

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-11>

УДК 65.011.4

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

## THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION EFFECTIVENESS

**Пащенко Ольга Петрівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5003-8977>**Куліш Наталія Вікторівна**магістрант спеціальності «Менеджмент»,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1964-8301>**Pashchenko Olha, Kulish Nataliya**  
Zhytomyr Polytechnic State University

У статті уточнено визначення поняття «результативність менеджменту». Запропоновано під результативністю діяльності підприємства розуміти узагальнюючу характеристику одержаних (свідомо й заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку певного підприємства. Досліджено критерії вимірювання результативності організації. Виявлено, що одним із пріоритетних критеріїв результативності є конкурентоспроможність. Визначено систему показників-індикаторів вимірювання результативності діяльності підприємства на основі виділення окремих груп показників, що дають змогу виміряти ефективний процес досягнення виробничих, фінансових, трудових та інших результатів функціонування підприємства.

**Ключові слова:** результат, результативність, принципи управління, критерії та ключові показники вимірювання результативності, процес управління результативністю, концепції управління результативністю.

В статье уточнено определение понятия «результативность менеджмента». Предложено под результативностью деятельности предприятия понимать обобщающую характеристику полученных (сознательно и заранее определенных целей и установленных задач) различного рода положительных эффектов, связанных с продуктивным использованием экономических ресурсов на основе полной реализации имеющихся возможностей и потенциала развития данного предприятия. Проведено исследование критериев измерения результативности организации. Выявлено, что одним из приоритетных критериев результативности является конкурентоспособность. Определена система показателей-индикаторов измерения результативности деятельности предприятия на основе выделения отдельных групп показателей, позволяющих измерить эффективный процесс достижения производственных, финансовых, трудовых и других результатов функционирования предприятия.

**Ключевые слова:** результат, результативность, принципы управления, критерии и ключевые показатели измерения результативности, процесс управления результативностью, концепции управления результативностью.

The article clarifies the definition of «management effectiveness». It is proposed to understand the effectiveness of the enterprise like generalizing characteristics of the obtained (consciously and predetermined goals and objectives) various positive effects, which are connected with productive use of economic resources on the basis of full realization of available opportunities and potential of development of a certain enterprise. Criteria of measurement of the organization's efficiency are investigated and it is found that any organization and each manager in any way measure and control one or more of mentioned above and not necessarily mutually exclusive criteria. In particular, efficiency reflects the degree of achievement of the operating system of organization of certain goals, the degree of completion of "required" work; the efficiency determines the minimization of consumption of operational resources in the process of creating new consumer value; the quality of labor life reflects the level of satisfaction of employees with material and social needs during active employment and after its completion; the innovation determines the maximization of the effect of the organization from the introduction of various innovations (innovations); the market position determines the minimization of expenses for marketing and sales of goods and services, etc. It was found

that one of the priority performance criteria is competitiveness, because it is a generalizing characteristic of the formation of resource potential and reflects the level of quality of consumer demand and achieved enterprises. It is established that a sign of successful functioning and development of economic entities is the achievement of goals, as well as consistent solution of production, commercial, financial, social and other tasks, accompanied by obtaining the appropriate effects. On the basis of allocation of separate groups of indicators which allow to measure effective process of achievement of industrial, financial, labor and other results of the enterprise, the system of indices-indicators for measuring the efficiency of the enterprise activity is defined.

**Keywords:** result, performance, management principles, criteria and key performance measurement indicators, performance management process, concepts and models of performance management.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах невизначеності, динамічності та недостатньої прогнозованості розвитку економічної системи, складної адаптації виробничо-господарських систем зростає необхідність регулярного відстеження та своєчасного реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Тому перед вітчизняними підприємствами постає ряд складних управлінських проблем, котрі вимагають швидкої реакції та негайного вирішення. Важливим завданням функціонування будь-якого підприємства є формування і вдосконалення системи результативності, яка б забезпечувала своєчасне виконання запланованих завдань та досягнення відповідних результатів діяльності підприємства (організації) з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Тому актуальним на сьогодні є розробка необхідних заходів підвищення короткострокової результативності та добір системи показників її вимірювання, з урахуванням успішної довгострокової перспективи функціонування підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження та вимірювання результативності діяльності підприємства присвячено роботи численних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Варто відзначити ряд вчених, як: М. Армстронг [1], П. Друкер [2; 3], Г. Кокінз [5; 6], Т. Косянчук [7], О. Кузьмін [8], О. Олексюк [9; 10], Н. Педченко [11], Д. Синк [12], В. Сороко [13], О. Трут [14], К. Уолш [15], Ф. Хміль [16], М. Ядвак [17], котрі у своїх працях акцентують увагу на концептуальних засадах управління результативністю організації, досліджуючи сутність поняття «результативність», розглядаючи критерії та показники вимірювання результативності, різні методичні підходи та моделі щодо її визначення.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість науково-практичних заходів пов'язані з підвищенням результативності функціонування підприємств, не отримали до теперішнього часу належної наукової розробки. Отже, виникає необхідність у подальшому поглибленні теоретичних і

методичних положень щодо розробки комплексної методики вимірювання та вдосконалення результативності функціонування підприємств, котра забезпечить можливість своєчасного виявлення змін, визначення міри реалізації запланованих завдань і досягнення результатів, з урахуванням ступеня задоволеності різних груп (працівників, клієнтів, бізнес-партнерів, конкурентів, постачальників, посередників).

