

## СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

### METHODOLOGICAL GUIDELINES FOR PERFORMANCE EVALUATION OF OIL EXTRACTING PLANTS

*Стаття присвячена проблематиці оцінювання ефективності функціонування підприємства. Принципи оцінювання ефективності функціонування підприємства представлені у взаємозв'язку з принципами ефективності підприємства. На основі взаємозв'язку стратегічних цілей і ключових факторів успіху підприємства з урахуванням дуалістичної природи ефективності. Визначено три ключових аспекти ефективності функціонування підприємства: результати функціонування підприємства; алгоритм функціонування підприємства; організація виробництва, збуту, управління на підприємстві. У межах названих аспектів визначено критерії й групи показників для оцінки ефективності.*

**Ключові слова:** ефективність функціонування підприємства; система оцінювання ефективності функціонування підприємства; принципи оцінювання ефективності; принципи ефективності підприємства; аспект ефективності; показник ефективності; критерії ефективності.

*Стаття посвящена проблематике оценки эффективности функционирования предприятия. Принципы оценки эффективности функционирования предприятия представлены во взаимосвязи с принципами эффективности предприятия. На основе взаимосвязи стратегических целей и ключевых факторов успеха предприятия с учетом дуалистической природы эффективности. Определены три ключевых аспекта эффективности функционирования пред-*

*приятия: результаты функционирования предприятия; алгоритм функционирования предприятия; организация производства, сбыта, управление на предприятии. В рамках названных аспектов определены критерии и группы показателей для оценки эффективности.*

**Ключевые слова:** эффективность функционирования предприятия; система оценки эффективности функционирования предприятия; принципы оценки эффективности; принципы эффективности предприятия; аспект эффективности; показатель эффективности; критерий эффективности.

*The article deals with the problems of evaluation of the enterprise efficiency. Principles of assessing the effectiveness of the operation of the enterprise are presented in conjunction with the principles of enterprise efficiency. On the basis of the relationship of strategic goals and key factors of the company's success, taking into account the dualistic nature of efficiency. Three key aspects of the efficiency of the operation of the enterprise are defined: the results of the operation of the enterprise, the algorithm of the operation of the enterprise; organization of production, sales, management at the enterprise. In the framework of these aspects, criteria and groups of indicators for assessing performance are defined.*

**Key words:** efficiency of enterprise functioning; system of evaluation of the efficiency of the operation of the enterprise; principles of evaluation of efficiency; principles of enterprise efficiency; aspect of efficiency; performance indicator; performance criterion.

УДК 519.868:330.44

**Благодир Л.М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет  
**Яворська К.Л.**  
студентка  
Вінницький національний технічний університет

**Постановка проблеми.** Відсутність збалансованості у розвитку галузей аграрного виробництва, зокрема сільського господарства і олійно-жирової галузі, призводить до диспропорцій у відносинах між сільськогосподарськими і переробними підприємствами, а також до нераціонального використання ресурсів у виробництві олійно-жирової продукції. Усе це негативно позначається на ефективності роботи переробних підприємств олійно-жирової галузі. При цьому в сучасних умовах господарювання, які характеризуються посиленням конкуренції і динамічними змінами кон'юнктури внутрішніх і світових ринків олійно-жирової продукції, зокрема рослинних олій, суттєвим зростанням цін на сировину, енергоносії, транспортні послуги, необхідним стає пошук нових шляхів забезпечення ефективності функціонування підприємств галузі та пошук резервів її зростання.

Визначення рівня ефективності функціонування підприємства є важливим завданням для власників підприємств (зокрема держави), клієнтів і постачальників підприємства, фінансових інститутів та інших суб'єктів ринкової економіки.

