

## РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кубіній Н.Ю.  
Дідович Ю.О.  
Попович В. В.  
Касал М.Я.

*В статті розкриті основні методологічні підходи до визначення сутності ефективності стратегічного управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання, висвітлені види ефективності та окреслені показники, що характеризують ефективність стратегічних рішень.*

*Кількість бібліографічних посилань – 3, мова – українська.*

*Ключові слова: стратегічне управління, управлінські рішення, ефективність, методологічні підходи, види ефективності, показники ефективності, рентабельність.*

### ВСТУП

З'ясування сучасних проблем сутності стратегічного управління як фактору конкурентоспроможності бізнесу ставить важливе завдання з вдосконалення методичних підходів до оцінювання його ефективності. Це має під собою об'єктивне підґрунтя, оскільки складність стратегічного управління суб'єктом господарювання вимагає адекватного підходу до формування критеріїв та показників, які в комплексі дозволяють оцінити ефективність управлінської моделі, що забезпечує довго тривалість підприємницької структури. Така постановка проблеми вимагає апеляції до існуючих наукових доробків та їх адаптації до реальних умов господарювання. В цьому плані заслуговує на увагу теоретична спадщина класичної школи менеджменту, несучу конструкцію якої складає методологія управління ресурсами, що може бути успішно застосована і до феномену підприємництва. Кожна фірма чи організація, розпочинаючи своє функціонування, прагне раціонально використовувати ресурси та отримувати прибуток, тому для оцінки прийнятих стратегічних рішень стосовно залучення ресурсів та способів їх використання необхідно вдосконалювати систему підходів до оцінки результативності діяльності підприємства, в тому числі, оцінки ефективності стратегічного управління. Питання ефективності знайшли широкий резонанс в дослідженнях Мікловди В.П., Кубіній Н.Ю., Ковальчука І.В., Пастухової В.В., але методичні підходи саме до оцінки ефективності стратегічного управління досліджені ще недостатньо. Тому метою роботи є обґрунтування пропозицій з впровадження системи показників, які відбивають ефективність стратегічних рішень. У зв'язку з обмеженістю статті акцент зроблено на показниках рентабельності, застосування яких у якості методологічної фундації використовує ресурсні теорії стратегічного управління. Завданнями даного дослідження є визначення методологічних підходів до оцінки ефективності стратегічного управління та систематизація показників рентабельності як барометра життєздатності стратегічних ідей.

При написанні статті використані методи аналізу, синтезу, структуризації, типологізації та ін.

### 1 СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблема підвищення ефективності діяльності організації є актуальною і складною та має історичний характер. На постсоціалістичному просторі вона ускладнюється й тим, що прийоми і методи управління, до яких звикли менеджери старшого покоління, не відповідають новим умовам господарювання та ігнорують необхідність стратегічного управління.

В економічній літературі виділяють три підходи до вивчення ефективності підприємницької діяльності [2]: цільовий; системний; вибірковий.

Цільовий підхід спрямований на визначення ефективності підприємства як його здатності досягати заздалегідь поставлених цілей. Цей підхід констатує, що ефективність управління підприємницькою діяльністю в регіоні адекватна раціональності дій регіональної економічної системи, яка в свою чергу обумовлена метою розвитку регіону. Згідно з цим підходом діяльність підприємницьких організацій чи груп організацій повинна здійснюватися раціонально тільки з метою досягнення цілей. Раціоналізм полягає у виборі такого варіанта використання ресурсів, який би дав змогу досягти поставлених цілей з найменшими витратами. При цьому необхідними умовами його застосування є кількісний та якісний вимір цілей стратегічного управління, а їх досягнення має чіткий алгоритм. Неможливо не

погодитися з висновком, що цей підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі чітко визначені а результат можна точно зафіксувати і виміряти.

