеціальних принципів і методів, реалізація яких дозволяє вдосконалювати операційну діяльність підприємства [23];
- це процес покращення результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі [19];

- це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності [20];
- це процес, який в сучасних умовах ґрунтується на постійному навчанні організації [19];
- це система, що інтегрована в загальну систему менеджменту й узгоджена з її основними організаційними параметрами, потребує залучення широкого кола персоналу і може будуватись на основі проектного підходу;
- це поліфункціональний процес, що охоплює різні функціональні напрями управління, з огляду на те, що він передбачає управління усіма видами ресурсів, що використовуються в операційній діяльності; всіма бізнес-процесами операційної діяльності;
- це багаторівневий процес, що здійснюється за трьома контурами управління: стратегічним, поточним, оперативним;
- це процес, що передбачає узгодження економічних інтересів різних стейкхолдерів, формування та розвиток відносин з ними.

Таким чином, управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами.

З позицій системного підходу управління ефективністю операційної діяльності можна охарактеризувати таким чином (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика елементів системи управління ефективністю операційної діяльності

Елементи системи	Характеристика елементів
1	2
Принципи управління	Науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу
Мета управління	Підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства
Задачі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Підвищення ефективності використання операційного персоналу;</li> <li>▪ підвищення ефективності використання операційних активів (оборотних і необоротних);</li> <li>▪ підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності;</li> <li>▪ оптимізація операційних витрат підприємства;</li> <li>▪ максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику;</li> <li>▪ оптимізація відносин зі стейкхолдерами операційної діяльності;</li> <li>▪ максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства;</li> <li>▪ підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку;</li> <li>▪ підвищення якості продукції та послуг</li> </ul>
Рівні управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Стратегічний;</li> <li>▪ поточний;</li> <li>▪ оперативний</li> </ul>
Об'єкти управління	Рівень конкурентоспроможності підприємства, потенціал операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами операційної діяльності; якість продукції; ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Суб'єкти управління	Власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень)

1	2
Функціональні підсистеми управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управління потенціалом операційної діяльності та конкурентоспроможністю;</li> <li>▪ управління відносинами зі стейкхолдерами операційної діяльності;</li> <li>▪ управління якістю продукції та послуг;</li> <li>▪ управління ресурсами операційної діяльності;</li> <li>▪ управління бізнес-процесами операційної діяльності;</li> <li>▪ управління результатами операційної діяльності</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Управління ефективністю операційної діяльності ґрунтується на принципах: науковості, який передбачає застосування науково обґрунтованих методів управління; динамічності, тобто постійне врахування змін зовнішнього середовища функціонування підприємства в процесі прийняття рішень; системності, що передбачає усвідомлення цілісності та взаємопов'язаності окремих елементів підприємства, взаємопов'язаності та обумовленості рішень щодо операційної діяльності; економічності, що потребує забезпечення більшого ефекту від реалізації рішення порівняно з витратами на їх реалізацію; синергії – врахування можливості одержання додаткового ефекту від комбінації окремих напрямів операційної діяльності, рішень щодо її розвитку та вдосконалення; орієнтації на стадію життєвого циклу, який полягає у можливості і необхідності диференціації цілей та методів управління відповідно до стадії життєвого циклу (СЖЦ) підприємства.

Мета управління ефективністю операційної діяльності підприємства підпорядковується його цільовій функції – максимізації вартості підприємства. З огляду на те, що ринкова вартість обумовлюється обсягами майбутнього вільного грошового потоку, суттєва частка якого формується саме результатами операційної діяльності, можна визначити локальну мету управління ефективністю операційної діяльності – підвищення (максимізацію) її рівня, що проявляється у зростанні показника скоригованого операційного прибутку до відшкодування фінансових витрат та амортизації (СОПФА). Зазначений показник оцінюється за таким алгоритмом (1).

$$\text{СОПФА} = \text{ОП} \times (1 - C_n) + A, \quad (1)$$

де ОП – операційний прибуток (фінансовий результат від операційної діяльності у ф.№ 2);

$C_n$  – ставка податку на прибуток;

A – амортизація необоротних активів.

