

УДК 123.456

## Стратегія підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

**Кузьомко В.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

**Онищенко І.В.**

студент  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

---

Робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних положень ефективності господарської діяльності підприємства та методів її оцінювання. Розкрито сутність поняття «ефективність», розглянуто основні методи оцінювання ефективності господарської діяльності, визначено їх переваги та недоліки. Запропоновано оцінювати ефективність, беручи до уваги стадію життєвого циклу підприємства. Для кожної стадії життєвого циклу визначено ключові показники ефективності та запропоновано шляхи їх покращення.

**Ключові слова:** ефективність, ефективність господарської діяльності підприємства, методи оцінювання ефективності, показники ефективності, життєвий цикл.

Куземко В.Н., Онищенко И.В. СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Работа посвящена исследованию теоретических основ и практических положений эффективности хозяйственной деятельности предприятия и методов ее оценки. Раскрыта сущность понятия «эффективность», рассмотрены основные методы оценки эффективности хозяйственной деятельности, определены их преимущества и недостатки. Предложено оценивать эффективность, учитывая стадию жизненного цикла предприятия. Для каждой стадии жизненного цикла определены ключевые показатели эффективности и предложены пути их улучшения.

**Ключевые слова:** эффективность, эффективность хозяйственной деятельности предприятия, методы оценок эффективности, показатели эффективности, жизненный цикл.

Kuzomko V.M., Onyshchenko I.V. STRATEGY FOR IMPROVING EFFICIENCY BUSINESS ENTERPRISES AT DIFFERENT STAGES OF ITS LIFE CYCLE

The work is devoted to research of theoretical principles and practical efficiency provisions of business enterprises and methods of evaluation. The essence of the concept of "efficiency", the basic methods for evaluating the effectiveness of economic activities, identified their strengths and weaknesses. An estimate efficiency taking into account the stage of the life cycle of the company. For each stage of the life cycle defined key performance indicators and suggests ways to improve.

**Keywords:** effectiveness, efficiency and business enterprises, methods evaluated efficiency, performance, life cycle.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Пристосування підприємств до сучасних економічних умов змушує їх перебувати в постійному пошуку нових можливостей покращення показників ефективності господарської діяльності. Кожне підприємство підпорядковується циклічним законам розвитку, і перехід на вищу стадію розвитку чи потрапляння в кризове становище вимагає від керівництва зміни цілей та стратегій. Діа-

гностування етапів життєвого циклу підприємства є підґрунтям для визначення того, чи ефективно вона працює, оскільки на кожному етапі оцінювання ефективності господарювання має свої особливості, що обумовлює актуальність нашого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Означеною проблематикою займалися такі вчені, як, зокрема, І. Адізес, Д. Ліппіт, В. Шмідт, Л. Грейнер, Д. Міллер та П. Фрі-

зен, Б. Мільнер, Д. Кац та Р. Канн, М. Мескон, П. Друкер, С. Корягіна, Г. Широкова, О. Шацька, С. Мочерний, Г. Козаченко.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є дослідження сутності поняття «ефективність», підходів до її оцінювання та критеріїв ефективності господарської діяльності підприємства залежно від стадії його життєвого циклу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки України, умови функціонування на ринку вимагають від підприємців активних дій щодо пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності. На фоні загальної кризи особливо актуальним є оцінювання ефективності діяльності підприємства, дослідження чинників, що на неї впливають, та пошук резервів її підвищення.

Розгляд методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства варто розпочати з розгляду ефективності як економічної категорії. Дослідивши праці відомих економістів, можна побачити, що не існує єдиного підходу до визначення її сутності (табл. 1).

Однак, як видно з таблиці 1, більшість з авторів визначає цю категорію як співвідношення результату до витрачених ресурсів на його досягнення. Враховуючи вищезазначене, в цій роботі під ефективністю господарської діяльності підприємства будемо розуміти комплексну характеристику, що показує віддачу від використання тих чи інших видів ресурсів підприємства, спроможність досягати поставлених цілей та задач.

Існує багато підходів до оцінювання ефективності господарської діяльності. Перші моделі почали з'являтися ще в 20-х роках ХХ століття. Розглянемо найбільш відомі з них.