Результати оцінки дозволяють менеджерам визначити перспективи подальшого руху, виявити проблемні зони, проаналізувати ефективність обраної стратегії розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як показав аналіз літератури [1–3; 5–9], сучасні дослідження в галузі оцінки ефективності підприємства (фірми) розвиваються у двох напрямках. Перший передбачає вдосконалення оцінки фінансових вимірників і відомий під загальною назвою управління, заснованого на створенні вартості (*Value Based Management, VBM*). Другий напрям – це створення комплексних систем, націлених на вимірювання досягнень підприємства (компанії) в усіх сферах його діяльності (*Performance Measurement, PM*). У межах *Performance Measurement* було проаналізовано основні системи оцінювання ефективності функціонування підприємства за деякими характеристиками.

Загалом, було виявлено такі обмеження під час застосування їх щодо українських підприємств:

– методологічна складність визначення низки показників, зокрема інтелектуального капіталу;

- відсутність даних про низку параметрів зовнішнього середовища, що не дозволяє одержати досить чітку картину в проекції клієнтів;
- відсутність ефективного менеджменту на багатьох підприємствах;
- внутрішня неготовність більшості організацій до впровадження комплексних систем оцінювання ефективності;
- необґрунтоване слідування шаблону;
- надмірна деталізація, яка спричиняє розмивання корпоративної стратегії.

Перевагами описаних концепцій є те, що вони дозволяють отримати комплексну характеристику функціонування підприємства і поєднати показники операційної ефективності з його стратегією.

Проте різноманітність управлінських категорій і методик, потреба врахування галузевих особливостей підприємств зумовлює необхідність подальшої систематизації показників і розроблення методів їх узгодження і застосування в загальній управлінській діяльності.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є обґрунтування методичних засад для формування системи оцінювання ефективності діяльності переробного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Використовуючи результати досліджень [4; 11; 12], концептуально процес побудови системи оцінювання ефективності функціонування підприємства починається з вибору використовуваних на підприємстві ключових показників ефективності. Відбір показників відбувається в три етапи: визначення стратегічних цілей підприємства; визначення ключових факторів успіху підприємства; визначення ключових показників діяльності підприємства.

Для визначення стратегічних цілей і ключових факторів успіху підприємства необхідним є аналіз галузі, в якій воно функціонує, з метою визначення структури галузі, переваг і слабких сторін підприємства, особливостей взаємодії підприємства зі структурою галузі, етапу життєвого циклу підприємства (стан стабільної діяльності, економічне зростання, стійкий спад виробництва, криза тощо).

Як зазначається [13], галузеві особливості функціонування переробних підприємств ОЖГ полягають в такому: експортна орієнтація; висока питома вага витрат сировини в собівартості готової продукції; вплив якісних характеристик насіння олійних культур, зокрема, олійності, на витрати виробництва (витрати палива, енергії, допоміжних матеріалів в основному пропорційні масі перероблюваної сировини); ліквідація сировинних зон багатьох підприємств під час переходу до ринку; висока економічна влада переробників на ринку в урожайні роки, сільськогосподарських товаровиробників – в неврожайні; посилення процесів концентрації в галузі.

Ключові фактори успіху підприємства є результатом взаємодії зі структурою галузі і залежать від його стратегічних цілей.

Аналіз галузі дозволив нам виділити такі ключові фактори успіху підприємства з перероблення насіння олійних культур:

- наявність стабільної сировинної зони; наявність оборотних коштів; завантаженість переробних потужностей;
- диверсифікація переробки олієвмісної сировини;
- комплексність переробки сировини; якісні характеристики насіння олійних культур;
- інноваційність (упровадження нових видів продукції, нових технологій, сучасного обладнання).

Показники системи оцінювання ефективності повинні характеризувати стратегічні цілі й ключові фактори успіху підприємства, а також бути вимірюваними і чутливими до змін цілей підприємства і ключових факторів його успіху.

Як зазначається [4], схема опису показника складається з таких елементів: назва; об'єкт вимірювання; одиниці вимірювання; методика (формула) розрахунку; період вимірювання; цільове значення показника.

Порядок визначення показників ефективності в межах третього етапу має такі стадії: визначення показників, які характеризують стратегічні цілі підприємства в цілому; визначення показників (наскрізні показники, всі інші показники) за окремими структурними підрозділами підприємства; визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками системи.

