

Ефективність обґрунтування управлінського рішення залежить від збалансованості методів, інформаційних джерел з фінансово-економічними важелями та цілями підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ізмайлова К. В. Сучасні технології фінансового аналізу : навч. посібник / К. В. Ізмайлова. – К. : МАУП, 2003. – 148 с.
2. Минка А. П. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності / А. П. Минка // Економіка АПК. – 2001. – № 3. – С. 85–90.
3. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.

4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : Вид-во КНЕУ, 2001. – 282 с.

5. Юкаева В. С. Управленческие решения : учеб. пособие / В. С. Юкаева. – М. : Издательский дом «Дашков и Ко», 1999. – 292 с.

6. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О. Василенко – К. : ЦУЛ, 2002 – 420 с.

7. Акофф Р. Искусство решения проблем : пер. с англ. / Рассел Акофф; пер. с англ. под ред. Е. К. Масловского. – М. : Мир, 1982. – 220 с.

8. Войнарченко М. П. Управління матеріально-технічним забезпеченням (менеджмент постачально-збутових процесів) : навч. посібник / М. П. Войнарченко – Хмельницький : ЗДУ, 2003. – 111 с.

9. Ириков В. Приступаем к стратегическому планированию / В. Ириков, С. Леонтьев // РС W/RE. – 1998. – № 12. – С. 21-23.

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы экономического обоснования управленческих решений в соответствии с системой целей предприятия на стадии роста. Уделено внимание вопросам достижения групповой адаптации персонала к новым целям и задачам.

Ключевые слова: экономическое обоснование, управленческие решения, цели, миссия, рост предприятия.

Summary. The problems of economic justification of administrative decisions in accordance with the objectives of the enterprise system at the stage of growth. Paying attention to the achievements of a group of staff to adapt to new goals and objectives.

Keywords: business case, management decisions, goals, mission, growth of the company.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.

УДК 338.2: 621

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Тимофєєв В.О., д.т.н., професор,
Коюда П.М., к.е.н., професор,
Соколов О.Є., здобувач (ХНУРЕ)*

У статті розглянуті науково-практичні підходи щодо управління ефективністю машинобудівного підприємства. Надано авторське визначення економічної категорії «ефективність», розроблено концептуальну модель управління ефективністю діяльності підприємства. Запропоновано методичний підхід щодо вибору оцінних показників та проведення план-фактного аналізу.

Ключові слова: ефективність, підприємство, управління, модель, оцінний показник.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями. У системі світового господарства проведення економічної діяльності суб'єктом господарювання має за мету забезпечення економічної ефективності.

У теперішній час на зовнішніх та внутрішніх ринках відбуваються серйозні зміни, котрі стосуються: перезавантаження бізнесу; перерозподілу сфер впливу серед бізнесменів й акціонерів; заміни власників бізнес-процесів; зміни їх бізнесової

переорієнтації; прийняттю рішень, направлених на максимізацію цінності бізнесу у майбутньому тощо. У зв'язку із цим зараз відбувається перегляд бізнесу з точки зору його ефективності, що потребує подальших досліджень, перш за все, у напрямку визначення сучасного поняття категорії «ефективність», а, по-друге, вибору як самого інтегрального показника – критерію ефективності, так й методики його оцінки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний вклад у розробку методологічних засад і практичних рекомендацій внесли такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Ансоф І., Армстронг М., Афанасьєв М., Барон А., Бескоровайна Л., Бугров Д., Друкер П., Круглов М., Лігоненко Л., Парахіна В., Перерва П., Сигел Д., Хоскінг А., Хруцкий В. та ін., в працях яких визначені сутність поняття ефективності, класифікація її видів, методичні аспекти щодо її оцінки, сфера практичного застосування результатів [1–12].

Виділення не досліджених аспектів проблеми. Незважаючи на наявність певного обсягу наукових публікацій, немає єдиної думки щодо термінології, відсутні обґрунтовані концептуальні підходи щодо управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства на основі пост-фактного аналізу.

Формування цілей статті. Розробка науково-практичних підходів щодо управління ефективністю машинобудівного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу.

