УДК 658.14

Школьний О.О.
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕД
Уманський національний університет садівництва

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. *Підвищення конкурентноздатності формувань АПК потребує забезпечення швидких змін в усіх підсистемах ринкової економіки. В статті обґрунтовано методичні підходи до оцінки результативності організаційних формувань та менеджменту. Розроблено методологічні підходи до формування системи управління результативністю функціонування підприємств.*

Ключові слова: *результативність, ефективність, система, організація, управління.*

Постановка проблеми. Перехідний період до ринкової економіки потребує забезпечення швидких змін в усіх підсистемах організаційних формувань АПК, а також підвищення їх конкурентноздатності. Цього можливо досягти завдяки впровадженню дійових систем управління, здатних ефективно використовувати можливості і сильні сторони, усувати слабкі сторони та небезпеки.

Розв'язанню таких задач сприятиме система управління результативністю, яка одержала розвиток в цивілізованих країнах з ринковою економікою [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Даній проблематиці присвячені наукові праці багатьох вчених: В.Г. Андрійчук [1], В.П. Галушко [2], О.Д. Гудзинський [3], Гайдамак Н.В. [3], Поліщук Н.В. [6] та ін.

Мета. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки результативності організаційних формувань та менеджменту, розроблено методологічні підходи до формування системи управління результативністю функціонування підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління результативністю є складним, комплексним процесом, який розглядає підприємство як з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, так і з позицій рівня реалізації поставлених завдань.

Результативний підхід розглядає підприємство як інтегральну оцінку його потенційних можливостей та їх реалізацію для досягнення економічного ефекту. З огляду на наявний рівень використання потенціалу підприємства відбувається удосконалення механізмів управління та ухвалення важливих управлінських рішень. У свою чергу, стратегія управління результативністю використання потенціалу повинна коригуватися з урахуванням нових реалій життєдіяльності суб'єкта господарювання.

Оцінка результативності діяльності суб'єктів господарювання повинна відображати основні напрями цієї діяльності, виявляти вплив окремих чинників на наслідки діяльності суб'єктів господарювання та розкривати відповідні резерви оптимізації зазначених наслідків [6, С. 162]. Серед чинників, які істотно впливають на розвиток потенціалу сучасного підприємства та його елементів, можна виділити такі основні групи та їхні характеристики:

- економічні (тенденції виробництва, фаза економічного циклу розвитку економіки, валютно-грошова політика, рівень зайнятості, фіскальна політика, напрямки ринково-економічних реформ);
- політичні (політичний стан і влада, соціальні відносини, налагодженість зв'язків між регіональними і національними органами влади, розвиток підприємництва і бізнесу, прозорість економічних відносин в країні);
- соціально-культурні (соціальні установки і культурні цінності, ставлення соціальних груп до бізнесу і підприємництва, соціальний устрій, дискримінація у бізнесі, соціальний захист населення);
- технологічні чинники (інвестиційний клімат, інтерес до впровадження інновацій, контроль за якістю та безпекою товару, заохочувальні заходи щодо гарантій винахідництва і раціоналізаторства);

- міжнародні (валютні курси, митні тарифи і податкові ставки, економічна політика та економічні зв'язки на політичному підґрунті, законодавче поле, тенденції розвитку країн-партнерів);

- екологічні та географічні (екологічна ситуація в країні, правове забезпечення безпечності викидів у навколишнє середовище, доступ до сировинних ресурсів, ціни на сировину, транспортні умови, забезпеченість трудовими ресурсами та їхня якість);

- законодавство (однозначність законодавства, ефективність законодавчих рішень, узгодженість законів і підзаконних актів);

- постачальники (бажання до співробітництва, якість сировини і послуг, стабільність і ефективність цінової політики, ритмічність у постачанні та наданні послуг, умови кредитування, тенденції банкрутства ділових партнерів);

- конкуренти (поведінка конкурентів, бар'єри входу на ринок та виходу з нього, якість конкуренції);

- споживачі (налагодження ефективних комунікацій, бажання співпрацювати, фінансовий стан споживача) тощо.

Сучасні дослідники мікроекономічних систем для пояснення динаміки основних показників результативності діяльності підприємств досліджують джерела цих можливостей, тобто набір елементів їхнього потенціалу. Одним із критеріїв їх вибору є вплив на результативність функціонування підприємства. На думку О. Карпенко, тільки за спільного обліку набору елементів потенціалу оцінка потенціалу підприємства стає повноцінною і дозволяє адекватно пояснювати рівень досягнення підприємством основних кінцевих цілей його функціонування. Джерелом необхідно розглядати як традиційні ресурси, так і нересурсні параметри, зокрема, характеристики організаційної структури управління підприємством, параметри його організаційної культури, знання персоналу, рівень трудової мотивації персоналу, рівень конкуренції на ринку [4, С. 103].

