

УДК 658.012.12

Цибульська Е.І.*доцент кафедри економіки підприємства
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»***Щит С.Л.***магістр
Харківського гуманітарного університету
«Народна українська академія»*

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЩОДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Стаття присвячена оцінці економічної ефективності діяльності бізнесу з позицій процесно-орієнтованого підходу. В якості критерію оцінки обрано показник рентабельності взаємовідносин з клієнтом. Запропонований підхід дозволяє підприємству керувати загальною ефективністю діяльності через оцінку й контроль рентабельності бізнес-процесів по окремих клієнтах у режимі реального часу.

Ключові слова: економічна ефективність, процесно-орієнтований підхід, оцінка, бізнес-процес, транзакція, рентабельність взаємовідносин з клієнтом.

Цыбульская Э.И., Щит С.Л. ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА

Статья посвящена оценке экономической эффективности деятельности бизнеса с позиций процессно-ориентированного подхода. В качестве критерия оценки выбран показатель рентабельности взаимоотношений с клиентом. Предложенный подход позволяет предприятию управлять общей эффективностью деятельности через оценку и контроль рентабельности бизнес-процессов по отдельным клиентам в режиме реального времени.

Ключевые слова: экономическая эффективность, процессно-ориентированный подход, оценка, бизнес-процесс, транзакция, рентабельность взаимоотношений с клиентом.

Tsybulskaya E.I., Schyt S.L. PROCECC-ORIENTED APPROACH TO EVALUATING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF BUSINESS ACTIVITIES

The article describes the economic efficiency of business from the standpoint of process-oriented approach. As a criterion of evaluation selected indicators of customer relationship profitability. The proposed approach allows the company to manage the overall performance through the evaluation and control of the profitability of business processes to individual customers in real time.

Keywords: economic efficiency, process-oriented approach, assessment, business process, transaction, profitable relationships with customers.

Постановка проблеми. Для вітчизняних і зарубіжних комерційних підприємств вимірювання ефективності бізнесу було й залишається найважливішою проблемою, тому що ефективність характеризує результативність господарювання. Вітчизняні підприємства в ході розбудови економіки у напрямі ринкової зіткнулися з тим фактом, що показники оцінки ефективності, які застосовувалися у плановій економіці за радянських часів, статичні і можуть дати оцінку ефективності лише в минулому. Минуле не обов'язково є надійним чинником, що визначає майбутнє. Застосування існуючих зарубіжних підходів оцінки ефективності бізнесу без адаптації до вітчизняних реалій може потерпіти невдачу. Окрім того, треба мати на увазі той факт, що існуюча система оцінки ефективності бізнесу за кордоном викликає зростаюче невдоволення. Як відзначає «Chief Financial Officer», 80% великих американських компаній хотіли б внести зміни у систему оцінки ефективності, яку вони використовують [1, с. 42]. Компанії, котрі тільки починають свою діяльність і відчувають нестачу капіталу, змушені безперервно змінювати свої контрольні показники [2, с. 245]. Щорічна ревізія систем оцінки ефективності також вельми поширена серед великих фірм [1, с. 42].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато відомих учених як в Україні, так і за кордоном розробляли різні аспекти системної ефективності. До авторів, чії роботи вплинули на структуру та зміст цього дослідження, належать такі зарубіжні науков-

ці: Ст. Бір, А. Сен, П. Друкер, К. Ерроу, Р. Каплан, Р. Лукас, М. Мейер, Д. Норт, Д. Нортон, Д. Сінк, Р. Солоу, Дж. Стігліц, Й. Шумпетер; російські вчені: Г. Атаманчук, Ю. Глазьев, О. Ємельянов, А. Колмогоров, Дж. Лафта, Г. Петухов; українські вчені: О. Амоша, В. Геєць, Т. Клебанова, Ю. Лисенко, В. Пономаренко, І. Булеев, М. Згуровський, Р. Лепа, В. Заруба, Г. Назарова, О. Ястремська, Ю. Іванов, Г. Добров, В. Семиноженко. Вони отримали загальні значущі результати.

Економічна ефективність – відносний показник, що порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту [3, с. 544]. Таким чином, економічна ефективність відображає зв'язок між результатом діяльності й витратами (ресурсами), зробленими (застосованими) для отримання цього результату. Економічна ефективність виражається відносними показниками, що розраховують виходячи з абсолютних характеристик результату і витрат (ресурсів).

