

може показати це як вигоду. Безліч недоліків у сьогоднішній практиці управління інтелектуальними активами призводить до того, що бухгалтерським показникам віддають перевагу над активами, що генеруються за допомогою знань.

Таким чином, кожний менеджер має стежити за тим, яка частина його накладних витрат є тимчасовою і скільки йде на формування капіталу. Такий моніторинг можливий, якщо відстежувати перетворення накладних витрат фірми в капітал знань.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є дослідження і оцінка впливу людського капіталу на ефективність стратегічного планування діяльності підприємства з орієнтацією на знання.

#### Література

1. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менедж-

жмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 514 с.

2. Бланк І.А. Управління активами. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 720 с.

3. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України, прийнятий ВРУ 16.07.99 №996-XIV // Відомості Верховної Ради України. – 1999. – №40.

4. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» / Вид. 2-е, доп. і перероб. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 640 с.

5. Козырев А.Н. Интеллектуальный капитал: новая парадигма оценки бизнеса и нематериальных активов. – М.: ВНИЦ, 2001. – 548 с.

6. Canning J. The Economics of Accountancy. New York: Roland, 1929.

7. Paul A. Strassmann. Assessment of Productivity, Technology and Knowledge Capital / <http://www.infoeconomics.com/>, 2000. – 93 p.

Т.О. ІВАНОВА,  
Національний університет харчових технологій

## Результативність діяльності підприємства як визначальний критерій успіху

*У статті розглядається сутність поняття «результативність» діяльності підприємства. Досліджено суттєві відмінності понять «результативність» та «ефективність». Висвітлено думки різних вчених-економістів щодо даних понять. Подано авторське визначення поняття «результативність».*

**Ключові слова:** результативність, ефективність, внутрішньоекономічна діяльність, зовнішнє середовище.

*В статье рассматривается суть понятия «результативность» деятельности предприятия. Исследованы существенные отличия понятий «результативность» и «эффективность». Изучены и приведены мнения разных ученых-экономистов относительно данных понятий. Приведено авторское определение понятия «результативность».*

**Ключевые слова:** результативность, эффективность, внутриэкономическая деятельность предприятия, внешняя среда.

*Essence of concept to «effectiveness» activity of enterprise is examined in the article. Investigational substantial differences of concepts «effectiveness» and «efficiency». Opinions of different scientists-economists are reflected in relation to these concepts. Author determination of concept «effectiveness» is given.*

**Keywords:** effectiveness, efficiency, internal economic activity, external environment.

**Постановка проблеми.** Аналізуючи діяльність лідерів ринку, очевидним стає, що для того, щоб бути успішним та вижити в надскладних умовах протягом тривалого часу, організаційна система такого суб'єкта господарювання має бути як ефективною, так і результативною.

Досвід функціонування найбільш конкурентоспроможних підприємств у ринкових умовах показує, що першоджерелом їхнього успіху є визначення правильних цілей функціонування та орієнтація діяльності на безпосереднє їх виконання з мінімально можливими втратами та помилками. Підприємство вважається успішним, якщо воно досягло поставлених цілей, а саме його діяльність була результативною. У свою чергу, дослідження вітчизняних та світових вчених показують, що для досягнення підприємствами конкурентоспроможних позицій на ринку необхідно раціонально керувати не лише ресурсами, що використовуються для виробництва, а й здійснювати ефективне управління результатами, тобто застосовувати результативний підхід щодо управління підприємствами, використовувати гнучку систему менеджменту результатів, відповідно як до внутрішньої, так і до зовнішньої діяльності підприємства. Таким чином, як термін, який характеризує успіх в умовах ринку, слід розглядати категорію, під якою розуміють ступінь пізнання об'єктивної економічної діяльності, результат, як засіб його пізнання.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах планової економіки широко застосовувалася така категорія, як ефективність, оскільки підприємство планувало самостійно лише свою внутрішньоекономічну діяльність, проте за сучасних умов господарювання ефективність розглядають лише як один із критеріїв успіху, а точніше, як результат від зменшення затрат необхідних для виготовлення певного виду продукції чи послуг, а також як позитивний ефект функціонування підприємства, тобто абсолютну прибутковість суб'єкта господарювання.