При цьому активними елементами виступають управлінці, інформація, стратегія, організаційна структура, а пасивними – персонал, ресурсний, фінансовий, виробничий потенціали тощо.

Як свідчить практика, лише в 10% випадках кризові явища на підприємстві спричинені «хворобою» економіки країни в цілому, тобто майже 90% припадає на сферу управління. Однак, вітчизняні підприємства лише починають усвідомлювати важливість пошуку внутрішніх можливостей та оптимізації їх використання. Потрібні методики, які дозволяють оцінити готовність і здатність підприємства до використання ним власних можливостей. Відсутність комплексного підходу до оцінки та управління потенціалом впливає на якість управлінських рішень, що, у свою чергу, заважає досягненню більш істотних результатів виробничої діяльності. Якщо загальні втрати, тобто недовикористання потенціалу як системи прийняти за 100%, то втрати з вини об'єкта управління складуть тільки 20–30%, інші припадають на суб'єкт управління. До основних недоліків сучасного управління варто віднести:

-централізацію керівництва та його інформаційне перевантаження;

-невідповідність організаційної структури підприємства умовам середовища;

-низьку якість кадрового менеджменту та рівня організаційно-методичного забезпечення діяльності, що в сукупності призводять до неефективності системи управління.

В даний час на більшості підприємств спостерігається високий ступінь спрацьованості основних засобів, низька мотивація персоналу та незадовільний стан управління фінансовою сферою. Типовою для багатьох підприємств є проблема неефективного управління ризиками (запізніла їх ідентифікація і нейтралізація) та швидкого виявлення і використання додаткових шансів поліпшення діяльності. Наслідком цього може бути зменшення потенціалу розвитку та фінансова криза [7, С. 123].

Слід зазначити, що однією з вагомих причин є відсутність у більшості керівників досвіду використання накопичених масивів цінної інформації про виробничо-господарську діяльність підприємства при підготовці управлінських рішень. Звідси, наявність суперечностей між розроблюваною стратегією та знанням про ступінь використання потенціалу. Вітчизняна практика господарювання стикається зі складністю доступу до інформації самих підприємств

про їхнє економічне становище. Це створює так званий інформаційний вакуум насамперед для науковців, на яких покладається завдання розробки моделей і рекомендацій, виходячи зі специфіки діяльності суб'єкта господарювання. У свою чергу, західні спеціалісти, не применшуючи важливості процесу захисту інформації, формують ефективну систему інформаційної безпеки, яка дозволяє шляхом обміну інформацією між зовнішнім і внутрішнім середовищем розширювати можливості бізнесу та забезпечувати максимальну реалізацію потенціалу для досягнення цілей бізнесу, а отже, посилити ефект від господарської діяльності підприємства.

Цільові параметри результативності змінюються залежно від численних інтересів різних груп осіб. Так, для державних контролюючих органів влади основним параметром результативності є переважно фінансові результати діяльності; для власників – фінансова дохідність; для кредиторів – фінансова ліквідність, стійкість до ризиків; для споживачів – ціна, якість, сервісне обслуговування; для персоналу – оплата та умови праці; для постачальників – фінансова надійність; для управлінця об'єктом уваги є одночасно всі аспекти діяльності підприємства.

Менеджери, незалежно від того, чи є вони найманими працівниками чи власниками, протягом достатньо тривалого періоду часу повинні узгоджувати суперечливі інтереси різних «елементів» підприємства:

– власників, мета яких – максимальна віддача на вкладений капітал чи максимальна вартість компанії, а значить, найбільш інтенсивне використання ресурсів;

– працівників, мета яких – максимальне особисте задоволення, при чому в найближчій перспективі, що суперечить вимогам віддачі;

– самого бізнесу, що потребує інновацій, вкладення в які обмежує інтереси і власників, і працівників щонайменше на етапі впровадження;

– управлінців, яким потрібні резерви для управлінських маневрів, що суперечить вимогам інтенсивного використання ресурсів тощо.

Тому, не дивлячись на різноманіття економічних інтересів контрагентів, загальний орієнтир системи управління має бути спрямований на виконання стратегічних та оперативних завдань ведення бізнесу.

Для успішного управління підприємством можливе використання різних наборів показників результативності. В практиці аналітичної роботи економічними службами традиційно використовуються такі показники, як фінансові результати діяльності, показники ефективності та соціальні показники, які, однак, не дають змоги всесторонньо та об'єктивно оцінити результативність бізнесу. Серед індикаторів можливостей подальшого розвитку підприємства для управлінців важливого значення набуває структура активів та відповідні джерела їх фінансування; підвищення ділової активності та фінансова стійкість підприємства; прискорення динаміки розвитку виробництва продукції; підвищення її якості і конкурентоспроможності; приріст вартості бізнесу. Необхідне запровадження механізму миттєвого відстеження нефінансових показників, які впливають на фінансовий результат [5].

