

УДК 658

ІНСТРУМЕНТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Побережець, к.е.н., доц.

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна

Побережець О.В. Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства.

У статті визначені технології управління результатами діяльності з урахуванням способів реалізації управлінських процедур. Запропоноване інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства з урахуванням сучасних підходів до особливостей процесу управління результатами суб'єкту господарювання. Визначено принципи формування моделі збалансованої системи показників діяльності промислового підприємства. Запропоновані принципи формування системи показників результатів діяльності промислового підприємства та наведені відповідні їм характеристики, які удосконалюють процес відбору відповідних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: управління результатами діяльності, фінансові результати, економічні результати, екологічні результати, соціальні результати, сукупний дохід

Побережець О.В. Инструменты системного подхода к управлению результатами деятельности промышленного предприятия.

В статье определены технологии управления результатами деятельности с учетом способов реализации управленческих процедур. Предложено инструментальное обеспечение системы управления результатами деятельности промышленного предприятия с учетом современных подходов к особенностям процесса управления результатами субъекта хозяйствования. Определены принципы формирования модели сбалансированной системы показателей деятельности промышленного предприятия. Предложены принципы формирования системы показателей результатов деятельности промышленного предприятия и приведены соответствующие им характеристики, которые совершенствуют процесс отбора соответствующих индикаторов деятельности субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: управление результатами деятельности, финансовые результаты, экономические результаты, экологические результаты, социальные результаты, совокупный доход

Poberezhets O.V. Tools systematic approach to performance management activities of industrial enterprises.

In the article the results of management technology based ways to implement administrative procedures. The proposed tool providing management performance of the industrial enterprises with current approaches to the features of the process performance management entity. Principles of Forming the balanced scorecard of industrial enterprises. The proposed principles forming the system of performance indicators are industrial companies and the corresponding features that improve the process of selecting appropriate indicators of economic entities.

Keywords: performance management activities, financial results, economic performance, environmental results and social results, comprehensive income

Діяльність сучасних промислових підприємств та суттєві вимоги ринкових змін акцентують питання щодо швидкої адаптації системи управління, враховуючи досягнення теоретичного та практичного значення. Удосконалення системи управління, у тому числі управління результатами діяльності підприємства, потребує процедури наповнення її відповідними інструментами та методами, які повністю підвищують ефективність управління у мінливому ринковому середовищі та забезпечують досягнення стратегічної мети промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питаннями розвитку теорії та методології управління суб'єктами господарювання присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як: Е. Альтмана, І. Ансоффа, І. Бланка, Ю. Сафонова, Г. Ільницької, А. Чухно, Н. Нижника, Л. Волощук, Н. Блаженкова, Є. Масленнікова, Г. Савицької, О. Пархоменко, А. Томпсона та ін.

Незважаючи на невелику кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління суб'єктами господарювання, практично відсутні розробки щодо інструментального забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

Метою статті є розкриття інструментів системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства в трансформаційних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження

Враховуючи багатогранність вирішуваних завдань та комплексність цілей, сучасні умови господарювання диктують принципи вибору окремої технології управління, яка представляє собою сукупність операцій, які виконуються у відповідній послідовності суб'єктами управління промислового підприємства. Виділяють наступні технології управління з урахуванням способів реалізації управлінських процедур:

- лінійна технологія управління, яка представляє собою послідовність управлінських етапів, враховуючи планові дії;
- управління за відхиленнями, яке базується на припущенні корегування управлінського процесу за умови значних відхилень;

- управління за результатами, яке враховує ступінь досягнення результатів та удосконалює наступні управлінські дії суб'єктів;
- управління за ситуацією, яке представляє собою процес прийняття управлінських рішень у відповідності з виникаючими проблемами;
- цільове управління, а саме, прогнозування можливих результатів діяльності підприємства та детальне планування шляхів досягнення;
- регламентне управління, у відповідності до якого розробляється кінцева мета управління з урахуванням обмежень ресурсів на підприємстві;
- програмно-цільове управління, в межах якого розробляється мета управління, строки та механізм реалізації, а також рівень відповідних показників;
- антиципативне управління, яке забезпечує ефективну та безперебійну діяльність промислового підприємства з урахуванням невизначеності функціонального середовища.

Використовуючи комплексну технологію управління результатами діяльності промислового підприємства, стає можливим формування та вирішення багатокомпонентних завдань управління.