Під час визначення ключових показників діяльності слід керуватися принципом «зверху-вниз», тобто спочатку визначаються показники з підприємства в цілому, а потім послідовно показники за структурними підрозділами підприємства.

На етапі визначення ключових показників за окремими структурними підрозділами спочатку визначаються «наскрізні» показники за підприємством в цілому, а потім решта показників діяльності. «Наскрізні» показники використовуються як на рівні підприємства, так і на рівні окремого структурного підрозділу. Указані показники проходять через усі рівні підприємства, характеризують його стратегічні цілі й дозволяють оцінити внесок кожного структурного підрозділу в спільні результати діяльності підприємства.

«Наскрізними» показниками можуть використовуватися фінансові. Під час визначення решти показників діяльності слід враховувати ключові фактори успіху і стратегічні цілі кожного структурного підрозділу. На кожну стратегічну ціль підприємства доцільно відбирати не більше 2–3 показників. На цьому етапі особливе значення має визначення випереджаючих показників, здатних

характеризувати не результати діяльності підприємства в попередній період, а його ефективність у майбутньому.

Головною вимогою до побудови системи оцінки ефективності є наявність чітко сформульованих стратегічних цілей підприємства, де у межах кожної з них виділяють ключові фактори успіху для їх досягнення (рис. 1).

Визначення ефективності функціонування підприємства передбачає оцінювання ефективності за трьома аспектами, які є джерелами минулої, поточної і майбутньої ефективності. Дуалістична природа категорії «ефективність функціонування підприємства» проявляється у тому, що результативна система може бути неекономною, а економна система може бути не результативною.

А тому це вимагає, окрім оцінювання результатів функціонування підприємства, оцінювати й алгоритм їх досягнення, а також склад і структуру підприємства як системи.

Побудова методики оцінки ефективності передбачає врахування принципів, які визначають головні її функції і сферу застосування.

Принципи оцінювання ефективності – загальні вимоги і обмеження, які пред'являються до процесу оцінки ефективності підприємства.

Принцип системності передбачає дослідження і вивчення господарських процесів із позицій виявлення зовнішніх взаємозв'язків з іншими об'єктами аналізу та їх елементами. У межах теорії систем підприємство постає сукупністю взаємопов'язаних елементів (підсистем, кожна з яких, у свою чергу,

