

УДК 658

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

О.В. Побережець, к.е.н., доц.

*Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна*

*Побережець О.В. Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства.*

У статті досліджені теоретичні аспекти механізму управління суб'єктом господарювання. Розроблено структуру управління результатами діяльності промислового підприємства. Визначені процедури розподілу результатів діяльності підприємства. Розроблено модель механізму управління результатами діяльності промислового підприємства. Досліджені основні сегменти механізму управління результатами діяльності промислового підприємства.

*Ключові слова:* механізм, управління результатами діяльності, фінансові результати, економічні результати, екологічні результати, соціальні результати, сукупний дохід

*Побережець О.В. Механизм управления результатами деятельности промышленного предприятия.*

В статье исследованы теоретические аспекты механизма управления предприятием. Разработана структура управления результатами деятельности промышленного предприятия. Определены процедуры распределения результатов деятельности предприятия. Разработана модель механизма управления результатами деятельности промышленного предприятия. Исследованы основные сегменты механизма управления результатами деятельности промышленного предприятия.

*Ключевые слова:* механизм, управление результатами деятельности, финансовые результаты, экономические результаты, экологические результаты, социальные результаты, совокупный доход

*Poberezhets O.V. Mechanism of the results of industrial enterprises.*

In the article the theoretical aspects of management mechanism entity. The structure of the management performance of the industrial enterprise. Defined procedures for allocating the performance of the company. The model of management mechanism results of industrial enterprises. The basic mechanism of performance management segments of the industrial enterprise.

*Keywords:* mechanism, performance management activities, financial results, economic performance, environmental results and social results, comprehensive income

**В** сучасних умовах господарювання з точки зору економічної науки механізм представляє собою послідовність етапів розробки основних цілей управління і комплекс способів для їх досягнення, включаючи окремі процедури та інструменти.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питаннями розвитку теорії та методології механізму управління суб'єктами господарювання присвячені роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як: Е. Альтмана, І. Ансоффа, І. Бланка, Ю. Сафонова, Г. Ільницької, А. Чухно, Н. Нижника, Л. Волощук, Н. Блаженкова, Є. Масленнікова, Г. Савицької, О. Пархоменко, А. Томпсона та ін.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на невелику кількість наукових досліджень, присвячених питанням механізму управління суб'єктами господарювання, практично відсутні розробки щодо механізму управління результатами діяльності промислового підприємства.

*Метою статті є розкриття механізму управління результатами діяльності промислового підприємства в трансформаційних умовах.*

### Виклад основного матеріалу дослідження

Проблемам визначення поняття «механізм управління» присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, які розглядають дану категорію з різних позицій.

Деякі автори розуміють механізм з одного боку, як систему інструментів для регулювання процесу виробництва, з іншого – як систему управління економікою або як спосіб господарюючим суб'єктом. Таким чином, відрізняється і термінологічний апарат: «економічний механізм», «господарський механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм управління».

Економічний механізм на думку Г.Я. Ільницької – це основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси [1]. Досліджуючи проблематику механізму розвитку функціонування економічних систем перехідного періоду А. Чухно, застосовує категорію

«господарський механізм», розглядаючи його, як механізм дії та використання економічних законів, багатоскладову систему, що виступає як функціональна частина виробничих відносин, виражає взаємодію останніх із продуктивними силами і надбудовою [2].

Економічна енциклопедія надає відповідне тлумачення механізм – це система, пристрій, спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності підприємства [3].

В. Худо, розглядаючи цю проблему, визнає лише категорію «економічного механізму» і, стосовно економічного механізму підприємницької діяльності, характеризує його як сукупність підсистем регіональної політики і саморозвитку підприємницьких структур [4].

«Механізм управління» трактується Н.Р. Нижником, як категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами [5].

Отже, базуючись на існуючих тлумаченнях авторів щодо досліджуваної категорії, за нашою думкою, «механізм управління результатами діяльності підприємства» представляє собою складну систему взаємопов'язаних підсистем: організаційної системи, системи забезпечення та системи реалізації, які наповнюються відповідними елементами (принципами, методами, інструментами), забезпечують досягнення поставленої мети управління результатами на окремому промисловому підприємстві з урахуванням факторів впливу.