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування та узагальнення основних теоретико-методологічних засад управління результативністю організації в сучасних умовах функціонування. Основними цілями статті є уточнення сутності поняття «результативність», основних принципів та критеріїв результативності; визначення спектру факторів, що здійснюють вплив на управління результативністю; визначення системи показників-індикаторів вимірювання результативності; відображення основних складових системи управління результативністю; відображення основних інструментів реалізації концепції Збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науково-дослідницькій площині складність та неоднозначність тлумачення вченими категорії «результативність» виявляється у розробленні багатьох концепцій і парадигм, які формулюють варіативність характеристики й понятійного апарату результативності. Неоднозначність підходів до поняття «результативність» на теоретичному рівні призводить до його ототожнення з «ефективністю», «продуктивністю», «прибутковістю», яка потім виражається і в розрахунках відповідних показників [9, с. 131].

Часткове ототожнення категорій «ефективність» та «результативність» обумовлено подібністю базових понять «ефект» і «результат».

На переконання Олексюка О. І., концептуальною відмінністю між поняттями «результат» та «ефект» є його здатність враховувати цільову корисність позитивних і негативних ефектів протягом часу.

З початку ХХ ст. термін «efficiency» набув іншого значення і трактувався як співвідношення між внеском (вхідними ресурсами) та результатом, зусиллями й результатом, витратами і доходами, витратами та задоволенням. Обидва терміни можуть бути перекладені українською мовою як «ефективність». На переконання Е. Саваса, управлінська діяльність менеджера полягає в отриманні оптимального результату від наявних у його розпорядженні матеріальних і людських ресурсів.

Класик теорії менеджменту П. Друкер вказав на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій «результативність», з якою він пов'язував відповідь на запитання: «Як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою він розумів відповідь на запитання: «Як правильно робити дії (речі)?». Таке визначення породжує проблему двоїстості ефективності функціонування: досягнення сформульованої мети (дієвість/результативність); досягнення мети найбільш економічним способом (економічність). Розуміння сутності понять є індивідуальним для кожного підприємства (компанії) [2; 3].

Як наслідок, результативність діяльності підприємства являє собою узагальнюючу характеристику одержаних (свідомо й заздалегідь визначених цілей та встановлених завдань) різного роду позитивних ефектів, пов'язаних із продуктивним використанням економічних ресурсів на основі повної реалізації наявних можливостей та потенціалу розвитку певного підприємства.

Слід зазначити, що результативність відображає ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Цей показник визначається значенням вихідних параметрів показників діяльності об'єкта та характеризує досягнутий результат по відношенню до очікуваного результату. В якості такого результату можуть виступати цілі підприємства чи заплановані дії. Тому, під час вимірювання результативності необхідно встановити критерії досягнення цих цілей, показники, які визначаються офіційною звітністю та залежать від галузі, мети підприємства та його стратегії, за допомогою яких можна виміряти ці критерії, та мінімально допустиме значення цих показників [4].

Дослідження найбільш поширених в економічній літературі критеріїв вимірювання результативності організації свідчить про те, що будь-яка організація і кожен менеджер в тій або іншій формі вимірюють і контролюють один чи більше з перелічених і не обов'язково взаємовиключних критеріїв. Зокрема, дієвість відображає ступінь

досягнення операційною системою організації визначених цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи, економічність визначає мінімізацію обсягів споживання операційних ресурсів у процесі створення нової споживчої вартості, якість трудового життя відображає рівень задоволення працівниками матеріальних і соціальних потреб під час здійснення активної трудової діяльності та після її закінчення, інноваційність визначає максимізацію ефекту організації від впровадження різного роду інновацій (нововведень), ринкова позиція визначає мінімізацію витрат на маркетинг і збут товарів і послуг тощо. Одним із пріоритетних критеріїв результативності є конкурентоспроможність, оскільки вона є узагальнюючою характеристикою формування ресурсного потенціалу й відображає рівень якості задоволення споживчого попиту та досягнутої ефективності функціонування підприємства.