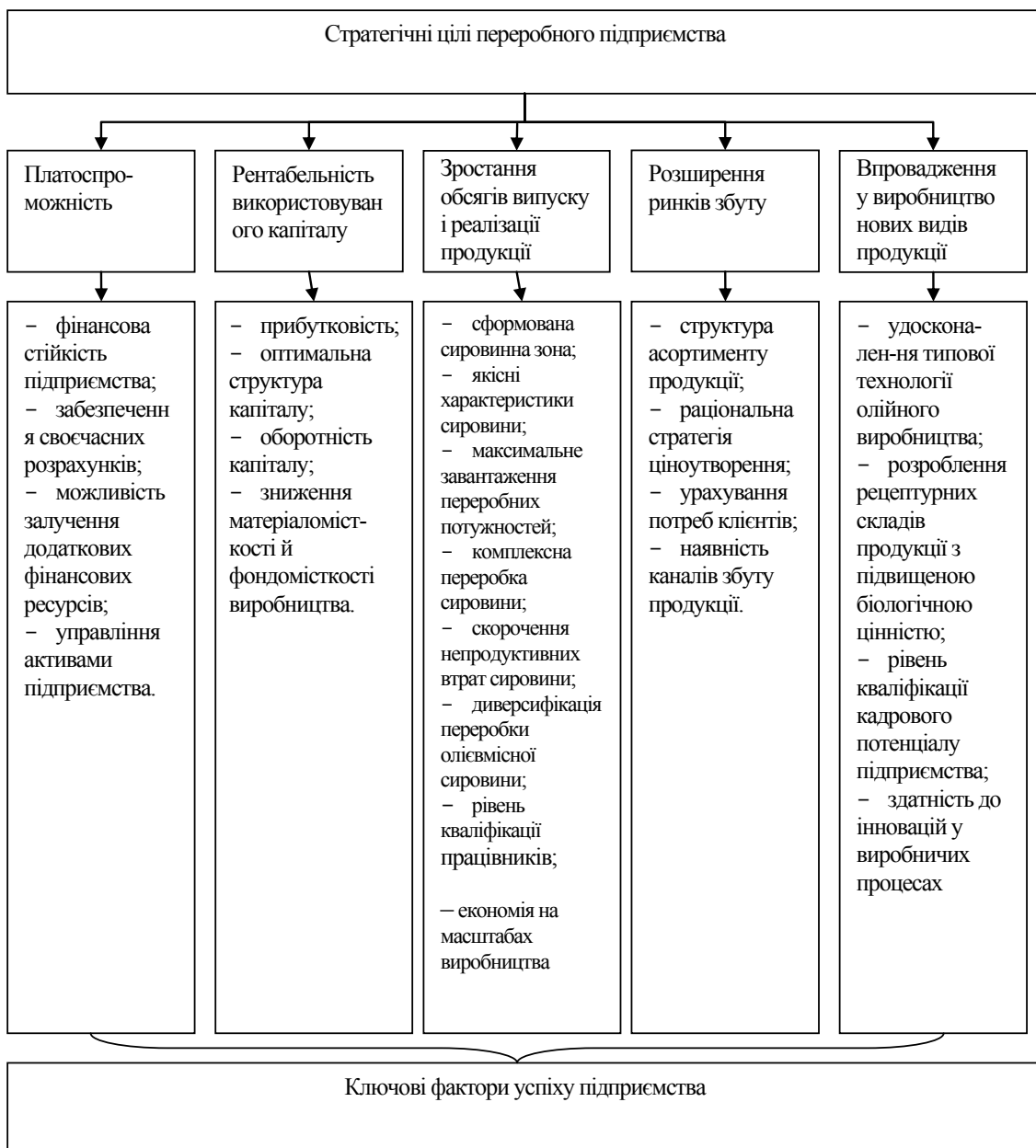


Рис. 1. Стратегічні цілі й ключові фактори успіху підприємства

розглядається системою наступного порядку) з точки зору утворення певного корисного ефекту.

Принцип комплексності полягає у вивченні господарських процесів і виявленні залежностей між ними.

Принцип урахування специфіки діяльності підприємства полягає в тому, що, незважаючи на обрану концептуальну модель системи оцінювання ефективності, все ж специфічні характеристики досліджуваного підприємства є важливішими і мають бути враховані.

Принцип врахування взаємозв'язку результатів діяльності підприємства з етапами циклу створення і реалізації продукції передбачає використання різних показників залежно від етапу створення і реалізації продукції.

Принцип використання кількох критеріїв ефективності ґрунтується на тому, що сучасна маркетингова концепція підприємництва передбачає множинність цілей функціонування підприємства.

Принцип багаторівневої субординації критерію передбачає використання загальних і часткових критеріїв, при чому залежно від рівня ієрархії один і той же критерій може бути як частковим, так і загальним. Необхідним є дотримання узгодженості і впорядкованості загальних і часткових критеріїв на всіх рівнях підприємства.

Принцип формалізованості передбачає встановлення й опис передбачуваних логічних причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками і різними факторними ознаками у вигляді детермінованих і стохастичних факторних моделей для виявлення резервів ефективності підприємства.

Принцип забезпечення співставності й порівнянності показників ефективності передбачає дотримання умов, за яких можлива порівнянність показників і характеристик, отриманих різними методами або в різний час.

Принцип урахування фактора часу ґрунтується на тому, що час є ресурсом, оскільки всі процеси включають таку характеристику, як час. Економічний ефект може бути зведеним до економії часу. Час має самостійне змістовне значення як ресурс чи системоутворюючий фактор. Отже, дослідження результативності на рівні підприємства не тільки має часову визначеність усіх розрахунків чи висновків на їх основі, але й розглядає фактор часу окремим об'єктом управління на рівні підприємства.