Сучасні наукові розробки у сфері управління фінансовими результатами характеризуються широким спектром досліджень вітчизняних та закордонних вчених, експертів, практиків. Однак, системне обґрунтування основних елементів механізму управління результатами діяльності промислового підприємства, удосконалення управління процесами використання результатів за окремими напрямками є дискусійним питанням та потребує відповідних теоретико-методологічних розробок з урахуванням відповідних чинників та сегментних складових.

Забезпечення ефективного управління результатами діяльності промислових підприємств є важливим стратегічним завданням для кожного суб'єкта господарювання, які повинні чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів до реалізації даного завдання, що дозволяє забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дієвість механізму управління результатами діяльності підприємства базується побудові ефективної структури управління. При цьому формування ефективної структури управління результатами діяльності промислового підприємства засноване на акцентуванні уваги на

окремих етапах процесу управління з урахуванням використання сегментної складової.

Структура управління результатами діяльності промислового підприємства з використанням сегментної складової представлена на рис. 1.

Деякі автори виділяють три підсистеми управління результатами діяльності підприємства – формування, розподіл та використання результатів [6].

На нашу думку, управління результатами діяльності підприємства пов'язано, перш за все, з процесами планування, формування, розподілу та використання результатів за всіма видами діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової.

Управління процесом планування результатів діяльності підприємства, в тому числі економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів базується на розробці та визначенні основних напрямків діяльності підприємства для досягнення необхідного рівня результативності. Визначення планових показників основане на даних оцінки та аналізу факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Планування фінансових результатів передбачає розробку планів щодо обсягів операційної, фінансової та інвестиційної діяльності промислового підприємства.

При цьому доцільно використовувати метод бюджетування, який забезпечує процес складання та реалізацію фінансового плану діяльності промислового підприємства з урахуванням особливостей використання ресурсів та потреб підприємства.

Процес планування соціальних та екологічних результативних показників діяльності промислового підприємства повинен враховувати якісні та кількісні показники результатів соціальної діяльності підприємства: умови праці робітників; житлові і культурно-побутові умови працівників; рівень середньої заробітної плати; показники рівня здоров'я працівників підприємства.

Головною метою планування соціальних результатів є спонукання людини до праці з повною самовіддачею, а також створення умов для такої праці на окремому підприємстві, посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в підвищенні показників діяльності промислового підприємства за умови використання відповідних соціальних технологій.

В процесі планування результативних показників обов'язковим є урахування відповідних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, необхідно систематизувати окремі фактори в залежності від рівня впливу та умов дії для промислового підприємства.

Управління формуванням результатів діяльності, у т.ч. фінансових, соціальних, економічних та екологічних, базується на визначенні складових, які є основою для розрахунку зазначених результатів.



Рис. 1. Структура управління результатами діяльності промислового підприємства

Важливим елементом процесу управління формуванням результатів діяльності є розрахунок результативних показників на основі визначення доходів і витрат.

Звичайно, фінансовий результат діяльності промислового підприємства формується за видами діяльності, тобто прибуток підприємства – це сума прибутку від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності промислового підприємства. При цьому необхідним є побудова відповідної системи управління формуванням позитивного фінансового результату, яка базується на впливі на нього через фактори, які визначають відповідні фінансові результати підприємства.

Етап управління фінансовими результатами підприємства є ключовим процесом, ефективність якого впливає на успішність функціонування загальної системи управління підприємством, а також на темпи економічного та соціального розвитку промислових підприємств.

На думку Вороніної О.О. [7], управління фінансовим результатом – це процес пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо формування, розподілу й використання фінансового результату, який базується на координації дій з іншими 297 підсистемами управління підприємством, на підставі зворотного впливу, та здійснюється для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства.

