

полягає не тільки у забезпеченні їх належного стану, а також вимагає постійного вдосконалення якості, забезпечення максимальної ефективності діяльності організацій за рахунок зменшення витрат, пов'язаних із низькою якістю послуг.

Систему якості послуг у сучасному менеджменті необхідно аналізувати не тільки з позиції технічних методів контролю, а насамперед контроль якості розглядати як метод ведення готельного бізнесу. Якість необхідно розглядати як фактор, що зумовлює зростання загальної ефективності підприємства на національному і міжнародному ринках, метод управління організацією, подібно до фінансів та маркетингу.

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник. – К.: Знання України, 2002. – 358 с.  
2. Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посібник. – Львів: Львівська політехніка, 2000.  
3. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерських отношений. Новые стратегии и технологии привлечения клиентов Relationship Marketing. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.  
4. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. – М.: Вильямс, 2000. – 688 с.  
5. Иванова Л.О. Маркетинговое дослідження споживачів готельних послуг: Навч. посібник з курсу “Маркетинг”. – Львів: Львівська політехніка, 1997.  
6. Ткаченко Т.І., Новак М.В. Методологічні основи функціонування та формування механізму управління якістю готельних послуг. // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. праць. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – С. 141–149.

УДК 338

Й.М. Петрович, О.М. Семенів, Л.М. Прокопишин  
Національний університет “Львівська політехніка”

## ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

©Петрович Й.М., Семенів О.М., Прокопишин Л.М., 2007

**Сформульовано поняття потенціалу управління підприємством, обґрунтована необхідність підвищення ефективності його використання, запропоновано критерії ефективності поточної діяльності підприємства і показники оцінки його результатів для моніторингу використання потенціалу управління.**

**The concept of potential of enterprise's management is formulated, necessity of increase of efficiency of use is grounded. The criterion of efficiency of current activity of enterprise are offered and indexes of estimation of results for monitoring of the use of management potential.**

### Постановка проблеми

Неузгодженість взаємозв'язку стану управління підприємством й функціонуванням його операційної системи вимагають ґрунтовного дослідження ролі менеджменту у досягненні успіхів підприємства на ринку з погляду єдності мети та інструментарію її досягнення, оцінки витрачених для цього ресурсів і отриманих результатів. Тому дослідження процесу формування та використання потенціалу управління, моніторинг оцінки ефективності його використання через показники діяльності підприємства дають змогу зменшити кількість неефективних та необґрунтованих рішень, а також визначити необхідність та пріоритетність посилення інноваційних складових цього потенціалу.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Велика кількість публікацій із проблем удосконалення теорії та практики управління підприємством свідчить про надзвичайну актуальність цієї теми як в Україні, так і в країнах із розвинутою економікою. Проте в основу цих узагальнень, як правило, покладено спрощене уявлення про управління як реалізацію 4–6 взаємопов'язаних його функцій: планування, організації, мотивації, контролю і т.п. [1, 2]. Поза увагою залишаються багато аспектів підвищення ефективності управління, проблем моніторингу результатів функціонування управлінських структур, зв'язку їх працівників із станом оновлення й поширення знань, умінь в кожному конкретному

випадку зіставляти витрати і результати і тільки на їх основі приймати оптимальні управлінські рішення.

### **Постановка цілей**

Основними цілями цієї статті є:

- дослідження змістовного наповнення управління підприємством як виробничою системою та визначення поняття і сутнісної ролі потенціалу управління для досягнення успіхів на ринку;
- розроблення концептуальних підходів до моніторингу ефективності реалізації функцій управління та оцінки відповідності їх дій до основних цілей і пріоритетів діяльності підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Визначальним фактором економічного зростання на сучасному етапі розвитку світової економіки вважаються інновації, вплив яких на збільшення обсягів ВВП за різними оцінками становить від 70 до 90%. Тільки прискорене освоєння і застосування інновацій, поєднане з розвинутою системою підтримки інноваційної активності інвестиціями в людський капітал, залученням персоналу підприємства до раціоналізації розподілу та використання ресурсів на розвиток інформаційної структури, наукових досліджень, інфраструктури транспорту й зв'язку, диверсифікацію форм і джерел фінансового забезпечення, можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств України й створити умови для прискорення переходу до постіндустріального способу виробництва. Проте, результати ринкової трансформації економіки України, нинішній її стан, втрата багатьма підприємствами стійкого становища на ринку, навіть за наявності конкурентних переваг, свідчать про необхідність активізації інноваційних процесів в усіх ланках життєдіяльності підприємств і, насамперед, у сфері управління.

