



УДК 005.93

*В. І. Павлюк,
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ*

СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*V. Pavliuk,
Post-Graduate Student of the Economics and Business Finance Department,
Kyiv National University of Trade and Economics*

ESSENCE AND PRINCIPLES OF FORMING THE EFFECTIVENESS EVALUATION SYSTEM OF PREVENTIVE CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE

У статті розмежовано поняття «результативність» та «ефективність» на основі аналізу існуючих поглядів до визначення їх сутності. Автором висунуто думку про актуальність оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством. Спираючись на існуючі дослідження проблем превентивного антикризового управління констатовано відсутність розробок системи оцінки результативності цього виду управління. У зв'язку з цим, автором запропоновано визначення поняття «результативність превентивного антикризового управління». Визначення сформовано на основі існуючих визначень поняття «результативність» та матеріалів досліджень превентивного антикризового управління. Визначено підхід, на основі якого пропонується будувати показники оцінки результативності превентивного антикризового управління. Окрім цього, визначено основні методологічні принципи, яких, на думку автора, слід дотримуватись при побудові системи оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством.

In the article, the concept of «efficiency» and «effectiveness» were delimited on the base of analysis of existing views on determine their essence. The author put forward the view of the actuality of effectiveness evaluation of the preventive crisis management of enterprise. Based on existing researches of preventive crisis management issues the absence of developments of the effectiveness evaluation system of this type of management was stated. In this connection, the author proposed definition of «effectiveness of preventive crisis management». Definition was formed on the base of existing definitions of «effectiveness» and research materials of preventive crisis management. The approach to building of effectiveness evaluation indicators of preventive crisis management was determined. In addition, author determined the basic methodological principles, which should be followed in building the effectiveness evaluation system of preventive crisis management of enterprise.

Ключові слова: *превентивне антикризове управління, результативність, принципи побудови системи оцінки, підходи до побудови показників, підприємство.*

Keywords: *preventive crisis management, effectiveness, principles of building evaluation system, approaches to building of indicators, enterprise.*

Постановка проблеми. Протягом тривалого часу підприємства України функціонують в умовах кризового середовища. Тому, постійна боротьба з негативним впливом зовнішніх факторів стала невід'ємною частиною діяльності кожного підприємства. Але, заходи протистояння негативному впливу кризи на більшості підприємствах носять хаотичний і необгрунтований характер, та здійснюються реактивно. Це призводить спочатку до зниження стійкості та платоспроможності підприємства, і все частіше до банкрутства. Попередити виникнення кризи на підприємстві можливо за умови здійснення превентивного антикризового управління. Цей вид управління, як і будь-яке управління, повинен бути результативним. У зв'язку з цим, виникає потреба в оцінюванні результативності превентивного антикризового управління підприємством з метою своєчасного усунення недоліків програми превентивних заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінка результативності особливу роль отримала за останні десятиліття із впровадженням стратегічного менеджменту, який широко застосовується в управлінні підприємством в цілому. Засновниками стратегічного менеджменту є Альфред Чандлер, Філіп Зельцник, Ігор Ансофф та Пітер Друкер. Систему підвищення результативності розвинув Гері Кокінз [1].

На сучасному етапі розвитку наукової думки, увагу багатьох науковців привертає проблема отождолення понять «результативність» та «ефективність», вирішенню якої присвячена низка праць [2, 3, 4]. В них викладене аргументоване підтвердження відмінності цих понять та аналіз думок теоретиків та практиків, які досліджують ці питання. Зокрема, П. Друкер [5] визначає ефективність як «doing things right», тобто робити речі правильно, а результативність – «doing the right things», тобто робити правильні речі. А також підкреслює, що результативність важливіша за ефективність. Оскільки, першочерговою ціллю є досягнення поставленої мети (результативність), а вже потім її досягнення найбільш економічним способом (економічність) [2].

Подібна точка зору належить і Г. Емерсону, який зазначає, що досягнення ефективності обумовлено тим, що «потрібна річ зроблена щонайкраще відповідним працівником в потрібному місці в потрібний час» [6].