Мета управління ефективністю операційною діяльністю обумовлює задачі та об'єкти управління, деталізація яких здійснена на основі дослідження процесу створення цінності на підприємстві (рис. 1).

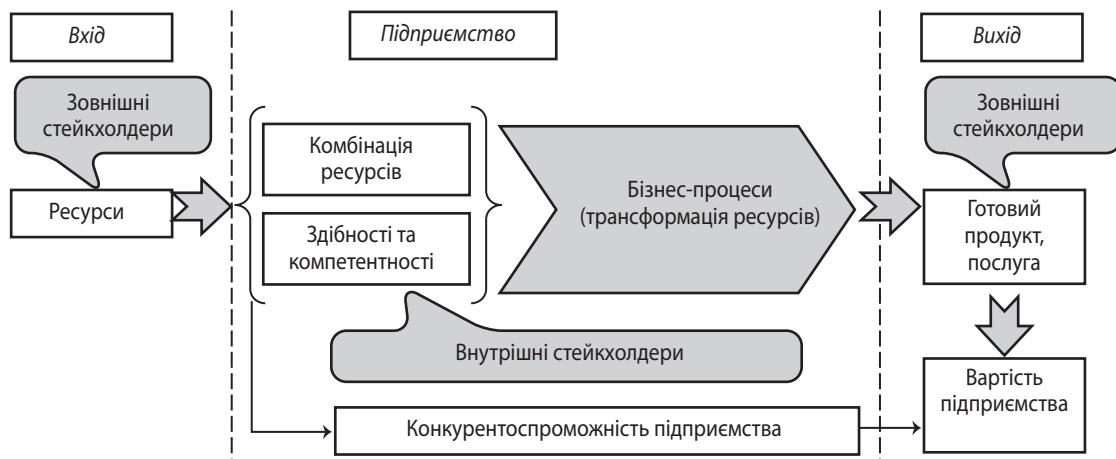


Рис. 1. Процес і фактори формування цінності підприємства

Джерело: доповнено авторами за [21, с. 135]

Так, рис. 1 дозволяє прослідкувати основні фактори формування цінності підприємства, а саме: вміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), формувати унікальні комбінації ресурсів, здібності та компетентності, які визначатимуть конкурентні переваги підприємства. Ефективна бізнес-модель і бізнес-процеси підприємства обумовлюють якість готових продуктів, товарів, послуг підприємства, тобто визначають цінність підприємства для споживачів, що також суттєво впливає

на рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість. Таким чином, важливими об'єктами управління ефективністю операційної діяльності виступають потенціал операційної діяльності та конкурентоспроможність підприємства; якість продукції; ресурси підприємства; результати операційної діяльності; відносини зі стейкхолдерами. Відповідно до них визначено і функціональні напрями управління ефективністю операційної діяльності підприємства.



Поліфункціональність і різноконтурність процесу управління ефективністю операційної діяльності обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за рівнями управління (табл. 2).

Важливим аспектом формування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства є розроблення структурно-логічної схеми етапів управління. В сучасних дослідженнях відсутня однотайність серед науковців щодо вирішення цього питання. Так, Саричев Д. О.

Таблиця 2

Методи управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Контур управління	Мета та коротка характеристика	Методи управління
Стратегічний	Розробка операційної стратегії, стратегічного плану розвитку операційної діяльності	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і бо; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
Поточний	Розробка поточного плану операційної діяльності та реалізація операційної стратегії	ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод "точно в строк" (JIT); метод "планування потреб-ресурсів" (RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Іскаві; діаграма Парето
Оперативний	Розробка та виконання оперативно-календарних планів операційної діяльності	Метод бюджетування; порівняння; метод GANTT; метод PERT

Джерело: сформовано авторами

[22, с. 139–140] пропонує циклічну модель управління ефективністю операційної діяльності, вихідним етапом якої є усвідомлення необхідності у покращенні організації операційної діяльності, розроблення заходів щодо її вдосконалення та наступне порівняння очікуваних показників ефективності з цільовими. Критерієм прийняття рішення щодо покращення операційної діяльності є позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) від впровадження заходів із удосконалення. Особливістю зазначеного авторського бачення є проектний підхід в основі його формування. На наш погляд, такий підхід можна застосовувати для оцінки доцільності впровадження проектів вдосконалення операційної діяльності стратегічних масштабів (переоснащення, модернізація, заміна устаткування, реінжиніринг бізнес-процесів, програм навчання персоналу, запровадження інформаційних систем управління операційною діяльністю тощо). Проте він не враховує потреби поточного й оперативного контурів управління ефективністю.

