

Г. М. Сидоренко-Мельник,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, Полтавський університет економіки і торгівлі

Ю. А. Козлова,

магістр, Полтавський університет економіки і торгівлі

КОНТРОЛЬ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА КЛЮЧОВИМИ ПОКАЗНИКАМИ ЕФЕКТИВНОСТІ

G. Sidorenko-Melnik,

PhD, Associate Professor of Finance, Poltava University of Economics and Trade

J. Kozlova,

Master, Poltava University of Economics and Trade

CONTROL OF BUSINESS ACTIVITY FOR KEY PERFORMANCE INDICATORS

У статті запропоновано новий підхід щодо контролю ділової активності підприємства, а саме за ключовими показниками ефективності.

The paper proposed a new approach to controlling business activity, namely, key performance indicators.

Ключові слова: ділова активність, ключові показники ефективності, індикатори успішної реалізації.
Key words: business activity, key performance indicators, indicators of successful implementation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічна наука до кінця ХХ століття не приділяла достатньо уваги розгляду ділової активності як особливої категорії соціально-економічних відносин. Недостатньою була глибина пророблення багатьох аспектів ділової активності підприємства, незважаючи на її об'єктивне існування. Тим часом ділова активність у ході еволюції людства й світового господарства зазнавала суттєвих якісних змін й відіграла вирішальну роль у його прогресі.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми визначення сутності та оцінювання ділової активності розглядаються в працях зарубіжних вчених-економістів, зокрема таких, як Д.А. Аакер, Е.Дж. Долан, К.Д. Кемпбел, Р.Дж. Кемпбел, Л.А. Беренстайн, А.Д. Шеремет, В.В. Ковальов, Г.В. Савицька, Р.С. Сайфулін та ін. Розробці окремих аспектів даної проблеми присвячені роботи таких вітчизняних економістів, як Т.А. Лахтіонова, Р.О. Костирко, М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.Ю. Невмержицька, Є.В. Мних, Н.М. Пritуляк та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ

Метою статті є впровадження ключових показників ефективності під час контролю ділової активності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринкова економіка та посилення конкуренції між суб'єктами господарювання дедалі гостріше виявляє проблеми неефективного використання капіталу підприємства. У минулому залишаються часи, коли зростання активів у будь-якому випадку вважалось позитивним явищем для підприємства. Нарощування запасів чи дебіторської заборгованості без відповідного збільшення обсягів діяльності, зміни номенклатурного ряду або клієнтської бази свідчить про зниження ефективності управління вказаними активами. За таких умов кожен суб'єкт господарювання прагне підвищити ефективність управління капіталом шляхом оптимізації структури своїх активів. Найефективнішим інструментом у досягненні поставленої мети є система контролю показників ділової активності підприємства. Ділова активність підприємства характеризується оборотністю його активів, що визначає обсяги іммобілізації коштів в ту чи іншу складову, впливає на швидкість кругообігу капіталу підприємства, формує потребу в залученні додаткових джерел фінансу-

вання і є основним чинником досягнення високої платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Проте, на сьогодні створення ефективної системи контролю за показниками ділової активності ускладнюється недостатнім теоретичним обґрунтуванням методики їх розрахунку та одностороннім трактуванням отриманих результатів. Особливої уваги заслуговує проблема обґрунтування оптимального значення показника тривалості фінансового циклу, що є ключовим у системі оцінки ділової активності підприємства [2].

Контроль ділової активності слід розглядати як окрему підсистему, яка органічно та взаємопов'язано повинна діяти в межах всієї системи менеджменту фінансового стану підприємства. Тільки тоді за допомогою такого важеля, як рівень ділової активності, можливо підвищити кінцеву ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання (рис. 1).

Керуюча підсистема визначає мету та цілі, які повинно досягти підприємство, а також засоби їх реалізації. Останнє реалізується через управлінський вплив на керовану підсистему завдяки функціям та методам управління. Взаємозв'язок між керуючою та керованою підсистемою реалізується за допомогою процесу комунікацій шляхом передачі інформації каналами прямого та зворотного зв'язку. Керуюча підсистема виконує функцію контролюючої, хоча елементи контролю поширюються і на керовану. Керована підсистема проводить необхідні розрахунки по індексах ділової активності підприємства і результати доводить до його керівництва, яке повинно приймати відповідні управлінські рішення [1; 3, с.121; 4, с. 89].

Послідовність реалізації етапів управління діловою активністю має бути наступною:

1. Постановка мети та цілей ділової активності.
2. Визначення відповідальних осіб за надання інформації.
3. Отримання первинної інформації.
4. Визначення складових ділової активності.
5. Визначення коефіцієнтів вагомості складових.
6. Визначення індексу макроекономічного впливу.
7. Розрахунок локальних та загальних індексів ділової активності підприємства.
8. Моніторинг отриманих результатів.
9. Контроль якості розрахунків.
10. Застосування коригуючих дій.
11. Визначення напрямів управлінського впливу за результатами розрахунків.