Принцип безперервності передбачає постійне, а не епізодичне спостереження за станом і розвитком господарських процесів.

Указані принципи оцінки ефективності повинні відповідати принципам ефективності підприємства, які можна визначити вимогами щодо функціонування підприємства, дотримання яких забезпечить його результативність, економічність, прибутковість.

Принцип постановки чітких цілей і завдань передбачає необхідність визначення і розроблення чітких напрямів діяльності підприємства.

Принцип відповідності поставлених цілей виділеним ресурсам вимагає, аби кожній цілі відповідав набір матеріальних, фінансових і людських ресурсів, які повинні забезпечити виконання визначених завдань.

Принцип забезпечення стійкості ринкових позицій підприємства передбачає надання вищого пріоритету цілям, які характеризують стійкість ринкових позицій підприємства, реалізуючи принципи маркетингу як ринкової концепції управління. Такий підхід створює умови для успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Оцінка ефективності проводиться з урахуванням стратегічних пріоритетів, а серед оціночних показників переважають показники, що характеризують результативність зусиль у різних стратегічних напрямках.

Принцип відповідності результативності й економічності вимагає віднайти на підприємстві відповідність між витратами і результатами. Підвищення результативності завжди пов'язане зі зростанням якості продукції, а це, у свою чергу, призводить до підвищення витрат. При цьому необхідним є дотримання певних пропорцій між ресурсами, інтелектуально-інформаційним потенціалом (капіталом) та фондом часу для забезпечення можливості отримання економічних результатів. Теоретично можна говорити про існування оптимальних чи найбільш ефективних пропорцій усіх трьох указаних компонентів, притаманних певній сфері бізнесу, які дозволяють забезпечувати відповідний рівень результативності діяльності підприємства.

Принцип раціональності полягає у тому, що підприємницька діяльність направлена на досягнення певної цілі, хоча й не завжди до неї призводить, але обов'язково закінчується результатом, навіть якщо він не запланований або не має позитивного характеру. Якщо такий результат збігається з ціллю, то діяльність визнається раціональною.

Принцип екологоефективності передбачає необхідність мінімізації несприятливого впливу підприємства і його продукції на навколишнє середовище, а також підвищення ступеню раціонального використання природних ресурсів на підприємстві.

Принцип свободи вибору критеріїв передбачає можливість зміни критеріїв на будь-якому етапі функціонування підприємства чи ухвалення рішень залежно від обставин.

Ураховуючи вищенаведені принципи, результат функціонування характеризує поточну і минулу ефективність підприємства, алгоритм функціонування – поточну і майбутню ефективність підпри-



емства, а показники структури дозволяють спрогнозувати майбутню ефективність.

У межах аспекту «Результат функціонування» застосовуються критерії результативності виду «фактично отримані результати – теоретично можливі результати» і критерій прибутковості (рис. 2).

Джерелами отримання економічного ефекту (як результату функціонування на підприємстві) є виробнича діяльність, управлінська діяльність,

економічна конкуренція. Прибутковість підприємства може зростати, якщо підприємство отримує дохід (виручку від реалізації), яка значно перевищує його витрати, внаслідок зростання цін на продукцію. При цьому продуктивність може як зростати, так і знижуватись.

У межах аспекту «Алгоритм функціонування підприємства» розглядається технологічна ефективність або інтенсивність як характеристика