Процес управління фінансовими результатами підприємства має відбуватися в певній послідов-

ності і забезпечувати реалізацію головної мети та основних завдань цього формування. З цією метою Пігуль Н.Г. було запропоновано структурно-логічну схему здійснення процесу управління формуванням прибутком підприємства [8].

Управління прибутком підприємства являє собою процес розробки і прийняття рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві з метою максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [6].

Процедура визначення інтегрованої вартісної оцінки сукупних результатів діяльності промислового підприємства базується на визначенні окремих результативних показників за всіма напрямками діяльності промислового підприємства.

При цьому соціальні, екологічні та фінансові результати діяльності підприємства враховуються у розрахунках ефективності діяльності, якщо вони мають вартісне вираження. В залежності від періоду діяльності, від зовнішніх а внутрішніх факторів впливу соціальні й екологічні результати діяльності підприємства можуть бути як позитивними, так і негативними за окремими ознаками (забруднення навколишнього середовища, соціальний ефект впливу рівня автоматизації та комп'ютеризації виробничого процесу).

Головною метою управління процесом формування результатів діяльності є складання умов, за яких можливо суттєво впливати на

оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Саме в отриманні високого рівня як фінансового, так й інших результатів діяльності зацікавлені всі суб'єкти господарювання, тому як використання отриманих результатів вирішує проблеми розширення напрямків діяльності підприємства, реалізацію інвестиційно-інноваційних та соціальних проектів. Крім того, ефективна, стабільна і прибуткова діяльність промислового підприємства може бути забезпечена застосуванням наукових методів планування, оцінки й аналізу прибутку та визначення ефективних напрямів його використання.

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Метою формування результатів діяльності є високі темпи зростання відповідних показників за умови спрямованості підприємства на збільшення обсягів реалізації, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку, отримання соціального та екологічного ефекту. Однак, більшість промислових підприємств у сучасних умовах господарювання підтримує свою діяльність у стабільному стані, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності та забезпечуючи поточну платоспроможність підприємства.

Таким чином, використання раціональної системи управління доходами, витратами, податковими платежами та ризиками дозволяє значно підвищити рівень ефективності функціонування процесу формування результатів діяльності промислового підприємства.

Процес управління розподілом результатів діяльності промислового підприємства розпочинається з визначення основної мети та напрямків розподілу фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства.

Визначення основних напрямків розподілу результатів діяльності підприємства здійснюється з урахуванням:

- загальних потреб у сукупному доході за напрямками його використання та формування цільової структури розподілу сукупному доході;
- пріоритетності у використанні прибутку за окремими напрямками діяльності підприємства;
- розрахунок оптимального розміру резервного капіталу підприємства та забезпечення його поповнення.

Процедури розподілу результатів діяльності підприємства безпосередньо реалізують основну мету політики управління ними – підвищення рівня прибутковості та отримання відповідного соціального ефекту. При цьому розраховуються пропорції між поточними виплатами доходу на капітал і зростанням сукупного доходу у майбутньому періоді.

Саме забезпечення ефективного управління результатами діяльності підприємства визначає окремі вимоги щодо здійснення даного процесу:

- системність та комплексність при прийнятті управлінських рішень, які напряду або опосередковано впливають на кінцеві результати управління. Іноді такий вплив може мати негативний характер, тому управління результатами діяльності підприємства повинне розглядатись з точки зору комплексної системи дій, яка забезпечить розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у результативність формування і використання результатів діяльності промислового підприємства;
- суцільна інтегрованість із загальною системою управління промисловим підприємством: кожне управлінське рішення впливає на результативність діяльності як окремих напрямків діяльності підприємства, так і в цілому по підприємству. При цьому важливим аспектом є наявність органічної інтегрованості системи управління результатами діяльності підприємства із загальною існуючою системою управління;
- значна динаміка процесу управління, яка базується на управлінських рішеннях з урахуванням зміни факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи окремі умови функціонування промислового підприємства;
- різноманітність підходів щодо розробки відповідних управлінських рішень з формування, розподілу та використання результатів діяльності підприємства, враховуючи альтернативні проекти управлінських рішень та процедуру вибору найбільш ефективного з урахуванням ґрунтовної системи критеріїв, які визначають політику управління результатами діяльності підприємства.

