

І. М. Тесленок,

кандидат економічних наук,

О. В. Михайлова,

Запорізький національний технічний університет,

О. П. Богаченко,

Запорізька державна інженерна академія

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Постановка проблеми. Бажання досягти успіху характерне для багатьох підприємств. Перш ніж вирішити чи досягнуто успіху та що необхідно для цього, слід визначити, що ж таке успіх. Підприємство існує для досягнення певних цілей. Якщо підприємство реалізувало свою мету, то можна вважати, що воно досягло успіху. Але, щоб бути успішним протягом тривалого часу, щоб вижити в складних конкурентних умовах й досягти своїх цілей, управління підприємством має бути і результативним, і ефективним. В економічній літературі, термін „результативність” зараз став дуже популярним. За словами класика сучасного менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що „робляться потрібні, правильні речі”, а ефективність є наслідком того, що „правильно створюються саме ці речі” [4].

Саме поняття „результат” стосовно організації є широким і різнобічним. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю підприємством за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою і в сучасній науковій літературі, і на практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління результативністю підприємства широко розглядають в економічній літературі. Оцінювання результативності роботи підприємства є одним з ключових елементів системи прийняття та обґрунтування управлінських рішень. Проблематика ефективності та результативності управління підприємством протягом тривалого часу знаходиться в центрі уваги багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Питання стосовно того, як трактувати сутність понять „результативність” та „ефективність”, та як проводити оцінку результатів роботи підприємства, розглядають в працях таких вчених, як: А. Авдющенко [1], І. Бондаренко [2], О. Виборова [3], П. Друкер [4], Т. Загорна [5], О. Карпенко [6], Г. Коккіз [7], Л. Лігоненко [8], М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [10], М. Ніколаєв [11], О. Тищенко, М. Кизим, Л. Догадайло [12], Л. Федулова [13], С. Харченко [14]. Аналіз цих публікацій свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення деяких економічних категорій. Оскільки

ці положення недостатньо висвітлено в сучасній економічній науці, то в досягненні успіху підприємствами на сучасному етапі важливу роль відіграє встановлення взаємозв'язку між результативністю та економічною ефективністю управління підприємством.

Мета дослідження. Дослідити сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством та визначити зв'язок між термінами „результативність” та „ефективність” й розмежувати їхню сутність.

Основні результати дослідження. На думку багатьох економістів, досягнення підприємством встановлених цілей та завдань передбачає управління не лише ресурсами, що безпосередньо використовують у виробничому процесі, а й результатами. Саме такий підхід до управління підприємством, з погляду О. Тищенко, М. Кизим, Л. Догадайло [12] дозволяє реалізувати гнучку систему менеджменту результатів, яка зможе адекватно функціонувати під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Автори вважають що під результативністю слід розуміти сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку. Ця категорія є багатокритерійною величиною, структура якої залежить від специфіки діяльності підприємств.

Гері Коккіз [7] розглядає управління результативністю як перетворення стратегії організації в життя, перетворення планів у конкретні результати. На його думку, управління результативністю можна представити як концепцію, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології. Методології вже не обов'язково використовувати окремо — їх можна гармонійно поєднувати. Вчений зауважує, що іноді управління результативністю відносять до систем управління людськими ресурсами й персоналом, але насправді концепція управління результативністю ширше. Управління результативністю поєднує методології, показники, процеси, програмне забезпечення й системи керування діяльністю організації.

Л. Федулова [13] вважає, що результативність це міра точності управління, що характеризується досяг-