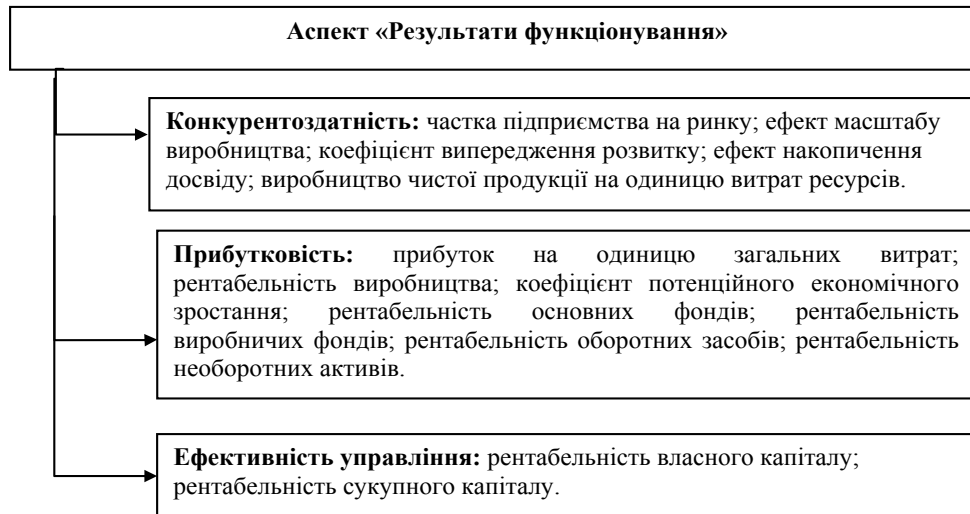


Рис. 2. Критерії і показники в межах аспекту «Результати функціонування»

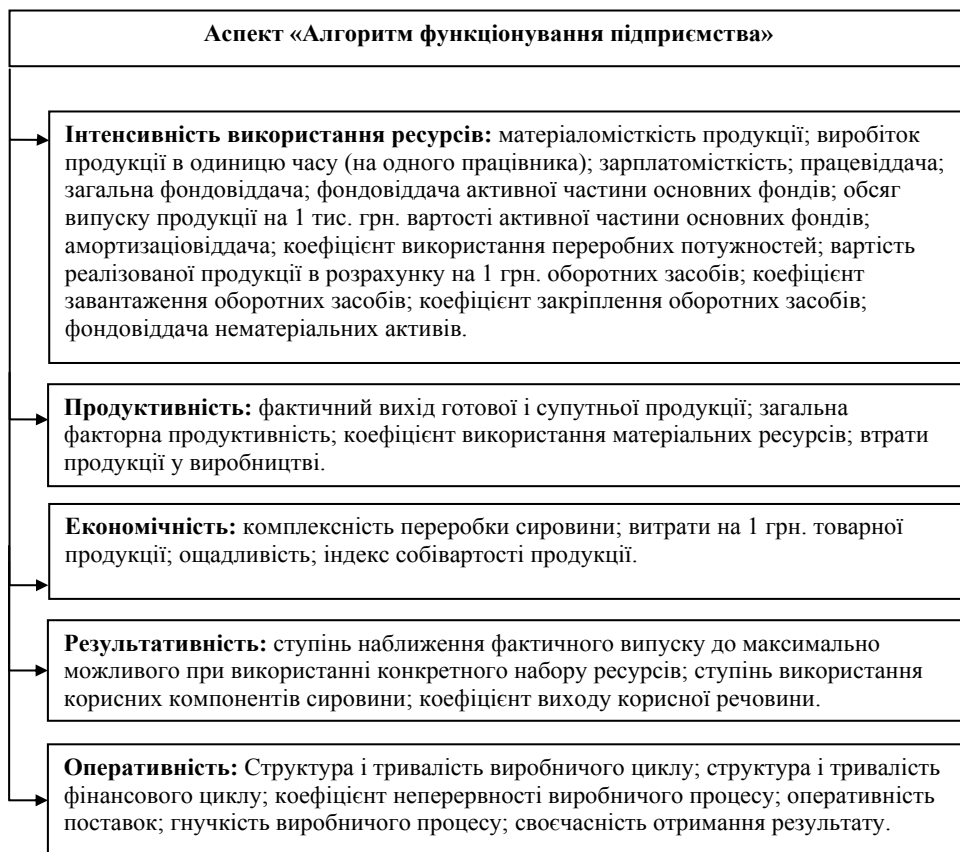


Рис. 3. Критерії і показники в межах аспекту «Алгоритм функціонування підприємства»

