

# ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті автором розглянуто підходи щодо оцінки результативності системи контролю в умовах стратегічної орієнтації сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації.*

*In the article it is considered an author approach in relation to the estimation of effectiveness of the checking system in the conditions of strategic orientation of agricultural enterprises. The choice of criteria of estimation of results and creation of control system by effectiveness of organization is reasonable.*

*Ключові слова: результат, результативність, організаційні зміни, потенціал розвитку організацій, стратегічний розвиток, контроль, управлінський потенціал.*

*Key words: result, effectiveness, organizational changes, potential of development of organizations, strategic development, control, administrative potential.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Одним із завдань управління змінами на підприємствах є перетворення окремих процесів розвитку у стійкий напрям з розробленим механізмом активного розвитку, який базується на внутрішньому потенціалі організації з опорою на активізацію людського чинника. Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором усіх об'єктів розвитку. Саме поняття "результат" стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці. У зв'язку з тим, що серед цілей структурної перебудови як на макрорівні, так і на мікрорівні є цілі загальносистемного характеру, виникає потреба формування критеріїв оцінки результативності й механізмів їх забезпечення. Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності господарської діяльності.

Ринкові трансформації аграрного сектора призвели не лише до зміни форм власності, а й суттєво вплинули на систему контролю за господарською діяльністю підприємств з боку держави, власників і трудових колективів. На жаль, в останні роки посилюється тенденція зниження ролі внутрішнього контролю як чинника впливу на прийняття ефективних управлінських рішень, що викликає необхідність посилення ролі цієї форми контролю. Так, наукові здобутки, що пов'язані з теоретичним і методичним поглибленням сутності і змісту контролю та пошуками шляхів підвищення його результативності за сучасних умов є досить актуальними для управління в сільському господарстві.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки з розвитком глобальних та євроінтеграційних процесів підвищується значимість факторів зовнішнього середовища як реальних можливостей забезпечення стратегічного розвитку підприємств, багато науковців присвятили свої дослідження удосконаленню системи управління формуванням і використанням можливостей. На думку П. Друкера, організації, щоб бути успішною протягом тривалого часу, вжити і досягти своїх цілей, необхідно бути як ефективною, так і результативною [3]. О. Д. Гудзинським розроблена система принципів формування результативного контролю в менеджменті [1]. С.М. Судомир запропону-

вано методологічні підходи щодо формування результативної системи управління потенціалом стратегічного розвитку підприємств [2]. У дослідженнях А.І. Федулової одним з напрямів є вивчення зарубіжного досвіду забезпечення результативності і ефективності менеджменту, обґрунтування вибору критеріїв результативності діяльності організації [7]. На цей час більшість вчених-економістів прийшли до висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути головним критерієм оцінки результативності. Розв'язанню проблеми формування результативної системи менеджменту присвячено роботи Н.В. Гайдамак., В.Г. Герасимчука, А.К. Казанцева, М.М. Мартиненка, Г.В. Осовської, В.К. Савчука, Ф.І. Хміля та інших вчених.

## МЕТА РОБОТИ

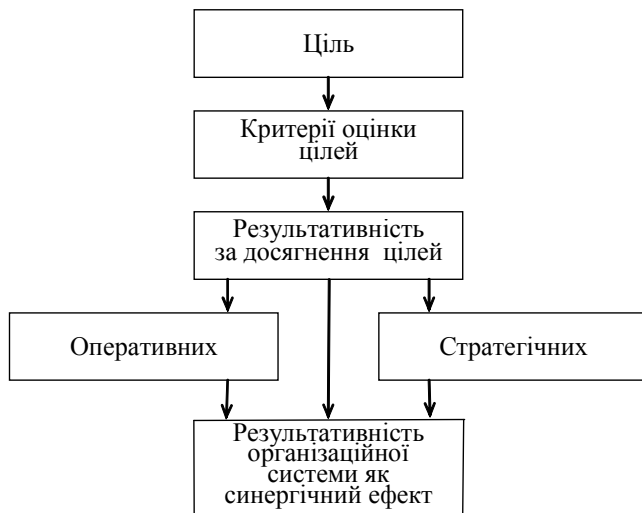
Метою цієї статті є обґрунтування підходів щодо формування системи результативності та визначення критеріїв щодо оцінки результативності системи контролю в умовах стратегічної орієнтації сільськогосподарських підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Результативність характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги складових організації. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого — від зовнішнього середовища та ситуації, які визначають кон'юнктуру ринку, та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару.

- Фактори, що впливають на результативність організації:
- потенціал системи організації;
  - збалансованість складових організації;
  - процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;



**Рис. 1. Схема управління результативністю організаційною системою**

- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;
- оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи;
- потенціал конкурентного статусу організаційних формувань.

