

УДК 338.43 :664.1

Котков С. В.,  
фінансовий аналітик,  
ПАТ «Оболонь», м. Київ

### АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

*В статті досліджено питання управління ефективністю діяльності підприємств з використанням сучасного методичного інструментарію фінансового менеджменту. З врахуванням специфіки цукрової галузі визначено модель управління ефективністю діяльності. Система управління на основі показника доданої вартості є тим ключовим комплексним індикатором, в якому найбільш повно представлені фактори вартості підприємства для цілей управління в області операційної, інвестиційної та фінансової діяльності компанії. Розроблено систему показників управління ефективністю діяльності підприємств цукрової промисловості. Сформовано напрями управління ефективністю по досліджуваним підприємствам цукрової промисловості за відповідними блоками управління.*

*Ключові слова:* ефективність, управління ефективністю, моделі управління ефективністю, система управління на основі економічної доданої вартості, блоки управління ефективністю, система показників управління ефективністю, напрями управління ефективністю підприємств цукрової промисловості

### АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ САХАРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ УКРАИНЫ

Котков С. В.

*В статье исследованы вопросы управления эффективностью деятельности предприятий с использованием современного методического инструментария финансового менеджмента. С учетом специфики сахарной отрасли определена модель управления эффективностью деятельности. Система управления на основе показателя добавленной стоимости является тем ключевым комплексным индикатором, в котором наиболее полно представлены факторы стоимости предприятия для целей управления в области операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании. Разработана система показателей управления эффективностью деятельности предприятий сахарной промышленности. Сформированы направления управления эффективностью по исследуемым предприятиям сахарной промышленности по соответствующим блокам управления.*

*Ключевые слова:* эффективность, управление эффективностью, модели управления эффективностью, система управления на основе экономической добавленной стоимости, блоки управления эффективностью, система показателей управления эффективностью, направления управления эффективностью предприятий сахарной промышленности

**CURRENT ISSUES MANAGEMENT PERFORMANCE OF SUGAR INDUSTRY ENTERPRISES OF UKRAINE****Kotkov S.**

*The paper investigates the issue of performance management of enterprises using modern methodological tools of financial management. Taking into account the specifics of the sugar industry defined model of performance management. The control system is based on the value added is the key indicator of the complex, which most fully represented factors of value for management purposes in operating, investing and financing activities of the company. The system of governance efficiency of sugar industry enterprises. Formed areas of performance management in enterprises studied sugar industry at the appropriate control unit. These lines of development of sugar industry enterprises multi-vector, but the factors responsible management and efficiency of formation based on economic value added, generating business. The model of the enterprise management efficiency will allow management to focus on key factors of strategy, build business planning and forecasting based on these parameters, get the tools and framework for an objective assessment of performance.*

**Keywords:** *efficiency, performance management, performance management model, management system based on economic value added, performance management blocks, scorecard performance management, performance management trends sugar industry enterprises*

**Постановка проблеми.** У будь-якій компанії, як би успішно вона не розвивалася на своєму ринку, рано чи пізно настає момент, коли керівництво усвідомлює необхідність у структуруванні процесів, визначенні та формалізації функцій. Як правило, це відбувається, коли компанія вступає в стадію «кризи зростання» – коли разом з ростом оборотів, доходів у компанії зростає кількість проблем у взаємодії між менеджерами різних рівнів. І на цьому етапі система управління в компанії, заснована на усних домовленостях, дає все більше збоїв.

Саме в цей період будь-який грамотний керівник починає замислюватися про ефективність процесів, що відбуваються на підприємстві. І як наслідок – про можливість керувати цією ефективністю. Адже всерйоз зіткнувшись з експансією міжнародного бізнесу, компанія змушена шукати шляхи для прискорення та спрощення процесів управління, скорочення, що не приносить дохід персоналу та підвищення ефективності прийняття рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зацікавленість проблемою управління ефективністю діяльності підприємства вітчизняними авторами посилилася наприкінці 90-х років минулого століття й пов'язана насамперед із необхідністю переосмислення процесу функціонування підприємств у нових умовах. Серед учених-економістів варто відзначити наукові праці К.Р. Макконнела та С.Л. Брю [4], Т.Б. Кублікової [1], М.В. Макаренко [3], Е.Д. Леонтьєва [2], Г.М. Харисової [5], О.М. Чернеги [6], А.Д. Шеремета [7], З.Є. Шершньової [8] та багато інших. У дослідженнях авторів розглядаються питання узагальнення теоретичних та науково-практичних підходів до оцінювання ефективності діяльності сучасного підприємства в умовах трансформації ринкового простору й вивчення світового досвіду впровадження сучасних технологій управління.