Згідно з Е. Нілі цикл управління ефективністю містить 5 послідовних етапів [23]: планування, виконання, оцінка, підготовка, заохочення. Зазначений підхід, на наш погляд, характеризується достатньою універсальністю, проте не враховує ряд стандартних етапів управління (наприклад, контроль) і може передбачати широкий ступінь варіативності змісту окремих етапів, що потребує уточнення.

Дж. Грем об'єднує в загальному циклі управління ефективністю два підцикли – організаційний та управління персоналом, кожен з яких складається з декількох етапів: визначення вимог покупців та інвесторів, розробка планів (розвитку та підготовки персоналу), управління діяльністю, оцінка результатів та їх порівняння з очікуваннями тощо [24].

Виходячи із запропонованого підходу до характеристики окремих елементів системи управління операційною

діяльністю підприємства, узагальнюючи та розвиваючи наявні напрацювання, запропоновано таку структурно-логічну послідовність етапів управління (рис. 2).

На першому етапі управління здійснюється стратегічний аналіз, в межах якого ідентифікуються сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку операційної діяльності підприємства, оцінюється позиція підприємства на ринку відносно конкурентів, її основні конкурентні переваги у сфері операційної діяльності. Цей етап загалом дозволяє оцінити операційну стратегію підприємства, її ефективність, відповідність умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку. В межах цього етапу може бути використаний широкий діапазон методів стратегічного фінансового аналізу.

Наступний етап передбачає формування операційної стратегії, яка суттєво залежить від стадії життєвого циклу, ситуації на ринку й інших численних факторів. В межах цього етапу формуються стратегічні операційні цілі, які конкретизуються у стратегічних операційних показниках діяльності, які можна систематизувати за допомогою різних інструментів: збалансованої системи показників (BSC), моделі Мейсела, методу "бортової панелі" (Tableau de bord), піраміди ефективності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса та ін. Обґрунтовані в операційній стратегії цільові показники порівнюються з потенціалом операційної діяльності: якщо потенціал підприємства цілком дозволяє реалізувати стратегію, вона приймається і відбувається розроблення на основі результатів оперативного аналізу завдань по реалізації операційної стратегії, які формалізуються у поточному плані операційної діяльності.

Якщо досягнення поставлених цілей не забезпечується наявним потенціалом, ініціюються зміни щодо вдосконалення операційної діяльності та формування програм її розвитку, зокрема: розвитку операційних активів, персона-