Наукові підходи щодо вирішення задач, які характеризуються широким спектром питань, відокремлюють відповідні теорії і методології, серед яких можна виділити теорію графів.

Дана теорія була розроблена Л. Ейлером у вісімнадцятому столітті і в тридцять років двадцятого століття формується як самостійний напрям, який знаходить своє застосування в різних галузях науки, що суттєво прискорює вирішення окремих питань, у тому числі й економічних.

Слід зауважити, що в рамках даної теорії, відображенню в сформованих моделях економічних систем зворотних зв'язків, які присутні в будь-якій складній системі, приділяється велика увага. При цьому результати моделювання виявляються більш достовірними завдяки наявності в моделях зворотних зв'язків, на відміну використання математичного апарату, який відображає не завжди досконально зазначені зворотні зв'язки.

На нашу думку, як теоретичний, так і практичний інтерес представляє реалізація аспектів рішення багатокомпонентних завдань в системі управління результатами діяльності промислового підприємства.

В основі побудови дерева рішень в управлінні результатами діяльності підприємства, яке відображає схему поступового процесу прийняття рішень, лежить науковий підхід, який базується на теорії графів. При цьому вершини дерева відображають стан, який визначає необхідність вибору, а гілками дерева підкреслюються окремі події або господарські процеси. Використання даної системи доцільно за умови обмеження

кількості кроків прийняття рішень та відповідних альтернатив.

Результати дослідження підтверджують, що саме імпульсні процеси лежать в основі моделювання багатокомпонентних завдань. Теоретичний зміст імпульсного процесу полягає у визначенні певного індикатора зміни для окремої вершини, яка актуалізує всю систему показників. На нашу думку, практичне значення запропонованого методу полягає в тому, що активізовані вершини і початкові зміни в цих вершинах визначаються суб'єктами управління результатами діяльності промислового підприємства.

Реалізація зазначених технологій управління забезпечується за рахунок формування та використання відповідної методології та інструментарію, який повинен відповідати вимогам сучасного менеджменту.

В межах наукових досліджень історичних аспектів управління виділяють три основні інструменти управління, а саме: культуру, ієрархію та ринок. Багатоаспектність існуючих інструментів управління забезпечує реалізацію стратегічної мети діяльності за сучасні умови господарювання.

На рис. 1 представлено інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства з урахуванням сучасних підходів до особливостей процесу управління результатами суб'єкту господарювання.

До основних інструментів управління результатами діяльності підприємства відносяться наступні: бюджетування, стратегічне планування, бенчмаркінг, контролінг, моніторинг, діагностика, реінжиніринг, факторний аналіз, ключові компетенції, скорочення, менеджмент тотальної якості, краудсорсинг, спільні інновації, управління лояльністю, інструменти прийняття рішень, стратегічні альянси та ін.

До складу аналітичних інструментів можна віднести матрицю БКГ, SWOT-аналіз, матрицю «Мак-Кінсі» та збалансовану систему показників (BSC). Представлена, на нашу думку, класифікація інструментів управління результатами діяльності промислового підприємства дає можливість суб'єктам управління обрати відповідні інструменти для забезпечення максимальної ефективності управлінського процесу і прискорення досягнення стратегічної мети діяльності підприємства з урахуванням сучасного динамізму зовнішнього середовища.

Сучасні умови господарювання визначають інструменти управління як сукупність елементів системи управління, які допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем і оптимальний шлях розвитку промислового підприємства, що віддзеркалюється при прийнятті ефективних управлінських рішень.

