

КОВАЛЕНКО

Олександр Михайлович
a.m.kovalenko@mzeid.in

УДК 339.1

ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВTECHNOLOGICAL ASPECTS OF
EVALUATION OF ENTERPRISE
EFFICIENCYд.е.н., професор, Одеський
національний політехнічний
університетDOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.10.5>

СТАНІСЛАВИК

Олена В'ячеславівна
elenastanislayvk@ukr.netк.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет**KOVALENKO Oleksandr Mykhailovych** – Doctor of Economics, Professor, Odesa National Polytechnic University**STANISLAVYK Olena Viacheslavivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

У статті розглянуто систему оцінки ефективності діяльності підприємства, починаючи з планування та вироблення стратегії. Охарактеризований показник «економіко-технологічний рівень технології» та позначено ключові показники ефективності. Серед індикаторів і показників виділено такі: технологічна продуктивність, додана вартість, чисельність працівників, річні витрати капіталу на технологію, рівні виробничого та комерційного розвитку підприємства, індекс продуктивності праці, показники фактичної економічної та фінансової ефективності господарської діяльності підприємств. Висвітлено важливі аспекти діяльності органів контролю на підприємстві, які забезпечують діагностику процесів, координацію та контроль реалізації затверджених планів, а також оцінку ефективності діяльності підприємства. Відзначено роль системи контролінгу в підвищенні якості управлінських процесів. Виділено особливості управління ресурсними потоками.

* * *

В статье рассмотрена система оценки эффективности деятельности предприятия, начиная с планирования и выработки стратегии. Охарактеризован показатель «экономико-технологический уровень технологии» и обозначены ключевые показатели эффективности. Среди индикаторов и показателей выделены следующие: технологическая производительность, добавленная стоимость, численность работающих, годовые затраты капитала на технологию, уровень производственного и коммерческого развития предприятия, индекс производительности труда, показатели фактической экономической и финансовой эффективности хозяйственной деятельности предприятий. Освещены важные аспекты деятельности контролирующих органов контроля на предприятии, которые обеспечивают диагностику процессов, координацию и контроль реализации утвержденных планов, а также оценку эффективности деятельности предприятия. Отмечена роль системы контролинга в повышении качества управленческих процессов. Выделены особенности управления ресурсными потоками.

* * *

Introduction. In today's market conditions, due to the emergence of new private small and large enterprises, evaluation, forecasting and planning of activities become extremely necessary, especially in markets with high competition. To do this, the company must have formed a relevant system for evaluating the effectiveness of its activities.

The purpose of this paper is to study the technological aspects of evaluation of enterprise efficiency.

Results. The system of evaluating the effectiveness of the enterprise, starting with planning and strategy development is considered. The indicator "economic and technological level of technology" is characterized and the key indicators of efficiency are marked. Among the indicators and indexes are: technological productivity, value added, number of employees, annual capital expenditures on technology, levels of production and commercial development of the enterprise, labor productivity index, indicators of actual economic and financial efficiency of economic activity of enterprises. Important aspects of the activity of controlling structures at the enterprise, which ensure the diagnostics of processes, coordination and control of the implementation of approved plans, as well as evaluation of the efficiency of the enterprise, are highlighted. The role of the controlling system for improving the quality of management processes is noted. Features of resource flow management are highlighted.

Conclusion. Thus, the scheme of implementation of the diagnostics technology and, accordingly, evaluation of the enterprise efficiency is considered, which is combined with general scheme of the management cycle. The results of the implementation of this technology are used for the choice of decisions about initiation of organizational changes and modification of management models, used for the adjustment of purposes and planning the enterprise activities. The system of indicators and key indexes, and the cause-and-effect relationships between them, is developed and adjusted in accordance with the established purposes and requirements for diagnostics and, accordingly, evaluation of effectiveness of the main and auxiliary processes at the enterprise. Common problematic situations in enterprise management are situations of resource deficit and surplus due to the asynchronous nature of their flows. The resource flow management process is focused on the timely execution of the portfolio of consumer orders. When creating a controlling system at the enterprise, technologies and diagnostic tools and, accordingly, evaluating the effectiveness of its activities and managing the resource flows should be interconnected with the methods of coordination and regulation.