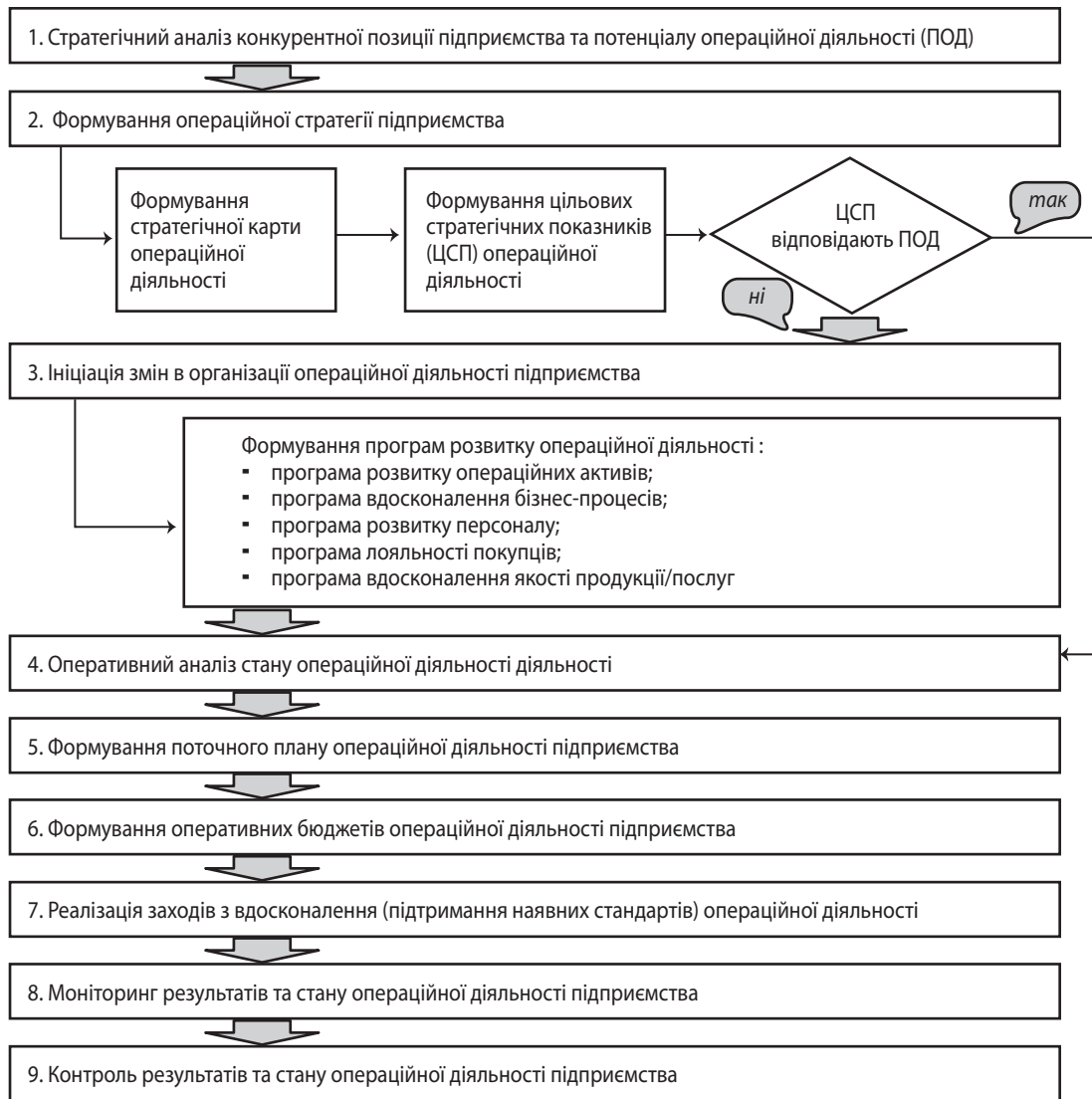


Рис. 2. Структурно-логічна послідовність етапів управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Джерело: сформовано авторами

лу, бізнес-процесів операційної діяльності, переглядаються та оновлюються програми лояльності клієнтів, якості. Ці процеси становлять третій етап управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Четвертий етап управління передбачає проведення оперативного аналізу стану та ефективності операційної діяльності підприємства, результати якого підтримують процес розроблення планів поточного й оперативного рівнів. У межах такого аналізу діагностуються вартість окремих процесів операційної діяльності, особливості відносин з окремими покупцями та постачальниками, які можуть бути вдосконалені в майбутньому.

За результатами такого аналізу виявляються резерви покращення операційної діяльності, які враховуються при формуванні завдань щодо реалізації обраної операційної стратегії. На п'ятому етапі всі ці завдання формалізуються в поточному плані операційної діяльності підприємства.

На шостому етапі управління відбувається конкретизація і деталізація завдань операційної діяльності, які

оформлюються у вигляді оперативних бюджетів. Їх число та перелік визначається обсягами, видами та напрямками операційної діяльності, особливостями ресурсного потенціалу підприємства тощо.

Сьомий етап пов'язаний з безпосередньою реалізацією процесів операційної діяльності та заходів щодо її вдосконалення. Його результативність визначається якістю виконання попередніх етапів управління – з одного боку, та наявним потенціалом операційної діяльності – з іншого.