Ознакою успішного функціонування та розвитку суб'єктів господарювання є досягнення поставлених цілей, а також послідовне вирішення виробничих, комерційних, фінансових, соціальних та інших завдань, що супроводжується отриманням відповідних ефектів. Комплексний аналіз системи показників – індикаторів діагностики результативності діяльності підприємства (табл. 1).

Проте, головним індикатором при визначенні результатів діяльності підприємства у короткостроковому періоді виступають показники результативності, які встановлюють рівень прибутковості, тобто різні показники рентабельності. Для довгострокового періоду – необхідно забезпечити відповідний рівень розвитку підприємства.

Практична реалізація тієї чи іншої моделі управління результативністю є індивідуальною для кожного підприємства й диктується конкретними умовами його внутрішнього та зовнішнього середовищ, специфікою діяльності, стадією життєвого циклу, рівнем професіоналізму менеджерів.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що результативність підприємства (організації) відображає здатність досягати встановлених цілей та спрямована на те, щоб усі організаційні рішення і дії відповідали критеріям, визначеним зовнішнім середовищем. Питання підвищення результативності діяльності організації (підприємства) є однією з визначальних проблем забезпечення подальшого розвитку в умовах функціонування ринкових відносин, коли результати роботи одних суб'єктів ринку залежать від чіткості й злагодженості роботи інших.

Таблиця 1

## Показники вимірювання результативності діяльності підприємства

№ з/п	Результати діяльності підприємства	Перелік відповідних показників
1	Виробничі результати	Фондовіддача, Фондомісткість виробництва, Коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування, Коефіцієнт інтенсивного завантаження устаткування, Коефіцієнт змінності роботи устаткування (обладнання), Коефіцієнт зносу основних засобів, Коефіцієнт придатності основних засобів, Коефіцієнт оборотності запасів, Матеріаловіддача, Матеріаломісткість чистого доходу, Матеріаломісткість операційних витрат, Рентабельність основних засобів та ін.
2	Фінансові результати	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), Коефіцієнт швидкої ліквідності, Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Коефіцієнт поточної ліквідності, Частка оборотних засобів в активах, Частка виробничих запасів в оборотних активах, Робочий (Чистий оборотний) капітал, Коефіцієнт завантаженості активів, Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу), Коефіцієнт фінансової залежності, Коефіцієнт маневреності власного капіталу, Коефіцієнт довгострокових зобов'язань, Коефіцієнт поточних зобов'язань, Коефіцієнт (фінансування) співвідношення власного і залученого капіталу, Коефіцієнт фінансового левериджу (концентрації залученого капіталу), Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, Коефіцієнт оборотності активів, Коефіцієнт оборотності власного капіталу, Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Коефіцієнт рентабельності, Рентабельність активів, Рентабельність власного капіталу та ін.
3	Маркетингові результати	Рівень цін на товари, Рівень торговельного обслуговування покупців, Коефіцієнт завершеності покупки, Частка постійних покупців, Ефективність рекламних заходів, Коефіцієнт стійкості товарного асортименту, Виручка від реалізації товарів (послуг) на 1 м <sup>2</sup> торгової площі, Рівень валового доходу до виручки від реалізації товарів, Товарооборотність, Частка на ринку, Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції та ін.
4	Трудові результати	Продуктивність праці, Коефіцієнт плинності кадрів, Рівень освіти працівників, Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників, Індекс задоволеності працівників, Трудомісткість продукції, Фондоозброєність праці, Зарплатомісткість продукції, Трудомісткість господарської діяльності, Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого, Середньорічна заробітна плата одного працівника та ін.
5	Інноваційні результати	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, Коефіцієнт забезпеченості устаткуванням, необхідним для інноваційної сфери, Коефіцієнт освоєння нової техніки, Коефіцієнт освоєння нової продукції, Коефіцієнт інноваційного зростання, Середня частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва, Індекс інноваційної інтенсивності, Індекс зовнішнього співробітництва, Індекс інвестиційного та техніко-технологічного оснащення праці, Індекс фінансової результативності інновацій, Показник тривалості реалізації інноваційного рішення, Коефіцієнт покриття інвестицій та ін.
6	Зовнішньо-економічні (міжнародні) результати	Економічна (абсолютна) ефективність експорту, Валютна ефективність експорту, Рентабельність експорту, Економічний ефект експорту, Валютна ефективність імпорту, Економічна (абсолютна) ефективність імпорту, Економічний ефект імпорту, Рентабельність імпорту продукції, Результативність імпорту виробничого обладнання, Порівняльний ефект від здійснення експортної та імпоротної діяльності та ін.