Визнаючи вагомість отриманих означеними вченими наукових результатів, варто відзначити, що окремі теоретико-методичні аспекти потребують подальшого поглибленого дослідження. Зокрема, це стосується використання сучасних моделей в управлінні ефективністю діяльності підприємств та розроблення на їх основі системи показників управління ефективністю.

**Мета статті.** Обґрунтувати необхідність формування системи показників управління ефективністю підприємств цукрової промисловості України.

**Основні результати дослідження.** Проблема оцінки ефективності господарської діяльності та її джерел, в поєднанні з проблемою управління функціонуванням та розвитком підприємств, завжди була одним з основних питань економічної науки. За визначенням К. Макконелла і С. Брю, «економіка досліджує проблеми ефективного використання обмежених виробничих ресурсів або управління ними з метою досягнення максимального задоволення матеріальних потреб людини» [4]. Висуненню цієї проблеми на передній план сучасних досліджень сприяє прискорення науково-технічного прогресу і, відповідно, необхідність підвищення темпів внесення змін в діючий механізм управління.

З теоретичної позиції ефективність господарської діяльності являє собою економічну категорію, яка відображає широкий комплекс умов функціонування продуктивних сил і виробничих відносин, які у сукупності забезпечують процес розширеного відтворення. Як узагальнюючий показник результатів діяльності підприємств часто використовується показник прибутку. Але, на думку А.Д. Шеремета, прибуток в абсолютному вираженні не має властивості сукупного ефекту, він містить в собі такі фактори, як собівартість продукції, збільшення обсягу продукції, її якість і асортимент, але не відображає результати застосування ресурсів, тобто авансування капіталу, що проявляється тільки в показнику рентабельності [7]. А на думку Марка Брауна «компанія може демонструвати прибуток у бухгалтерському балансі, але у дійсності працювати у збиток, якщо згадати про вартість капіталу, необхідного для управління бізнесом. Тому прибуток може виявитися тим показником, який вводить менеджерів в оману при оцінці фінансового успіху» [1].

Низька ефективність діяльності вітчизняних підприємств спричинена переконаністю керівників у недоцільності і неможливості стратегічного підходу в нестабільному середовищі; недостатнім рівнем підготовки і кваліфікації менеджерів; слабкою теоретичною обґрунтованістю розроблених управлінських рішень; нерозвиненістю стратегічного мислення управлінських кадрів; недостатньою їх обізнаністю в теорії і практиці менеджменту.

Управління ефективністю організації (СРМ, ВРМ, ЕРМ) – концепція управління ефективністю бізнесу, що охоплює весь спектр завдань в області стратегічного і фінансового управління компанією, включає в себе такі управлінські технології як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, процесно-орієнтоване планування і функціонально-вартісний аналіз, бюджетування і бізнес-планування, консолідовану управлінську звітність і аналіз.

Вперше поняття ВРМ було запропоновано міжнародної аналітичної компанією IDC. Її підтримала дослідницька фірма META Group. У свою чергу, Gartner Group запропонувала альтернативну аббревіатуру – СРМ (Corporate Performance Management, управління

ефективністю корпорації). Поширення отримав також акронім EPM (Enterprise Performance Management, управління ефективністю підприємства).

Ще 50 років тому американець Пітер Друкер заговорив про методіку MBO (Management by Objectives) – управління за цілями, коли діяльність співробітників оцінюється не по процесу, а по результату. При цьому результат розуміється як досягнення поставленої мети. Років 10 тому, з появою книги Роберта Каплана і Дейвіда Нортона, творців збалансованої системи показників ефективності організації (ССП), термін «управління ефективністю» міцно увійшов в сучасну бізнес реальність. До цього багато компаній орієнтувалися у своїй діяльності переважно на поточні фінансові цілі, які слабо узгоджувалися з довгостроковими цілями компанії. Стратегія, побудована на основі системи збалансованих показників, дає повне уявлення про становище компанії, відображаючи не тільки фінансові можливості компанії, але і її організацію внутрішніх бізнес-процесів.