В Україні до цього часу не відлагоджена система впровадження високих технологій та ресурсозбереження, не відповідають критеріям ефективності системи транспортування і зберігання продукції, слабо матеріалізуються результати наукових досліджень, методи обґрунтування рішень часто не відповідають потребам підприємств, досягненню ними стратегічних цілей розвитку і т.п.

Можна вважати, що значною мірою наслідки недосконалого управління як на державному і регіональному рівнях, так і на підприємствах до цього часу не подолані, а потенціал управління істотно не зріс. Запозичені із зарубіжного досвіду управлінські інновації в Україні, як, зрештою, і в інших країнах, не завжди виправдовують очікувані надії через їх неузгодженість із реаліями регулювання економіки в перехідний період. Прикладами невдалого запозичення імпортованих управлінських інновацій можуть слугувати вітчизняні вільні економічні зони, численні випадки неефективного залучення інвестицій і створення спільних підприємств, котрі замість імпорту новітніх технологій стали пільговими імпортерами не завжди якісної чужоземної продукції. Не набули поширення й такі управлінські інновації, як контрактне управління, франчайзинг, об'єднання взаємного інформування, закупівля і продаж ліцензій на високі технології, інші прогресивні форми інтеграції і т.п.

Це обумовлює необхідність інтенсифікації дослідження можливостей використання сучасних надбань економічної теорії, управлінських інновацій та світового досвіду господарювання до потреб менеджменту підприємств в Україні, обумовлює необхідність розроблення науково-методичних розробок, що сприятимуть формуванню відповідного до вимог глобалізованого середовища сучасного потенціалу управління на підприємствах України.

Менеджмент як процес оптимізації узгодженої взаємодії людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей завжди оперує нормативними підходами та переважно якісними уявленнями про наслідки дій учасників процесу й отримуваних ними результатів. Останні надбання економічної теорії, такі як екзогенний характер раціональності, погодження як раціональність поведінки, моделювання на цій основі взаємодії індивідів, аналіз впливу прав власності як повноважень розподілу витрат погодження, транзакційні витрати внутрішньої і зовнішньої взаємодії учасників і рівнів ієрархії, інформаційних обмінів і т.п. значно впливають і на розвиток інструментарію управління, якісну і кількісну оцінку його ефективності.

Ці та інші поширені знання в економіці та управлінні, а також бурхливий розвиток процесів глобалізації обумовили значні переміни в управлінській практиці останніх років, які характеризуються активізацією технологій та функцій менеджменту, спрямованих на поширення відповідальності та спонукання працівників, що перебувають на нижчих щаблях організаційної структури, брати відповідальність за наявні проблеми на себе й самостійно приймати рішення щодо

їх подолання. Це привело до фундаментальної переоцінки ролі керівництва всередині організації, керівник перестав бути джерелом усіх знань про деталі виконання поставлених перед нею різнобічних господарських завдань. Тепер його функції зводяться до постановки цілей та створення можливостей для виконання цих завдань іншими і, особливо, до контролю і оцінки ефективності отриманих результатів від реалізації прийнятих рішень. Сучасні інформаційні технології дають змогу співробітникам вільно спілкуватись у межах всієї організації, спілкуватися людям різних рангів, навіть у різних країнах або місцевостях. Це означає що центр формування інтелектуального та інноваційного потенціалів, забезпечення конкурентоспроможності і успіху на ринку переміщується до того, хто олодіє відповідними знаннями і лише потім інформація передається по ієрархії, змінюючи цим структуру і механізм підготовки та прийняття рішень. Отже, сучасні тенденції розвитку менеджменту передбачають зміну ролі керівника та розширення участі всіх працівників у керівництві організацією і, особливо, у визначенні необхідності оновлення різних аспектів її господарської діяльності. Як зазначається в літературі, надії на самодеієрархізацію повноважень та відповідальності, реконструювання застарілих керівних схем виявили неспроможність зупинити процес занепаду великих підприємств з традиційними системами управління [3]. Реалізація нової парадигми управління вимагає осучаснення його потенціалу, наповнення основних функцій менеджменту новим інноваційним змістом, освоєння досконалішого інструментарію, регламентів та механізмів регулювання діяльності, посилення мотивації індивідуальної ініціативи працівників та їх відповідальності за кінцевий результат, діяльності організації. Таке оновлення потенціалу управління підприємством вимагає цілеспрямованих дій керівництва та відповідних витрат на підвищення кваліфікації персоналу і його науково-методичного забезпечення.

