

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

FEATURES OF ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Воронько-Невіднича Т.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія

Гаращенко В.О.
студент,
Полтавська державна аграрна академія

Титаренко К.О.
студент,
Полтавська державна аграрна академія

Voronko-Nevidnycha Tetiana
Poltava State Agrarian Academy

Garashchenko Vladislava
Poltava State Agrarian Academy

Tytarenko Kateryna
Poltava State Agrarian Academy

У статті обґрунтовано, що поняття «ефективність» та «результативність» необхідно розглядати як окремі категорії, розмежовувати їх. Визначено, що система управління, яка проектується, формується, впроваджується й застосовується, повинна не тільки відслідковувати результативність операційної системи підприємства, але й сигналізувати, коли, де й, можливо, чому результативність не діє і дає збій. Доведено, що механізм оцінювання результативності підприємства має розроблятися з урахуванням критеріїв і чинників, уніфікований перелік яких скласти досить складно, оскільки суб'єкт господарювання діє в умовах постійно змінюваного ринкового середовища й невизначеності, тому під час прийняття управлінського рішення необхідно ґрунтуватися на результатах аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення поставленої мети.

Ключові слова: ефективність, результативність, підприємство, система управління, управління.

В статье обосновано, что понятия «эффективность» и «результативность» необходимо рассматривать как отдельные категории, разграничивать их. Определено, что система управления, которая проектируется, формируется, внедряется и применяется, должна не только отслеживать результативность операционной системы предприятия, но и сигнализировать, когда, где и, возможно, почему результативность не действует и дает сбой. Доказано, что механизм оценивания результативности предприятия должен разрабатываться с учетом критериев и факторов, унифицированный перечень которых составит достаточно сложно, поскольку субъект хозяйствования действует в условиях постоянно меняющейся рыночной среды и неопределенности, поэтому при принятии управленческого решения необходимо основываться на результатах анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели.

Ключевые слова: эффективность, результативность, предприятие, система управления, управление.

The article justifies that the definitions of "efficiency" and "effectiveness" should be considered as separate categories and it is important to distinguish these concepts. It is defined that the management system that is designed, formed, implemented and applied should not only monitor the effectiveness of the enterprise operating system, but also signal when, where and where possible, why the effectiveness does not work and fails. It is determined that

in the current conditions of uncertainty, dynamism and lack of predictability, taking into account the complexity and purposefulness of business entities, there is a need for systematic monitoring of internal and external environment conditions and timely response to changes that occur. Attempts to achieve, first of all, financial success in the short term, insufficient flexibility of management, namely, absence or untimely adaptation to the actions of certain factors, complete absence or low level of connection between the strategy and operational management of a business entity, are characterized to be the main problems of enterprises nowadays. It is emphasized that performance analysis and evaluation are one of the most important elements in the performance management system, which makes it possible to identify weaknesses in the activities of the enterprise and identify potential ways to optimize them. It is proved that the mechanism of enterprise performance assessment should be developed taking into account the criteria and factors, the unified list of which is rather difficult to make, as the economic entity operates in conditions of constantly changing market environment and uncertainty. Therefore, when making a management decision, it is necessary to lean on the results of analysis, forecasting, optimization, economic substantiation and choice of an alternative from a multitude of options to achieve the set goal. It is stated that the main goal of the management is to ensure sustainable development of the enterprise in the long term. That is why the management system should be implemented effectively, ensure the realization of the enterprise's goals, be efficient, qualitative and so on.

Key words: efficiency, effectiveness, enterprise, management system, management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах невизначеності, динамічності та недостатньої прогнозованості з огляду на складність та цілеспрямованість суб'єктів господарювання виникає потреба у систематичному відстеженні умов внутрішнього та зовнішнього середовища та своєчасного реагування на зміни, що відбуваються. Намагання досягнути перш за все фінансового успіху в короткостроковому періоді, недостатня гнучкість управління, а саме відсутність або несвоєчасність його адаптації до дій певних чинників, повна відсутність або низький рівень зв'язку між стратегією та оперативним управлінням господарюючого суб'єкта сьогодні є характерними проблемами підприємств.