Ключові слова: оцінка ефективності, організація, планування, рівень технології, господарська діяльність, комерційний розвиток, показники ефективності, діагностика

Ключевые слова: оценка эффективности, организация, планирование, уровень технологии, хозяйственная деятельность, коммерческое развитие, показатели эффективности, диагностика

Keywords: efficiency evaluation, organization, planning, level of technology, economic activity, commercial development, efficiency indicators, diagnostics

ВСТУП

У процесі своєї життєдіяльності будь-яка компанія, якщо вона планує довгострокове існування, повинна думати не тільки про оперативне планування і поточний стан справ у компанії, але й замислюватися про подальші шляхи розвитку, формувати нові стратегії та шляхи розвитку й ефективно їх реалізовувати. Для цього на підприємстві повинна бути сформована релевантна система оцінки ефективності його діяльності.

Теоретичні аспекти системи індикаторів і ключових показників діяльності підприємств досліджені такими вченими, як Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, А.І. Пушкар, А.Н. Тищенко, В.П. Стасюк, М. Дж. Лебас та ін. Проте різноманітність управлінських категорій і методологій обумовлює необхідність подальшої систематизації показників і розроблення методів їх узгодження та застосування в загальній управлінській діяльності.

МЕТА статті – дослідження технологічних аспектів оцінки ефективності діяльності підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці провідних вчених, а також матеріали періодичних видань. У проведенні дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід тощо.

РЕЗУЛЬТАТИ

Для вироблення ефективної стратегії необхідно розуміти, в якому стані, на якому етапі розвитку і з якою ефективністю працює зараз організація, мати чіткі цілі, стосовно бажаного стану й реалізувати необхідні заходи для отримання необхідного результату. Тому потрібна оперативна і своєчасна оцінка ефективності поточної діяльності. На вигляд проста схема досить проблематично реалізується на практиці. Здаються неправильні цілі, невірно визначається поточний стан і «потенціал» розвитку [1].

У даній роботі розглядається показник «економіко-технологічний рівень технології», з його допомогою можна не тільки оцінити поточний рівень розвитку організації та її ефективність, але й спрогнозувати подальший розвиток компанії, а також виробити оптимальну стратегію розвитку [2].

Даний показник є певною властивістю технологічного процесу, що спочатку властива якомусь певному способу виробництва конкретного продукту. Ця властивість зумовлюється як ідеєю технологічного процесу, так і технічною реалізацією цієї основної ідеї, яка знаходить свій відбиток в характері й послідовності робочих ходів технологічного процесу. Тобто цей показник допомагає оцінити ефективність виробництва для окремої технології.

Він залежить від таких факторів, як технологічна продуктивність, в яку закладається додана вартість і чисельність працівників на підприємстві, та фондоозброєність. Природно, що у розрахунках можна використовувати різні формули, й даний показник не виняток. У деяких випадках він залежить від доданої

вартості, кількості робітників в організації та від річних витрат капіталу на технологію.

Для технологічних систем високого ієрархічного рівня показник характеризує вже не тільки якість сукупності використовуваних технологій, а й ефективність організації та управління всім виробництвом, включаючи систему постачань і збуту продукції. Це якісна сторона даного показника.

Із кількісного боку цей показник узагальнює оцінку ефективності даного виду технології (функціонування підприємства) з погляду суспільства.

Далі звернемося до приватних показників. Серед показників оцінки ефективності діяльності підприємства можна виділити кілька груп:

1. Показники виробничої ефективності господарської діяльності підприємств:

- рівень виробничого розвитку підприємства;
- рівень комерційного розвитку (торгової, ринкової, збутової активності) підприємства.

Відзначимо, що замість цих двох показників можна використовувати тільки один показник виробничої ефективності господарської діяльності підприємства – рівень його економічного розвитку. За необхідності, крім згаданих двох показників і їх структурних елементів, можуть аналізуватися рівні зростання або зниження показників виробничої ефективності роботи підприємства, комерційної ефективності його роботи та їх відповідних структурних елементів за ті чи інші порівнювані звітні періоди календарного часу.

– індекс продуктивності праці виробничих робітників організації.

2. Показники фактичної економічної ефективності господарської діяльності підприємств:

- повна годинна фактична доходопроductивність (середня вартість однієї нормо-години витрат праці основних виробничих робітників) підприємства;
- повна річна фактична доходопроductивність підприємства;

3. Показники фактичної фінансової ефективності господарської діяльності підприємств:

- фактична рентабельність праці виробничих робітників організації;
- фактична рентабельність виробництва організації;
- фактична рентабельність сукупних виробничих фондів.

Більшість показників залежать від прибутку підприємства і мають суто фінансову характеристику, інші видаються розрізненими і не повною мірою дають уявлення про загальну ефективність компанії.

Найголовніше те, що дані показники не зовсім дають можливість зрозуміти, де ж знаходиться межа розвитку, як її оцінити, як довго буде можливо працювати у цьому напрямі.