На державному рівні визначення «ефективності» та «результативності» закріплено у ДСТУ ISO 9000:2007 (п. 3.2.15 і п. 3.2.14) [7]. Так, ефективність характеризується як «співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами» [7, с. 13], а результативність як «ступінь реалізації запланованих дій і досягнення запланованих результатів» [7, с. 13].

Іншими словами, результативність можна розглядати з точки зору рівня успішності досягнення встановлених цілей, а ефективність – з боку оптимальності використання ресурсів для досягнення цих цілей. При цьому, цілі повинні бути зрозумілі, узгоджені та визначені у часі.

Науковий пошук існуючих підходів оцінки результативності управління дозволив виявити окремі положення щодо оцінки результативності антикризового управління. Так, Лігоненко Л. О. підкреслює, що «визначення таких ключових понять, як результат, ефект, критерії та показники ефективності є однією з необхідних передумов формування будь-якої системи управління» [8, с. 81].

Оскільки, превентивне антикризове управління є підвидом антикризового управління, то, на нашу думку, потреба в проведенні оцінки результативності превентивного антикризового управління є актуальною.

Невирішені частини проблеми. Аналіз останніх наукових робіт, які присвячено дослідженню превентивного антикризового управління [9, 10, 11, 12, 13, 14], не дав позитивних результатів в цьому напрямі. Проблема оцінки результативності превентивного антикризового управління на сьогодні залишається не дослідженою. Тому, виникає потреба в формуванні системи оцінки результативності превентивного антикризового управління.

Перш ніж формувати систему показників, за допомогою яких можливо визначити рівень результативності превентивного антикризового управління підприємством, необхідно визначити сутність поняття «результативність превентивного антикризового управління» та методологічні принципи побудови цієї системи показників.

Таким чином, **метою статті** є обґрунтування сутності поняття «результативність превентивного антикризового управління» та методологічних принципів побудови системи оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Оскільки, питання оцінки результативності превентивного антикризового управління не розглянуто в економічній літературі, розглянемо підходи дослідників до оцінки результативності управління, зокрема, антикризового управління підприємством, з метою пошуку можливостей адаптації існуючих підходів до превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі та формулювання власних підходів щодо побудови системи відповідних показників.

Враховуючи огляд трактувань поняття «результативність», який подано вище, пропонуємо «результативність превентивного антикризового управління» визначати як оціночну характеристику ступеня досягнення встановлених цілей з попередження виникнення кризових явищ на підприємстві за визначений період в процесі реалізації планових та позапланових превентивних заходів.

При побудові системи оцінки результативності превентивного антикризового управління слід врахувати думку Рудакової О. Ю. та Соколової О. М., які зазначають, що результативність управління вимірюється не показниками роботи суб'єкта (апарату) управління або праці менеджера (наприклад, скільки часу він провів за роботою, кількість ділових зустрічей, прийнятих рішень, підписаних паперів, тощо), а результатуючими показниками керованого об'єкта [15, с. 44]. Таким чином, оскільки превентивне антикризове управління спрямоване на зміну стану справ підприємства, то оцінювати його результативність ми повинні виходячи із оцінки ступеня досягнення бажаного стану підприємства, тобто шляхом порівняння проміжного або кінцевого результату із запланованим.

Вищезазначені науковці підтверджують, що показником результативності менеджменту є відношення кінцевого результату до запланованої величини. Отже, у загальному вигляді, ми будемо застосовувати нижченаведену формулу розрахунку результативності (1):

$$\text{Результативність} = \frac{\text{Кінцевий (проміжний) результат}}{\text{Запланована величина}} \quad (1)$$

Систему оцінки результативності превентивного антикризового управління слід будувати спираючись на методологічні принципи. В економічній літературі зазначено певні критерії, яким повинні відповідати показники, які формують систему оцінки результативності. Представлені у [15] критерії відбору показників для побудови системи оцінки результативності у загальному вигляді підтримуються автором даного дослідження та можуть бути основою для побудови системи оцінки результативності превентивного антикризового управління, зокрема:

1. Співставність і відтворюваність: показники повинні давати можливість порівняння в динаміці та з аналогами; для цього вони повинні відповідати єдиним чітким вимогам і оцінюватись у межах уніфікованих процедур (встановлені еталони).
2. Вимірність та економічність: компанія повинна мати достатні інформаційні та технічні ресурси для оцінки обраних показників; система показників орієнтується на найбільш важливу інформацію, показники достатньо прості та їх визначення не потребує значних додаткових витрат.
3. Ясність: показники зрозумілі для користувачів і відповідають їх вимогам до інформації.
4. Орієнтація на динаміку: показники визначаються через визначені проміжки часу (наприклад, щомісячно, щоквартально, щорічно) для сприяння досягненню визначеної мети і уникнення використання застарілої інформації і по можливості відображення зміни без ефекту запізнення.
5. Відповідність цілям, які стоять перед організацією. Якщо метою є отримання прибутку, то у якості показника успішності буде виступати прибуток, якщо вирішення певної соціальної проблеми, то показник повинен свідчити про її рішення.
6. Придатність для використання і здатність відповідати вимогам, які пред'являються до інформації, тобто простота, ясність та відображення у кількісній формі.
7. Доступність отримання (багато критеріїв оцінки потребують довготривалих та витратних експериментів і складних розрахунків, що робить їх непридатними для практичного використання) [15, с. 45 - 46].

На наш погляд, виділення таких критеріїв як вибірковість («оцінюватись повинні лише значимі характеристики, які відображають результати діяльності організації, особливо – цілеспрямованих дій») [15, с. 45] та повнота («система показників повинна орієнтуватись на повне і адекватне відображення галузі діяльності (пріоритетних напрямів, проблем та можливостей) підприємства для прийняття необхідних рішень») [15, с. 45] дещо суперечать один одному. Звичайно, вони повинні взаємно враховуватись. Тому, ми пропонуємо їх об'єднати у принцип раціонального вибору показників. З одного боку, він включає в себе відбір найбільш значущих показників, які відображають найсуттєвіші параметри роботи підприємства, на які спрямовано вплив превентивного антикризового управління. З іншого боку, максимально повно відображає основні бізнес-процеси підприємства торгівлі. Адже, надмірне перенавантаження системи оцінки результативності превентивного антикризового управління призведе лише до помилок та перевитрат ресурсів. Отже, слід відібрати обмежений перелік показників, але дійсно важливих. Оскільки, деякі показники є більш важливими для відображення загального результату, на відміну від інших.

Також, з нашої точки зору, досить значущим є дотримання принципів «гнучкості оцінювання» та «диференціації показників ефективності», які пропонують І. О. Бланк та О. В. Корольова-Казанська [16, с. 49 - 50]. Хоча їх дослідження присвячено управлінню вексельним оборотом торговельного підприємства, а зазначені принципи введено для побудови системи оцінки його ефективності, на наш погляд, їх дотримання при побудові системи оцінки результативності превентивного антикризового управління є обов'язковим.

Отже, на думку науковців, принцип «гнучкості оцінювання» передбачає, що «процедура оцінювання ... повинна бути достатньо гнучкою та адаптуватися до можливих змін у навколишньому економічному середовищі торговельного підприємства, стратегії підприємства...» [16, с. 50].

А принцип «диференціації показників ефективності» «вимагає, щоб при побудові системи показників ефективності управління вексельним оборотом торговельного підприємства виділялися узагальнюючі та часткові показники» [16, с. 49]. «При цьому, і узагальнюючі, і часткові показники слід поділяти на основні та допоміжні» [16, с. 49 - 50]. За такими групами, на наш погляд, можуть бути диференційовані і показники результативності превентивного антикризового управління. Тому, ми будемо дотримуватись принципу диференціації показників результативності. Окрім цього, для забезпечення ефективного використання системи показників в практичних умовах ми пропонуємо їх систематизувати за напрямом оцінки (економічні та фінансові) та за рівнем управління (по підприємству в цілому та по окремих центрах відповідальності). Така систематизація в сучасній літературі з превентивного антикризового управління авторами не наводиться.

