

*Б. О. Ходакевич,
аспірант кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана", м. Київ*

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*B. Khodakevych,
Postgraduate student of business economics
State Higher Educational Institution "Kyiv National Economic University", Kyiv*

EFFECTIVE MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES

У статті йдеться про постановку проблематики щодо визначення критеріїв оцінки ефективності управління сучасними підприємствами. Проблематика оцінки ефективності, результативності, продуктивності чи прибутковості вже понад два століття знаходиться у центрі досліджень різних галузей економічної науки. Відзначається, що розробка систем оцінки та аналізу ефективності діяльності підприємств є динамічним процесом. На кожному етапі технологічного розвитку, на певному рівні глобалізації економічних процесів віддавалася перевага тим чи іншим підходам до вирішення проблеми ефективності. У даній статті виділяється ряд проблем, які слід враховувати при дослідженні проблеми визначення ефективності управління та розглядається методи і підходи до оцінки ефективності різних авторів. Також, виділяється питання визначення ефективності і прибутковості в Україні, їх відмінності та вплив один на одного.

The article tells about the formulation of the problem to determine the criteria for evaluating efficiency of modern enterprises. Problems of assessing the effectiveness, efficiency, productivity or profitability for over two centuries in the center of studies of various sectors of economics. It is noted that the development of assessment and analysis of the efficiency of enterprises is a dynamic process. At each stage of technological development, at a certain level of globalization of economic processes given preference one way or another approach to the problem of efficiency. This article highlighted a number of issues to be considered in the study of the problem of determining the effectiveness of management and considered methods and approaches to evaluating the effectiveness of different authors. Also released the determination of efficiency and profitability in Ukraine, their differences and influence each other.

*Ключові слова: проблема, ефективність, оцінка, вимірювання, прибутковість.
Key words: problematic, efficiency, estimation, measuring, profitability.*

Прискорення економічних і соціальних процесів як на регіональному, так і на макроекономічному рівнях має наслідком підвищення невизначеності та прискорення швидкості прийняття управлінських рішень. Якщо державні макроекономічні рішення мають певну інертність пов'язану з їх масштабами, політичною складовою та іншими факторами, то на рівні окремого суб'єкту господарювання якість підготовленого рішення прямо впливає на прибутковість діяльності, зростання вартості активів інвесторів, підвищення конкурентоспроможності та інші показники. Фактично орієнтація на адекватні економічні, ринкові, фінансові чи інші результати базується на застосуванні різних аналітичних технологій, які також повинні змінюватися відповідно до реалій сучасного бізнесу. Проблематика оцінки ефективності, результативності, продуктивності чи прибутковості вже понад два століття знаходиться у центрі досліджень різних галузей економічної науки. Основою для цього виступає концепція порівняння результатів від господарської діяльності та витрат понесених на її реалізацію. Сьогодні, інтенсивно ведуться наукові та прикладні дискусії щодо первинності продуктивності чи конкурентоспроможності, щодо зв'язку техніко-техно-

логічної ефективності виробництва продукції та фінансової стабільності підприємства тощо.

Незважаючи на досить традиційну постановку проблематики нашого дослідження слід відзначити, що розробка систем оцінки та аналізу ефективності діяльності підприємств є динамічним процесом. На кожному етапі технологічного розвитку, на певному рівні глобалізації економічних процесів віддавалася перевага тим чи іншим підходам до вирішення проблеми ефективності. Разом з цим нами виділяється ряд проблем, які слід враховувати науковцям при дослідженні цієї предметної сфери:

— Термінологія в межах менеджменту ефективності на поточний момент є недостатньо чіткою, а подекуди неоднозначною.

— Велика кількість різноманітних підходів до визначення та аналізу ефективності діяльності підприємства. Подекуди моделі та підходи різних авторів реалізують зовсім протилежні постулати.

— Завжди існує різноманітність вимог щодо оцінки та аналізу ефективності діяльності конкретного підприємства, тобто виникає проблема побудови уніфікованих підходів на базі гетерогенності компаній.

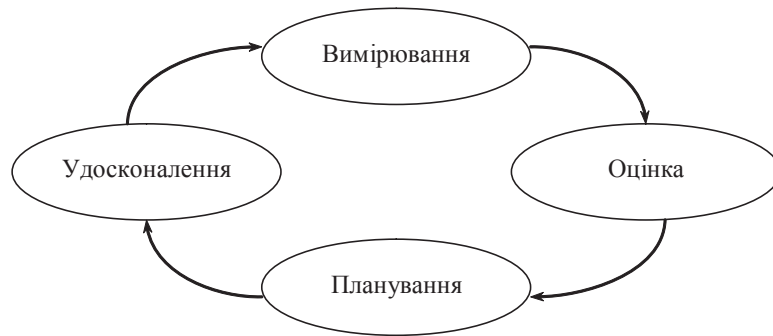


Рис. 1. Цикл менеджменту ефективності

Різні автори трактують ефективності в якості ключового показника оцінки діяльності підприємств. З одного боку, ефективність вживається як основа досягання благополуччя держави, з іншого боку, цей індикатор пов'язується безпосередньо з управлінням виробничими процесами. Фактично доцільно вести мову про чотири рівні аналізу (Kendrick, 1993) [5]:

— На національному рівні ефективність втілює ключовий елемент економічного зростання та результат науково-технічного прогресу. Зростання ефективності пропорційно забезпечує підвищення оплати праці та інших соціальних складових, зростання рівня платоспроможності споживачів, при одночасному зниженні рівня інфляції.