Ефективність є однією з найбільш широко вживаних у сучасній науці і практиці економічних категорій, яка досліджується впродовж багатьох століть. У господарській практиці країн СНД під ефективністю промислового виробництва розумілася економічна та соціальна результативність його функціонування. Ефективність розглядалась як результативність виробництва, співвідношення результатів виробничої діяльності та витрачених на їх досягнення трудових і матеріальних ресурсів [13, с. 397]. Але слід зауважити, що окрім матеріальних та трудових ресурсів, у виробничому процесі промислового підприємства використовуються ще такі види ресурсів, як інформаційні, фінансові, інтелектуальні, природні.

У сучасній науковій літературі поняття «ефективність» та «результативність» (як міра досягнення цілей) дуже часто підміняються один одним. Багато науковців у процесі розгляду категорії «ефективність» ототожнюють її з категорією «результативність» [3, с. 12; 10, с. 383; 14, с. 285; 15, с. 785]. Повсякчасне використання поняття ефективності та наявність досить широкого спектру його тлумачень обумовило доцільність розгляду різних точок зору щодо хронології

дефініції поняття «ефективність», що знайшло відображення у роботі [16, с. 103–105]. Аналіз отриманої у результаті проведення кабінетних досліджень інформації свідчить про таке: актуальність проблеми ефективності діяльності промислових підприємств не послаблюється з часом, що підтверджується науковою зацікавленістю теоретиків і практиків у сфері управління підприємства та дослідженнями, які постійно проводять зарубіжні та вітчизняні учені; простежується тенденція цільового спрямування у визначенні ефективності, як економічної категорії; необхідність проведення подальших досліджень щодо визначення поняття «ефективність» підприємства обумовлено відсутністю узгодженого погляду науковців у цьому напрямку.

Слід зауважити, що ефективність є динамічним показником, на який постійно впливають різні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Це потребує при визначенні ефективності враховувати її динамічну складову. З урахуванням цього факту можна навести таке авторське визначення: «Ефективність – це важлива економічна категорія, яка виражається у досягненні поставлених соціально-економічних цілей підприємства та його адаптації до нестабільного середовища і характеризується співвідношенням отриманих результатів (ефекту) усіх видів діяльності (бізнес-процесів) і витрат усіх видів ресурсів, задіяних для їх здобуття, що приведені до єдиного виміру у часі».

Аналіз та узагальнення існуючих підходів до визначення ефективності, як економічної категорії, дозволив розвинути сутність поняття ефективності діяльності підприємства-товаровиробника. У сучасних умовах ринкової економіки визначення ефективності стосовно машинобудівного підприємства можливо зробити у такій трактовці: «Ефективність діяльності машинобудівного підприємства є відносною характеристикою інтегральної результативності його функціональних сфер в умовах нестабільного зовнішнього оточення». Такий підхід дозволяє об'єднати показники результативності роботи основних структурних підрозділів підприємства, що стосуються виробництва, фінансів, маркетингу, інновацій, логістики, та пов'язати їх із впливом мінливих

Необхідною складовою пізнання процесу забезпечення ефективної діяльності промислового підприємства є класифікація основних елементів теорії управління підприємства, у тому числі ефективністю діяльності. Результати формування системи класифікації, що відбиває закономірності багатогранного процесу управління та забезпечення високої ефективності діяльності підприємства, у відповідності до [16, с. 112] наведено на рис. 1.