Окрім зазначених принципів, на наш погляд, важливим при побудові системи оцінки результативності превентивного антикризового управління є дотримання ще і таких принципів:

1. Уникнення протиріччя показників (або субоптимізації). Наскільки це можливо, показники результативності не повинні конкурувати між собою. Досить часто, виникають ситуації, що результативність одного параметру досягається шляхом зниження результативності іншого. Такі обставини повинні бути нівельовані. Отже, при побудові системи оцінки результативності слід враховувати взаємозв'язок показників і їх вплив один на одного.

2. Вимірювання лише тих параметрів, на які працівники здатні вплинути. Система оцінювання превентивного антикризового управління повинна бути побудована на основі тих показників, які піддаються зміні під впливом превентивних заходів, що розробляються та реалізуються працівниками підприємства.

Висновки. Визначенні у статті принципи побудови системи оцінки результативності превентивного антикризового управління підприємством дозволять відібрати найбільш значущі кількісні показники оцінки результативності, які можливо буде порівнювати в динаміці, розрахунок яких не вимагатиме додаткових витрат та значних зусиль. Але, в той же час, вони будуть повно і адекватно відображати вплив превентивних заходів на стан підприємства, а також відповідати цілям превентивного антикризового управління. Це дозволить постійно вдосконалювати цей вид управління, вчасно корегувати превентивні заходи, тим самим попереджуючи виникнення кризових явищ на підприємстві.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є формування системи оціночних показників результативності превентивного антикризового управління та їх диференціації на основі визначених у цій статті принципів побудови даної системи.

Література.

1. Кокінз Г. Управление результативностью : Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокінз ; пер. с англ. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. - 315 с.
2. Лігоненко, Л. О. Дискусійні питання щодо трактування сутності та співвідношення понять «ефективність» і «результативність» управління підприємством / Л. О. Лігоненко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 207-216.
3. Хіленко О.О. Обґрунтування сутності ефективності та результативності арбітражного управління підприємством / О.О. Хіленко // Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. – Донецьк : ДонДУЕТ. – 2009. – Вип. 28. – Т. 2. – С.263 - 269.
4. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Рябкова. – Режим доступу : http://mevnhu.com/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhenja/37-1-0-246.
5. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
6. Эмерсон, Гаррингтон. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон. – М. : Бизнес-информ, 1997. – 198 с.
7. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів : ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 2008-01-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 37 с. – (Національні стандарти України).
8. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2004. — 80 с.
9. Неверов, А. В. Развитие превентивного антикризисного управления промышленным предприятием : дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / А. В. Неверов ; ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева». – Саранск, 2010. – 239 с.
10. Павлова, Е. В. Превентивное антикризисное управление предприятием на основе методов риск-менеджмента : автореф. дисс. ... канд. эк. наук : 08.00.05 / Е. В. Павлова ; Санкт-Петербургский гос. ун-т. экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2006. – 21 с.
11. Щербаков, Д. А. Инструменты и методы превентивного управления предприятиями пищевой промышленности : дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Д. А. Щербаков ; АОНО ВПО «Институт менеджмента, маркетинга и финансов». – Воронеж, 2013. – 197 с.
12. Щербань, Е. Г. Организационно-методические основы превентивного антикризисного управления промышленным предприятием : дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Е. Г. Щербань ; Саратовский государственный социально-экономический университет. – Саратов, 2004. – 211 с.
13. Дмитриева, Н. Е. Проблемы и перспективы совершенствования превентивного управления промышленностью : дисс. ... канд. эк. наук 08.00.05 / Н. Е. Дмитриева ; Орловский государственный технический университет. – Орел, 2002. – 207 с.
14. Воронина, В. М. Превентивное антикризисное управление промышленным предприятием на основе диагностики : дисс. ... д-ра. эк. наук 08.00.05 / В. М. Воронина ; Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2009. – 357 с.
15. Рудакова, О. Ю. Инновационные подходы к повышению результативности антикризисного управления в процедурах банкротства промышленных предприятий : монография / О. Ю. Рудакова, О. Н. Соколова. – Барнаул : Из-во Алт. ун-та, 2012. – 164 с.
16. Бланк, І. О. Управління вексельним оборотом торговельного підприємства : монографія / І. О. Бланк, О. В. Корольова-Казанська ; за заг. наук. ред. І. О. Бланка. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2009. – 191 с.