Потенціал кожної функції як виду професійної діяльності визначається знаннями законів і закономірностей науки управління, вмінням і навичками їх використання персоналом у практичній діяльності організації. Водночас арсенал знань науки управління як науково-методична інформація використовується і в процесі внутрішнього управління кожною функцією. Але на практиці все таки інноваційна активність, науковий пошук, теоретичне осмислення самоуправлінських можливостей, встановлення комунікативних зв'язків, пошук нетрадиційних шляхів вирішення відомих проблем і т.п., які хоч і належать кожній людині як виключна її здатність, у переважній своїй більшості належать до компетенції управління як виду професійної діяльності, тобто мають подвійне використання.

Серед факторів, які визначають успіх підприємства на ринку, роль потенціалу управління конкретно не визначена, а механізм його впливу на результати роботи детально не досліджений. Треба зазначити, що саме поняття "потенціал управління", не говорячи вже про його інноваційну складову, недостатньо чітко сформульоване. Так, дехто вважає, що потенціал управління – це знання і вміння керівного апарату використати наявні ресурси якнайкраще. Вислів "якнайкраще" не має належного економічного змісту, але можна вважати, що воно близьке до поняття "ефективність". Найчастіше результат, отриманий внаслідок витрачання ресурсів, називають ефектом, а зіставлення результату чи ефекту діяльності з витраченими для його отримання ресурсами визначає ефективність діяльності підприємства [2].

Проте, таке визначення ефективності не дає відповіді на запитання про роль управління у її досягненні, тому що, можливо, існує багато інших варіантів використання ресурсів, які дадуть значно більший результат. Коли б в результаті більш досконалішого управління було б прийнято інше, альтернативне рішення, то, можливо, результат міг бути кращим, але потенціалу управління не вистачило для його прийняття. Тому для оцінки потенціалу управління краще підходить інше визначення: ефективність – це відношення того, що підприємство чи його підрозділи дійсно виробляють або продукують до того, що вони могли б досягти за інших варіантів використання існуючих ресурсів, знань і здібностей. Отже, мова йде про те, що персонал, який володіє сучасним інноваційним потенціалом управління міг би вибрати альтернативне рішення з витрачання цих ресурсів і результат був би кращий. Отже, вибір якісніших, ефективніших альтернатив є однією із найважливіших характеристик потенціалу управління як не досить чітко визначеної економічної категорії [4].

Виходячи із сказаного, можна визначити, що потенціал управління – це знання, вміння, навички, ресурси, інтелектуальні можливості, ініціатива та досвід персоналу, які можна використати для вибору найефективніших із альтернативних рішень для забезпечення функціонування суб'єкта господарювання у заданих границях, досягнення ним встановлених цілей бажаним або,

щонайменше, найбільш прийнятним чином. Тобто, те підприємство має найвищий потенціал управління, яке у ринковому середовищі забезпечить вибір найкращих альтернатив досягнення цілей і успіх на ринку. До таких підприємств належать ті з них, в котрих управлінці мають найсучасніші знання, вміння, інформацію, інтелектуальні можливості, досвід та прогресивні регламенти взаємодії, тобто мають відповідний інноваційний потенціал.

Реальну величину потенціалу управління можна виявити лише на основі порівняння результатів його взаємодії з іншими складовими і параметрами процесу функціонування підприємства. У найбільш загальному вигляді про ефективність потенціалу управління можна судити, оцінюючи співвідношення результату функціонування підприємства до витрат. Наприклад, відношення обсягу продажів або обсягу прибутку до валових витрат, величини власного і залученого капіталів, суми витрат на управління і т.п. Із таких зіставлень можна отримати інформацію про продуктивність використання всіх ресурсів або тієї їх частини, яка скерована на розширення виробничих чи збутових можливостей організації і т.д. Співвідношення результату діяльності до витрат на управління підприємством загалом або на реалізацію окремих цільових управлінських програм ілюструватиме ефективність використання потенціалу управління. Якщо витрати на управління є фіксованою величиною, то відношення досягнутого результату до цієї величини характеризуватиме економічність управлінського потенціалу. Тобто, чим вищий результат функціонування підприємства за фіксованих витрат на управління, тим більша ефективність функціонування потенціалу управління ( $E_{ny}$ ). Це положення можна подати у вигляді такої залежності:

$$E_{ny} = \frac{\sum P_i}{\sum B_y}, \quad (1)$$

де  $\sum P_i$  – і-й результат діяльності підприємства за календарний період, грн.;  $\sum B_y$  – витрати на формування і використання потенціалу управління підприємством, грн.