Поняття «ефективність» та «результативність» є центральними в економіці, на них необхідно робити особливий наголос при ухваленні як індивідуальних, так і соціальних рішень.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питаннями аналізу та оцінки ефективності і результативності діяльності підприємства займалися та продовжують вивчати багато вчених-економістів, зокрема Т. Хачатуров, А. Шеремет, Р. Сайфулін, Е. Денісон, Д. Хан, Р. Солоу, В. Ковальов, С. Вешнев, Ю. Штерн, Е. Долан, П. Почкін, М. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. Анчишкін, І. Гімаді, А. Толкачов, В. Добродей, Ю. Перевалов, П. Друкер. Їхні думки з цього приводу абсолютно різні, проте існує два напрями, до яких схилиються вчені у своїх дослідженнях. Одні стверджують, що ефективність та результативність можна і треба ототожнювати і досліджувати як одне поняття, інші у своїх працях висвітлюють суттєві відмінності в аналізі та оцінці цих категорій та наводять глибину розуміння ними даних понять.

**Метою** даної *статті* є виявлення різниці між поняттями «результативність» та «ефективність» діяльності підприємства. Дослідження думок видатних економістів щодо цих понять та узагальнення автором визначення результативності діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із підходів щодо визначення понять «результативність» та «ефективність» є погляд [11], який базується на взаємозалежності даних категорій від зовнішнього середовища. Для підприємства, що впевнено почуває себе в умовах зовнішнього середовища, проблема відторгнення від нього стає не менш актуальною, ніж для нового суб'єкта господарювання: зовнішнє середовище може здійснювати відторгнення будь-якого підприємства в будь-який час незалежно від її профілю і масштабу діяльності, ціннісних орієнтацій та «історичних заслуг», тобто незалежно від термінів її перебування на ринку. Отже, в такому випадку під результативністю слід розуміти поточний підсумок взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що виражається в цільових показниках. Цільові ж показники на різних стадіях функціонування організації можуть виражатися через:

1) прийняття зовнішнім середовищем чи відторгнення ним результату функціонування підприємства (товару, продукту, послуги);

2) доходність (а точніше, прибутковість чи збитковість) взаємодії організації з цим зовнішнім середовищем, тобто фіксацію ціни, яку зовнішнє середовище «сплачує» за прий-

нятий ним результат (товар) функціонування підприємства (якщо воно такий товар дійсно приймає, а не відсторонює);

3) фіксацію частки суб'єкта господарювання на відповідному товарному ринку (збереження такої частки, її зменшення чи збільшення) [11].

Я.В. Світлична під результативністю розуміє сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал подальшого розвитку. Залежно від виду мети, що досягається, така результативність може бути соціальною, економічною, науково-технічною, організаційною [8].

У більшості випадків сучасна наука розглядає ефективність як співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання, з одного боку, і затратами праці та засобів виробництва – з іншого. Результативність же більшість авторів розглядають як економію матеріальних, трудових і грошових ресурсів; економію часу; зниження трудомісткості; зменшення витрат часу; покращення якості і надійності, довговічності, зростання обсягу виробництва продукції, послуг тощо [1].

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї [9]. Результативність – поняття багатогранне і більш містке, ніж поняття «ефективність». Воно містить в собі як позитивний, так і негативний результат діяльності суб'єктів господарювання. Таким чином, аналізуючи результативність діяльності підприємства, ми отримаємо причини впливу негативних факторів на функціонування господарської одиниці та зможемо вже в процесі аналізу відшукати шляхи усунення слабких місць.

Результативність – широке поняття. Воно охоплює цілі, які має досягти організаційна система, управлінські рішення, способи дій суб'єктів діяльності, механізми менеджменту, стилі керівництва, різні підсистеми управління, організаційну систему в цілому та ін.

Розглянемо більш детально думки деяких вчених щодо порівняння понять «результативність» та «ефективність» у таблиці.

Таким чином, з таблиці очевидно, що питання співвідношення понять «результативність» та «ефективність» цікавило багатьох вчених, було написано велику кількість наукових праць та статей. Одні вважали, що результативність – більш широке поняття, а ефективність – це одна із складових результативності, інші ж – навпаки.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [6] вважають, що ефективність виражається як співвідношення між обсягом випуску продукції та необхідних ресурсів для її виробництва, тобто як внутрішній чинник функціонування підприємства, що відображає ефективність використання ресурсів. Результативність дані вчені представили як більш повнішу характеристику діяльності підприємства, що характеризує не тільки оптимальне співвідношення між випуском та витратами, а й такі чинники, як виконання зобов'язань, гнучкість та розвиток.