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі в пошуках ідеальних засобів оцінки ефективності роботи підприємства, компанії, бізнесу вдаються до концепції «чорного ящика» [4, с. 25], розглядаючи об'єкт оцінки у вигляді системи, яку уявляють як «чорний ящик» зі входом, виходом та зворотним зв'язком. Відповідно до цього погляду на підприємство поступають інвестиції, всередині відбувається якась діяльність, у результаті цієї діяльності виробляються товари, які в підсумку реалізуються споживачам. Проблема засто-

сування концепції «чорного ящика» до компанії та оцінки ефективності полягає в тому, що вона нівелює відмінності між компанією та її бізнес-одинацями. Пропеци настільки численні, асортимент продукції настільки великий, кількість споживачів настільки значна, що показники оцінки ефективності на рівні компанії чи її бізнес-одинаці завдяки агрегації приховують важливу інформацію про джерела їх мінливості. Успіхи компанії складаються разом з її невдачами, отже результат оцінюється в цілому, із-за чого стає важко зрозуміти, куди слід інвестувати і де скорочувати витрати. Важно також розуміти, що чим більші компанії та бізнес-одинаці, тим більше самої інформації про саму ефективність стає прихованою в агрегованих показниках ефективності.

Для ліквідації цього протиріччя при оцінці ефективності науковці вдалися до формування уявлення про системну ефективність у вигляді ланцюга [5]. Ланцюг ефективності є продовженням ідеї Майкла Портера про ланцюг доданої вартості, але при цьому включає в себе й витрати. На рисунку 1 показано причинно-наслідковий зв'язок ланок у ланцюзі оцінки ефективності. Вона починається з бізнес-процесів і закінчується витратами, виручкою та оцінкою на довгострокових ринках.

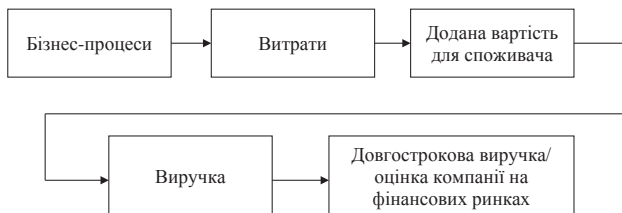


Рис. 1. Ланцюг корпоративної ефективності [5]

Переосмислення компанії і її бізнес-одинаці з точки зору оцінки результатів діяльності продуктивувало дослідникам потребу зробити акцент на питанні про те, звідки ці результати з'являються. Результати діяльності з'являються із бізнес-процесів компанії. Ця діяльність породжує витрати, але вона ж породжує й виручку, котра перевищує витрати в розмірі, необхідному для того, щоб продукти та послуги компанії створювали для її споживачів додану вартість. Дані грошові потоки та очікувані майбутні грошові потоки, у свою чергу, створюють основу для оцінки вартості компанії на ринках.

Ланцюг оцінки ефективності дозволяє зробити низку висновків відносно проблеми оцінки ефективності. По-перше, ланки ланцюга ефективності мало нагадують типову організаційну схему компанії, складаючи всього три основних компоненти: компанія, споживач і бізнес-процес. По-друге, ланцюг ефективності демонструє, як виконання бізнес-процесів породжує витрати, а споживачі приносять дохід, і як дохід і витрати співвідносяться між собою на рівні компанії.

Розглянемо деякі істотні моменти, пов'язані з оцінкою ефективності. Оскільки основною метою підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин є прибуток, то в якості узагальнюючого критерію економічної ефективності діяльності підприємства, компанії, бізнесу логічно вважати максимізація прибутку на одиницю витрат капіталу (ресурсів) [6, с. 5]. Але не цей критерій викликає масу дискусійних питань у зарубіжній та вітчизняній науковій думці. Тому буде логічним розглянути існуючі підходи до оцінки ефективності діяльності.