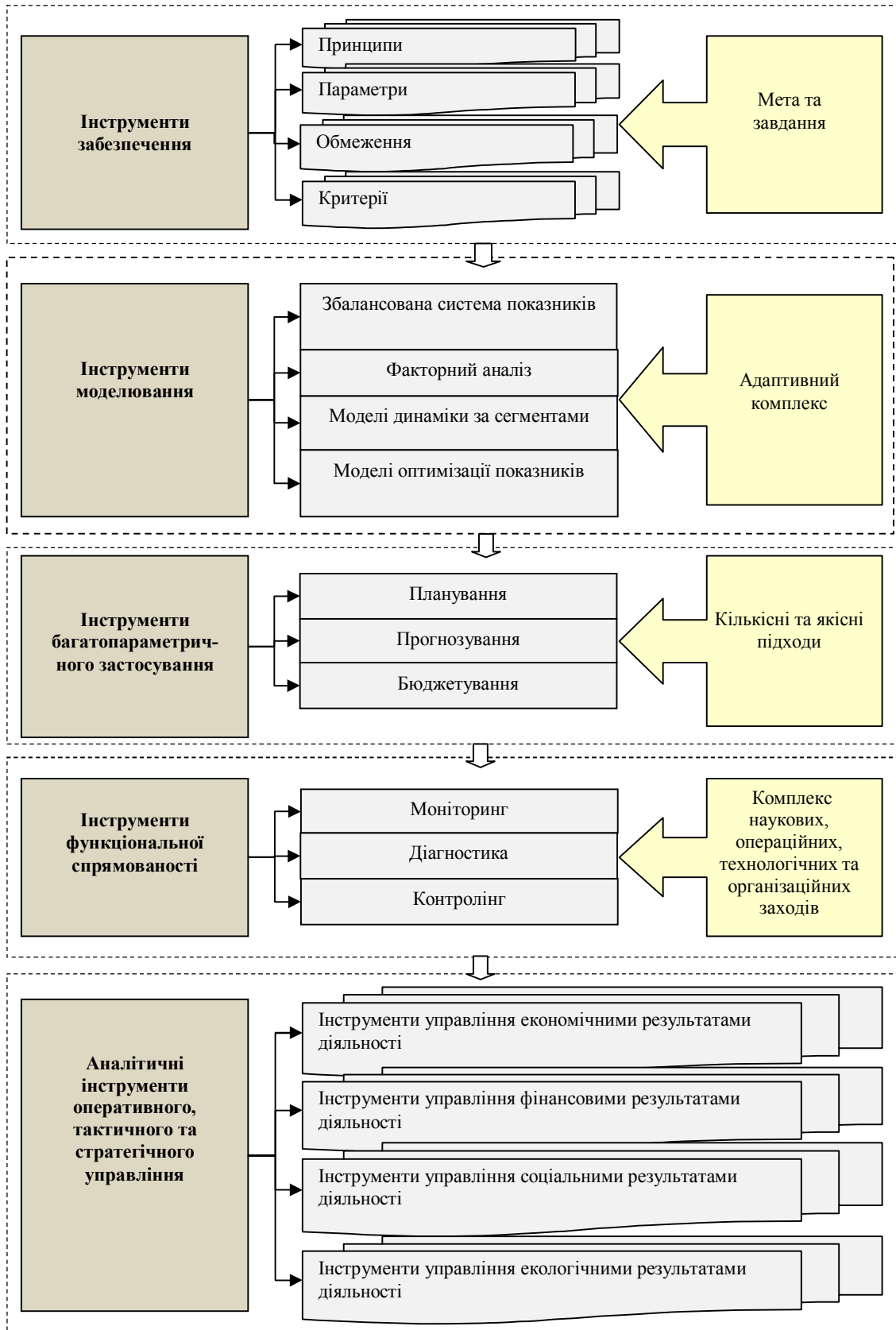


Рис. 1. Інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства

Джерело: Власна розробка автора

Використання аналітичного інструментарію в управлінні результатами діяльності підприємства підвищує ефективність управлінського процесу та дає можливість прискорити досягнення стратегічної мети діяльності. Дієвим інструментом за відповідні умови вважається збалансована система показників.

Досягнення та збереження рівноваги між короткостроковими і довгостроковими цілями, кількісними та якісними показниками, внутрішніми і зовнішніми чинниками можливо за допомогою саме збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), яка була розроблена та Р. Капланом та Д. Нортеном з метою візуалізації процесів розвитку підприємства.

З точки зору загального наукового підходу дана система представляє собою сукупність параметрів діяльності суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів, які спрямовані на досягнення тактичних та стратегічних цілей економічного та соціального розвитку промислового підприємства в умовах ринкових змін.

Представлення стратегії суб'єкта господарювання у вигляді конкретних завдань, заходів та показників діяльності є пріоритетною метою концепції збалансованої системи показників (BSC). Суб'єкт господарювання та його структурні елементи виступають в якості організаційної одиниці, яка найбільш відповідає певним умовам впровадження концепції BSC.