На зниження ефективності прийнятих рішень в організації, а також її діяльності значний вплив має високий рівень складності у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем [3].

Традиційна система оцінки ефективності діяльності підприємства ґрунтується на зміні показників обсягів витрат ресурсів, собівартості продукції і прибутковості. Діагностика діяльності підприємства зачі-

пає насамперед питання антикризового управління в організації, запобігання банкрутства та санації, своєчасного та адекватного реагування підприємства на ситуації як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі за допомогою прийняття оперативних рішень.

Теоретичні підходи і практичні рекомендації для здійснення діагностики останнім часом інтенсивно розвиваються за допомогою формування механізмів виявлення проблемних ситуацій у різних сферах діяльності підприємства на основі технологій оброблення даних, системи збалансованих показників та інтегральних показників конкурентоспроможності, гнучкості, вартості бізнесу тощо, із застосуванням математичного апарату. Для підтримки оперативності та якості прийнятих рішень цикл реалізації діагностики повинен бути поєднаний із загальним управлінським циклом на підприємстві.

Потоки ресурсів є ключовим об'єктом у дослідженнях ефективності діяльності організації. Водночас підвищення ефективності управління ресурсними потоками може бути досягнуто внаслідок комбінування підходів до їх діагностики та планування, орієнтованих на функції, процеси, події, проблемні ситуації та об'єкти з урахуванням організаційних особливостей підприємства.

Управління діяльністю підприємства зображується у вигляді замкнутого циклу управлінських функцій. Одним із прикладів схеми діагностики та відповідно оцінювання ефективності у загальній схемі управлінського циклу може бути система, яка містить наступні основні елементи послідовності:

1. Розроблення концептуальних моделей управлінських процесів і планування діяльності.
2. Виконання прийнятих планів з одночасним підключенням пробних дій, тестових випробувань і пілотних проєктів.
3. Координація та контроль за виконанням процесів відповідно до затверджених планів.
4. Оцінка ефективності та регулювання процесів управління.

Даний управлінський цикл орієнтований на ринковий попит і споживчі потреби з урахуванням вимог торгових організацій в розподільних каналах.

Регулювання процесів управління здійснюється за допомогою прийняття рішень про ініціювання організаційних змін і коригування моделей управління або зміни цілей на основі результатів оцінки ефективності діяльності підприємства.

У контексті ефективності діяльності компанії та її ланцюга постачань концептуальні моделі показують зв'язки між великою кількістю факторів і елементами організаційно-функціональної структури.

Безліч факторів діяльності підприємства структурується у вигляді ієрархічного дерева, де на верхньому рівні зображено узагальнені (інтегральні) фактори, а на нижніх рівнях – більш уточнені (часткові) фактори. Так, діяльність організації залежить від компетентностей постачальників, підрядників та логістичних компаній. Таким чином, має місце поділ на фактори забезпечення якості та вартості продукції, послуг і експлуатації. Другим узагальненим фактором діяльності компанії є ефективність роботи ланцюга

постачань, яка залежить від факторів забезпечення потреб, інтересів і очікувань співробітників, споживачів, суспільства, а також факторів продуктивності, економічності, прибутковості, економічного зростання, заробітної плати і конкурентного статусу [4].

Досягнення цілей розвитку підприємства залежить від орієнтації і ступеня залученості контрагентів у процес розробки і запуску у продаж нової продукції або у процес безперервного вдосконалення виробничого випуску.

Результати діяльності підприємства обумовлені також якістю управління і комплексом заходів для їх покращення [3].

Одним із головних напрямів підвищення якості управлінських процесів є оптимізація системи контролінгу, яка забезпечує діагностику процесів, координацію і контроль реалізації затверджених планів, а також оцінку ефективності діяльності підприємства.

Підходи до оцінки ефективності організації базуються на категоріях ресурсного, ринкового й економічного потенціалів і здатності підприємства до їх реалізації для задоволення попиту та підвищення рівня прибутковості. На прибутковість підприємства безпосередньо впливає ефективність управлінської діяльності та організація продажів готової продукції, що зі свого боку залежить від задоволеності клієнтів, якості продукції, умов постачань, інноваційності, гнучкості та величини витрат.

Негативно впливають на величину чистого доходу загальні витрати підприємства, як результат процесів зі створення і регулювання зазначених параметрів за допомогою ресурсного, інформаційного та організаційного забезпечення [5].

В управлінні діяльністю підприємства важливу роль відіграють індикатори та показники ефективності, які повинні бути організовані в єдину систему для діагностики та, відповідно, оцінки ефективності в рамках системи управління вищого рівня – системи контролінгу.