На основі аналізу літературних джерел можна виділити три групи підходів до комплексної оцінки ефективності:

- опис оцінки ефективності як сукупності показників, яка в цілому дає змогу охоплювати усі найважливіші боки функціонування підприємства. Прибічники цієї групи підходів вважають, що оцінку діяльності підприємства і його економічної ефективності неможливо зробити за допомогою одного якогось показника, тому на практиці завжди використовують систему показників, які зв'язані між собою й оцінюють або показують різні сторони діяльності підприємства. Вітчизняні економісти в якості показників ефективності розглядають продуктивність праці, фондівіддачу, матеріаловіддачу, рентабельність виробництва, продажів, капіталу, майна [7, с. 39];

- підходи на основі єдиного узагальненого показника, що складається із сукупності часткових показників. В якості узагальнюючих показників ефективності в економічній літературі виступають: максимум результату при оптимальному розмірі витрат; максимум результату при мінімумі витрат; максимум результату на одиницю витрат; мінімум витрат на одиницю результату;

- підходи, що становлять оцінку ефективності у вигляді моделі, зокрема матричної, графічної. Західні економісти ефективність діяльності вимірюють за допомогою системи збалансованих показників, що отримала широке поширення в американських компаніях [4, с. 5]. Збалансована система показників не вирішує фундаментальних проблем виміру ефективності й навіть може їх загострити з тієї причини, що вона не дає вказівок щодо того, як сполучити різні показники в загальну оцінку ефективності.

Незважаючи на те, що в галузі оцінки економічної ефективності діяльності підприємств досягнуті значні результати, вирішені не всі проблеми й завдання, зокрема залишається не вирішеною проблема оцінки економічної ефективності діяльності підприємств у режимі реального часу.

У зв'язку з цим необхідний подальший розвиток методологічної бази оцінки загальної ефективності бізнесу.

Постановка завдання. Мета дослідження – на основі узагальнення існуючих підходів щодо оцінки ефективності діяльності компаній та їх бізнес-процесів зробити спробу обґрунтування процесно-орієнтованого підходу щодо оцінки загальної ефективності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вищезгадані підходи щодо оцінки ефективності бізнесу базуються на розрахунку показників по результатам вже здійснених бізнес-процесів. А отже той, хто виконує оцінку ефективності, робить це постфактум, а тому не може впливати на ефективність у режимі реального часу. Цей вплив передбачає, за Маршалом В. Майером:

- оцінку минулого;
- прогнозування майбутнього;
- узагальнення результатів роботи знизу компанії догори;
- каскадний розподіл результатів роботи зверху компанії до низу;
- порівняння результатів ефективності;
- мотивацію на високу ефективність;
- систему винагороди за високі показники ефективності [4, с. 53].

Підприємству, яке прагне виконувати постійний оперативний моніторинг та підвищувати ефективність своєї діяльності, необхідно вирішити три важливих питання:

– по-перше, розробити відповідні показники ефективності та інструменти їх вимірювання;

– по-друге, створити таку систему, яка б мотивувала до досягнення цільових показників ефективності як підприємства в цілому, так і окремих її співробітників;

– по-третє, створити систему винагороди за досягнення високих цільових показників ефективності

Вирішити усі три питання у взаємозв'язку існуючі підходи не дозволяють. Нами запропоновано використати новий підхід щодо вимірювання ефективності роботи підприємства або бізнесу, заснований на процесно-орієнтованому аналізі рентабельності (ПОАР), який фокусується на клієнті як на точці перетину витрат та доходів. Вплив бізнес-процесів на доходи, отримані від клієнтів підприємства, показано на рисунку 2.

Оскільки вартість, яка створюється для клієнтів, не піддається спостереженню, то доходи, які відповідають кожному із здійснених для клієнтів видів діяльності повинні бути оцінені відповідно до моделі причинно-наслідкових зв'язків. Вклад бізнес-процесів зі створення доходів необхідно оцінювати шляхом аналізу відповідних даних.

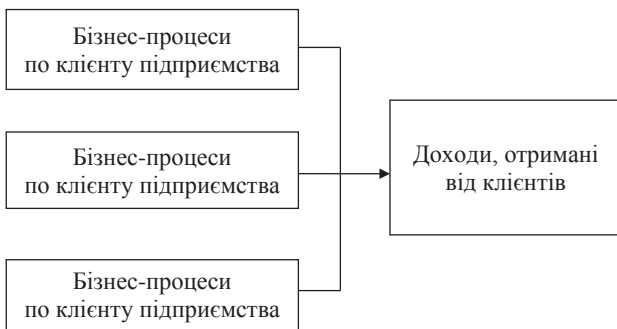


Рис. 2. Вплив бізнес-процесів на доходи, отримані від клієнтів

Позначивши покупця як одиницю аналізу або як центр прибутку, стає достатньо просто встановити зв'язок, з одного боку, між процесами та собівартістю процесу, а з іншого – між доходами та рентабельністю. На рисунку 3 показано, як відбувається даний процес у сфері фінансових послуг, де продукція складається із різних видів транзакцій. Клієнти підприємства знаходяться у центрі схеми.