За такого підходу, будь-яка управлінська структура починає свою управлінську діяльність із встановлення у якості цілей певних економічних показників. Відповідно до рівня та масштабу цілей розрізняють загальнофірмову, внутрішньофірмову, групову, локальну чи регіональну ефективність. Загальнофірмова ефективність відображає динаміку загальних цілей організації (наприклад, щодо обсягу продажу чи частки ринку, прибутку, рівня рентабельності, тощо); внутрішньофірмова – динаміку цілей її структурних підрозділів (центрів прибутку чи відповідальності); а групова – повноту досягнення групових цілей (власників капіталу, менеджерів, робітників). Групова ефективність показує результативність підприємств певного виду економічної діяльності. Локальна чи регіональна ефективність свідчить про ступінь досягнення стратегічної мети більшістю підприємств міста чи області з врахуванням економічних, соціальних та екологічних складових.

Проте один і той самий результат може бути досягнутий різними способами, з меншими чи більшими затратами, на що впливає багато чинників. Серед них – інституційні умови господарювання (формальні – закони, нормативні акти, укази, які регламентують діяльність економічних агентів, вводять їх у чітко окреслене правове поле; неформальні – традиції, уставлені практики діяльності, менталітет тощо, які вносять свої корективи у дію формальних інституцій). Зокрема, якщо чинна система законів створює сприятливі умови для одного виду діяльності (чи однієї фірми, наприклад, через систему пільг), то вона досягне бажаних результатів (наприклад, рівня рентабельності чи частки ринку) з меншими зусиллями, ніж інші, що перебувають у гірших умовах (хоча управління ними може здійснюватися за всіма правилами і рекомендаціями теорії та практики менеджменту). Це означає, що при виборі цілей вищий менеджмент мусить враховувати умови діяльності. У окремих випадках це зумовлює прагнення керівників встановлювати "реальні, цілі, яких можна досягнути в існуючих умовах функціонування. Наслідком цього є втрата можливості розвиватися з випередженням, не пристосовуючись до обставин, а впливаючи на них.

Згідно з цільовим підходом ефективність стратегічного управління підприємницькою діяльністю залежить від:

- стратегічних цілей та завдань;
- відповідності стратегії економічним пріоритетам розвитку підприємства;
- адаптивності стратегії регіону до досягнутого економіко-технологічного та соціально-культурного рівня розвитку підприємства;
- маркетингової політики компанії, яка відповідає викликам навколишнього середовища.

Важливим принципом управління є системність. Згідно цього принципу, критерієм ефективності управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Цей підхід концентрує увагу на специфіці структури економіки підприємства. Він спрямований на створення засобів підтримки стосунків між учасниками організації, а не на цілі окремих суб'єктів господарювання. Внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, правила взаємодії учасників посідають центральне місце, а оцінка витрат відступає на задній план. Зосередження уваги на виживанні організації завдяки пристосуванню її до змін зовнішнього середовища спричиняє пасивне управління нею, сконцентроване на реакції на викликані зміни. Крім того, сама можливість пристосуватися до змін передбачає, що ефективна система має у своєму розпорядженні певний обсяг реалізованих ресурсів, це дає їй змогу краще протистояти непередбаченим змінам зовнішнього середовища, що суперечить критерію мінімізації витрат.

Недоліком системного підходу є й те, що оцінювання внутрішніх характеристик бізнесової організації потребує певного їх кількісного означення. Це вимагає ускладнення, збільшення витрат на процес контролінгу результатів підприємницької діяльності, що в свою чергу призводить до зменшення ефективності підприємницької діяльності.

Останнім часом науковці артикулюють обґрунтування доцільності використання вибіркового підходу. Вибірковий підхід базується на виборі стратегічних складових та забезпеченні задоволення їх інтересів. Для оцінки ефективності використовуються критерії, що відповідають „стратегічним складовим” організації. Вказаний підхід заперечує думку, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик. Цей підхід наголошує на забезпеченні мінімального рівня задоволення усіх складових організації, мотиви діяльності й цілі яких відрізняються. Якщо цього рівня не досягнуто, напруженість і конфлікти паралізують підприємницьку організацію чи регіональну економічну систему, роблять її неефективною. Внутрішніми стратегічними складовими підприємницької організації можуть бути: співробітники, менеджери, акціонери фірми; зовнішніми: уряд, місцеві органи влади, інші зацікавлені у діяльності фірми інституції. На рівні регіону протиріччя виникають як в територіальному плані, так і між підприємствами та організаціями. Важливо, щоб організація зуміла визначити, які складові слід вважати стратегічними.