Аналіз управлінських процесів дозволяє встановити систему індикаторів і показників оцінки ефективності підприємства, які повідомляють про необхідність прийняття певних рішень. Якщо відомо, на якому етапі процесу виявлені відхилення і помилки, то вживаються необхідні заходи щодо виправлення ситуації. Агреговані показники діяльності підприємства дозволяють отримати узагальнену оцінку змін на підприємстві й досягнуті ним виробничі, маркетингові та фінансові результати.

Ефективне управління діяльністю підприємства передбачає своєчасне виконання цілей та відповідних ситуацій. Звідси впливає комбінування підходів до оцінки ефективності: програмно-цільового, тобто з погляду досягнення затверджених цілей, і ситуаційного, в ході якого досліджуються вжиті заходи на релевантність й адекватність ситуації, що склалася.

Причина відхилень у показниках діяльності підприємства може полягати у послідовності незалежних подій та подій, що представляють реакцію управлінців.

В ідентифікації ситуацій та визначенні цілей використовується система індикаторів, ключових показників і причинно-наслідкових зв'язків. Тому забезпечення узгодженості показників оцінки ефективності

та причинно-наслідкових моделей є одним з головних принципів організації функцій діагностики, відповідно й оцінки ефективності, визначення мети й планування.

Як основне правило в аналізі та плануванні технологічних процесів використовується принцип відповідності кінцевих результатів діяльності організації потребам споживачів за дотримання критерію мінімальних загальних витрат. Слід зазначити, що в управлінському обліку дане правило закладено у методі функціонально-вартісного аналізу.

Результати моніторингу та оцінки ефективності діяльності підприємства на основі системи індикаторів і ключових показників ефективності використовуються для вироблення контролюючих сигналів у керовану систему для координації взаємодії з контрагентами, визначення та коригування цілей. Діаграми причинно-наслідкових зв'язків дозволяють визначити ланцюжок дій, необхідних для досягнення цілей підприємства та задоволеності споживачів.

Таким чином, процесний підхід до управління діяльністю підприємства доповнюється положеннями казуального підходу до діагностики і цілепокладання, основна увага якого приділяється пошуку причин збоїв у системі виробництва і збуту. Вплив на причини їх появи дозволяє звести до мінімуму втрати і витрати підприємства на подолання наступних подій і проблемних ситуацій [6].

Стандартизована методика вирішення проблеми пропонується в рамках концепції «6 сигм» – DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) [7].

З категорією «проблема» пов'язані такі поняття, як варіативність (різноманітність, нестійкість), дефекти, помилки, відмови, втрати відповідно продукції та процесів. Вони знижують або перешкоджають досягненню задоволеності споживачів у рівні обслуговування, якості придбаної продукції та інших факторах взаємодії.

Методика вирішення проблеми DMAIC реалізується в 5 етапів [7]:

1. Ідентифікація проблеми.
2. Вимірювання процесів і збір даних, пов'язаних з виявленою проблемою.
3. Оброблення даних, аналіз і визначення причинно-наслідкових зв'язків між параметрами управління, індикаторами процесів і ключовими показниками ефективності діяльності підприємства.
4. Визначення завдань для усунення причин та наслідків проблеми, і відхилень від цільових значень ключових показників ефективності, насамперед, задоволеності потреб споживачів.
5. Контроль функцій, процесів, активностей, які пов'язані з виявленою проблемою, з метою недопущення її повторного виникнення. Якщо проблема повторюється, відбувається коригування моделей управління.

Кожен процес співіснує або взаємопов'язаний з іншими процесами, тому забезпечення ефективності діяльності підприємства вимагає інтеграції управлінських та технологічних процесів через систему координації та бюджетування. Бюджетування дає вартісні показники процесів і їх складових.

Формалізація процесів управління ресурсними потоками повинна забезпечувати виконання логістич-

них принципів і досягнення цілей організації. На основі системи ключових показників ефективності формуються цілі та критерії управління потоками ресурсів [8].

До найбільш поширених на практиці цілей можна віднести:

- скорочення загального циклу постачань до мінімально необхідного значення і підвищення оборотності оборотних активів;
- підвищення надійності виробничо-збутової діяльності;
- мінімізація витрат, пов'язаних із забезпеченням ресурсами процесів на підприємстві та їх використанням;
- максимізація чистого грошового потоку й обсягу прибутку;
- забезпечення високого рівня рентабельності активів тощо.

Відзначимо, що на вибір постачальника ресурсів і організацію взаємодії з ним впливає структура ланцюга постачань, що складається з інтегрованої та варабельної частин [8].