**Співставлення понять «результативність» та «ефективність»**

Автор	Визначення понять	
	«результативність»	«ефективність»
Д. Хан [10]	Вміння правильно спланувати діяльність	Вміння правильно слідувати запланованому
А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін [12]	Величина, що характеризує ступінь ділової активності підприємства	Складна категорія, що характеризується результативністю діяльності підприємства та рентабельністю його капіталу, ресурсів та продукції
Е. Дж. Долан [5]	Досягнення поставлених цілей із найменшими витратами та помилками	Вибір правильних цілей, на яких фокусується всі зусилля підприємства
В.В. Ковальов [4]	Величина, що відображає прибутковість, динамічність виконання цілей, ефективність використання економічного потенціалу, місце на ринку цінних паперів	Відносний показник, що відображає отриманий ефект із витратами чи ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту. Один із показників оцінки фінансово-господарської діяльності
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [6]	Зовнішня ефективність, що показує рівень досягнення цілей підприємства та відображає не тільки економію, а й характеристики взаємозв'язків із зовнішнім середовищем	Внутрішня ефективність, економія, яка відображає найкраще використання ресурсів
Ю.В. Перевалов, І.Е. Гімаді, В.В. Добродій [7]	Ступінь досягнення поставлених основних цілей, які характеризуються кількісними показниками, що відображають цілі, без врахування економії на їх виконання	Неоднорідне поняття, яке слід розглядати в двох аспектах: 1) результативність; 2) економічність
П. Друкер [2]	Результат того, що «виконуються потрібні та правильні речі»	Результат того, що «правильно створюються потрібні речі»

Однак те, що М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [6] розуміють під результативністю, П. Друкер [2] та Е.Дж. Долан [5] поділяють на дві складові: ефективність та результативність. При цьому Е.Дж. Долан вважає, що без ефективності результативність сама по собі може призвести до банкруства підприємства, оскільки результат від будь-якої діяльності не обов'язково має бути позитивним. Тобто у трактуванні даних понять Доланом ми бачимо, що він підходить до визначення ефективності як до загального поняття, а результативність несе в собі виконуючу функцію, або, іншими словами, є методом досягнення ефективності.

Однією з вимог до категорії, що характеризує успіх підприємства, є можливість її кількісного виміру. Правильність вибору цілі – ефективність за П. Друкером [2] та Е.Дж. Доланом – можна визначити за допомогою аналізу відповідних результатів, які ми отримуємо з мінімальними витратами та помилками (результативність). Не знаючи про результат впровадження цілі, стверджувати про правильність її постановки неможливо. Таким чином, для характеристики успіху підприємства два поняття в такому трактуванні цілеспрямовано об'єдналися. Отримана категорія буде відображати здатність підприємства формулювати та встановлювати цілі, які відповідатимуть ситуації, що склалася як у середині підприємства, так і зовні, а також досягати їх з мінімально можливими витратами та помилками. При цьому дана категорія може трактуватися і як ефективність, і як результативність.

Важливим фактом є те, що в результаті переходу українських підприємств до ринкових умов господарювання кінцеві результати стали не просто ознакою завершення виробництва, а й об'єктом їх реальних економічних інтересів: визначення та обґрунтування цілей та стратегії функціону-

вання на основі аналізу особливостей їх внутрішньої і зовнішньої сфери впливу в ринковій економіці стали першочерговими; орієнтація управління тільки на раціональне використання ресурсів стала не достатньою.

Як наголошують відомі західні фахівці по МВА і міжнародному бізнесу К. Прахалад (Мічиганський університет) і Г. Хамел (Лондонська школа бізнесу) [3], перспективність компанії в сучасних умовах визначається інтелектуальним лідерством – її першістю не на сьогоднішніх, а на майбутніх ринках. Недостатньо просто передбачити, що може бути з компанією в майбутньому, стверджують вони, необхідно проектувати майбутнє, тобто управляти ним. Ту чи іншу форму системи оцінки результативності приймають у більшості організацій.

Отже, поняття «результативність» в економічній літературі найчастіше пов'язано із управлінням або оцінкою праці. Глосарій Яндех [21] розкриває це поняття у такий спосіб: «результативність організації» – співвідношення результатів діяльності і витрачених на їхнє досягнення трудових та матеріальних ресурсів; «результативність управління» – ступінь досягнення мети управління, очікуваного стану об'єкта управління; «результативність праці» – міра ефективності праці, що характеризується досягненням результату/мети трудової діяльності або ступенем наближення до неї.