Створення системи управління ефективністю дозволяє вирішити одну з основних завдань управління будь як великої, так і не масштабної компанії - організацію циклу планування, виконання та контролю. А так же скоротити трудовитрати, але максимізувати віддачу.

Система управління ефективністю діяльності підприємства має враховувати:

1) циклічність світового економічного розвитку та особливості трансформацій національної економіки. Як відомо, функціонування економіки підпорядковане багатьом закономірностям, однією з яких є періодичність піднесення і спадів у виробництві (циклічність економічного розвитку), такі коливання притаманні економікам усіх країн світу;

2) перевірені практикою методи, моделі, інструменти і методіки. Це є передумовою ефективного ситуаційно-ресурсного підходу в управлінні запасами, оптимізації розподілу ресурсів тощо. У нестабільному зовнішньому середовищі стратегія може бути сформульована тільки у сценарній формі («що відбудеться за певного розвитку подій»), що дає змогу побачити певну перспективу, ймовірні ризики при прийнятті рішень;

3) особливості макростабілізаційних заходів, від чого залежить використання методів, моделей та інструментів управління [6].

Технологія управління повинна передбачати розгляд декількох альтернатив поведінки підприємства, на яке впливають різноманітні зовнішні і внутрішні фактори. Зосередженість на такому підході є передумовою стабілізації положення на ринку.

В сучасних умовах розвитку підприємств України усе більше поширення й застосування одержують новітні концепції управління. Кожна модель управління ефективністю має свої особливості (табл. 1), які обумовлюють їх застосування в різних ситуаціях для різних галузей діяльності.

Для управління ефективністю діяльності підприємств цукрової галузі було використано модель, що засновано на показниках доданої вартості.

Стюарт Штерн розробив концепцію під назвою «Система управління на основі показника EVA – економічна додана вартість» (EVA-based management). Система управління на основі цього показника являє собою систему фінансового управління, що задає єдину основу для прийняття рішень основним і допоміжним персоналом і дозволяє моделювати, відстежувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному напрямку: додавання вартості до інвестицій акціонерів. Стюарт і Штерн в якості результату впровадження

системи управління на підставі даного показника виділяють так звані 4М: вимірювання (Measurement), система управління (Management system), мотивація (Motivation), стиль мислення (Mindset) [3].

**Таблиця 1. Моделі управління ефективністю підприємства**

Модель	Акцент
BSC-модель Лоренца Мейсела	Персонал, ефективність співробітників
BSC-модель Нортон-Каплана	Чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу
EVA-based management	Чотири напрямки: вимірювання, система управління, мотивація, стиль мислення
Піраміда ефективності	Ієрархічна структура управління
EP2M-модель	Чотири напрямки: обслуговування клієнтів і ринків, вдосконалення внутрішніх процесів, управління змінами і стратегією, власність і свобода

Джерело: [2].

Процес управління вартістю, згідно даного підходу, передбачає не просто розрахунок вартості компанії і величини економічної доданої вартості, а управління зміною вартості [5]. Для підвищення та управління ефективності підприємств цукрової галузі України, пропонуємо чотири базових блоки, які у сукупності відтворюють управління ефективністю діяльності підприємств цукрової галузі (рис. 1):

1. Управління виробничо-технологічною діяльністю;
2. Управління технічною діяльністю;
3. Управління організаційною діяльністю;
4. Управління фінансово-економічною діяльністю.



**Рис. 1. Модель управління ефективністю діяльності підприємств**

Джерело: розроблено автором

На думку автора, саме запропоновані групи показників, які відображають і обґрунтовують управління ефективністю діяльності підприємств, є дієвим спрямуванням націленим на отримання бажаного результату.

Для управління ефективністю діяльності підприємств цукрової галузі України, автором визначено систему показників, які комплексно оцінюють за відповідним напрямком виробничу технологічність, технічну діяльність, організацію, фінансову спроможність, що у сукупності націлені на досягнення ефективності управління розвитком (табл. 2).