Отже, підхід до оцінювання ефективності регіонального управління з точки зору задоволення інтересів її стратегічних складових потребує чіткого позиціонування цих інтересів і вибору та формулювання критеріїв, що їм відповідають. Такі критерії мають бути збалансованими і спрямованими не лише на задоволення інтересів стратегічних складових, а й на досягнення кінцевих цілей.

Труднощі використання вибіркового методу полягають в ідентифікації стратегічних складових (від яких найбільшою мірою залежить діяльність організації) і здатності встановити, як саме організація залежить від них. Крім того, компроміс у балансуванні інтересів за певних умов може бути порушений, коли ці умови і, відповідно, організаційне оточення зміняться. До факторів, вплив яких на зміну умов господарювання у перехідний період є найсуттєвіший, належать інституційні (економічні закони, правове поле, практика ведення бізнесу, політичні

переваги), оскільки саме їх зміна часто порушує рівновагу і зміщення економічного балансу на користь інших зацікавлених груп.

Кожен з підходів має певні переваги й недоліки, які більшою чи меншою мірою проявляються за різних умов. Хороші результати може дати зважене і збалансоване поєднання усіх підходів, при цьому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого.

## 2 РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Крім вказаних методологічних підходів в економічних дослідженнях велика увага приділяється методичним основам, на базі яких виділяють поняття ефекту та ефективності. Ефектом діяльності підприємства є дохід або прибуток. Дохід представляє собою обсяг реалізації продукції, наданих послуг. Прибуток, відповідно до Стандартів бухгалтерського обліку в Україні, – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

Для оцінки ефективності роботи підприємства потрібно зіставити ефект (дохід або прибуток) з витратами. Наприклад, два підприємства отримують однаковий прибуток, але мають різні витрати на виробництво та реалізацію продукції. Співвідношення результатів та витрат представляє собою ефективність. Ефективність — це агреговане відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.

Ефективність в стратегічному менеджменті відрізняється від поняття ефективності в традиційному сенсі. Визначено, що ефективність представляє собою співвідношення результату до витрат. В стратегічному менеджменті ефективність оцінюється якісними та кількісними параметрами й тому визначається трьома основними способами (рис.1).



Рис. 1 Види ефективності стратегічного управління [1]

Ефективність виробництва знаходить конкретне кількісне вираження через взаємопов'язані показники, що характеризують ефективність використання основних елементів виробничого процесу. Адаптуючи ці критерії до об'єктів промисловості ними визначена система показників економічної ефективності, яка повинна відповідати наступним принципам і враховуватися в регіональній управлінській системі:

- застосовування методологічних підходів до вивчення об'єктивних ринкових процесів, що дозволяють глибоко розкрити економічну сутність і виділити найбільш суттєві складові ефективності виробництва;
- забезпечення вимірювання і планування ефективності виробництва на різних ієрархічних рівнях управління (підприємство, об'єднання, галузь, народне господарство України);
- відображення тісного органічного взаємозв'язку критеріїв ефективності виробництва з діючими показниками галузі;
- визначення рівня ефективності використання основних факторів виробництва – робочої сили, основних виробничих засобів, капітальних вкладень, поточних матеріальних витрат, інвестицій, інновацій;
- стимулювання мобілізації внутрішньовиробничих і галузевих резервів підвищення ефективності виробництва.

З огляду на це, стає можливим агрегувати показники ефективності виробництва на рівні підприємств промисловості: зростання виробництва продукції у вартісному вираженні; виробництво продукції на 1 гривню витрат; відносна економія: основних виробничих засобів; оборотних коштів; матеріальних витрат (без амортизації) фонду оплати праці; рентабельність; витрати на 1 гривню товарної продукції. Найбільш повно відображає ефективність показник рентабельності.