Моніторинг системи управління результативністю використання потенціалу підприємства має стати інформаційною базою для діагностики сукупного потенціалу та окремих елементів щодо їх складу, ступеня використання та відповідності чинникам внутрішнього та зовнішнього середовища в реалізації пріоритетних завдань підприємства і досягнення заданого результату. Такий управлінський нагляд матиме скоріше превентивний характер, основною метою якого є перегляд стратегії розвитку підприємства з огляду на результативність використання його потенціалу та забезпечення економічного росту підприємства.

Результативність самого управління – це рівень реалізації стратегії та цілей, досягнення певних якісних і кількісних, а також економічних результатів організаційного формування. Тобто результативність управління визначається ступенем його впливу на кінцеві показники і подальший розвиток діяльності підприємства. Вона характеризується як загальними індикаторами оцінки результативності, так і показниками безпосередньо управління.

Таблиця 1

Оцінки результативності залежно від життєвих циклів організаційного формування

Життєвий цикл організаційного формування	Головна мета	Критерії оцінки результативності
Народження	Виживання	Рівень збалансованості функціонування із зовнішнім середовищем
Дитинство	Короткостроковий прибуток	Рівень використання можливостей щодо одержання прибутку
Юність	Прискорене зростання	Темпи зростання виробництва валової продукції, обсягів продажу, прибутку
Рання зрілість	Систематичне зростання	Стабільність зростання виробництва валової продукції, обсягів продажу, прибутку
Проміжна зрілість	Збалансоване зростання	Прискорене зростання економічних результатів, заробітної плати, підвищення якості життя працівників
Кінцева зрілість	Формування індивідуального іміджу	Рівень відомості підприємства. Фінансова стійкість. Частка ринку. Спонсорська допомога.
Старіння	Збереження	Рівень критичної межі виробництва, грошових надходжень, прибутку.
Відродження	Пожвавлення	Темпи зростання виробництва, грошових надходжень, прибутку.

*Джерело: розроблено автором за даними [3, с. 33]

Такий підхід, як стверджують автори монографії [3], дасть можливість оптимізувати рішення щодо умов створення і просування товару до споживачів. На цій стадії у часі обґрунтовуватимуться і стратегії цінової політики, маркетингові стратегії. Останні виступатимуть також і як умови забезпечення результативності. Результативність при цьому не завжди повинна характеризуватися лише кількісними показниками [3, с. 33] .

Висновки. Таким чином, ми погоджуємося з твердженням професора Гудзинського О. Д. який відмічає, що методологія оцінки результативності є комплексною проблемою, яка охоплює задачі, цілі, функції, стратегії, ситуації, процеси, механізми стратегічного менеджменту, вимоги ринкової економіки, потреби системи та персоналу, різні критерії. Правильний вибір їх при розв'язанні ситуацій стратегічного, тактичного та оперативного характеру дасть можливість обґрунтовувати управлінські рішення, забезпечувати ефективність їхньої реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами [3, с. 21].

Список літератури:

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств : теорія, методологія, аналіз / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 292 с.
2. Галушко В. П. Основи теорії управління в сільському господарстві : довідник / В. П. Галушко, Г. М. Чорний. – К. : Вид-во УСГА, 1993. – 72 с.
3. Гудзинський О. Д. Управління результативністю діяльності підприємств (теоретико- методологічний аспект) / О. Д. Гудзинський, Н. В. Гайдамак, С. М. Судомир. – К. : Аграр Медіа Груп, 2011. – 175 с.
4. Карпенко Е.М. Оценка потенциала промышленного предприятия // Вестник МАИ.– 2007.– Т. 14.– №4. – С. 102–107.
5. Ляпіна К.М. Перспективи становлення малого бізнесу України // Бар'єри і можливості розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: Тези доповідей конференції. – К.: Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – 116 с.
6. Поліщук Н.В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання: Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 252 с.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.

Summary. *The methodical approaches to assess the effectiveness of organizational units and management are grounded in the article. The methodological approaches to creating of performance management systems functioning enterprises are developed. It has established that performance management is a difficult, complex process that considers the position of the company as for its promising opportunities towards achieving their goals, and from the standpoint of implementation of tasks. Effective approach considers an enterprise as an integrated assessment of its potential and their implementation to achieve the economic effect. Due to the existing level of use of potential of the enterprise is the improvement of management mechanisms and making important management decisions.*

It has proved that the methodology of estimation impact is a complex problem that encompasses tasks, objectives, functions, strategies, situations, processes, mechanisms of strategic management, market requirements, system requirements and staff, various criteria. Proper selection of them in the situation by the strategic, tactical and operational nature will make it possible to justify management decisions, to ensure the effectiveness of their implementation. This requires the formation of an effective management system based on the results.

Key words: *effectiveness, efficiency, system, organization, management.*