Економіка підприємства

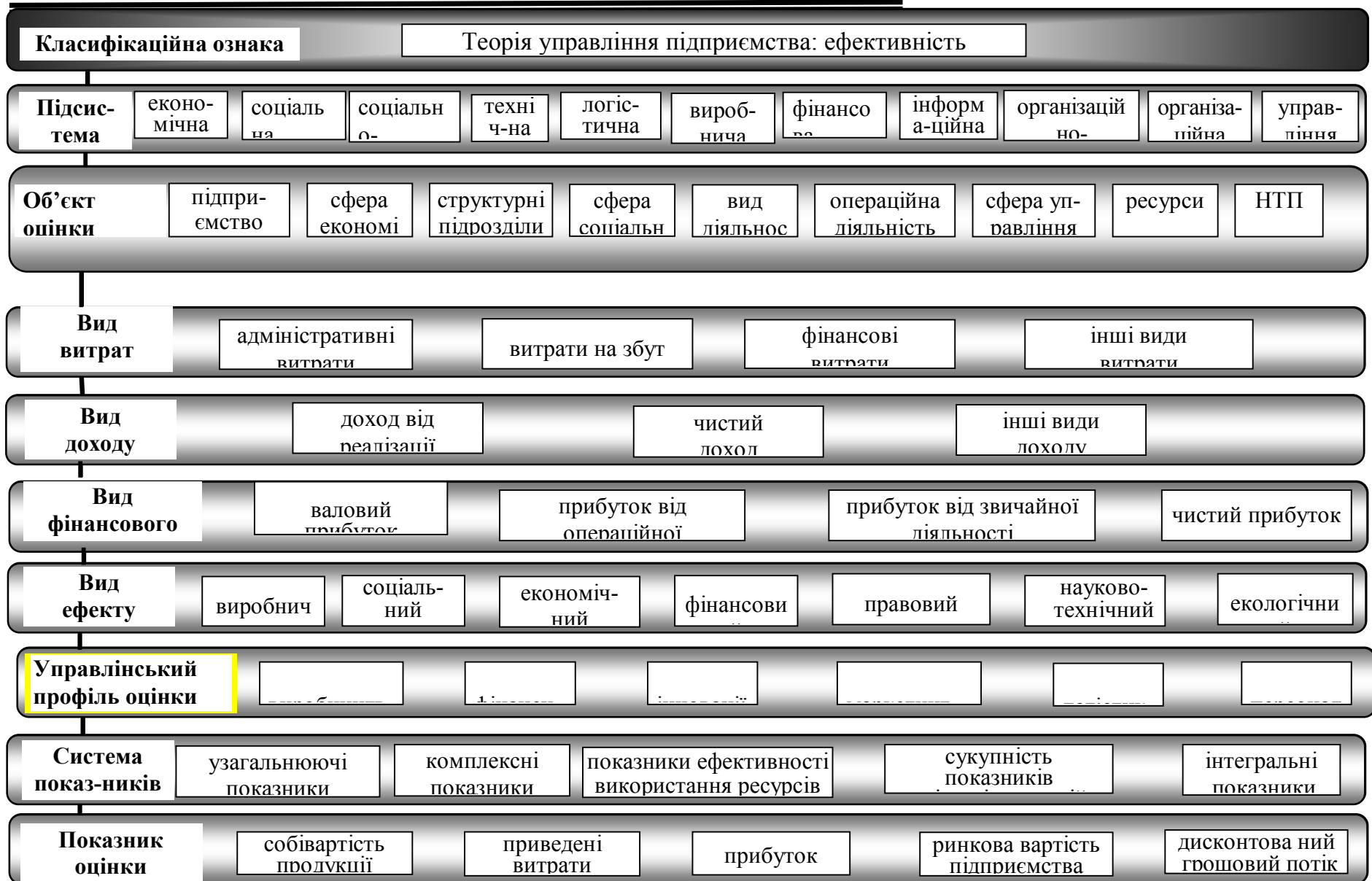


Рисунок 1 – Система класифікації основних елементів теорії управління підприємства: ефективність

Створена система класифікації основних елементів теорії управління підприємства за профілем «ефективність» надала змогу визначити їх дефініції. Авторський варіант класифікації основних елементів теорії управління підприємства за профілем «ефективність» базується на результатах теоретичного огляду спеціальних літературних джерел. Основними класифікаційними ознаками, які було обрано, є такі: система; об'єкт оцінки; вид витрат і доходу; вид фінансових результатів; вид ефекту; управлінський профіль оцінки; система показників оцінки; оцінний показник.