Однозначно аналіз та оцінювання результативності є одними з найважливіших елементів у системі управління результативністю, що дає змогу виявити слабкі місця у діяльності підприємства та визначити потенційні шляхи їх оптимізації. Незважаючи на велику кількість теоретичних і практичних розробок у сфері аналізу результативності, необхідно проводити подальше вивчення й уточнення цього поняття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Опрацювання літературних джерел переконує в наявності численних публікацій з цієї проблематики. Наукові праці таких учених, як П. Друкер, Д. Крисанов, М. Мескон, М. Сахацький, О. Трут, Л. Федулова, Ф. Хедоурі, сформували потужну базу щодо управління результативністю господарюючих суб'єктів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження є надзвичайно актуальним, оскільки кінцева результативність господарювання підприємства визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх чинників, що потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення зв'язку між термінами «результативність» та «ефективність», розмежування їх

сутності, з'ясування певних аспектів результативності управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Очевидно, що узагальнюючою характеристикою кінцевих результатів діяльності організації є результативність управління. Найсамперед маєтись на увазі реалізована мета управлінської діяльності, яка відображає рівень задоволення інтересів об'єкта й суб'єкта управління, що може оцінюватися як кількісними, так і якісними показниками. При цьому результативність враховує не тільки результат діяльності, але й умови, за яких вона досягається.

Аналіз результативності сприяє виявленню можливостей і перспектив розвитку підприємства надає інформацію щодо необхідності створення нових видів продукції, диверсифікації проблем взаємодії учасників внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Водночас О. Трут зазначає, що управління результативністю – це процес планування, організування, мотивування й контролювання результатів функціонування та розвитку організації [11].

Як зазначає дослідник, ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства [12, с. 264].

Справедливою є думка Д. Крисанова та Л. Стешенко [3, с. 22] про те, що спектр результативності повною мірою залежить від філософії існування підприємства та місії діяльності, тобто її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності.

Дослідження різних фахівців щодо з'ясування сутності результативності управління підприємством дає змогу виокремити відмінності в інтерпретації цієї категорії, а також проаналізувати зв'язок між термінами «ефективність» і «результативність» (табл. 1).

Є очевидним, що поняття «ефективність» та «результативність» перебувають у тісному взаємозв'язку, одночасно їх необхідно розглядати як окремі категорії, розмежовувати їх.

Практика господарювання доводить, що за сучасних умов управління підприємством зде-

Аналіз підходів до визначення результативності

| Автор (и) | Сутність | Взаємозв'язок термінів «ефективність» та «результативність» |
|---|--|--|
| А. Авдющенко [1] | Поняття «ефект» та «результат» автор сприймає як тотожні і вважає, що ефективність становить оцінку результату діяльності з урахуванням витрат, які забезпечили його отримання. | Ефективність є оцінкою результатів, а ефект та результат перебувають у тісному взаємозв'язку. |
| П. Друкер [2] | Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». | Обидві категорії є взаємопов'язаними та важливими в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування. |
| Д. Крисанов, Л. Стешенко [3] | Результативність розглядається як міра досягнення поставлених підприємством цілей, вибраної стратегії перспективного розвитку або його модернізації. | Визначною характеристикою ефективності є раціональність використання залучених у виробництво ресурсів, зокрема матеріально-технічних, сировинних, трудових, фінансових. |
| Л. Лігоненко [4] | Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності й досягнення запланованих результатів. | Науковець обґрунтовує доцільність розмежування цих дефініцій та їх відокремленого використання в процесі оцінювання діяльності підприємства, його розвитку, загального та функціонального менеджменту. |
| М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [5] | Для того щоби бути успішною, тобто досягти мети, організація повинна вижити за допомогою результативності та ефективності. | Дослідники підтримують погляд П. Друкера. |
| М. Сахацький, А. Казанджі [6] | Результативність являє собою ступінь досягнення запланованих цілей (якісних і кількісних результатів), що встановлюється шляхом співставлення запланованого та реального результату. | Ефективність характеризує якісну властивість результативності, що визначається відношенням результату до витрат, які були понесені на його отримання. Отже, категорія «результативність» є ширшою за поняття «ефективність». |