Джерело: власна розробка автора

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Performance management. Управление эффективностью работы. Hippo Publishing, 2007. 384 с.
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие. Москва : Вильямс, 2001. 272 с.
3. Друкер П. Практика менеджмента. Москва : Вильямс, 2000. 398 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). Чинний від 01.01.2008. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 28 с.
5. Кокинз Г. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 316 с.
6. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 316 с.
7. Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. Т. 1. С. 121–124.
8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003. 414 с.
9. Олексюк О.І. Досвід використання системи показників в оцінці результативності діяльності підприємств. *Вчені записки : зб. наук. праць Київського університету ім. Вадима Гетьмана*. 2009. Вип. 11. С. 119–132.
10. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 362 с.
11. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. № 1(135). С. 71–77.
12. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва : Прогресс, 1989. 528 с.
13. Сороко В.М. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2012. 260 с.
14. Трут О.О. Про критерії управління та показники вимірювання результативності організації. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 153–156.
15. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом. Київ : Companion Group, 2013. 400 с.
16. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 575 с.
17. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 11. С. 70–74.

## REFERENCES:

1. Armstrong, M., & Beron, A. (2007). [Performance management]. *Upravleniye effektivnost'yu raboty – Work efficiency management*. (2nd. ed.). Moscow: Hippo Publishing. (in Russian)
2. Drucker, P. (2001). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Tasks of management in the XXI century]. Moscow: Williams. (in Russian)
3. Drucker, P. (2000). *Praktika menedzhmenta* [Management Practice]. Moscow: Williams. (in Russian)
4. DSTU ISO 9000: 2007 (2008) *Sistemy upravlinnya yakistyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv* [Quality management systems. Basic provisions and glossary]. Kyiv: Derzhspozhyvstandart of Ukraine. (in Ukrainian)
5. Cockins, G. (2015). *Upravleniye rezul'tativnost'yu. Kak preodolet' razryv mezhdru ob'yavlennoy strategiyey i real'nymi protsessami* [Performance management. How to bridge the gap between the announced strategy and real processes]. Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
6. Cockins, G. (2017). *Upravleniye rezul'tativnost'yu. Kak preodolet' razryv mezhdru ob'yavlennoy strategiyey i real'nymi protsessami* [Performance management: How to bridge the gap between the announced strategy and real processes]. (2nd. ed.). Moscow: Alpina Publisher. (in Russian)
7. Kosyanchuk, T.F., Galkina, Y.G. (2010). *Rezultativnist' diyal'nosti pidpryyemstva ta yiyi diahnostyka* [Text The effectiveness of the enterprise activity and its diagnostics]. *Visnyk of Khmelnytsky National University*, 3(1), 121–124. (in Ukrainian)
8. Kuzmin, O.E., & Melnik, O.G. (2003). *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademvidav. (in Ukrainian)
9. Oleksyuk, O.I. (2009). *Dosvid vykorystannya systemy pokaznykiv v otsyntsi rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpryyemstv* [Experience in using a system of indicators in assessing the effectiveness of enterprises]. *Scientific notes: coll. Science. Proceedings of Kyiv University by Vadim Hetman*, 11, 119–132. (in Ukrainian)
10. Oleksyuk, O.I. (2008). *Ekonomika rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva* [Economics of enterprise performance]. Kyiv: Kyiv National Economic University. (in Ukrainian)

11. Pedchenko, N.S., & Shimanovska-Dianychn, L.M. (2019). Pidkhody do otsinky efektyvnosti ta rezul'tatyvnosti diyal'nosti torhovel'noho pidpryyemstva: suchasnyy pohlyad [Approaches to assessing the effectiveness and efficiency of a commercial enterprise: a modern view]. *Social-economic problems of the modern period of Ukraine*, 1(135), 71–77. (in Ukrainian)
12. Sink, D.S. (1989). Upravleniye proizvoditel'nost'yu: planirovaniye, izmereniye i otsenka, kontrol' i povysheniye [Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement]. Moscow: Progress. (in Russian)
13. Soroko, V.M. (2012). Rezul'tatyvnist' ta efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya [Effectiveness and efficiency of public administration and local self-government]. Kyiv: National Academy of Public Administration. (in Ukrainian)
14. Trut, O.O. (2014). Pro kryteriyi upravlinnya ta pokaznyky vymiryuvannya rezul'tatyvnosti orhanizatsiyi [On management criteria and indicators for measuring the effectiveness of the organization]. *Trade, commerce, entrepreneurship*, 17, 153–156. (in Ukrainian)
15. Walsh, K. (2013). Klyuchevyye pokazateli menedzhmenta: polnoye rukovodstvo po rabote s kriticheskimi chislami, upravlyayushchimi vashim biznesom [Key indicators of management: The ultimate guide to working with the critical numbers driving your business]. Kyiv: Companion Group. (in Russian)
16. Hmil, F.I. (2007). Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]. Kyiv: Akademvidav. (in Ukrainian)
17. Yavdak, M.Yu. (2011). Kryteriyi otsinky rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva [Criteria for assessing the effectiveness of the enterprise]. *Business Inform*, 11, 70–74. (in Ukrainian)