References.

1. Cokins, G. (2007), *Upravlenie rezul'tativnost'ju : Kak preodolet' razryv mezhdu ob#javlenoj strategiej i real'nyimi processami* [Performans management : How to bridge the gap between the announced strategy and real processes], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
2. Ligonenko, L. O. (2008), "Controversial issues in interpretation of essence and correlation of notions "efficiency" and "effectiveness" in enterprise management", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 10, pp. 207–216.
3. Khilenko O. O. (2009), "Essence of the efficiency and effectiveness of arbitration enterprise management substantiation", *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 28, T. 2, pp. 263–269.
4. Riabkova, O. V. (2013), "Essence of effectiveness and efficiency of the enterprise", X Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia [X International Scientific Conference], National University, Khmelnytskyi, Ukraine, available at: http://mev.khnu.km.ua/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhenja/37-1-0-246 (Accessed 8 March 2016).
5. Drucker, P. F. (2004), *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges for the 21st Century], Williams Publ, Moscow, Russia.
6. Emerson, H. (1997), *Dvenadcat' principov proizvoditel'nosti* [The twelve principles of efficiency], Biznes-inform, Moscow, Russia.
7. The State Committee for Technical Regulation and Consumer Policy (2008), "Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv : DSTU ISO 9000:2007" [ISO 9000:2007 Quality management systems — Fundamentals and vocabulary], Derzhspozhivstandard, Kyiv, Ukraine.
8. Ligonenko, L. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Crisis management of enterprise: theoretical and methodological framework and practical tools], KNUTE, Kyiv, Ukraine.
9. Neverov, A. V. (2010), "Development of preventive crisis management of industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and National Economy Management, Ogarev Mordovia State University, Saransk, Russia.
10. Pavlova, E. V. (2006), "Preventive crisis management of enterprise based on risk management methods", Ph.D. Thesis, Economics and National Economy Management, Saint Petersburg State University of Economics and Finance, Saint Petersburg, Russia.
11. Shherbakov, D. A. (2013), "Tools and methods of preventive management of food industry enterprises", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and National Economy Management, Institute of Management, Marketing and Finance, Voronezh, Russia.
12. Shherban', E. G. (2004), "Organizational and methodical bases of preventive crisis management of industrial enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and National Economy Management, Saratov State Socio-Economic University, Saratov, Russia.
13. Dmitrieva, N. E. (2002), "Problems and prospects of improving preventive management of industry", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and National Economy Management, Orel State Technical University, Orel, Russia.
14. Voronina, V. M. (2009), "Preventive crisis management of industrial enterprise on the diagnosis basis", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and National Economy Management, Saint Petersburg State University of Economics and Finance, Saint Petersburg, Russia.
15. Rudakova, O. U. and Sokolova, O. N. (2012), *Innovacionnye podhody k povysheniju rezul'tativnosti antikrizisnogo upravlenija v procedurah bankrotstva promyshlennykh predpriyatij* [Innovative approaches to improve the crisis management effectiveness in the bankruptcy proceedings of the industrial enterprises], Altai University Publ, Barnaul, Russia.
16. Blank, I. O. and Korol'ova-Kazanska, O. V. (2009), *Upravlinnia vekselnym oborotom torhovel'noho pidpriemstva* [Managing of bill turnover of commercial enterprises], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.03.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"