Восьмий етап управління безпосередньо пов'язаний з моніторингом стану й ефективності операційної діяльності, тобто постійним відслідковуванням параметрів операційної діяльності за всіма аспектами: ресурси, процеси, відносини зі стейкхолдерами. Система моніторингу операційної діяльності передбачає спостереження за показниками різного рівня управління: стратегічного, поточного, оперативного, для кожного з яких диференціюється їх перелік і частота фіксації результатів спостереження. Зазвичай остання узгоджується з часовим горизонтом плану-

вання показників. Так, стратегічні показники оцінюються за підсумками року, поточні – щоквартально, оперативні – за підсумками місяця, декади або тижня. Результатом моніторингу є звіт, в якому зафіксовано відхилення фактичного показника від планового з поясненням причин і відповідального.

На стадії контролю (9 етап) здійснюється оцінка характеру та масштабів виявлених відхилень, і приймаються рішення щодо їх усунення чи ініціації інших заходів.

**Висновки.** На основі узагальнення та розвитку наявних досліджень вдосконалено сутність поняття «управління ефективністю операційної діяльності» та запропоновано підхід до формування системи такого управління, виокремлено й охарактеризовано її основні елементи, запропоновано структурно-логічну послідовність етапів управління. Перевагою запропонованого підходу є його орієнтація на регулювання чинників формування вартості підприємства, інтегрованість трьох контурів управління (стратегічного, поточного, оперативного), що дозволяє розв'язувати весь необхідний спектр завдань щодо забезпечення ефективності, узгодженість з сучасними концепціями управління (ціннісно-орієнтованим менеджментом, стейкхолдерським підходом, процесним управлінням).

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є формування алгоритму аналізу й управління ефективністю окремих процесів операційної діяльності, обґрунтування напрямів вдосконалення планування операційної діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Скобелева І. Ефективність підприємства в конкурентній економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. СПб., 132 с.
2. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.
3. Goncharuk A. G. Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine. Saarbrücken : Lambert Academic Publishing, 2011. 306 p.
4. Говорушко Т. А., Климах Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
5. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2007. 20 с.
6. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
7. Куденко Г. Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия : монография. Донецк : Вебер, 2009. 239 с.
8. Тадыка И. Б. Управление эффективностью производства. Системно-синергетический подход : монография. Одесса : ИПРЭИ НАНУ, 2007. 328 с.
9. Смахов Б. М. Управление эффективностью. М. : Политиздат, 1984. 222 с.
10. Скобелева И. П. Формирование и управление эффективностью деятельности предприятия в рыночной

экономике : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. СПб., 1993. 42 с.

11. Драгун Л. М. Система управління ефективністю виробництва (на прикладі ремонтних служб промислових підприємств будіндустрії) : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.05. Донецьк, 1993. 388 с.
12. Белов В. С., Селезнева Н. Н., Скобелева И. П. Управление прибылью. Проблемы выбора. Принятие финансовых решений : монография. СПб. : Приоритет, 1996. 94 с.
13. Бабенко А. Г. Управление повышением производительности труда : монография. Донецк : ИЭП НАНУ, 1996. 269 с.
14. Управління розвитком підприємств (за видами економічної діяльності) в умовах глобалізації : монографія / ред. : І. І. Савенко, І. О. Седікова. Одеса : Букаєв В. В., 2014. 217 с.
15. Гончарук А. Г. Методические основы оценки и управления эффективностью предприятия. Одеса : Астропринт, 2008. 288 с.
16. Heathfield S. M. Performance Management Is NOT an Annual Appraisal. 2014. URL: [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt_2.htm)
17. Houldsworth E., Jirasinghe D. Managing and Measuring Employee Performance. London : Kogan Page, 2006. 245 p.
18. Hutchinson S. Performance Management: Theory and Practice. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2013. 328 p.
19. 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.
20. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2. С. 105–109.
21. Федонін О. С., Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 257 с.
22. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 30. С. 136–143.
23. Neely A. Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice. Cambridge : Cambridge University Press, 2011. 528 p.
24. Graham J. Developing a Performance-Based Culture. *Journal for Quality and Participation*. 2004. Vol. 27, № 1. P. 4–8.

