

показатель качества обслуживания: благодаря разнородной природе услуг и их уникальности, стандартизировать (а значит, и измерять) качество на практике оказывается довольно сложно. Более того, чтобы принимать управленческие решения необходимо уметь находить связь между показателями. Одной из успешных попыток в этом русле оказалась разработка Хескетт Дж.Л. и др. соавторов в виде цепочки прибыльности услуг. Результаты теоретических исследований [5,7,8] подтвердили, что применение цепочки в фрагментарном виде приводит к искажению результатов, поэтому целью дальнейших исследований избрано изучить комплексное применение цепочки прибыльности услуг и показать ее практическое применение.

#### Литература

1. Lockyer K.G. Service – a polemic and a proposal. – International Journal of Operations and Production Management, 1986, Vol. 6 Iss: 3, pp.5 - 9
2. Morris B. and Johnston R. Dealing with inherent variability – the difference between service and manufacturing explained. – International Journal of Operations and Production Management, 1987, Vol.7, No.4, pp.13-22
3. Johnston R. Service operations management: from the roots up. – International Journal of Operations and Production Management, 2005, Vol.25, no. 12, pp.1298- 1308
4. Johnston R. Service operations management: return to roots. – International Journal of Operations and Production Management, 1998, vol.19, no.2, pp.104-124
5. Kumar V. An Empirical Investigation of the Linkage between Dependability, Quality and Customer Satisfaction in Information Intensive Service Firms. – A thesis for the degree of PhD in management studies, the University of Exeter, 2010
6. Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E. Jr., and Schlesinger L.A. (1994) Putting the service-profit chain to work, Harvard Business Review, pp.164-174
7. Heskett J.L., Sasser W.E.Jr., and Schlesinger L.A. (1997) The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value, Free Press, New York Press, pp.53-64
8. Anderson E.W., Sullivan M.W. The antecedents and consequences of customer satisfaction firms, Marketing Science, 1993, vol.12 (2), P.172-185

**РАДИОНОВА Н. Й.**

*КАНДИДАТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК*

*КИЕВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА*

## **АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

**Постановка проблемы (актуальность):** Важное место в процессе управления предприятием занимает управление эффективностью его деятельности. По утверждению ученых и ведущих экономистов именно управление эффективностью деятельности предприятия становится ключевым фактором формирования стратегии работы предприятия для достижения ним лучших результатов.

**Анализ последних исследований и публикаций:** Проблемам теории, методологии и практическим вопросам управления эффективностью

деятельности предприятий посвятили большое количество научных трудов зарубежные и отечественные экономисты: Амоша А.И., Блэк Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Журавлев П.В., Иванцевичи Дж. М., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонский Ф.Ю., Рак Н.Г., Синк Д.С., Скударь Г.М., Томпсон А.А. , Шекшня С.В. и др. Вопросы управлением эффективностью деятельности предприятий исследованы достаточно широко. Однако, вопрос концептуальных подходов к формированию аналитического инструментария и обобщающих показателей требует более детального и углубленного исследования.

**Цель исследования:** Целью статьи является исследование структурных факторов эффективности деятельности предприятия, классификация и обобщение существующего инструментария диагностики эффективности деятельности предприятия, группировка показателей для системной оценки эффективности деятельности предприятия.

**Результат исследования:** Управление эффективностью деятельности предприятия можно рассматривать, как совокупность множества технологий. А то, что связывает различные технологии вместе, так это их использование в планировании организационных задач, мониторинге основных операционных индикаторов и возможность организационной обратной связи в случае незапланированного протекания процесса.

Для эффективной работы предприятия необходимо:

1. Стратегия, которая даёт возможность осуществлять развитие и определять его направления, улучшать основные показатели деятельности и определять границы измерений эффективности бизнеса во времени;

2. План, дающий возможность управления посредством постановки целей, планирования и моделирования плановых сценариев, создания программ и определения бюджетов для поддержки бизнес-стратегии. Планирование позволяет менеджерам определять цели для базовых индикаторов на различные периоды времени;

3. Мониторинг и анализ, которые дают возможность системе управления предприятием получить дополнительную информацию.

4. Проведение корректирующих мероприятий как реакции на отклонения и создание цепочки корректирующих действий.

Однако, цель функционирования предприятия – это финансовый результат. И любые действия руководства, направленные на повышение эффективности деятельности, прежде всего, должны быть направлены на увеличение прибыли. Причем, сущность бизнеса не только в получении сиюминутного результата, а в стабильной и увеличивающейся прибыльности предприятия в долгосрочной перспективе.