спожитих ресурсів у виробництві (критерій типу «фактичний обсяг випуску – обсяг окремого виду ресурсу, спожитого у виробництві»); продуктивність («обсяг випуску – обсяг витрат всіх видів ресурсів, спожитих у виробництві») економічність як характеристика витрат ресурсів («планове споживання ресурсів – фактично спожиті ресурси»); оперативність як характеристика витрат часу для досягнення цілей підприємства (отримання результату в нормативно задані строки чи в ритмі об'єктивної потреби в ньому, яка визначається виробничими циклами чи процесами внутрішнього середовища) (рис. 3).

Інтенсивність використання ресурсів характеризує віддачу окремого виду застосовуваних ресурсів, але не дозволяє комплексно охарактеризувати результативність й ефективність алгоритму функціонування підприємства.

Продуктивність (як критерій ефективності) визначається технологією, застосовуваною на

підприємстві під час переробки сільськогосподарської сировини, і має довгостроковий характер.

Технологія математично описується за допомогою моделі виробничої функції. Економічність дозволяє оцінити ощадливість використання ресурсів під час виробництва продукції.

Результативність характеризує частку, яку становить фактично отриманий ефект від максимально можливої величини, об'єктивно зумовленої наявними можливостями реалізації продукції і технологіями, доступними на сучасному етапі розвитку підприємства (галузі).

Оперативність впливає на величину виручки і прибутковості підприємства в довгостроковому періоді.

У межах аспекту «Організація праці, виробництва, збуту і управління» показниками майбутньої ефективності виступають показники якісного складу і структури персоналу, основних і оборотних фондів, які дозволяють оцінити якісні харак-