Формування моделі BSC здійснюється на основі наступних принципів:

- причинно-наслідкові зв'язки, через які стратегія підприємства проектується у вигляді показників діяльності суб'єкта господарювання;
- міцний взаємозв'язок з фінансовими показниками, які використовуються для відображення історичного аспекту господарських операцій з доповненням не фінансових індикаторів з метою повноти оцінки;
- чинники досягнення результатів, які дають можливість простежити шлях отримання відповідного рівня окремих показників діяльності суб'єкта господарювання;
- співвідношення завдань управління зі стратегічною метою діяльності промислового підприємства з розробкою відповідних заходів. Враховуючи теоретичні та методичні підходи, процес реалізації збалансованої системи показників включає наступні етапи:
 - формування стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання на основі ключових питань за відповідними аспектами;
 - врахування причинно-наслідкових зв'язків між відповідними стратегічними цілями діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової;
 - визначення критеріальних значень показників, які використовуються для вираження ступеня

досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання;

- побудова системи заходів розвитку підприємства, які дозволяють поєднати стратегічні цілі суб'єкта з оперативними завданнями управління діяльністю як підприємства в цілому, так і його структурними підрозділами.

Практичний аспект застосування збалансованої системи показників підтверджує тактичний підхід до управління стратегією промислового підприємства та забезпечує перевірку дієвості та актуальності даної стратегії суб'єкта господарювання. Зазначена система відповідає за скоординований розвиток всіх бізнес-процесів промислового підприємства, тому як охоплює всі структурні підрозділи суб'єкта господарювання, інформуючи зовнішніх користувачів за відповідні умови та забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним управлінням.

В системі управління як підприємством в цілому, так і окремими підрозділами, напрямками діяльності, показники виступають, з одного боку, в якості методологічного інструменту, з іншого – індикатором або індексом.

При цьому показником відносної зміни досягнутого рівня явища в порівнянні з іншим його рівнем, прийнятим за базу порівняння, являється індекс, який постійно використовується в теорії та практиці економіки. В свою чергу індикатор розглядається як доступна виявленню, спостереженню та виміру характеристика об'єкта, яка дозволяє виявити приховані аспекти його функціонування.

З метою забезпечення реалізації цілей управління результатами діяльності промислового підприємства здійснюється формування та побудова системи оцінки діяльності підприємства з можливістю вимірювання ступеня відхилення розрахункових показників від заданих критеріїв, що ускладнюється багатогранністю результатів діяльності суб'єктів господарювання.

На нашу думку, процес формування системи відповідних показників повинен враховувати позитивні та негативні сторони оцінки результатів, які виявлені в ході історичної трансформації економічних явищ. В таблиці 1 представлені принципи формування системи показників результатів діяльності промислового підприємства та наведені відповідні їм характеристики, які удосконалюють процес відбору відповідних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання.

Узагальнення та систематизація інформаційних потоків здійснюється для підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства. Враховуючи даний аспект, система показників розглядається в якості інструментів, за допомогою яких здійснюється виявлення тенденцій зміни витрат і впливу на результати діяльності суб'єкта господарювання, на основі дослідження керованих і керуючих параметрів.

Таблиця 1. Принципи формування системи показників результатів діяльності промислового підприємства

№	Принципи побудови системи показників	Характеристика принципів
1	Принцип загальності методики	Показники повинні бути прийнятними для більшості об'єктів, незалежно від галузевої приналежності, розмірів та напрямків діяльності
2	Принцип відповідності	Показники результативності та ефективності повинні відображати відповідні задачі
3	Принцип інформативності	Показники, які використовуються для оцінки результатів діяльності повинні в повному обсязі відображати господарські процеси та явища
4	Принцип розвитку	Рівень відповідних показників повинен транслювати перспективні напрямки розвитку підприємства, які будуть враховані для оцінки стратегічної мети
5	Принцип простоти розрахунку	Процедура розрахунку показників повинна бути доступна для кожного користувача та швидко трансформуватися у відповідності до нових умов застосування
6	Принцип збалансованості інтересів	Показники повинні задовольняти вимогам всіх суб'єктів управління оперативного та тактичного напрямків
7	Принцип взаємозв'язку керуючого та керованого елементів	Показники використовуються для уточнення управлінських рішень та формування відповідних заходів
8	Принцип критеріальних величин	Рівень показників повинен відповідати встановленим параметрам за кожним індикатором з урахуванням галузевих ознак та діючих нормативів
9	Принцип врахування дії економічних законів	Показники повинні визначатися з урахуванням закону економії часу та закону підвищення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання

Джерело: Власна розробка автора

Економічні параметри, за допомогою керованої зміни яких створюється можливість змінювати хід і напрямок економічних процесів, представляють собою керовані параметри, які характеризуються стабілізаторами, стимуляторами та регуляторами відповідної системи.