Специфічними показниками результативності є показники функціонального менеджменту (фінансового, маркетингового, обліково-аналітичного, планово-економічного). Вони впливають із завдань, які покликані вирішувати служби функціонального менеджменту. Так, останній має здійснювати фінансове забезпечення поставлених цілей, ефективно управляти активами, дебіторською і кредиторською заборгованістю, інвестиціями, кредитними ресурсами, акціо-

нерним капіталом, товарно-матеріальними запасами та ін. Ефективне управління фінансами ґрунтується на системі показників (коефіцієнтах ліквідності, активності, прибутковості, заборгованості, оборотності тощо).

Результативність діяльності компаній може бути різною, і залежить вона від принципу формування цільових показників, які можуть бути встановлені на основі принципу реального досягнення, або принципу максимально можливого. Немає сумніву в тому, що реально досяжні цілі з високою ймовірністю будуть досягнуті завжди. Але у більшості випадків це не гарантує підтримки й примноження конкурентних переваг компанії. Саме мобілізація персоналу компанії на досягнення цілей відповідає принципу «залучення персоналу» і сприяє високим темпам розвитку компанії. Досягнення поставлених цілей забезпечується плануванням і реалізацією комплексу організаційних, технічних, економічних, соціальних заходів, які слід включати в перспективні і річні програми розвитку компанії. При розробці цих програм необхідно, щоб цілі встановлювалися не менш як на п'ятирічний термін [23].

Таким чином, із вищенаведеного випливає, що результативність – категорія, яка відображає діяльність підприємства в цілому, тобто відображає його внутрішню та зовнішню діяльність, а ефективність – відображає рівень роботи підприємства з його внутрішньої сторони.

На думку автора, під результативністю діяльності підприємства слід розуміти категорію, яка відображає сукупний результат функціонування об'єкта управління в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

### Висновки

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що вчені щодо трактування понять «результативність» та «ефективність» відносяться досить не однозначно. Проте, беручи до уваги мінливість сучасних умов господарювання, можна сказати, що результативність є набагато ширшим і всеохоплюючим поняттям, ніж ефективність, яка зосереджена контролювати лише внутрішньоекономічну діяльність підприємства.

### Література

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 288 с.
2. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1992. – 200 с.
3. Как добиться результативности [Электрон. ресурс] / Литягин А. – Режим доступа: <http://www.lityagin.ru/shop/4.html>. – Заголовок з екрану.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 559 с.
5. Экономикс: англо-русский словарь-справочник: Пер. с англ. / Э. Дж. Долан, Б.И. Доминенко. – М.: Лазурь, 1994. – 544 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Перевалов Ю.В., Гимади И.Э, Добродий В.В. Эффективность деятельности приватизированных предприятий и отраслей: методические вопросы анализа // Общество и экономика. – 1997. – №9–10. – С. 23–26.
8. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: Автореф. дис. ... канд. екон. наук / Харківська державна академія міського господарства. – Харків, 2002. – 18 с.
9. Управление по результатам: Пер. с фин. / Т. Санталайнен, Е. Воутилайнен, П. Порене и др. – М.: Прогресс, 1993. – 319 с.]
10. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
11. Шейн Л. Измерение эффективности? Это очень просто! // Управление компанией. – 2003. – №2 – С. 60–67.
12. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА, 1996. – 176 с.
13. Оценивание результативности системы менеджмента качества [Электрон. ресурс] / Рахлин К.М. – Режим доступа: [http://www.quality.eur.ru/DOCUM4/value\\_smk.htm](http://www.quality.eur.ru/DOCUM4/value_smk.htm). – Заголовок з екрану.
14. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.slovary.yandex.ru/>

М.В. КАТОНА,  
аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

## Стратегічна карта як інструмент реалізації стратегії підприємства АПК

*Розглянуто концепцію функціонування збалансованої системи показників. Зосереджено увагу на створенні стратегічної карти підприємств АПК як одного з інструментів реалізації стратегії.*

**Ключові слова:** стратегічна карта, підприємства АПК, стратегія.

*Рассмотрена концепция функционирования сбалансированной системы показателей. Сосредоточено внимание на создании стратегической карты предприятий АПК как одного из инструментов реализации стратегии.*

**Ключевые слова:** стратегическая карта, предприятия АПК, стратегия.