В каком случае работу предприятия можно назвать эффективной? Для ответа на этот вопрос можно выделить несколько критериев[2]:

1. Достигнутый финансовый результат должен быть выше уровня, достигнутого конкурентами.

2. Прогнозируемый (расчетный) рост финансового результата в ближайшей перспективе должен быть выше уровня, достигнутого конкурентами на текущий момент (или прогнозируемого в ближайшей перспективе).

3. Предприятие выделяет достаточные ресурсы на поддержку и развитие своей деятельности, правильно их использует.

Если убрать любой из приведенных критериев, то предприятие не может быть названо эффективным, они все являются необходимыми.

Если предприятие достигло финансового результата ниже, чем у конкурентов, оно еще не эффективное, но может таким стать в перспективе.

Если расчетный рост финансового показателя ниже, чем у конкурентов, то предприятие вскоре может потерять свои конкурентные преимущества.

Если предприятие не выделяет достаточных ресурсов на поддержку и развитие, или неправильно их использует, то велики риски, что оно не достигнет прогнозируемых показателей, и, со временем, потеряет свою эффективность.

Данные положения позволяют определить также основные показатели бизнеса:

- полученный финансовый результат;
- прогнозируемый рост финансового результата;
- ресурсы на поддержку и развитие предприятия по статьям расходов.

Далее встает вопрос о переходе от бизнеса в целом к его частям, об оценке эффективности каждого структурного подразделения предприятия, ведь если подразделения работают неэффективно, то неэффективно и все предприятие.

Основой любого предприятия являются человеческие ресурсы, персонал предприятия: управляющие, работники. Известно, что один человек может эффективно управлять примерно пятью-семью подчиненными. Так, предприятие делится на части. Пять-семь частей верхнего уровня, каждая часть верхнего уровня делится еще на части, и так до тех пор, пока на нижнем уровне не останется пять-семь работников. Только предприятие из одного единственного человека является неделимым. Все остальные предприятия, хотим мы того или нет, делятся на части (структурные подразделения).

Основная задача состоит в правильном определении этих частей и наполнении их реальным содержанием, установлении соотношения между частями, определении показателей эффективности каждого подразделения. Каждое подразделение является предприятием в предприятии, оно ведет свой бизнес, участвуя при этом в бизнесе предприятия в целом.

Но в отличие от предприятия в целом, структурные подразделения не имеют своих финансовых результатов, даже если они занимаются реализацией и получают выручку от реализации. Поскольку эта выручка определяется не только их трудом, а трудом всего предприятия: трудом проектных, технологических, производственных и других подразделений.

Поэтому вопрос оценки эффективности деятельности отдельного структурного подразделения (показателей эффективности и их составляющих) много сложнее вопроса оценки деятельности предприятия в целом. Организационная структура предприятия может быть сформирована по самым разным признакам [4]:

- линейная организационная структура с функциональной группировкой подразделений;
- линейная и дивизионная организационные структуры с продуктовой группировкой подразделений (продуктовые структуры);
- линейно-функциональные организационные структуры;
- матричные организационные структуры;
- другие многочисленные структуры.

Таким образом, исходя из структуры предприятия, необходимо по показателям предприятия в целом сформировать систему для показателей отдельных структурных подразделений (декомпозиция), выполняющих только отдельные бизнес-процессы, причем, как основные, так и вспомогательные. Эти показатели должны отражать, какой вклад приносит каждое структурное подразделение в финансовый результат предприятия (даже если не продает продукцию на рынке или является вспомогательным), как влияет на показатели предприятия в ближней и дальней перспективах.

**Выводы:** вышеизложенное свидетельствует о том, что одной из актуальных проблем современного менеджмента является аналитическая оценка эффективности деятельности не только предприятия в целом, но и его структурных подразделений. Предложенный концептуальный подход к решению этой проблемы основан на декомпозиции системы показателей эффективности деятельности предприятия и формирования на этой основе системы показателей эффективности деятельности отдельных структурных подразделений с учетом их вклада в конечный (финансовый) результат деятельности предприятия.

#### Литература:

1. Жемчугов А.М. , к.т.н. Жемчугов М.К. , Журнал "Российское предпринимательство" - М.: 2010 г. Вып.2.
2. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості): автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 [Електронний ресурс] / А. Г. Гончарук; Ін-т пробл. ринку та екон.-еколог. дослідж. НАН України. — О., 2010. — 37 с. — укр.
3. Энциклопедический словарь государственного управления / сост. : Ю.П. Сурмин, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко и др. ; Под ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинского, Ю. П. Сурмина. - М.: НАГУ, 2010. - 820 с.
4. Эффективность хозяйственной деятельности: определение, измерение, синергетическое управление / А.В. Сериков // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — № 2. — С. 212-219.