більшого здійснюється без еквівалентного вимірювання його реального внеску в досягнення стратегічних цілей. При цьому у низці наукових джерел під ступенем досягнення цілей діяльності функціонування розуміють саме результативність.

Безумовно, механізм оцінювання результативності підприємства має розроблятися з урахуванням критеріїв і чинників, уніфікований перелік яких скласти досить складно, оскільки суб'єкт господарювання діє в умовах постійно змінюваного ринкового середовища й невизначеності, тому під час прийняття управлінського рішення необхідно ґрунтуватись на результатах аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнень поставленої мети.

З точки зору практики управління найбільші суперечності в управлінні результативністю пов'язані з кількісною оцінкою чинників і показників, що впливають на неї. Зокрема, стан чинників зовнішнього середовища може мати тільки досить умовну оцінку, тоді як результати діяльності суб'єкта господарювання, на основі яких оцінюється досягнута результативність, мають кількісне вираження.

Зазвичай на рівні поточного управління результативністю використовуються кількісні по-

казники, що характеризують результати діяльності організації. Як правило, це економічні показники, що можуть доповнюватися такими показниками, як частка ринку суб'єкта підприємницької діяльності, його становище. Якщо цільові показники досягнуті, можна говорити про результативність, але тільки в аспекті поточного управління. Проте це не дає уявлення про результативність з точки зору стратегічних перспектив. При цьому не завжди можливим є виокремлення конкретних джерел підвищення результативності діяльності організації в перспективі, тому якщо на рівні поточного управління є достатнім використання кількісних показників результативності, то на рівні стратегічного управління ситуація змінюється.

На нашу думку, більш доцільним є акцентування уваги на виявленні чинників, які реально визначають результативність на перспективу, та оцінювання їх впливу на суб'єкт господарювання. Це вже стратегічний аспект управління результативністю, але тільки він дає змогу проаналізувати таку властивість, як стратегічна стійкість на перспективу, тоді як джерелом щодо зовнішнього середовища виступає пристосованість організації. Вона являє собою здатність підприємства адекватно реагувати на трансформації зовнішнього середовища.

Отже, управління результативністю на перспективу має, безумовно, враховувати аспекти зовнішнього середовища, що відповідає методиці стратегічного аналізу. Проте актуальними є аспекти, пов'язані безпосередньо з конкуренцією та адаптацією організації.

Система управління, яка проєктується, формується, впроваджується та застосовується, повинна не тільки відслідковувати результативність операційної системи підприємства, але й сигналізувати, коли, де й, можливо, чому результативність дає збій.

Таким чином, можна зробити висновок, що під управлінням результативністю необхідно розуміти здатність системи управління створювати умови для досягнення цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від досягнутих результатів підприємства за певний проміжок часу. Створення відповідних умов реалізації цілей та чіткість, коректність їх визначення передбачають забезпечення функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Якщо ж досліджувати категорію «ефективність», то вона відображає насамперед результативність управлінської діяльності як відношення отриманих результатів до витрат, які проваджують їх одержання. Одночасно економічна ефективність характеризує економічні ефекти діяльності господарюючого суб'єкта за певної системи управління.

Для того щоб обґрунтувати управлінські рішення та забезпечити ефективність їхньої реалізації, необхідно чітко вибрати критерії для розгляду аспектів стратегічного, тактичного та оперативного характеру, а це потребує створення ефективної системи управління за результатами. Формуючи систему управління результативністю підприємства, маємо усвідомлювати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх чинників як основи формування конкурентних переваг управлінських структур.