В свою чергу, за умови керуючих параметрів здійснюється вплив на стан і зміну керованої підсистеми у вигляді об'єкта управління результатами діяльності. Рівень результативності діяльності підприємства оцінюються на основі поставленої суб'єктом управління мети, враховуючи відповідні сегменти.

На основі дослідження наукових підходів під показниками в економіці розуміють абсолютні та відносні величини, які відображають економічні факти та явища діяльності суб'єкта господарювання. Саме факти навколишнього середовища, які виражені у відповідних науково-обґрунтованих поняттях і перекладені на мову цифр, лежать в основі відповідних показників.

Формування первинних показників здійснюється на основі процедури збору, реєстрації та систематизації вихідної інформації з проведенням її обробки, за рахунок чого утворюються похідні ендегенні показники в оперативному, бухгалтерському та статистичному обліку. При цьому в планових або перспективних показниках виражаються прийняті управлінські рішення за відповідні умови. Нормативні показники представляють собою результат розрахунків щодо раціонального використання різних ресурсів промислового підприємства, а в свою чергу аналітичні показники формуються в ході збору та попередньої обробки інформації,

діагностики, оцінки та аналізу процесів і ситуацій, які суттєво впливають на формування та реалізацію управлінських рішень щодо результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Максимальна достовірність сформованого погляду щодо навколишнього середовища суб'єкта господарювання забезпечується за допомогою багатогранності діючих показників. Парність первинних показників у відповідності до прямої причинно-наслідкової залежності обумовлюється загальнонауковим принципом подвійності. В результаті господарських операцій, які відображаються в бухгалтерському обліку за допомогою подвійного запису, формуються первинні показники, які відображають стан активів, капіталу та зобов'язань на відповідну дату. В іншому випадку, подвійність виявляється як результат причинно-наслідкових зв'язків, які відокремлюються з відповідних процесів. У зв'язку з чим, в економічних розрахунках первинний показник розглядається як момент в ланцюжку причинно-наслідкових, або каузальних операцій капіталу промислового підприємства. Завдяки цьому пари взаємопов'язаних показників оцінюють стан окремого об'єкта управління, враховуючи місце в ланцюжку та перспективи розвитку відповідних індикаторів діяльності.

Досліджуючи природу показників, слід враховувати, що з одного боку, показник виступає як один з компонентів для розрахунку більш складного показника, як причина і наслідок, як загальне і часткове в залежності від конкретики співвідношення показників, з іншого – як окремий результат співвідношення вихідних показників. При цьому ендегенні показники утворюють

суміжні зв'язки з екзогенними показниками, що формує відповідну систему індикаторів діяльності підприємства.

Процес акцентування на питаннях видових характеристик показників здійснюється на основі існуючих наукових підходів, в результаті чого показники діяльності суб'єкта господарювання поділяються на емпірико-індуктивні та логіко-дедуктивні системи.

Показник верхнього рівня, який в певній послідовності розкладається на показники нижчого рівня, що мають з показниками верхнього рівня логічний зв'язок, знаходиться в основі логіко-дедуктивної системи і вважаються універсальними для застосування в плануванні, управлінні та контролі. В свою чергу, показники емпірико-індуктивної системи відбираються за допомогою математико-статистичних методів з урахуванням особливостей відповідної галузі та напрямків діяльності підприємства.

В рамках проведеного дослідження виділення відповідних груп показників, а саме: структурних, граничних, індексних та абсолютних і відносних, одиничних та загальних, дає можливість надати всебічну оцінку окремим процесам діяльності суб'єкта господарювання з метою використання аналітичної інформації для цілей управління результатами діяльності.

Сучасні умови господарювання виділяють концептуальні умови розширення кількості та якісного складу показників, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання та його ефективність та результативність. Серед основних причин виділяють загальноекономічну, яка є наслідком пошуку можливих переваг в конкурентному середовищі, та інституційну, яка характерна для ринкового розширення підприємницької компетенції.

Дослідження системи управління результатами діяльності враховує не тільки системи відповідних показників, які виступають індикаторами бізнес-процесів, але й багатоваріативність факторів

впливу, які визначають величину та динаміку змін результативних показників.