За результатами вивчення літературних джерел за темою роботи було встановлено, що основним узагальненим показником оцінки ефективності діяльності, як однієї із функцій управління машинобудівного підприємства, є рентабельність, визначення якої базується на порівнянні отриманих результатів і зроблених для цього витрат. Рентабельність доцільно розглядати з двох позицій – як об'єктивну економічну категорію і як кількісний та якісний показник. Значущість рівня рентабельності в умовах орієнтації на ринкові відносини визначається інтересом до нього не тільки працівників даного підприємства, а й інтересом держави, контрагентів, власників, кредиторів, інвесторів. Якщо рівень рентабельності зростає, то зростає інтерес до даного підприємства з боку інших потенційних учасників ринкових

відносин, з'являються нові можливості для зростання самого підприємства. Динаміку рентабельності підприємства вивчають також податкові служби, фондові біржі, професійні асоціації. У світовій практиці досить широко використовується система показників рентабельності для оцінювання ефективності роботи підприємства, його поточного становища, для порівняльного аналізу, оцінки привабливості різних сфер бізнесу.

Сутність процесу управління ефективністю машинобудівного підприємства полягає у прийнятті відповідних рішень (коригування чи ухвалення існуючого стану показників) щодо управління результатами (доходом, ефектом, прибутком чи їх прирістними показниками) та управління витратами підприємства в залежності від результатів план-фактного аналізу – порівняння фактичних значень ключових показників оцінки з цільовими (бюджетними, плановими, очікуваними) або з потрібними (мінімально необхідними). Таким чином, мається на увазі аналіз запланованих (потрібних) та фактично досягнутих чисельних значень показників за визначений термін часу (рік, квартал, місяць).

Для вибору конкретних показників, що характеризують результат діяльності підприємства, рекомендується скористатися даними, котрі наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Показники оцінки ефективності діяльності підприємства

Оцінний показник ефективності	Формула	Вихідний показник
1	2	3
Рентабельність реалізації	$R_p = \frac{Pr}{Op} \times 100 \%$	Pr – прибуток від реалізації; Op – обсяг реалізації товару
Рентабельність поточних витрат	$R_{uo} = \frac{Pr}{PB} \times 100 \%$	PB – сума поточних витрат
Рентабельність сукупних витрат	$R_c = \frac{ЧП}{ОФ + ОС + ФОП} \times 100 \%$	$ЧП$ – чистий прибуток; $ОФ$ – основні фонди; $ОС$ – оборотні фонди; $ФОП$ – фонд оплати праці
Рентабельність сукупного капіталу	$R_{ск} = \frac{БП}{ССМ} \times 100 \%$	$БП$ – балансовий прибуток; $ССМ$ – середньорічна сума майна
Рентабельність усіх витрат	$R_k = \frac{ЧП + ВП}{ВК + ДЗ} \times 100 \%$	$ВП$ – виплачені відсотки по позиках і кредитах; $ВК$ – власний капітал; $ДЗ$ – довгострокові зобов'язання
Ефективність прибутку	$E_n = \frac{ЧП}{ВД} \times 100 \%$	$ВД$ – валові доходи
Рентабельність функціонуючого капіталу	$R_{фк} = \frac{Pr}{СВК} \times 100 \%$	$СВК$ – середньорічна вартість капіталу

1	2	3
Рентабельність власного капіталу	$P_{вк} = \frac{ЧП}{СВБК} \times 100 \% \text{ або}$ $P_{вк} = \frac{ЧП}{АК} \times 100 \%$	СВБК – середньорічна вартість власного капіталу; АК – акціонерний капітал

Реальною може бути ситуація, коли доцільним є формування обмеженого набору взаємопов'язаних основних оцінних параметрів – ключових показників ефективності для кожного рівня управління. Ці параметри рекомендується використовувати керівництвом для відстеження та діагностики результатів ефективності діяльності підприємства з метою подальшого прийняття на їх основі управлінських рішень.

При цьому важливо розуміти, що управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства є багатогранною проблемою, котра допускає застосування різних концепцій і методичних підходів. Задача керівництва підприємства саме у тому й полягає, щоб обрати підхід, який у найбільшій мірі відповідає умовам функціонування даного підприємства, та органічно вбудувати його у загальну систему та структуру управління.

Запропоновану схему концептуальної моделі управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства наведено на рис. 2. Як видно, управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства має дві складові – управління результатами та управління витратами, котрі розглядаються з позиції основних функцій управління: планування, аналіз виконання, прийняття рішень щодо необхідності коригування запланованих показників ефективності або продовження процесу їх виконання у часі.