Правильний вибір критеріїв у розв'язанні проблеми стратегічного, тактичного та оперативного характеру дає змогу обґрунтувати управлінські рішення, забезпечити ефективність їх реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами. Необхідність цього зумовлена такими чинниками:

- 1) наявністю як основної, так і розмаїття інших цілей, які вимагають визначення певної неоднозначної системи критеріїв оцінки;
- 2) складності в часі та в ситуаційному просторі з урахуванням визначення пріоритетних критеріїв оцінки результативності;
- 3) коефіцієнтами ризику факторів зовнішнього середовища внаслідок високого рівня ймовірності їхнього прояву;
- 4) незбалансованістю складових виробничих підприємств;
- 5) адаптивністю зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

Формуючи систему управління результативністю організації, слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів як основи формування конкурентних переваг господарюючих структур.

Сутність управління за результатами є наслідком природного й безперервного процесу розвитку систем управління. Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів — стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо. Дані наших досліджень щодо оцінки управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах їх стратегічної орієнтації [6] свідчать про те, що в більшості підприємств система менеджменту як цілісність не сформована. Оперативна орієнтація в діяльності підприємств не є прогресивною і стратегічно орієнтованою. Рівень готовності менеджменту до ризику, а також до ефективної праці в умовах нестабільної економіки досить низький. Також встановлено, що економічно сильні сільськогосподарські підприємства проявляють готовність до подолання труднощів та тимчасових невдач. При цьому з підвищенням рівня розвитку управлінського потенціалу зростають виробничі і економічні показники. Таким чином, важливим об'єктом контролю, аналізу та оцінки повинні бути потенціал менеджменту та його складові, оскільки успішність діяльності підприємств значною мірою залежить від його сформованості та адаптованості до вирішення стратегічних завдань.

Відомо, що сутність трудової діяльності завжди передбачає результативність спільної праці. Трудовий внесок кожного робітника, якщо його праця правильно спланована, є складовою частиною загального успіху. На рис. 1 представлено схема управління результативністю організаційною системою.

Управління організацією спрямоване на досягнення потрібних результатів у даному конкретному оточенні. За допомогою системи управління керівники прагнуть впливати на процес здійснення поставленої мети на всіх етапах — на стадії планування, виконання й контролю за виконанням. На практиці це є робота з управління діяльністю. Управління людьми з погляду діяльності організації означає прагнення досягти максимальних результатів у їхній роботі. Робота керівника має значення не лише за результатами організації, а й з позиції особистого життя працівників.

## ВИСНОВКИ

Управління є гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що постають перед організацією. Виходячи з такого розуміння управління, люди, які працюють на даному підприємстві, виконують завдання, поставлені перед ними керівництвом. Спростуючи, можна сказати, що єдиною метою управління є досягнення результатів. Досягнення цієї мети передбачає безперервне повторення основних елементів процесу управління: планування, здійснення планів і контролю. Але ці основні етапи процесу управління слід постійно оновлювати з урахуванням вимог майбутніх змін в зовнішньому середовищі й відповідних змін у самій організації, тобто прагнути досягти нових результатів як загального знаменника процесу розвитку.

У змісті управління за результатами найсуттєвішим є саме зосередження на результаті, що має як принципове, так і функціональне значення. В управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності охоплювали як стратегічний рівень, так і рівень індивідуального використання робочого часу окремими працівниками.

Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації й кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінці його роботи й системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Необхідно акцентувати, що при формуванні результативної системи контролю в умовах транзитивної економіки динамічний стратегічний розвиток підприємств повинен забезпечуватись в контексті систем: управління конкурентоспроможністю та управління антикризовою діяльністю господарюючих структур.

## Література:

1. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу / Гудзинський О.Д. — К.: Урожай, 1994. — 235 с.
2. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. — К.: ІПК ДСЗУ, 2010. — 212 с.
3. Друкер П. Эффективное управление / Друкер П.; [пер. с англ. М. Котельниковой]. — М.: ФАИР-Пресс, 1998. — 288 с.
4. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент: підручник / Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. — К.: Каравелла, 2006. — 320 с.
5. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Осовська Г.В., Фіщук О.А., Жалінська І.В. — К.: Кондор, 2003. — 196 с.
6. Пилипенко О.С. Оцінка управлінського потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах стратегічної орієнтації / О.С. Пилипенко // Науково-практичний журнал "Агросвіт". — 2010. — № 2. — С. 52—56.
7. Менеджмент організацій / За загальною редакцією Л. І. Федулової: підручник для студентів ВНЗ, які навчаються за напрямом "Менеджмент". — К.: Либідь, 2003. — 446 с.
8. Шершньова З.Е. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посібник / Шершньова З.Е., Оборська С.В. — К.: КНЕУ, 2004. — 196 с.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2011 р.