## REFERENCES

- A performance management framework for state and local government: from measurement and reporting to management and improving* Chicago: National Performance Management Commission, 2010.
- Babenko, A. G. *Upravleniye povysheniyem proizvoditelnosti truda* [Management of productivity increase]. Donetsk: IEP NANU, 1996.
- Belov, V. S., Selezneva, N. N., and Skobeleva, I. P. *Upravleniye pribylyu. Problemy vybora. Prinyatiye finansovykh resheniy* [Profit management. Problems of choice. Adoption of financial decisions]. St. Petersburg: Prioritet, 1996.
- Drahun, L. M. "Systema upravlinnia efektyvnosti vyrobnytstva (na prykladi remontnykh sluzhb promyslovykh pidpriemstv budindustrii)" [System for managing the production efficiency (for example, repair services of industrial enterprises of the construction industry)]: dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.05, 1993.

Fedonin, O. S., Shvydanenko, H. O., and Lavrenko, V. V. *Novitni tendentsii rozvytku upravlinnia pidpriemstvamy* [Recent trends in enterprise management development]. Kyiv: KNTEU, 2011.

Goncharuk, A. G. *Formation of the mechanism of enterprise performance management: a case of the food industry of Ukraine*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2011.

Goncharuk, A. G. *Metodicheskiye osnovy otsenki i upravleniya effektivnostyu predpriyatiya* [Methodical bases of an estimation and management of efficiency of the enterprise]. Odesa: Astroprint, 2008.

Graham, J. "Developing a Performance-Based Culture" *Journal for Quality and Participation* vol. 27, no. 1 (2004): 4-8.

Heathfield, S. M. "Performance Management Is NOT an Annual Appraisal" [http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt\\_2.htm](http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancegmt_2.htm)

Honcharuk, A. H. "Formuvannya mekhanizmu upravlinnia efektyvnosti pidpriemstva (na prykladi kharchovoi promyslovosti)" [Formation of the mechanism for managing the efficiency of the enterprise (for example, the food industry)]: *dys. ... d-ra ekon. nauk* : 08.00.04, 2010.

Houldsworth, E., and Jirasinghe, D. *Managing and Measuring Employee Performance*. London: Kogan Page, 2006.

Hovorushko, T. A., and Klymash, N. I. *Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu* [Managing the performance of enterprises based on a value-based approach]. Kyiv: Lohos, 2013.

Hutchinson, S. *Performance Management: Theory and Practice*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2013.

Kudenko, G. Ye. *Upravleniye effektivnostyu khozyaystvennoy deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya* [Management of the efficiency of economic activity of an industrial enterprise]. Donetsk: Veber, 2009.

Kutsenko, A. V. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [Organizational

and economic mechanism for managing the effectiveness of the enterprise]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2007.

Kutsenko, A. V. *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy* [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of Ukrainian Consumer Cooperatives]. Poltava: RVV PUSKU, 2008.

Lazareva, N. O. "Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva" [About understanding of the management of the effectiveness of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2 (2015): 105-109.

Neely, A. *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

Sarychev, D. O. "Upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva" [Management of the operational efficiency of the enterprise]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 30 (2012): 136-143.

Skobeleva, I. "Effektivnost predpriyatiya v konkurentnoy ekonomike" [Efficiency of an enterprise in a competitive economy]: *dis. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04.

Skobeleva, I. P. "Formirovaniye i upravleniye effektivnostyu deyatel'nosti predpriyatiya v rynochnoy ekonomike" [Formation and management of the efficiency of the enterprise in a market economy]: *avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk* : 08.00.05, 1993.

Smekhov, B. M. *Upravleniye effektivnostyu* [Performance management]. Moscow: Politizdat, 1984.

Tadyka, I. B. *Upravleniye effektivnostyu proizvodstva. Sistemno-sinergeticheskyy podkhod* [Management of production efficiency. System-synergetic approach]. Odesa: IPREEI NANU, 2007.

*Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) v umovakh hlobalizatsii* [Management of enterprise development (by types of economic activity) in the conditions of globalization]. Odesa: Bukaiev V. V., 2014.