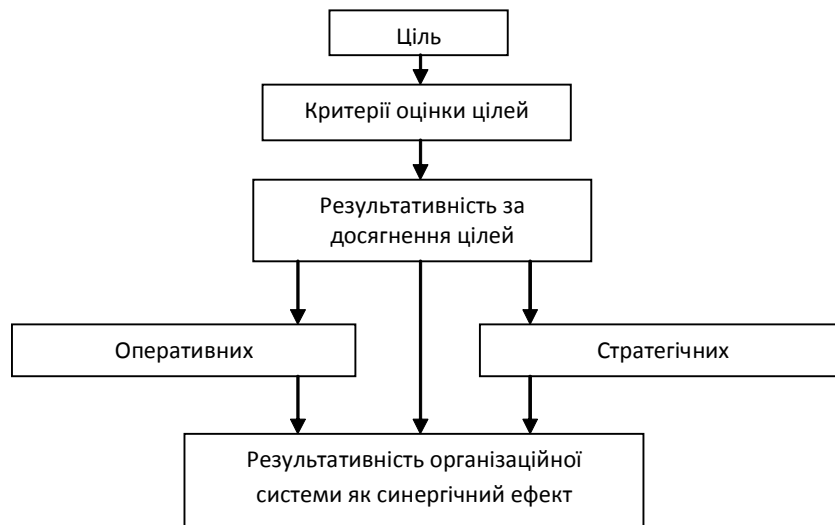


Рис. 1. Схема управління результативністю організаційної системи [13]

ненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Ця категорія пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами й способами їх розв'язання. Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого, — від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару.

Л. Федулова [13] виокремлює фактори, що впливають на результативність організації, а саме:

- потенціал системи організації;
- збалансованість складових організації;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;

— оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи та потенціал конкурентного статусу організаційних формувань.

Результативність не завжди мають характеризувати лише кількісні показники. За умов забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організації може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки. Визначення результативності підприємства системи можна зобразити схемою (рис. 1).

На думку С. Харченко, управління результативністю — це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань [14, с. 141 — 149].

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

Наряду з терміном результативність завжди зустрічаємо термін ефективність. Деякі автори не розмежовують ці поняття, вважаючи їх синонімами, а деякі розглядають ці поняття як окремі терміни, і зараз це є дискусійним питанням. Наприклад, Л. Лігоненко [8] у своїй статті намагався розмежувати поняття результативність та ефективність, і вважав що саме це є надзвичайно важливим для оцінки ефективності функціонального менеджменту підприємства, оскільки використання системи показників результативності вирішує проблему ідентифікації витрат на даний вид управління, дозволяє більш широко використовувати нефінансові індикатори, які характеризують наслідки управлінської діяльності.

Т. Загорна [5] навпаки вважає, що поняття „ефект” і „результат” можна сприймати як тотожні й орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи. На її думку, таке управління спрямоване на кількісне зростання результуючих показників. Ефективність, на відміну від ефекту, не лише враховує результат діяльності (прогнозований, плановий, досягнутий, бажаний), а й розглядає умови, за яких його було досягнуто. Також зазначено, що „ефективність є порівняльною оцінкою результату діяльності, що відображає не лише її здатність забезпечити економічне зро-

Аналіз підходів щодо визначення результативності

Автор	Сутність	Зв'язок між термінами „результативність” та „ефективність”
П. Друкер [4]	Результативність є наслідком того, що „робляться потрібні, правильні речі”.	Обидві категорії є взаємопов'язаними та важливими в досягненні успіху підприємствами в сучасних умовах функціонування.
Гері Коккінз [7]	Управління результативністю – перетворення стратегії організації в життя, перетворенням планів у конкретні результати; концепція, що поєднує відомі методології поліпшення бізнесу й технології.	Розглядає управління результативністю та систему показників ефективності окремо, і вважає, що система показників ефективності – це індивідуальний інструмент моніторингу результативності окремих керівників або співробітників.
А. Тіщенко, М. Кизим, Л. Догадайло [12]	Результативність – сукупний результат функціонування системи менеджменту з врахуванням усіх її елементів та потенціал для можливого її розвитку.	Ці два явища не є тотожними, але взаємодоповнюють один одного.
Л. Федулова [13]	Результативність – міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.	Автор розглядає результативність та ефективність окремо. Уважає, що ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти.
С. Харченко [14]	Управління результативністю – це складний комплексний процес, який розглядає підприємство і з позицій оцінки його перспективних можливостей у напрямку досягнення поставлених цілей, і з позицій рівня реалізації поставлених завдань	Дослідник розглядає лише теоретичні аспекти управління результативністю підприємств.
Л. Лігоненко [8]	Результативність – ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів.	Науковець обґрунтовує доцільність розмежування цих дефініцій та їх відокремленого використання в процесі оцінки діяльності підприємства, його розвитку, загального та функціонального менеджменту.
Т. Загорна [5]	„Ефект” і „результат” можна сприймати як тотожні й орієнтувати на них побудову конкретної управлінської системи. На думку дослідниці, таке управління спрямоване на кількісне зростання результатуючих показників.	Уважає обидві категорії „ефект” і „результат” синонімічними.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [10]	Для того щоб бути успішною, тобто досягти мети, організація повинна вижити за допомогою результативності та ефективності.	Дослідники підтримують погляд П. Друкера.
М. Ніколаєв [11]	Учений розглядає тільки категорію „ефективність».	Автор розглядає лише термін ефективність як економічну категорію й дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання.
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, в свою чергу, „ефект” та „результат” перебувають у тісному взаємозв'язку.
Л. Мельник [9]	Уважає, що за допомогою ефективності характеризується результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки).	Автор розглядає термін ефект та результат як синоніми; „ефект” означає результат, наслідок певних причин, дій. Підкреслює, що потреби економічної практики змушують в деяких випадках розмежовувати зазначені терміни.