За традиційним методом, що заснований на моделі Дюпона «Рентабельність капіталу», оцінювання ефективності проводять за двома групами показників: узагальнюючих – показників першого рівня, що характеризують ефективність господарської діяльності загалом, шляхом порівняння результатів та витрат ресурсів, та показників другого рівня, які використовують для оцінювання ефективності використання окремих видів ресурсів підприємства [6, с. 23].

На першому рівні оцінюються показники прибутковості – рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів тощо. На другому рівні – показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, ефективності використання персоналу тощо [7, с. 232].

Перевагою традиційного підходу можна вважати те, що він охоплює всі аспекти діяльності підприємства, під час оцінювання ефективності беруться до уваги всі використовувані ресурси. Це допомагає оцінити ефективність використання того чи іншого ресурсу і на основі отриманих результатів формувати стратегію її підвищення.

До недоліків традиційного підходу віднесемо те, що не існує інтегрованого показника ефективності діяльності підприємства, не визначено значущість показників, хоча не можна сказати, що всі показники мають однаковий вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 1

#### Підходи до визначення категорії «ефективність»

Автор	Визначення
В. Петті, Ф. Кене [1]	Ефективність розглядали як результативність управління підприємством.
Д. Рікардо [1]	Ефективність – категорія, що визначається як співвідношення результату до певного виду витрат.
П. Друкер [2]	Результативність – це наслідок певних процесів, виконання завдань та функцій, досягнення мети та цілей, а ефективність розглядається як наслідок правильності таких дій.
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт [3]	Ефективність – категорія, що визначається співвідношенням обсягу виробництва продукції і потрібними для її виготовлення ресурсами і є внутрішнім параметром функціонування підприємства.
В. Андрійчук [4]	Ефективність – це результативність певної дії чи процесу, яку можна виміряти співвідношенням між одержаним результатом та витратами, що були понесені для його досягнення.
І. Павленко [5]	Ефективність – сукупна оцінка результатів використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства у виробництві товарів чи наданні послуг за певний період.

Наступний метод оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства проводиться згідно з концепцією "Performance Management" (управління результативністю), яка базується на використанні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)) [8, с. 20].

BSC дає змогу оцінювати ефективність діяльності підприємства за допомогою набору показників, що підбирається таким чином, щоб врахувати всі важливі аспекти діяльності (виробничі, фінансові, маркетингові тощо) [9, с. 20].

Вперше концепція була представлена в 1992 році Р. Капланом і Д. Нортоном як результат симбіозу різних підходів до оцінювання діяльності організації. Ними було виявлено, що самих лише фінансових показників недостатньо для всебічного оцінювання ефективності діяльності підприємства [8, с. 21].

BSC застосовує вимірювані показники діяльності в чотирьох напрямках:

1) фінансовий напрям – розглядається ефективність діяльності підприємства з позиції віддачі від інвестованого капіталу;

2) внутрішня операційна ефективність – оцінює ефективність внутрішніх бізнес-процесів організації;

3) ринкова ефективність – проводиться оцінювання корисності товарів чи послуг компанії з погляду споживачів;

4) навчання та інновації – можливості організації щодо генерування та впровадження нових ідей, гнучкість системи та постійне прагнення до вдосконалення [9, с. 55].

До переваг методу BSC можна віднести те, що:

– система відображає основні напрями діяльності підприємства за допомогою ключових показників ефективності;

– вона забезпечує взаємний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками;

– завдяки BSC формується стратегія підприємства та визначаються шляхи її реалізації;

– наявність програмного продукту «1С-ВІП Анатех-ВДГБ: ABIS.BSC. Збалансована система показників», який розроблений на платформі «1С: Підприємство 8.0», підвищує оперативність управління ефективністю діяльності підприємства;

– спонукає персонал до продукування інноваційних рішень та ідей тощо [8, с. 22].

До недоліків BSC відносять те, що:

– для кожного підприємства варто підбрати індивідуально ключові показники ефек-

тивності, оскільки не існує їх універсального набору;

– побудова BSC має ґрунтуватися на розробленій місії та цілях діяльності підприємства і відобразити певне бачення фірми її менеджерами;

– BSC ігнорує зовнішніх по відношенню до фірми умов (конкуренція, політична кон'юнктура, технологічний прогрес тощо);

– при виникненні невідповідності намічених цільових значень і досягнутих результатів проблематично визначити причину неуспіху;

– недопрацьований аспект формалізації результатів використання методу;

– щоб досягти поставлених цілей необхідна злагоджена робота всього підприємства [9, с. 153].