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Рентабельність стратегічного управління включає в себе комплекс показників, які надають характеристику конкурентоспроможності прийнятих рішень у майбутньому.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Показники рентабельності являються відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони дають змогу проаналізувати прибуток та здійснити оцінку фінансового стану підприємства.

При аналізі виробництва та його збутової діяльності, показники рентабельності можна об'єднати в наступні групи:

- 1) показники рентабельності продукції;
- 2) показники рентабельності капіталів (активів);
- 3) показники рентабельності логістичного апарату;
- 4) показники рентабельності стратегічних рішень.

Кожна із зазначених груп у свою чергу включає в себе різноманітні показники. У нашій роботі ми спробуємо визначити найважливіші із них. Так, на наш погляд, до першої групи показників належать:

- 1) рентабельність реалізованої продукції;
- 2) рентабельність окремого виробу;
- 3) рентабельність основної діяльності.

Кожен із зазначених показників впливає тим чи іншим чином на отримання прибутку. Менеджер, використовуючи дані показники для аналізу, має можливість проаналізувати сильні чи слабкі сторони товару, його конкурентоспроможність, взаємозв'язок між цінами, здійснити контроль витрат виробництва і реалізації продукції.

Друга група показників рентабельності формується на підставі розрахунків рівнів рентабельності в залежності від зміни розміру та характеру авансованих в стратегічний розвиток підприємства коштів: всі активи підприємства; інвестиційний капітал (власні кошти + довгострокові зобов'язання); акціонерний (власний) капітал.

На наш погляд при аналізі показників рентабельності капіталу (активів), значну роль відіграє оцінка наступних показників, а саме:

- Рентабельність виробничого капіталу (Рвк) у відсотках визначається як відношення валового прибутку до середньої вартості основних засобів і матеріальних оборотних активів.

$$Рвк = \frac{ВП}{\Phi + МОА} \cdot 100 \% \quad (1)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства;

Φ – середньорічна вартість основних засобів;

МОА – середньорічна вартість матеріальних оборотних активів.

- Рентабельність активів (ROA) визначається як відношення прибутку (балансової чи чистої) (Пб або Пч) до середньої величини активів за якийсь період (Аср):

$$ROA = \frac{Пб \text{ (або Пч)}}{Аср} \cdot 100 \% \quad (2)$$

Цей показник служить для визначення ефективності використання капіталу, оскільки дає загальну оцінку доходності вкладеного в виробництво капіталу, як власного так і заємного.

- Рентабельність поточних активів (Рта) уявляє собою відношення чистого прибутку підприємства (Пч) до середньої величини поточних активів (оборотних коштів) підприємства (Ат.ср):

$$Рта = \frac{Пч}{Ат .ср} \cdot 100 \% \quad (3)$$

Цей показник характеризує величину прибутку, отриману з кожної гривні що вкладена у поточні активи.

- Рентабельність власного акціонерного капіталу (ROE) визначається як відношення чистого прибутку (Пч) до середньої величини власного капіталу підприємства (Кс) за якийсь період:

$$ROE = \frac{Пч}{Кс} \cdot 100 \% \quad (4)$$

Цей показник займає особливе місце серед показників рентабельності і характеризує ефективність використання власних коштів акціонерів, величину прибутку, отриману на кожну гривню вкладень акціонерів в підприємство і залишаючи в розпорядку підприємства. Значення цього показника відбиває ступінь привабливості об'єкта для вкладень коштів акціонерів. Чим вище цей показник, тим більше прибутку приходиться на одну акцію, тим вище потенційні дивіденди.

На величину рентабельності власного акціонерного капіталу впливає показник рентабельності активів.

Дана група показників, в цілому, дає змогу проаналізувати вплив капіталу на прибуток підприємства.

До третьої і на наш погляд не менш важливої групи показників відносять: рентабельність збуту і рентабельність маркетингової діяльності.