12. Прийняття управлінських рішень за окремими складовими ділової активності підприємства.

Ще одним способом контролю ділової активності є ключові показники ефективності (КПІ). Керівництву організації необхідний інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною і достатньою інформацією. Такими інструментами є система КПІ і система збалансованих показників.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, КРІ) — це фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей. Їх можна визначити за допомогою систем Business Intelligence.

Ключовий показник ефективності (КРІ) розраховується на основі певної міри й використовується для оцінки поточного значення та стану показника порівняно з визначеним цільовим значенням. КРІ порівнює ефективність значення, яке визначається базовою мірою, з цільовим значенням, яке також указується за допомогою міри або абсолютного значення. У діловій лексичі "ключовий показник ефективності" означає кількісно вимірюваний показник для оцінки досягнення цілей підприємства. Інакше кажучи, КРІ — це ключові індикатори успіху. Ключові показники можна розділити на випереджаючі і ті, що запізнюються. Показники, що запізнюються, відображають результати діяльності після закінчення періоду. Випереджаючі ж дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченні. Професіонали у сфері бізнесу часто використовують показники КРІ, згруповані в системі показників, для швидкого отримання точних даних про успішність діяльності підприємства протягом певного періоду або для визначення тенденцій. КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності в реальному часі. Нарощування темпів і масштабів виробництва, підвищення якості продукту в даний час вже недостатні для досягнення конкурентної переваги на ринку, і тому багато організацій переходять на нові прогресивні методи корпоративного управління. Ці методи дозволяють своєчасно реагувати на зміну умов на ринку.

Задача системи КРІ і збалансованих показників полягає в перекладі стратегії організації в комплексний набір показників її діяльності, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії організації і включає кількісні характеристики для інформування працівників про основні індикатори успіху в теперішньому і майбутньому часі.

Орієнтир на показники, що характеризують лише одну область діяльності, може негативно відобразитися на кінцевому результаті. Тому система збалансованих показників включає чотири основні аспекти:

- фінансову діяльність;
- відносини зі споживачем;
- внутрішню виробничу діяльність;
- навчання і розвиток.

Впровадження системи КРІ в організації проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи [6].

- Етап 1. Формування стратегії.
- Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху.
- Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.
- Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників.

Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження КРІ. Як і будь-яка зміна системи управління організацією, впровадження системи КРІ також наражається на обмеження і протидію [6]. Причин тому декілька:

- по-перше, це неготовність організації впроваджувати систему КРІ;
- по-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти дану систему як інструмент тиску;
- по-третє, наявність інформаційних систем. Роль даного чинника не може бути недооціненою;
- по-четверте, чинник постійного використання системи КРІ. Якщо система КРІ не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля;
- по-п'яте, необхідно враховувати, що система КРІ не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю організації.

Ключовими індикаторами успішної реалізації системи КРІ є:

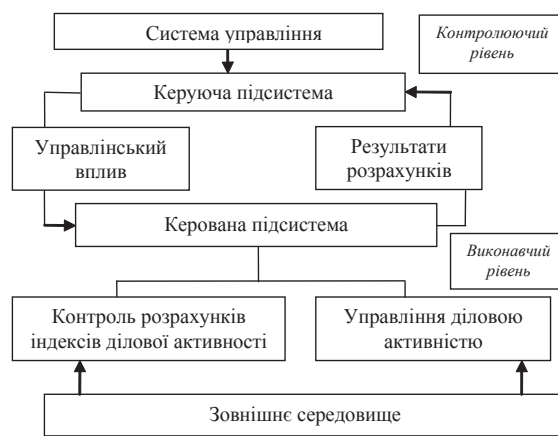


Рис. 1. Схема контролю ділової активності підприємства

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху. Система ключових показників ефективності — це є лише інструмент інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
- визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові затрати організації;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;
- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

ВИСНОВКИ

Позитивний ефект упровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки при дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації. Принциповим моментом у застосуванні системи КРІ в управлінні організацією є чітке розуміння призначення даної методики та окреслення обмежень, що дозволяє впровадження в практику діяльності підприємств вважати ефективним інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень та контролю за виконанням поставлених стратегічних завдань.

Література:

1. Боярська М.О. Управління інноваційними процесами на підприємствах: особливості реалізації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_4/e114boya.pdf
2. Варавка В.В. Аналіз ділової активності як інструмент управління грошовими потоками підприємства // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 2.
3. Макогон Ю.В. Системне управління логістичною діяльністю промислового підприємства / Ю.В. Макогон // Вісник Донецького національного університету. Сер. В: економіка і право. — 2011. — Вип. 2. — С. 118—122.
4. Півень А.І. Системний підхід до стабілізаційного фінансового управління машинобудівним підприємством / А.І. Півень // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 1. — С. 84—93.
5. Ключков А.К. КРІ і мотивація персоналу. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. — М.: Эксмо, 2010. — 160 с.
6. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. Управління розвитком складних систем (10). 1.06.2012. — С. 87—91.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2013 р.