До варіабельної складової ланцюга постачань відносяться зовнішні постачальники, які класифікуються за групами пріоритетних, непріоритетних і перспективних постачальників. З пріоритетними постачальниками укладаються довгострокові угоди, здійснюється спільне реагування на зміни зовнішнього середовища, регулювання економічних відносин з їх постачальниками.

У роботі з поточними, короткостроковими подіями можуть залучатися непріоритетні постачальники на основі вибору кращих пропозицій та укладення з ними одноразових угод.

Визначення цільових параметрів потоків готової продукції проводиться за допомогою планових відвантажень і постачань у часі за поточним портфелем споживчих замовлень.

Аналіз ефективності управління ресурсними потоками на основі функціонально-орієнтованих моделей дозволяє визначити вартість виконання функцій, що забезпечують рух і обробку ресурсів, тривалість і частоту їх виконання, показники результативності, продуктивності, ефективності та економічності даних функцій.

ВИСНОВКИ

Таким чином, розглянута схема реалізації технології діагностики та, відповідно, оцінки ефективності діяльності підприємства, яка поєднана із загальною схемою управлінського циклу. Результати реалізації даної технології використовуються у виборі рішень про ініціювання організаційних змін і модифікації моделей управління, у коригуванні цілей і плануванні діяльності підприємства.

Система індикаторів і ключових показників, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними розробляється і коректується відповідно до встановлених цілей та вимог до діагностики, оцінки ефективності основних і допоміжних процесів на підприємстві.

Поширеними проблемними ситуаціями в управлінні діяльністю підприємства є дефіцит та надлишки ресурсів внаслідок асинхронності їх потоків. Процес управління ресурсними потоками орієнтований на

своєчасне виконання портфеля споживчих замовлень. У створенні системи контролінгу на підприємстві технології та інструментарій діагностики та відповідно оцінювання ефективності його діяльності й управління ресурсними потоками повинні бути взаємопов'язані з методами координації та регулювання.

Список використаних джерел

1. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Москва: Инфра-М, 2013. 255 с.
2. Федотова А. Оценка эффективности деятельности и прогнозирование финансовых результатов компании на основе показателя экономического уровня технологии. Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2. С. 281–286.
3. Гончарук А.Г. Формирование механизма управления эффективностью предприятия (на примере пищевой промышленности): дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.04 / Одес. нац. политехн. ун-т. Одесса, 2010. 448 с.
4. Балашов В.Н. КРІ как инструмент результативной и эффективной деятельности. *Ежегодник «Виттевские чтения»*. 2014. №1. С. 274–276.
5. Говорущко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартіс-ноорієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
6. Петрув Э.В. Оценка финансовой эффективности деятельности генерирующей компании: выбор ключевого показателя. *Энергетика Татарстана*. 2010. № 4. С. 64–70.
7. Creveling C.M., Hambleton L, McCarthy B. Six Sigma for Marketing Processes: An Overview for Marketing Executives, Leaders, and Managers. New Jersey: Prentice Hall, 2006. 304 p.
8. Коваленко О.М. Стратегія і механізми регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур у харчовій галузі: монографія. Херсон: Грін Д.С., 2014. 356 с.

References

1. Panov M.M. Evaluation of activities and company management system based on KPI. Moscow: Infra-M, 2013. 255 p. (In Russian).
2. Fedotova A. Evaluation of efficiency of activities and forecasting the financial results of the company based on indicator of economic level of technology. Risk: resources, information, supply, competition. 2012. № 2. pp. 281–286. (In Russian).
3. Goncharuk A.G. Formation of enterprise efficiency management mechanism (on the example of the food industry): Doctor of Economics dissertation: 08.00.04 / Odesa National Polytechnic University. Odessa, 2010. 474 p. (In Russian).
4. Balashov V.N. KPI as a tool for effective and efficient activity. Yearbook «Vittev readings». 2014. № 1. pp. 274–276. (In Russian).
5. Hovorushko T.A., Klymash N.I. Enterprise efficiency management based on a cost-oriented approach. Kyiv: Lohos, 2013. 204 p. (In Ukrainian).
6. Petruv E.V. Evaluation of financial efficiency of the generating company: selecting a key indicator. *Energy of Tatarstan*. 2010. № 4. pp. 64–70. (In Russian).
7. Creveling C.M., Hambleton L, McCarthy B. Six Sigma for Marketing Processes: An Overview for Marketing Executives, Leaders, and Managers. New Jersey: Prentice Hall, 2006. 304 p.
8. Kovalenko O.M. Strategy and mechanisms for regulating the activities of vertically integrated structures in the food industry. Kherson: Hryn D.S., 2014. 356 p. (In Ukrainian).