Розглянемо сутність проведення робіт у відповідності із запропонованою схемою, котра базується на застосуванні принципів пост-фактного аналізу. У логічному блоці за умовою (1) відбувається перевірка виконання підприємством плану по результатах із використанням такої формули:

$$\Delta P_t = P_t^\phi - P_t^{пл}, \quad (1)$$

де ΔP_t – абсолютне відхилення фактичного значення показника оцінки результату від запланованого його значення у t -му періоді;

$P_t^\phi, P_t^{пл}$ – фактичне та заплановане значення показника оцінки результату підприємства у t -му плановому періоді відповідно.

У логічному блоці за умовою (2) відбувається перевірка виконання підприємством плану по витратах із використанням такої формули:

$$\Delta V_t = V_t^\phi - V_t^{пл}, \quad (2)$$

де ΔV_t – абсолютне відхилення фактичного значення показника оцінки витрат підприємства у t -му плановому періоді від запланованого його значення;

$V_t^\phi, V_t^{пл}$ – фактичне та заплановане значення показника оцінки витрат підприємства у t -му плановому періоді відповідно.

У разі невиконання умови (1) та умови (2) необхідно провести коригування планових показників або приймати певні заходи щодо їх виконання.

Для оцінки того чи іншого показника рентабельності (в залежності від обраних показників результату та витрат), який є показником управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства, рекомендується провести порівняльний аналіз темпів росту результату з темпами росту витрат прийняття рішення (умова (3)). Пропонується використання таких формул:

$$TRP = P_{t+1}^\phi / P_t^\phi, \quad (3)$$

де TRP – темп росту показника результату діяльності підприємства;

P_{t+1}^ϕ – фактичне значення показника оцінки результату підприємства у $(t+1)$ -му періоді;

$$TRV = V_{t+1}^\phi / V_t^\phi, \quad (4)$$

де TRV – темп росту показника витрат підприємства;

V_{t+1}^ϕ – фактичне значення показника оцінки витрат підприємства у $(t+1)$ -му періоді.

Таким чином, рекомендується відповідно до наведеної схеми планувати показники, що відбивають результати та витрати діяльності підприємства, і проводити пост-фактний аналіз їх виконання.