Процес управління використанням результатів діяльності підприємства представляє собою, з одного боку, підсумковий етап управління результатами діяльності, з іншого – основу етапу управління плануванням результатів, тому як містить можливий потенціал для реалізації управлінських рішень щодо стратегії розвитку підприємства.

Важливим кроком даного процесу є використання сукупного доходу у відповідності зі стратегією підприємства, який можливо здійснювати у декілька етапів, враховуючи результати ретроспективної оцінки використання результатів діяльності, у тому числі фінансових та економічних, на основі відповідного обліково-аналітичного забезпечення; аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність використання результатів діяльності підприємства; формування системи управлінських рішень із забезпечення повного та ефективного використання сукупного доходу; контроль та

коригування деяких управлінських рішень щодо використання сукупного доходу з урахуванням ефективної складової відповідної діяльності промислового підприємства.

Для формування оптимальної системи управління результатами діяльності промислового підприємства необхідним є формування відповідної організаційно-управлінської структури, яка дозволить ефективно та комплексно реалізувати відповідні завдання та методи управління результатами в процесі функціонування даної структури для успішного досягнення стратегічної мети підприємства за умови застосування обліково-аналітичного інструментарію.

При цьому необхідність побудови відповідного механізму управління результатами діяльності промислового підприємства, який повинен інтегруватись в загальну систему управління промисловим підприємством, стає все більш актуальною.

На рис. 2 представлено механізм управління результатами діяльності промислового підприємства, який включає окремі складові (системи). Кожна система на своєму етапі виконує поставлені цілі, що поступово наближає до виконання основної мети управління результатами діяльності підприємства – підвищення якісних та кількісних показників результативності та максимально ефективного використання отриманих результатів за всіма напрямками діяльності підприємства.

Головною метою процесу управління результатами діяльності промислового підприємства є отримання максимальних результатів за умови ефективного використання потенціалу промислового підприємства: фінансового, трудового та матеріального з урахуванням факторів впливу.

Реалізація зазначеної мети можлива за умови дії системи функціонування механізму управління результатами діяльності промислового підприємства, яка включає наступні підсистеми: організаційну систему, систему забезпечення та систему реалізації.

Для обґрунтування дієвості механізму управління результатами діяльності підприємства необхідно дослідити функціонування кожної підсистеми окремо та у взаємозв'язку.

Отже, організаційна система управління базується на визначенні суб'єктів та об'єктів управління з виділенням відповідних функцій та принципів: загальних та специфічних. Суб'єктами управління в зазначеному контексті виступають керівники відповідних підрозділів підприємства та працівники, які забезпечують процес управління під час даного механізму.

В свою чергу об'єктами управління результатами діяльності є економічні, фінансові, соціальні та екологічні показники, які є як об'єктами впливу суб'єктів управління під час реалізації відповідних управлінських рішень, так і окремими результативними показниками, за

допомогою яких можливо говорити щодо ефективності як напрямків діяльності промислового підприємства, так і діяльності в цілому.

Стабільне функціонування механізму управління результатами діяльності неможливе без діючої системи забезпечення, яка включає основні види потенціалу підприємства у відповідному взаємозв'язку. Ресурсне забезпечення є однією з найважливіших складових, які входить поряд з елементами інформаційного, нормативно-правового, облікового та аналітичного забезпечення процесу управління до системи забезпечення механізму управління результатами діяльності промислового підприємства.

Дана система забезпечує оптимальність функціонування всіх систем механізму управління результатами діяльності, враховуючи загальну стратегію підприємства. Основним елементом ресурсного забезпечення є трудові ресурси, тобто суб'єкти управління, які визначають резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечують дію механізму управління результатами. В рамках зазначеної мети процесу управління результатами діяльності підприємства фінансовий, матеріальний, технологічний та інноваційний потенціал виконує роль фактору внутрішнього резерву для виконання поставлених завдань.