Рентабельність збуту відіграє дуже важливу роль при визначенні затрат які йдуть на реалізацію продукції.

Витрати на збут в свою чергу включають ряд факторів (упаковка, вибір доставки (транспорту) тощо). На наш погляд підприємство повинно акцентувати свою увагу перш за все на виборі оптимального виду транспорту, оскільки це дасть змогу зекономити великі кошти і максимізувати рентабельність збуту. Цими питаннями в першу чергу займається транспортна логістика, яка аналізуючи діяльність підприємства встановлює який ж із видів транспорту є найбільш оптимальним. При даному аналізі вона враховує такі основні фактори: час доставки; частота

відправлень вантажу; надійність дотримання графіка доставки; здатність перевозити різні вантажі; здатність доставити вантаж у будь-яку країну світу; вартість перевезень яка найбільше відіграє роль, оскільки найбільшою мірою впливає на собівартість продукції.

Рентабельність маркетингової діяльності полягає у аналізі витрат здійснених на рекламу і отриманих від цього результатів. З'ясовуються ряд факторів, які дають змогу отримати додатковий прибуток або уникнути зайвих витрат.

Рентабельність прийняття стратегічних рішень передбачає співвідношення ефекту від реалізації рішення до витрат на їх впровадження.

Різноманітність показників рентабельності визначає альтернативність пошуку шляхів її підвищення. При аналізі шляхів підвищення рентабельності важливо розрізнити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Такі показники, як ціна продукту і ресурсу, об'єм використовуваних ресурсів та обсяг виробництва продукції, прибутку від реалізації та рентабельності (доходності) продаж, знаходяться між собою в тісному функціональному зв'язку [3, с.62].

## **ВИСНОВКИ**

Посилення конкуренції, ускладнення механізмів державного регулювання бізнесу, активізація процесів турбулентності навколишнього середовища викликають необхідність впровадження стратегічного управління підприємницькою діяльністю, яке в свою чергу значною мірою залежить від контролю за ефективністю стратегічних рішень. Довготривала життєздатність підприємства залежить від раціональності витрачання ресурсів, обмеженість яких гостро постає останнім часом, та отриманого результату внаслідок стратегічних дій. В методологічному ракурсі виділяють цільовий, системний та вибірковий підходи до оцінки ефективності стратегічного управління. Цільовий підхід спрямований на визначення ефективності підприємства як його здатності досягати заздалегідь поставлених цілей. Критерієм ефективності при системному підході управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них. Вибірковий підхід базується на виборі стратегічних складових та забезпеченні задоволення їх інтересів. Застосування певного підходу залежить від цілей аналізу та його інформаційного забезпечення. Найбільш адекватним сучасним вимогам показником ефективності виступає рентабельність, яка дозволяє оцінити співвідношення результатів стратегічних рішень, які знаходять відображення у вигляді ефекту, та витрат на втілення в практику стратегічних планів.

В подальшому заплановано дослідити можливості застосування методів факторного аналізу на результативність стратегічного управління підприємством.

## **ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / І.В. Ковальчук.– К.: Знання, 2008. – 679 с.
2. Мікловда В.П. Регіон: проблеми стратегічного розвитку: Монографія / В.П. Мікловда, Н.Ю. Кубіній, Г.М. Ножова, Т.Ю. Климко. – Ужгород: Ліра, 2008. – 196с.
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т., 2002. – 302с.

---

**Кубіній Н.Ю.**, к.е.н., проф. кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ, (803123)3-31-79 mail: [bsc@univ.uzhgorod.ua](mailto:bsc@univ.uzhgorod.ua)

**Дідович Ю.О.**, викладач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу УжНУ [bsc@univ.uzhgorod.ua](mailto:bsc@univ.uzhgorod.ua)

**Попович В.В.**, ст. викладач кафедри економіки Закарпатської філії Київського Славистичного університету (0312) 669575

**Касал М.Я.**, студент 4 курсу економічного факультету УжНУ, 0508296356