стання, а й можливість стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни”, а „ефект є одним з компонентів, що співвідносяться між собою в процесі вирішення завдань оптимізації” [5].

Деякі з авторів, а саме: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції та необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається, як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [10].

М. Ніколаєв [11] розглядає ефективність як економічну категорію та дає єдину якісно-кількісну характеристику результативності господарювання. Вона властива всьому відтворювальному процесу в цілому і всім його фазам: виробництву, розподілу, обміну і вжитку, і знаходить своє вираження й реальне втілення в діяльності будь-якої господарської ланки та господарських систем всіх рівнів, будь це окрема фірма, підприємство, домогосподарство, галузь, регіон або вся економіка в цілому.

А. Авдющенко [1] та Л. Мельник [9] вважають, що оскільки ефективність є оцінкою результатів, то поняття „ефект” та „результат” перебувають у тісному взаємозв'язку. Однак Л. Мельник підкреслює, що потреби економічної практики змушують у деяких випадках розмежовувати зазначені терміни. Під умовним поняттям „економічний результат” зазвичай мають на увазі загальний (брутто) результат (виручка, прибуток), а під поняттям „економічний ефект” — чистий (нетто) результат (прибуток). Принциповий взаємозв'язок між двома поняттями може бути виражений формулою:

$$E = R - C$$

де E — величина умовного економічного ефекту;

R — величина умовного економічного результату;

C — повні витрати на реалізацію заходу, який викликав ефект [9].

Проведене дослідження підходів різних авторів до визначення результативності управління підприємством дозволяє виявити розбіжності в трактуванні результативності та визначити зв'язок між термінами „результативність” та „ефективність” (табл. 1).

Таким чином можна зробити висновок, що результативність менеджменту — це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності, що, зокрема, залежить від міри та кількості досягнутих результатів підприємства за визначений термін. Створення відповідних умов реалізації цілей та коректне їх визначення передбачає забезпечення довготермінового існування та розвитку підприємства.

Щодо ефективності менеджменту, то вона відоб-

ражає, насамперед, результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних важелів в організації до витрат, які супроводжують їх отримання. Також економічна ефективність відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління.

На нашу думку, слід погодитися з тими науковцями, які вважають, що дефініції „ефективність” та „результативність” знаходяться в тісному взаємозв'язку, але слід розмежовувати ці поняття й розглядати їх як окремі категорії.

Для того, щоб обґрунтовувати управлінські рішення та забезпечити ефективність їхньої реалізації потрібно правильно обрати критерії для розв'язання проблем стратегічного, тактичного та оперативного характеру. А це, в свою чергу, потребує формування ефективної системи управління за результатами. Формуючи систему управління результативністю підприємства, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів, як основи формування конкурентних переваг управлінських структур.