З рисунку 3 видно, як клієнти ініціюють транзакції, котрі відповідно визначають потребу у допоміжних, обслуговуючих транзакціях. Як ініційовані клієнтами транзакції, так і допоміжні включають у себе основні та допоміжні бізнес-процеси.

Бізнес-процеси породжують три види витрат, до яких відносяться короткострокові змінні витрати, довгострокові змінні витрати і постійні витрати. Розглядаючи рисунок 2 зліва направо від клієнта, мож-

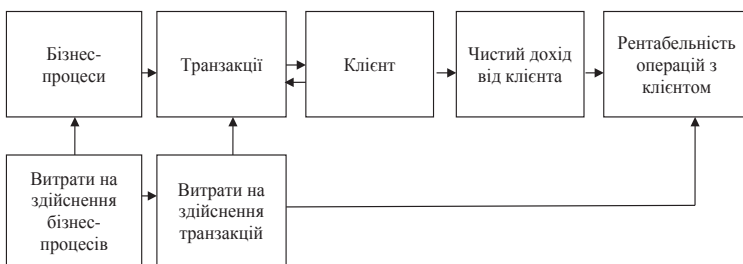


Рис. 3. Взаємозв'язок бізнес-процесів, затрат на їх здійснення та рентабельності операцій з клієнтами

на спостерігати чисті доходи, які отримує підприємство від даного клієнта, а також рентабельність цього клієнта, яка є чистим прибутком, отриманим від клієнта за вирахуванням вартості здійснених для нього транзакцій. Представлені на рисунку 3 витрати на виробництво продукції є практично несуттєвими. У сфері фінансових послуг продукцією є набір транзакцій, деякі з котрих більш складні, ніж інші. Отже, витрати на випуск продукції тут є простою сумою витрат на здійснення транзакцій, необхідних для реалізації продукції.

Система, представлена на рисунку 3, незвичайна у двох відношеннях. По-перше, вона показує, що не має необхідного взаємозв'язку між транзакціями та собівартістю транзакцій, з одного боку, та доходами, з другого боку. Доходи виникають в основному тоді, коли транзакції створюють для клієнтів додану вартість, а клієнти в наслідок цього відкривають рахунки, які приносять набагато більші доходи, ніж комісійні збори. По-друге, система формує дані по частоті та собівартості транзакцій, доходам і рентабельності в перерахунку на кожного клієнта в реальному часі. Вона не просто виявляє собівартість транзакцій і рентабельність операцій по клієнтам, але й створює взаємозв'язок між транзакціями та прибутком по кожному клієнту. Ці дані роблять можливим не тільки визначення відносин клієнта та підприємства (через транзакції та продукти, які використовує клієнт), але й довгострокової рентабельності даних відносин, оскільки система працює в режимі реального часу. Через розбиття взаємовідносин клієнта та підприємства на окремі транзакції ці дані дозволяють також оцінити довгострокову рентабельність кожного типу транзакцій.

Система ПОАР відкриває ряд можливостей. Одна з них – можливість визначення недорогих транзакцій, які можливо пакетувати в єдиний продукт і продавати по ціні, у кілька разів більшій, ніж собівартість. Друга можливість – виявлення клієнтів, які не приносять доходів, для того, щоб змінити по відношенню до них цінову політику чи стимулювати їх до купівлі продукції у інших підприємств. Третя можливість – визначення того, які транзакції і продукти, тобто які взаємовідносини з клієнтами є рентабельними в довгостроковій перспективі. Ця можливість більш важлива, ніж пошук недорогих по собівартості продуктів і клієнтів, які рентабельні на даний момент.

Виявлення транзакцій і продуктів, які вносять вклад в рентабельність відносин з клієнтами, критично важливо з кількох причин. По-перше, в цьому є економічна перевага: транзакції і продукти, які вносять вклад в рентабельність відносин з клієнтами, можна просувати і в подальшому. У той час як транзакції і продукти, які знижують рентабельність, можливо поступово ліквідувати чи раціоналізувати. По-друге, в цьому і полягає конкурентна перевага: конкурентам порівняно легко імітувати продукти даного підприємства з низькою собівартістю та підірвати дохідність продуктів, граючи на пониження цін, але їм важко зрозуміти, продаж яких продуктів і яким групам клієнтів буде рентабельним. Для цього їм довелося б створити систему, яка б дозволила зрозуміти, які продукти слід продавати тому чи іншому клієнту, і це непросто зробити, а оцінки споживчої рентабельності, які генеруються системою, належать тільки самому підприємству.