**Таблиця 2. Система показників управління ефективністю діяльності підприємств**

№	Блоки управління	Показники
1	Управління виробничо-технологічною діяльністю	Вихід цукру з 1 т буряків, %
		Коефіцієнт заводу, од.
		Середньодобова потужність, т / добу
		Коефіцієнт використання потужності, од.
2	Управління технічною діяльністю	Витрати умовного палива на тону цукру, т
		Витрати умовного палива до маси перероблених буряків, %
		Амортизаційні відрахування, тис. грн
		Коефіцієнт оновлення основних засобів, од.
		Співвідношення активної частини основних засобів до середньорічної вартості основних засобів, од.
3	Управління організаційною діяльністю	Дигестія буряку, %
		Продуктивність праці, т /чол.
		Фондоозброєність, тис. грн/ чол.
4	Управління фінансово-економічною діяльністю	Чистий прибуток, тис. грн.
		Валовий прибуток, тис. грн.
		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.
		Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
		Операційний прибуток, тис. грн
		Витрати на оплату праці, тис. грн
		Коефіцієнт загальної ліквідності
		Коефіцієнт фінансової стійкості
Коефіцієнт чистого доходу до введених основних засобів		
5	Результуючий блок управління ефективністю	Валова додана вартість, тис. грн
		Прибуток на 1 грн валової доданої вартості, грн/ грн
		Валова додана вартість на 1 грн. собівартості реалізованої продукції, грн / грн
		Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн / грн
		Рентабельність за валовим прибутком (відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції), %

*Джерело: розроблено автором.*

Запропонована модель управління ефективністю діяльності підприємств за відповідними блоками показує взаємозв'язок між ними та вплив кожного з блоків на кінцевий результат – досягнення ефекту управління та вихід на результуючий блок результативних показників ефективності управління діяльності підприємств.

За допомогою системи показників управління ефективністю, підприємство спрямовано рухається до цільової мети. Система результативних показників дозволяє керівникам підприємств сконцентруватись на зонах, критичних для реалізації стратегії, обрати з великого потоку даних тільки ті, які насправді можуть бути використані для зростання ефективності підприємства. Наведена модель реалізує ідею про так зване «відповідальне» підприємство, в якому чітко визначено «хто і за що відповідає». Усі види діяльності в підприємстві повинні бути спрямовані на досягнення стратегічного результату. У даному випадку – це збільшення ефекту від діяльності, тобто валової доданої вартості підприємств цукрової галузі при одночасному зменшенні витрат.

Отже, управління ефективністю підприємств складна складова загального управління підприємств, яка характеризується змістом залучених до неї показників. Для того, щоб повноцінно управляти цим процесом необхідно розглядати всі ці показники у сукупності. Адже той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку.

Виробничий досвід свідчить, що оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час, на думку виробничих експертів, можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Провівши діагностику показників управління ефективністю діяльності підприємств цукрової промисловості України за 2009-2013 рр., визначено напрями подальшого управління ефективністю за відповідними блоками управління по досліджуваним підприємствам (табл. 3).

**Таблиця 3. Напрями подальшого управління ефективністю по досліджуваним підприємствам цукрової промисловості за відповідними блоками управління**

Блок управління ефективністю діяльності	Назва підприємства	Напрями подальшого зростання ефективності діяльності	Необхідні інвестиції, млн грн
1	2	3	4
Блок 1 – Управління виробничо-технологічною діяльністю	ПАТ «Линовицький цукрокомбінат «Красний»	Підвищення якості сировини, вдосконалення технологічного процесу	15,0
	ТОВ «ІПК «Полтавазернопродукт»	Виробництво біогазу	Запроваджено; 850,0
	ПАТ «Гнідавський ц/з»	Виробництво біоетанолу	50,0
	ПАТ «Рокитнянський ц/з»	Виробництво біогазу	170,0
Блок 2 – Управління технічною діяльністю	ПрАТ «ІПК «Поділля»	Технічні заходи, спрямовані на застосування альтернативних видів палива, зниження енергоспоживання, підвищення енергоефективності виробництва цукру	Запроваджено спалювання кам'яного вугілля в парових котлах; 100,0