Висновки. Резюмуючи проведене дослідження, доходимо висновку про те, що сутність категорії «результативність» є багатоаспектною. Досліджено, що вона охоплює значну кількість критеріїв, які характеризують успіх підприємства. Ними, як правило, є показники економічної ефективності управління тощо.

Фактично досліджені поняття результативності та ефективності є взаємозалежними, оскільки рівень реалізації цілей господарюючого суб'єкта перебуває в одній площині з ефективністю його управління. Однозначно головною метою менеджменту є забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Саме тому система менеджменту повинна реалізовуватися ефективно, забезпечувати реалізацію цілей підприємства, бути результативною, високоякісною тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Авдющенко А. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2010. № 2. С. 10–17.
2. Друкер П. Эффективное управление. Москва : Астрель, 2004. 284 с.
3. Крисанов Д., Стешенко Л. Результативність й ефективність діяльності підприємств: оцінювання та максимізація. *Економіст*. 2012. № 7. С. 21–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_7_6 (дата звернення: 10.10.2020).
4. Лігоненко Л. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10 (88). С. 207–216.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1998. 704 с.
6. Сахацький М., Казанджі А. Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 1. С. 135–141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_20 (дата звернення: 10.10.2020).
7. Трут О. Теоретико-методологічні засади управління результативністю організації : монографія. Львів : ЛТЕУ, 2018. 420 с.
8. Федірець О. Оцінювання організаційної ефективності в процесі стратегічного управління. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. № 1 (10). Т. 1. С. 264–269. URL: <http://dspace.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2645/Федірець2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 10.10.2020).

REFERENCES:

1. Avdjushhenko A. (2010) Vyznachennja rezul'tatyvnosti dijalnosti pidpryjemstv: rolj ta pidkhody. [Determining the effectiveness of enterprises: role and approaches]. *Derzhava ta rehiony*, vol. 2, pp. 10–17.
2. Druker P. (2004) Effektivnoe upravlenie [Effective management]. Moscow: Astrel'. (in Russian)
3. Krysanov D., Steshenko L. (2012) Rezul'tatyvnistj j efektyvnistj dijalnosti pidpryjemstv: ocinjuvannja ta maksymizacija. [Effectiveness and efficiency of enterprises: evaluation and maximization]. *Ekonomist*, vol. 7, pp. 21–25. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_7_6 (accessed 10 October 2020).
4. Lighonenko L. (2008) Dyskusijni pytannja shhodo traktuvannja sutnosti ta spivvidnoshennja ponjatyj "efektyvnistj" i "rezul'tatyvnistj" upravlinnja pidpryjemstvom. [Effective management]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, vol. 10 (88), pp. 207–216.

5. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. (1998) *Osnovi menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Moscow: Delo. (in Russian)

6. Sakhac'kyj M., Kazandzhi A. (2017) Teoretyko–metodychni zasady ocinky rezul'tatyvnosti upravlinnja vyrobnycho-ghospodars'koju dijalnistju pidpryjemstva [Theoretical and methodological principles of evaluating the effectiveness of management of production and economic activities of the enterprise]. *Finansovo-kredytna dijalnistj: problemy teoriji ta praktyky*, vol. 1, pp. 135–141. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_1_20 (accessed 10 October 2020).

7. Trut O. (2018) *Teoretyko-metodologichni zasady upravlinnja rezul'tatyvnistju orghanizaciji* [Theoretical and methodological principles of managing the effectiveness of the organization]. Lviv: LTEU. (in Ukrainian)

8. Fedirecj O. (2015) Ocinjuvannja orghanizacijnoji efektyvnosti v procesi strategichnogho upravlinnja [Evaluation of organizational effectiveness in the process of strategic management]. *Naukovi praci Poltav's'koji derzhavnoji agharnoji akademiji*. Vol. 1 (10). T. 1, pp. 264–269. Available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2645/Федірець2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 10 October 2020).