При цьому, якщо  $\sum B_y = \text{const}$ , то збільшення  $\sum P_i$  покаже зростання економічності використання потенціалу управління за інших однакових умов. Із зменшенням  $\sum P_i$  економічність потенціалу управління знижуватиметься.

Величина потенціалу управління є характеристикою моментною, яка показує стан ефективності використання ресурсів підприємства у певному календарному періоді. Це визначає необхідність її постійного моніторингу. Крім економічності функціонування потенціалу управління, доцільно забезпечувати моніторинг і інших параметрів ефективності його функціонування.

Ефективність потенціалу управління, за інших однакових умов, можна вимірювати так:

$$E_y = \frac{B_\phi}{B_{nm}} \quad \text{або} \quad E_y = \frac{O_{пф}}{O_{nm}}; \quad \text{або} \quad E_y = \frac{O_{пф}}{\sum B_p}, \quad (2)$$

де  $E_y$  – ефективність управління;  $B_\phi$ ,  $B_{nm}$  – випуск продукції фактичний і потенційно можливий, грн.;  $O_{пф}$  – фактичний обсяг продажів продукції або послуг, грн.;  $O_{nm}$  – обсяг продажів потенційно можливий, грн.;  $\sum B_p$  – витрати ресурсів на весь обсяг продажів, грн.

Потенційно можливий обсяг випуску або обсяг продажів найпростіше розрахувати через капіталовіддачу. Проте ця величина буде недостатньо "легітимною" для використання, оскільки потребує для визначення середньостатистичних даних про продуктивність капіталу в цій галузі, відомостей про зміни структури продукції, динаміки цін та ін. Зрозуміло, що така величина може використовуватись у спеціальних розрахунках, але не може бути прийнятною для моніторингу динаміки зміни і оперативного реагування на відхилення. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою ефективність діяльності організації ( $E_d$ ) прийнято вимірювати також і через прибутковість. Тоді:

$$E_d = \frac{\Pi_\phi}{\Pi_{nm}}, \quad (3)$$

де  $\Pi_\phi$  – прибуток фактичний або проектний;  $\Pi_{nm}$  – прибуток потенційно можливий.

Потенційно можливий прибуток ( $\Pi_{nm}$ ) у країнах з розвинутою ринковою економікою розраховують через норму прибутку, яку можна прийняти на рівні облікової ставки національного

банку що забезпечує мінімальний ризик капіталовкладень. Крім того, необхідно врахувати передбачуваний рівень інфляції  $P_i$ . Тоді:

$$P_{\text{пм}} = K \times \frac{N_{\text{п}} + P_i}{100}, \quad (4)$$

де  $K$  – величина капіталу підприємства, грн.;  $N_{\text{п}}$  – норма прибутку на капітал, прийнятий на рівні облікової ставки національного банку;  $P_i$  – рівень інфляції у розрахунковому періоді.

Наведені вище показники, хоч і мають певні недоліки, але, як показує аналіз, відповідають основним критеріям ефективності функціонування підприємств: продуктивності, економічності і прибутковості. Можливість безпроблемного і оперативного інформаційного забезпечення цих показників дає змогу використовувати їх для оцінки та моніторингу ефективності управління підприємствами різних галузей і форм власності.

Запропонований підхід дозволяє стабілізувати і за потреби мінімізувати витрати на управління операційною діяльністю та концентрувати додаткові кошти на розвиток тих визначальних компетенцій підприємства, які створюють найбільшу цінність для споживача і забезпечать стратегічну конкурентну перевагу на ринку. Так може бути забезпечено й підвищення рівня інноваційного потенціалу управління.

### Висновки

Роль потенціалу управління підприємством у забезпеченні успіху на ринку недооцінюється, а методичні підходи до його формування та оцінки ефективності використання розроблені недостатньо. Запропонований методичний підхід до визначення основних показників ефективності функціонування організацій, який дає змогу використовувати їх для оцінки та моніторингу ефективності потенціалу управління підприємствами різних галузей і форм власності.

### Перспектива подальших досліджень

На собливу увагу заслуговує подальше дослідження проблем вибору можливих альтернативних напрямків управлінських рішень та порівняльної оцінки впливу їх ефективності на результати діяльності організацій і підвищення їх конкурентоспроможності.

*1. Герасимчук В.Г. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. – 2005. – № 7. 2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком. – Суми: Університетська книга, 2003. 3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства // ХДУ харчування та торгівлі. – 2005. 4. Гончарук А.Г. Ефективність економіки України: аналіз и прогнозирование. – Одесса: Астропринт, 2005.*