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства представляє собою сукупність документів, які створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління результатами. Своєчасно отримана суб'єктами інформація про стан показників, які характеризують відповідні результати діяльності суттєво підвищує ефективність управлінських рішень.

Детального дослідження потребує облікове та аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності, яке ґрунтується на даних бухгалтерського та статистичного обліку.

Швидкість та якість отримання облікової інформації залежить від правильності організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Процес обробки первинної інформації про господарські процеси, ведення облікових реєстрів та формування фінансової звітності потребує від виконавців знань, навичок та чіткості дій.

Достовірна облікова інформація є основою для проведення оцінки та аналізу стану фінансово-господарської діяльності підприємства, у тому числі щодо результатів діяльності. При цьому отримана аналітична інформація включає в себе результати здійснення процедур математичної і логічної обробки прогнозової, облікової і нормативної інформації по заданих алгоритмах розрахунку з урахуванням факторів впливу.

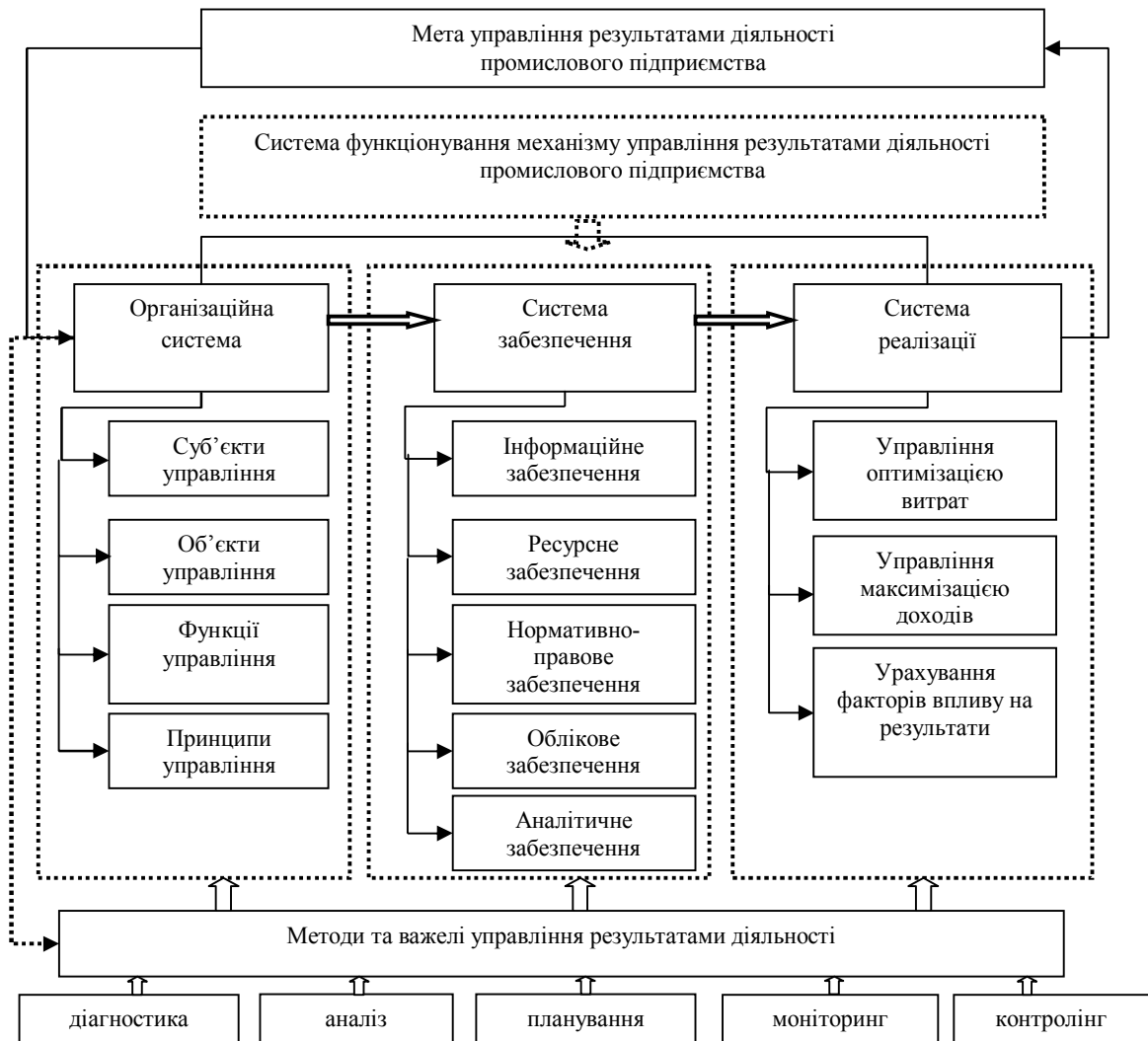


Рис. 2. Модель механізму управління результатами діяльності промислового підприємства

Завершальним етапом побудови системи функціонування механізму управління результатами діяльності виступає система реалізації, яка містить процес управління оптимізацією витрат та максимізацією доходів підприємства. При цьому обов'язковим є дослідження факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності.

Усі дослідженні складові системи механізму управління результатами діяльності підприємства взаємодіють між собою за допомогою відповідних методів та важелів, які забезпечують процес управління необхідним інструментарієм та на-

ближують до досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

**Висновки**

Таким чином, дієвість механізму управління результатами діяльності промислового підприємства залежить від оптимальної наповненості взаємозалежних підсистем відповідними елементами, які функціонують за допомогою інструментів та методів, та забезпечують ефективність всієї системи управління економічними, фінансовими, соціальними та екологічними результатами діяльності підприємства.

**Список літератури:**

1. Ільницька Г.Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г.Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291-294.
2. Чухно А. Перехід до ринкової економіки. / А. Чухно –К: Наукова думка, 1995. – 338с.
3. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. – Т. 1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко [та ін.]; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.

4. Сватунок О.Р. Діючий механізм управління підприємствами громадського харчування Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Випуск 15. – Львів: ЛКА, 2004. – С. 351-356.
5. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / за ред. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160с.
6. Чорна О.М., к.е.н., доцент, ДонНУ Мацнева О.О., Механізм управління прибутком підприємства в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://fbi.crimea.edu/arhiv/2012/nv\\_1-2012/00bchozna.pdf](http://fbi.crimea.edu/arhiv/2012/nv_1-2012/00bchozna.pdf).
7. Вороніна О.О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Вороніна О.О. – Харків, 2009. – 23 с.
8. Антоненко В.М. Управління фінансовими результатами підприємства сектору малого бізнесу в умовах державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/62.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/62.pdf).
9. Масленніков Є.І. Економічна характеристика методів оцінки ліквідності балансу на підприємствах машинобудування та металообробки: [Електронний ресурс] / Є.І. Масленніков // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 1 (2). – С. 59-64. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua>
10. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
11. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 111-115. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf>.
12. Масленніков Є.І. Звітність підприємств: [навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл.] / С.В. Філіппова, Є.І. Масленніков, О.В. Побережець, С.О. Черкасова. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015 – 192 с.
13. Юдін М.А. Регуляторна політика держави у забезпеченні конкурентоспроможності енергозберігаючої машинобудівної продукції:[монографія] / М.А. Юдін. – Одеса: ППРЕЕД НАНУ, 2011.
14. Балан О.С. Розділ 8. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття інвестиційних рішень в формуванні конкурентоспроможності регіону / О.С. Балан, С.В. Філіппова // Формування конкурентоспроможності економіки регіону Українського Причорномор'я: Монографія / О.С. Балан, С.В. Філіппова. – Одеса: ППРЕЕД НАН України, 2012. – С. 199-233.

Надано до редакції 17.11.2015

Побережець Ольга Валеріївна / Olga V. Poberezhets  
[olga-poberezhets@mail.ru](mailto:olga-poberezhets@mail.ru)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Побережець // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 199-205. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>