Висновки. Отже, після проведеного дослідження можна зробити висновок, що результативність є досить складним поняттям. Результативність охоплює значну кількість критеріїв, що насамперед відображають успіх підприємства, а саме — показники економічної ефективності управління тощо. Проте ці поняття є взаємозалежними, оскільки від ефективності управління підприємством певною мірою залежить рівень досягнення цілей. Головна мета менеджменту — забезпечення стійкого й довготермінового розвитку підприємства. Тому система менеджменту повинна функціонувати ефективно й бути результативною, високоякісною та сприяти реалізації цілей підприємства. Оскільки оцінювання результативності менеджменту дає змогу виявити можливості й напрямки розвитку підприємства, надає інформацію щодо необхідності створення нового товару, диверсифікації щодо проблем взаємодії учасників виробничого й управлінського процесу, то об'єкти майбутніх досліджень охоплюватимуть види результативності й зіставлення їхніми з видами ефективності менеджменту.

Література

1. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи / А. С. Авдющенко // Держава та регіони. — 2010. — №2. — С.10 — 17.
2. Бондаренко І. В. Качество ведения бизнеса / И. В. Бондаренко // Прогрессивный менеджмент. — 2009. — №2 (29). — С. 26 — 31.

3. **Выборова Е. Н.** Финансовая диагностика на уровне субъекта хозяйствования [Электронный ресурс] / Е. Н. Выборова // Проблемы современной экономики. — 2004. — № 3 (11). — Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20236> 4. **Друкер П.** Эффективное управление / П. Друкер. — М. : Астрель, 2004. — 284 с. 5. **Загорна Т. О.** Економічна діагностика / Т. О. Загорна. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 400 с. 6. **Карпенко Е. М.** Оценка потенциала промышленного предприятия / Е. М. Карпенко // Вестник Московского авиационного института. — 2007. — №4. — Т.14. — С.102 — 107. 7. **Коккинз Г.** Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Коккинз. — М. : Альпина, 2008. — 315 с. 8. **Лігоненко Л. О.** Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять „ефективність” і „результативність” управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №10 (88). — С. 207 — 216. 9. **Мельник Л. Г.** Економіка підприємства / Л. Г. Мельник. — Суми : Універсальна книга, 2004. — 648 с. 10. **Мескон М. Х.** Основы менеджменту : пер. з англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1998. — 704 с. 11. **Николаев М. В.** Содержание категории „Эффективность” [Электронный ресурс] / М. В. Николаев // Западный экономический вестник финансов. — 2005 — №1(7). — Режим доступа : http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1%287%29%2F.pdf 12. **Тыщенко А. Н.** Экономическая результативность деятельности предприятия : моногр. / А. Н. Тыщенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. — Х. : ИД „ИНЖЕК”, 2005. — 144 с. 13. **Федулова Л. І.** Менеджмент організацій / Л. І. Федулова. — К. : Либідь, 2004. — 448 с. 14. **Харченко С. В.** Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства / С. В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №8 (98). — С. 141—149.

Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством

У статті проаналізовано підходи різних авторів до визначення результативності управління підприємством.

Виявлено розбіжності в трактуванні результативності. Визначено зв'язок між термінами „результативність” та „ефективність”. Встановлено, що результативність менеджменту — це спроможність системи управління створювати умови для реалізації цілей і стабільного розвитку економічної ефективності.

Ключові слова: результативність, ефективність (економічна ефективність), управління результативністю, ефективність управління, результат, ефект.

Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Современные подходы к определению результативности управления предприятием

В статье проанализированы подходы разных авторов к определению результативности управления предприятием. Выявлены расхождения в трактовке результативности. Определена связь между терминами „результативность” и „эффективность”. Установлено, что результативность менеджмента — это возможность системы управления создавать условия для реализации целей и стабильного развития экономической эффективности.

Ключевые слова: результативность, эффективность (экономическая эффективность), управление результативностью, эффективность управления, результат, эффект.

Teslenok I. N., Mykhailova O. V., Bogachenko E. P. Modern approaches of determination of effectiveness of management enterprise

In the article approaches of different authors of determination of effectiveness of management an enterprise are analyzed. The divergence of opinions of effectiveness is detected. Connection between determinations of „effectiveness” and „efficiency” is determined. It is established, that management effectiveness is possibility of management system to create terms for realization of aims and stable development of economic efficiency.

Key words: effectiveness, efficiency (economic efficiency), management effectiveness, management efficiency, result, effect.

Стаття надійшла до редакції 11.08.2011

Прийнято до друку 24.02.2012