Також економістами було розроблено концепцію, що ґрунтується на розрахунку одного показника – економічної доданої вартості (EVA), який, на їх думку, загалом здатний адекватно відобразити рівень досягнутого успіху діяльності [10, с. 53].

Показник EVA визначається як різниця між операційним прибутком після оподаткування (NOPAT) і вартістю капіталу, який розраховується як добуток інвестованого перманентного капіталу (IC) та середньозваженої вартості капіталу (WACC).

На нашу думку, за допомогою розрахунку показника економічної доданої вартості важко оцінити всі аспекти ефективності діяльності підприємства, оскільки цей метод має такі недоліки, як:

– складність підготовки інформації для розрахунку показника, адже звичайної бухгалтерської звітності недостатньо;

– на показник значно впливають зміни вартості капіталу;

– метод не підходить для застосування на всіх підприємствах, оскільки більш спрямований для оцінювання доходів акціонерів.

Розглянувши методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства, можемо сказати, що кожен з них має свої переваги та недоліки, обмеження в застосуванні, обираючи підхід, варто оцінювати специфіку діяльності підприємства і те, яких кінцевих цілей має бути досягнуто.

Найбільш універсальним методом оцінювання ефективності діяльності підприємства варто вважати традиційний підхід. Тому розглянемо його детальніше.

Для пошуку резервів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства розраховують низку усталених показників, що

дає змогу виявити слабкі сторони і напями для подальшої роботи.

Для оцінювання ефективності господарської діяльності рекомендують розрахувати такі групи показників [11, с. 448]:

1) загальні показники ефективності виробництва (витрати на одиницю продукції, прибуток на один виріб, прибуток на одиницю витрат, рівень задоволення потреб ринку);

2) показники ефективності використання робочої сили (трудомісткість, продуктивність праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, зарплатоємність, зарплатовіддача);

3) показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних фондів);

4) показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість, матеріаловіддача, витрати палива і енергії на 1 грн. виробленої продукції, коефіцієнт економії матеріалів);

5) показники ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельність інвестицій, капіталовкладення на одиницю виробничих потужностей, коефіцієнти оборотності, тривалість обороту) тощо.

Порівнявши фактичні значення показників з їх нормативним чи середньогалузевим рівнем або розглянувши їх в динаміці протягом кількох років, ми можемо зробити висновок про ефективність чи неефективність діяльності підприємства. Проте, на нашу думку, застосування всієї сукупності вищенаведених показників для оцінювання рівня ефективності господарської діяльності підприємства без урахування того, на якій стадії свого життєвого циклу воно перебуває, є не зовсім вірним, оскільки кожен етап має свої особливості, отже, і критерії ефективності. Розглянемо цей аспект оцінювання ефективності більш детально.

Під життєвим циклом підприємства традиційно розуміється «сукупність стадій, які проходить підприємство протягом своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування» [12, с. 247].

Серед вчених не існує єдиної думки щодо кількості стадій розвитку підприємства – кількість етапів життєвого циклу в різних наукових працях коливається від трьох до десяти. Ми в цій роботі будемо притримуватися точки зору

про існування п'яти класичних фаз (етапів): створення, зростання, зрілість, спад, ліквідація [13, с. 360].

На першій фазі відбуваються створення і становлення підприємства. На цій стадії, оцінюючи ефективність господарської діяльності, варто взяти до уваги, те, що обсяги виробництва і продажу зростають незначними темпами, оскільки фірма є новачком на ринку, не має налагодженої мережі збуту продукції, постійних споживачів. Також для цього етапу характерним є недостатність оборотних коштів, оскільки кредитори, постачальники відносяться з обережністю до нового гравця на ринку. Під час оцінювання ефективності діяльності більшу увагу варто приділити показникам фінансової стійкості та платоспроможності, а також співставленню планових і фактично досягнутих показників. Аналіз оборотності та рентабельності не покаже гарних результатів, оскільки на цій фазі життєвого циклу підприємства витрати перевищують фактичні доходи, організація не працює на повну потужність. Також характерним є високий рівень фінансового ризику.

На етапі зростання підприємство стрімко розвивається, відбувається налагодження процесів виробництва, збуту продукції, відносин з кредиторами та постачальниками, формуються команда та корпоративна культура, тому цей етап характеризується великою плінністю кадрів [15, с. 87]. На цій фазі життєвого циклу вже варто враховувати і показники ділової активності, що мають зростати швидкими темпами, і рентабельність, оскільки підприємство знаходиться в точці появи прибутку, грошові потоки набувають стабільності.