Використання ПОАР для оцінки взаємодії транзакцій та використання продук-

ції підприємства на рентабельність взаємовідносин з клієнтом здійснюється у два етапи. На першому етапі здійснюється оцінка поточної рентабельності операцій з клієнтом, тобто поточним значенням чистого отриманого від клієнта доходу за вирахуванням витрат на здійснення поточних транзакцій і продукції як функції від попередніх транзакцій і використання продукції. Важливо урахувати тимчасову затримку між транзакціями та використанням продукції, оскільки кожна з них має окремий вплив на доходи. Характер такого впливу не важливий. Але потрібно ураховувати, чи є дохідна частина транзакцій та продукції позитивною, нульовою чи негативною. Другий етап складається в зміні конфігурації транзакцій та продукції з метою максимізації рентабельності відносно з клієнтом. Домогтися цього можливо, заохочуючи застосування одних транзакцій та видів продукції і відмовляючись чи переоцінюючи інші.

За допомогою ПОАР можливо оцінити вплив кожного бізнесу-процесу, що здійснюється на підприємстві в інтересах його клієнтів, на доходи підприємства. Це дозволяє підприємству порівнювати доходи, отримані від даного процесу, з витратами на його здійснення. Метод ПОАР заснований на досить простій передумові: якщо вам зрозумілі бізнес-процеси вашого підприємства, його витрати, а також доходи, що генеруються цими процесами, то у вас з'являється потужний інструмент вимірювання й підвищення ефективності підприємства. Метод ПОАР заснований на елементній концепції підприємства, що визначає ефективність роботи через його діяльність і бізнес-процеси, а оцінку ефективності розглядає як величину доходів, що генеруються цими бізнес-процесами, за винятком витрат, необхідних для їхнього здійснення.

Рентабельність клієнтів розраховується у вигляді відношення чистих доходів по клієнту до змінних витрат по ньому плюс фіксовані витрати, що припадають на нього. Розрахунок рентабельності ведуть по всій базі клієнтів. Потім усіх клієнтів класифікують по трьох категоріях:

- 1) дохід по клієнту вище, ніж фіксовані плюс змінні витрати;
- 2) дохід вище, ніж змінні витрати, однак менше, ніж фіксовані й змінні витрати;

3) дохід нижче, ніж змінні витрати.

Клієнтів, що потрапляють у третю категорію, необхідно переоцінити в надії на те, що вони або стануть для підприємства рентабельними, або почнуть вести свої справи з іншим підприємством. При аналізі виявляється, що для багатьох найбільших клієнтів підприємства дохід нижче рівня змінних витрат. Це пояснюється тим, що найбільші клієнти виявляються найменш рентабельними через те, що вони домагаються низьких націнок на продукцію й послуги, але вимагають високих витрат на обслуговування.

Висновки. Процесно-орієнтований підхід дозволяє підприємству керувати загальною ефективністю діяльності через оцінку й контроль рентабельності операцій з окремими клієнтами. Запропонований підхід дозволяє вимірювати ефективність на різних рівнях – від підприємства в цілому до його підрозділів, бізнес-процесів та окремих видів продукції і при цьому застосувати показники ефективності для мотивації діяльності окремих співробітників на досягнення необхідних результатів.

В якості подальших досліджень слід відзначити перспективність розробки методики оцінки економічної ефективності діяльності бізнесу на основі процесно-орієнтованого підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Birchard Bill. Making it count / Bill Birchard// Chief Financial Officer: The Magazine for Senior Financial Executives. – № 10. – 1995. – P. 42.
2. Mougayar Walid. The new portal math / Walid Mougayar // Business 2.0. – № 1. – P. 245.
3. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 768 с.
4. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
5. Michael Porter, Victor E. Millar. How information gives you competitive advantage / Michael Porter, Victor E. Millar // Harvard Business Review. – № 4. – 1985. – P. 149-160.
6. Савицкая Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия. Методологические аспекты. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2004. – С. 5.
7. Грибов В.Д. Экономика предприятия сервиса: учебное пособие. – 3-е издание, перераб. – М.: КНОРУС, 2011. – 280 с.