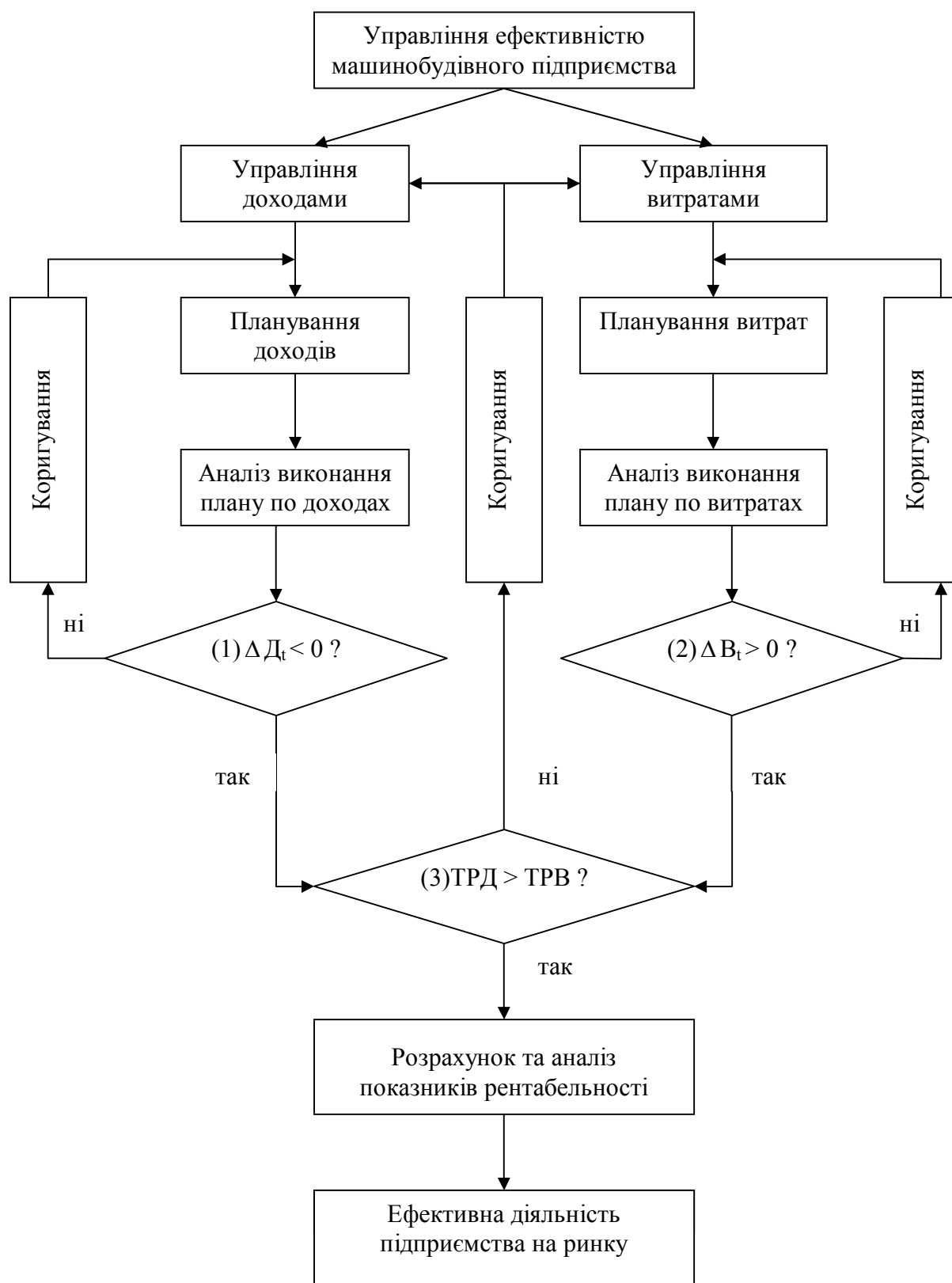


Рисунок 2 – Схема концептуальної моделі управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства

За результатами проведеного порівняльного аналізу темпів росту показників результату (ефекту) та витрат робиться висновок щодо якісного управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства або необхідності прийняття управлінського рішення щодо коригування тієї ситуації, яка склалась на даному підприємстві.

Висновки даного дослідження та перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Основні результати роботи полягають у такому: було представлено авторське визначення категорії «ефективність машинобудівного підприємства»; приведено розроблену систему класифікації основних елементів теорії управління підприємства стосовно ефективності діяльності; розроблено схему концептуальної моделі управління ефективністю діяльності машинобудівного підприємства.

Для забезпечення досягнення позитивних результатів у сфері управління ефективністю діяльності підприємства доцільно розробити та затвердити внутрішнє розпорядження, котре стосується таких аспектів діяльності: прийняти рішення про доцільність та необхідність впровадження запропонованого підходу щодо аналізу ефективності діяльності підприємства; установити періодичність проведення процедури аналізу показників, котрі характеризують якість управління ефективністю; узгодити перелік оцінних показників; організувати процес проведення розрахунків за всіма оцінними показниками відповідно до авторської концептуальної моделі, базуючись на використанні запропонованої методики проведення розрахунків; за результатами проведеного аналізу означених вище показників приймати відповідні управлінські рішення з урахуванням кон'юнктури ринку та можливостей самого підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук, В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз [Текст] : Монографія / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2006. – 624 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] : пер. с англ. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Армстронг, М. Performance management. Управление эффективностью работы [Текст] / М. Армстронг, А. Барон. – 2-е изд., пер. с англ. – М. : Hippo Publishing: 2007. – 384 с.
4. Афанасьев, М. В. Экономика предприятия [Текст] : навч.-метод. посібник / М. В. Афанасьев, О. Б. Плоха. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 320 с.
5. Безкоровайна Л. В. Організаційно-економічний механізм ефективної операційної діяльності підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Л. В. Безкоровайна : [Харківський національний економічний ун-т]. – Харків, 2006. – 20 с.
6. Бугров, Д. Метрика эффективности [Электронный ресурс] // <http://www.vestnikmckinsey.ru>. – Загл. с экрана.
7. Друкер, П. Управление, нацеленное на результаты [Текст] : пер. с англ. – М. : Технол. шк. бизнеса, 1993. – 192 с.
8. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учеб. [Текст] / М. : – Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
9. Лігоненко, Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу [Текст] / Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6 (48). – С. 115–125.
10. Парахина, В. Н. Основы теории управления [Текст] : учеб. пособ. / В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 560 с.
11. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова М. І. – Харків : НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.
12. Хоскинг, А. Курс предпринимательства : Практическое пособие [Текст] : пер. с англ. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 352 с.
13. Краткий экономический словарь [Текст] / под ред. Ю. А. Белика и др. – М. : Политиздат, 1987. – 399 с.
14. Зиновьев, В. Н. Менеджмент [Текст] : учеб. пособ. / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – М. : Изд. торг. корпорация «Дашков и К», 2007. – 480 с.
15. Осовська, Г. В. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
16. Управление підприємством в умовах ринку : теоретичні та практичні аспекти [Текст] : моногр. / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. Є. Соколов та ін. ; за заг. ред. д-ра екон., проф. Л. В. Соколової. – Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2012. – 312 с.