На етапі зрілості підприємство посідає впевнену позицію на ринку, має стійку конкурентну позицію. Для цього етапу характерним є пік можливостей підприємства, робота на повну силу. Пріоритетними показниками ефективності господарської діяльності будуть рентабельність продукції, рентабельність основних фондів, продуктивність праці, показники оборотності капіталу. Метою має бути максимальна стабілізація діяльності, підтримання досягнутого рівня ефективності господарювання. В цей час доцільно здійснювати оновлення основних фондів, проводити дослідження та розробки, шукати нові ринки, диверсифікувати продукцію, вживати інших заходів, щоб якомога довше протриматися на стадії зрілості.

Якщо перераховані вище заходи не дали позитивного результату, то підприємство пере-

ходить до стадії спаду. Показники ефективності зменшуються, зростає плінність кадрів, що, в свою чергу, веде до виникнення проблем у виробництві, управлінні тощо. Підприємство втрачає частку ринку, зменшуються обсяги виробництва, знижується його конкурентоспроможність на ринку, що може призвести до банкрутства [16, с. 115]. На цьому етапі життєвого циклу треба приділити увагу показникам оборотності. Чим довше гроші будуть обертатися за схемою «Г-Т-Г'», зростатимуть запаси готової продукції та незавершеного виробництва, тим більше буде втрачених можливостей у підприємства. Щоб цьому запобігти і повернути підприємство на новий цикл розвитку, слід здійснювати розробку нової продукції, яка б зацікавила споживачів, виходити на нові ринки, проводити активну політику просування товарів тощо.

Завершальною стадією життєвого циклу є ліквідація. На цьому етапі важко оцінювати ефективність господарської діяльності, доцільніше буде розрахувати вигоди та прибутки, що підприємство зможе отримати,

виходячи з ринку та розрахувавшись за всіма зобов'язаннями. Сюди можна віднести вигідний продаж чи поглинання компанії, збут виготовленої продукції та виробничих запасів, розпродаж основних засобів, будівель, землі та інших активів.

**Висновки з цього дослідження.** В процесі дослідження було проведено аналіз підходів до визначення категорії «ефективність», розглянуто методи оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства. Забезпечення ефективності виробничої діяльності загалом полягає в досягненні максимально можливого результату на кожному одиницю витрачених ресурсів. Було визначено, що адекватне оцінювання ефективності діяльності підприємства має проводитися з урахуванням стадій його життєвого циклу, оскільки кожен етап життєвого циклу підприємства має певні особливості у визначенні критеріїв та показників ефективності господарської діяльності. Розробка цілей, стратегій і завдань підвищення ефективності діяльності підприємства має враховувати ці особливості.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Долан Дж. Экономикс: англо-русский словарь-справочник / Э.Дж. Долан, Б.И. Доминенко ; пер. с англ. – М. : Лазурь, 2004. – 544 с.
2. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : Астрель, 2004. – 284 с.
3. Основы менеджмента / [М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури] ; пер. с англ.. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
4. Андрійчук В. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2005. – 292 с.
5. Морщенок Т. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» / Т. Морщенок // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 5. – С. 177–184.
6. Гречко А. Оцінка ефективності виробничої діяльності / А. Гречко // Фінанси України. – 2015. – № 6. – С. 22–31.
7. Отенко В. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. Отенко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 5. – С. 230–237.
8. Орликовський М. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств / М. Орликовський // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 18–23.
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
10. Свідерська І. Економічна додана вартість: теоретичні аспекти обрахунку та використання показника / І. Свідерська // Економіка та держава. – 2013. – № 11. – С. 52–54.
11. Покропивний С. Економіка підприємства : [підручник] / С. Покропивний. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2011. – 528 с.
12. Штангрет А. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / А. Штангрет, О. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.
13. Бойчик І. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / І. Бойчик. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2007. – 528 с.
14. Гречко А. Дослідження методів підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства / А. Гречко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – Вип. 16. – С. 10–18.
15. Матюшенко О. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка / О. Матюшенко // Проблеми економіки – 2010. – № 4. – С. 82–91.
16. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. ; под науч. ред. А. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.