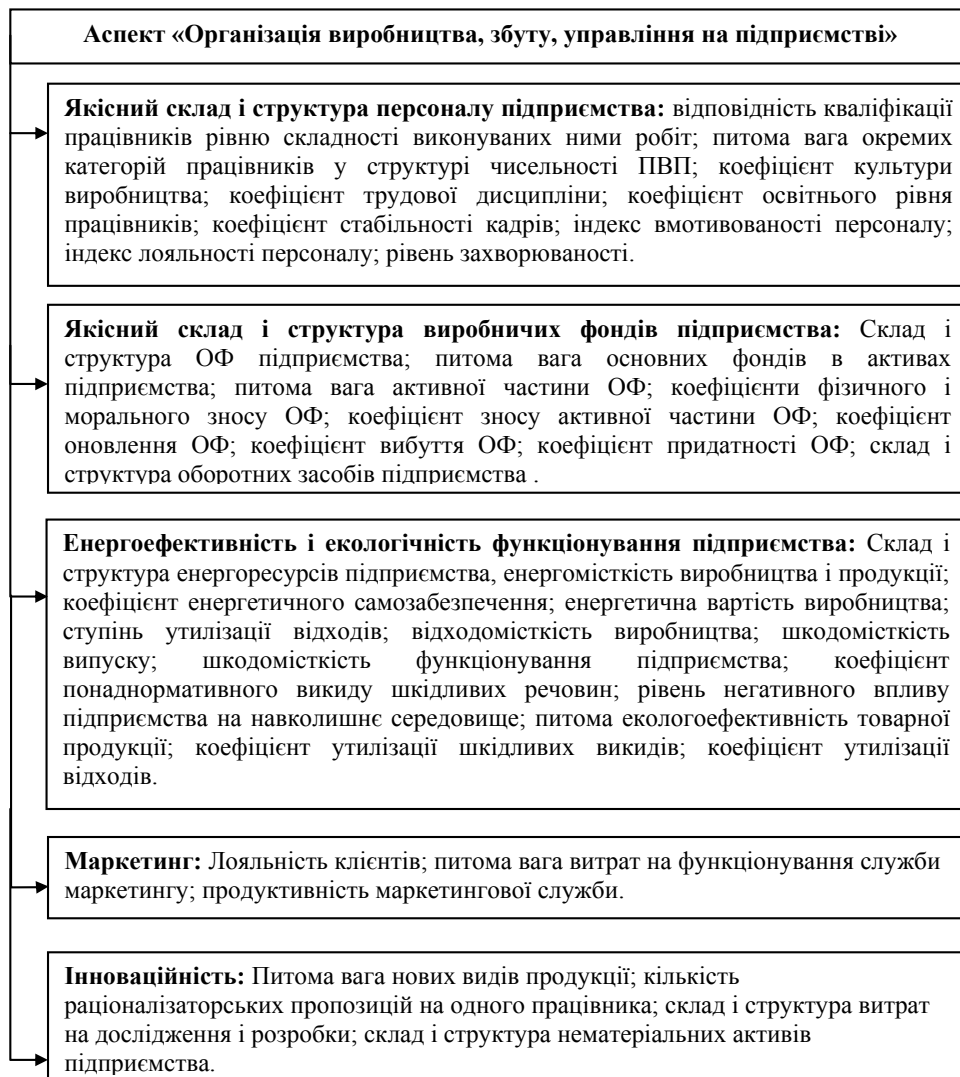


Рис. 4. Критерії і показники в межах аспекту «Організація виробництва, збуту, управління на підприємстві»

теристики потенціалу підприємства, а також показники організації виробництва, інноваційності застосовуваних технологій тощо (рис. 4).

При цьому під впливом технології ресурси підприємства перетворюються на витрати, продуктивність під впливом ринкового механізму трансформується у прибутковість.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, методика оцінювання ефективності функціонування переробного підприємства ґрунтується на комплексному підході до категорії ефективності, поєднуючи функціональні сфери підприємства (виробництво, маркетинг і збут, навчання і розвиток, кадри) і фази відтворювального процесу на ньому, а також дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів. Критерії і показники в межах аспекту «Результати функціонування» відображають сфери одержання економічного ефекту і водночас кінцевий результат усіх фаз відтворювального процесу на підприємстві.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Neely A. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 15, No. 4. 1995. pp. 80–116.
2. Saari S. Productivity: Theory and Measurement in Business. *European Productivity Conference*: June, 26, 2006; Espoo, Finland. pp. 2–10. URL: [http://www.mido.fi/index\\_tiedostot/Productivity\\_EPC2006\\_Saari.pdf](http://www.mido.fi/index_tiedostot/Productivity_EPC2006_Saari.pdf)
3. Toni A. Performance measurement systems – models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 21, No. 1–2. 2001. P. 46–70.
4. Анфилатов В., Емельянов А., Кукушкин А. Системный анализ в управлении: Учеб. Пособие / Под ред. А. Емельянова. Москва: Финансы и статистика, 2002. 368 с: ил.
5. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управление им / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс – Клуб, 2003. 400 с.
6. Степанов Д. Value – Based Management и показатели стоимости. URL: <http://www.intalev.ru/?id=731>.
7. Янгель Д. Модель EVA: ориентация на стоимость. *Консультант*. 2005. № 23. URL: <http://www.intalev.ru/?id=11492>
8. Kaplan Robert S. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business Press, 1996. 322 p.
9. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau de Bord. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
11. Благодир Л., Петрик В., Принь І. Концепція ефективності фірми в дослідженнях західних науковців. *Науковий вісник ужгородського національного університету, серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 13. С. 18–23.
12. Благодир Л. Теоретико-методичні засади оцінки ефективності функціонування підприємства. *Grundprinzipien zur Reform des Wirtschaftssystems unter den Bedingungen der europaischen Integration: kollektive monographie / Yu. V. Pasichnyk, L.O. Shpak, A. O. Khodzhaian u.a. Nurnberg, Deutschland*, 2017. P. 306–319.
13. Благодир Л.М. Конкуренція в олійно-жировій галузі України: поведінковий і функціональний аспекти / Л.М. Благодир, Н.Г. Вигонюк // *Вісник ВПІ*. – 2016. – № 6. – С. 35–42.