Формування та використання системи відповідних інструментів управління результатами неможливо без виділення, оцінки та моніторингу відповідних факторів, які, впливаючи на наповненість інструментарію, змінюють напрямки тактичного та оперативного управління.

У сучасних умовах емпіричне узагальнення та своєчасне розуміння складної системи факторів, які впливають на результативні показники та взаємодіють між собою, є запорукою успішного та ефективного управління як результатами діяльності, так і підприємством в цілому.

Саме детальне дослідження відповідних факторів впливу дозволить не тільки прогнозувати зміни основних показників, але й значно підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок виявлення і використання резервів підвищення економічного потенціалу та досягнення запланованого рівня результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Висновки

Представлений інструментарій управління результатами діяльності промислового підприємства дає можливість суб'єктам управління обрати відповідні інструменти для забезпечення максимальної ефективності управлінського процесу і прискорення досягнення стратегічної мети діяльності підприємства з урахуванням сучасного динамізму зміни зовнішнього середовища. Забезпечення адаптованого комплексного дослідження об'єкта управління як єдиного цілого з позицій системного підходу, що відрізняється взаємозв'язком всіх сегментів, здійснюється за допомогою розглянутих інструментів управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, які відбираються з урахуванням сучасних економічних умов, специфіки діяльності та організаційної структури промислового підприємства.

Abstract

Introduction. The activities of modern industrial requirements and significant market developments accentuate the issue of rapid adaptation management system, including the achievement of theoretical and practical importance. Improving the management, including performance management of the company, the procedure requires filling it with appropriate tools and methods that fully enhance management efficiency in a changing market environment and achieve the strategic goal of industrial enterprises.

The purpose and objectives. Despite the small number of scientific studies on the management entities, virtually no software development tool on management performance of the industrial enterprise. The article is to outline the instruments systematic approach to performance management of industrial enterprises in terms of transformation.

Methods. The study used a generalization, systematization, empirical research, systematic and logical approach to develop theoretical and methodological provisions for instrumental support management performance of the industrial enterprise.

Results. The proposed system of analytical performance management tools of industrial enterprises, which, unlike the existing system is based on semantic approaches and indicators determining components of the entity

for use in the process of policy making. The use of the proposed tools allow for efficient performance management of industrial enterprise.

Conclusion. The proposed instrument performance management of industrial enterprise management enables subjects to choose the tools to maximize efficiency of the management process and accelerate the strategic goal of the company, given the current dynamism of changes in the environment.

JEL Classification: D23, Q13,14.

Список літератури:

1. Галиця І., Кіндзерський Ю. Модернізація управління інноваційними процесами на промислових підприємствах // *Финансы: стратегия и тактика*. – №11. – 2006.
2. Фісун К.А. *Методологія програмування розвитку регіонів України*: [монографія] / К.А. Фісун. – Харків, 2007, – 401 с.
3. Лапко О. *Інноваційна діяльність в системі державного регулювання*: [монографія] / О. Лапко. – К.: Ін-т економ. прогноз. НАН України, 1999. – 254 с.
4. Масленников Є.І. *Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства* [моногр.] / Є.І. Масленников. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.

References:

1. Halytsya, I., and Kindzersky, J. (2006). *Modernizatsiya upravlinnya innovatsiynomy protsesamy na promyslovykh pidpryyemstvakh* [Modernization of innovative processes in industrial plants]. *Finance: strategy and tactics*, 11.
2. Fisun, K.A. (2007). *Metodolohiya prohramuvannya rozvytku rehioniv Ukrayiny* [Programming Methodology of Regions of Ukraine]. Kharkiv, p. 401.
3. Lapko, A. (1999). *Innovatsiyna diyalnist v systemi derzhavnoho rehulyuvannya* [Innovative activity in the system of state regulation]. K.: Institute of Economy. forecast. NAS of Ukraine, p. 254.
4. Maslennikov, Ye.I. (2015). *Metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennya systemy upravlinnya finansovoyu stiykisty promyslovoho pidpryyemstva* [Methodological and practical bases of research management system financial stability of industrial enterprise]. Odesa: Pres-kuryer, p. 316.

Надано до редакції 20.01.2016

Побережець Ольга Валеріївна / Olga V. Poberezhets
olga-poberezhets@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Побережець // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (23). – С. 155-161. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2016/n1.html>