Анотація. В статті розглянуті науково-практичні підходи до управління ефективністю машинобудівного підприємства. Дано авторське визначення економічної категорії «ефективність», розроблена концептуальна модель управління ефективністю

деятельности предприятия. Предложен методический подход к выбору оценочных показателей эффективности и проведению план-фактного анализа.

Ключевые слова: эффективность, предприятие, управление, модель, оценочный показатель.

Summary. The article deals with theoretical and practical approaches to management efficiency engineering enterprise. Given the author's definition of economic categories "efficiency", a conceptual model of performance management company. The methodical approach to selecting performance indicators of efficiency and implementation plan vs. actual analysis.

Keywords: efficiency, enterprise, management, model, performance indicator.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.

УДК 339.942

КРИТЕРІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

*Ткаченко Ю.В., к.е.н., доцент (ДІПК),
Дорошенко Т.М., студентка (НТУУ «КПІ»)*

У даній статті до розгляду було взято ємні та потребує значних маркетингових досліджень критерії вибору зовнішньоекономічної стратегії діяльності, як ступінь глобалізації та привабливість ринків, вразливість ціни в процесі конкуренції та локальні пристосування маркетинг-тіх, позиція підприємства по відношенню до найзначніших конкурентів на окремих ринках.

Ключові слова: глобалізація світової економіки, глобальні сектори, інтернаціоналізація підприємства, стратегія розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

Вступ. Вітчизняний ринок зазвичай недостатньо місткий, щоб поглинути всю запропоновану продукцію. Це призводить до виходу підприємств на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно досягне довгострокові конкурентні переваги, що і є основною метою діяльності фірм.

Стратегія — довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей, основним завданням якого є забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [1]. Отже, проблематика критеріїв класифікації та видів стратегії розвитку підприємства на закордонних ринках є досить важливою та актуальною з огляду на прогресуючі процеси глобалізації світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжній економічній літературі існує значний

ряд концепцій, які обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, характеризують чинники, які знаходяться в основі становлення підприємства та формування ним стійкої конкурентної позиції на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають значних конкурентних переваг на ринку. Серед числа економістів, що проводили дослідження в цій області у першу чергу слід назвати М. Портера [2], Р. Мінцберга [3], Теслюка Н. П. [4], Довгань Л. Є., Каракає Ю. В., Артеменко Л. П. [1], Бобкову О. В. [5], Грицюка Е. О. [6], Піддубного І. О. [7], І. Драбіка [8].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною ціллю роботи можна визначити представлення деяких критеріїв розподілу та видів стратегії розвитку підприємств на закордонних ринках. Перераховані надалі стратегії виділяють основну міжнародну стратегічну мету підприємства, що у подальшому плануванні та діяльності буде доопрацьована в конкретних завданнях у сфері технологій, маркетингу, управління людськими ресурсами, фінансів тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес вибору стратегії проходить в