Продовження табл. 3

1	2	3	4
	ТДВ «Узинський ц/з»	Виробництво біоетанолу	Запроваджено; 30,0
	ТзОВ «Радехівський цукор»	Напрямок технічного переозброєння, модернізації, інвестиції в технічне переоснащення	В обсязі 150,0
Блок 3 – Управління організаційною діяльністю	ПрАТ «Поділля»	Формування територіально-виробничого комплексу	по 100,0
	ТзОВ «Радехівський цукор»	Виробництво біогазу	
		Виробництво біоетанолу	
		Розвиток підприємства на основі державно-приватного партнерства (ДПП) та спільне підприємництво	
Блок 4 - Управління фінансово-економічною діяльністю		Розвиток підприємства на основі державно-приватного партнерства (ДПП) та спільне підприємництво	
		Відміна тарифної імпортової квоти на цукор-сирець з тростини, цукрових сиропів, відміна мінімальної ціни на цукрові буряки та цукор, впровадження виключно грошових форм розрахунків за цукросировину	

Джерело: розроблено автором з використанням даних НАЦУ «Укрцукор».

Наведені напрями розвитку підприємств цукрової промисловості різновекторні, проте відповідають чинникам управління та підвищення ефективності діяльності на основі формування економічної доданої вартості, що генерує підприємство.

Як бачимо, за результатами дослідження, підприємства цукрової промисловості України навіть в умовах кризових явищ в економіці, намагаються підвищувати ефективність своєї діяльності, проводити модернізацію, диверсифікувати діяльність і потребують розроблення науково обґрунтованих методик і відповідних напрямів для залучення інвестицій.

**Висновок.** Враховуючи проблеми розвитку підприємництва в післякризових умовах, можна дійти до висновку, що необхідною умовою розвитку підприємств у динамічному конкурентному ринковому середовищі є забезпечення ефективності їх діяльності. Проблема забезпечення ефективності має особливе значення для підприємств цукрової галузі, що обумовлена їх економічним та соціальним значенням, як для окремих регіонів, так і для держави в цілому. Доцільність розробки системи показників управління ефективністю підприємства полягає в тому, що ці показники є передумовою відповідних рішень, які дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку. Вони є індикаторами добробуту підприємства (організації, установи). Розроблена модель управління ефективністю діяльністю підприємства дозволить керівництву зосередитися на ключових факторах



стратегії, побудувати бізнес-планування та прогнозування на основі цих показників, отримати інструменти та базу для об'єктивної оцінки результатів діяльності.

З огляду на те, що цукрової галузі належить виняткова роль у підвищенні ефективності функціонування економіки в цілому, актуальність подальших досліджень цієї сфери тільки зростає. Подальших досліджень потребує система менеджменту підприємств цукрової промисловості України, перешкоди на законодавчому рівні та сучасні умови функціонування підприємств цукрової галузі.

1. Кубликова Т. Б. Современное состояние и направления инновационного развития Украины / Т. Б. Кубликова // Ринок цінних паперів України. – 2013. – № 7-8.

2. Леонтьев Е. Д. Модели и методы оценки эффективности управления малым предприятием связи: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Д. Леонтьев. – Курск, 2014.

3. Макаренко М. В. Системы показателей, модели и подходы к оценке деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М. В. Макаренко, И. И. Малова. – Режим доступа: [http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12\\_2008/04.pdf](http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf)

4. Макконнелл К. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. / К. Макконнелл, С. Брю : [пер. с англ.]; Т.1. – М.: Республика, 1992.

5. Харисова Г. М. Модель экономической добавленной стоимости (EVA) и ее применение при обосновании стратегии интегрированных образований в реальном секторе экономики [Электронный ресурс] / Г. М. Харисова // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. – 2011. – № 36. – Режим доступа : <http://www.uecs.ru/uecs-36-122011/item/932--eva->.

6. Чернега О. М. Системний підхід до управління ефективністю діяльності організації [Електронний ресурс] / О. М. Чернега. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1764/1/>

7. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2006.

8. Шериньова З. Є. Стратегічне управління : [підручник] / З. Є. Шериньова. – К.: КНЕУ, 2004.