— На галузевому рівні ефективність, яка перевищує середньогалузеву величину, призводить до відносного зниження витрат та цін на одиницю продукції. Слід відзначити, що таке зростання на міжнародних та національних ринках має наслідком підвищення конкурентоспроможності компаній. Особливе значення при цьому має зростання ефективності у високотехнологічних галузях, які досить часто можуть стимулювати певні синергетичні ефекти в інших суміжних сферах.

— На корпоративному рівні ефективність є основою прибутковості та потенціалу довгострокового розвитку компанії. Фактично високий рівень ефективності компанії може бути напряду пов'язаний з підвищенням (вищим за середній) рівнем прибутку, а низький рівень — зі зростанням ризиків банкрутства компанії.

— На персональному рівні ефективність є інтегральною характеристикою самоменеджменту та успішності діяльності працівника. Традиційно системи мотивації та оплати праці пов'язують ефективність працівника з рівнем оплати його праці, стабільністю чи іншими характеристиками робочого місця.

У найбільш узагальненому вигляді цикл менеджменту ефективності складається з трьох взаємопов'язаних блоків (рис. 1).

Ключовою ідеєю цієї схеми є теза, що правильне вимірювання ефективності компаній може бути використано для удосконалення діяльності всіх її бізнес-процесів. Фактично слід говорити про вимірювання ефективності та її оцінку тільки у контексті розробки управлінських рішень (Parker, 2000) [8]: ідентифікації успіху господарської діяльності; ідентифікації відповідності споживчим очікуванням; оцінки якості організації операційних процесів підприємства; визначення проблемних місць діяльності підприємства, рівня бракування продукції та перевитрат ресурсів; обґрунтування управлінських рішень тощо.

З таких позицій оцінку ефективності слід розглядати як поєднання 5 основних аналітичних дій: 1) вибір способу та критеріїв опису проблематики підприємства в цілому чи певної функціональної області; 2) вибір способу фіксації інформації, яка буде використана для подальшого аналізу; 3) ідентифікація впливу структури та обсягів інформаційного масиву на методи вимірювання та аналізу; 4) ідентифікація зв'язку методів аналізу з очікуваними результатами діяльності підприємства;

5) встановлення зв'язку, як використані методи аналізу впливають на інформаційний масив. На основі використання вказаних етапів різні науковці розробили різні аналітичні індикатори, як у подальшому дозволяють організувати ту чи іншу систему управління ефективністю компанії.

На цьому етапі доцільно використати розробки Ghobadian A., Husband T. (1990) [3], які підкреслювали, що менеджери розглядають ефективність з різних концептуальних позицій:

— Технологічний підхід — ефективність характеризує взаємозв'язок між коефіцієнтами випуску продукції та спожитими при цьому ресурсами.

— Інженерний підхід — ефективність виражає взаємозв'язок між фактичними результатами діяльності підприємства та їх потенційними значеннями.

— Економічний підхід — ефективність відтворює процес перерозподілу ресурсів залежно від широкого спектру факторів.

Як зазначалося вище, у сучасних економічних дослідженнях використовується велика кількість аналітичних індикаторів. Наприклад, ефективність трактується Sink D.S., Tuttle T.C. (1989) [4] як співвідношення фактичних результатів та запланованих ресурсів (очікуваних для використання). Fisher T.J. (1990) [2] визначає ефективність як коефіцієнт, де в чисельнику стоїть загальний дохід підприємства, а в знаменнику — сума витрат та цільового прибутку підприємства. Jackson, M., Petersson P. (1999) [4] запропонували визначення ефективності підприємства як витратної ефективності та продуктивності, або як співвідношення часу для створення доданої вартості до загального бюджету часу діяльності підприємства протягом року. Досить цікавим є підхід запропоновано Al-Darrab I. (2000), згідно з яким передбачається розрахунок інтегрального аналітичного показника як добутку ефективності, якості та рівня використання ресурсів (utilization). Варто згадати розробки Moseng B., Rolstadas A. (2001) [7], які запропонували визначати ефективність через оцінку рівня задоволеності потреб споживачів при порівнянні з обсягом спожитих ресурсів для цього. Приблизно такої ж позиції притримувався Bjorkman M., який також розвивав підхід до оцінки ефективності через співвідношення вартості для споживачів та обсягу спожитих ресурсів. Фактично даний підхід у тому чи іншому вигляді вважається домінуючим на поточному етапі. Базова формула розрахунку може бути представлена наступним чином:

$$\text{Ефективність діяльності} = \frac{\text{Споживча вартість}}{\text{Обсяг використаних ресурсів}} \quad (1).$$

Фактично представлена формула та попередні приклади різноманітності підходів до визначення ефективності мають на меті одну ціль — показати в якому напрямку зміщується оцінка. Вважаємо, що можна стверджувати зростання ролі зовнішніх складових в оцінці, а також залучення споживача в процес оцінки результатів

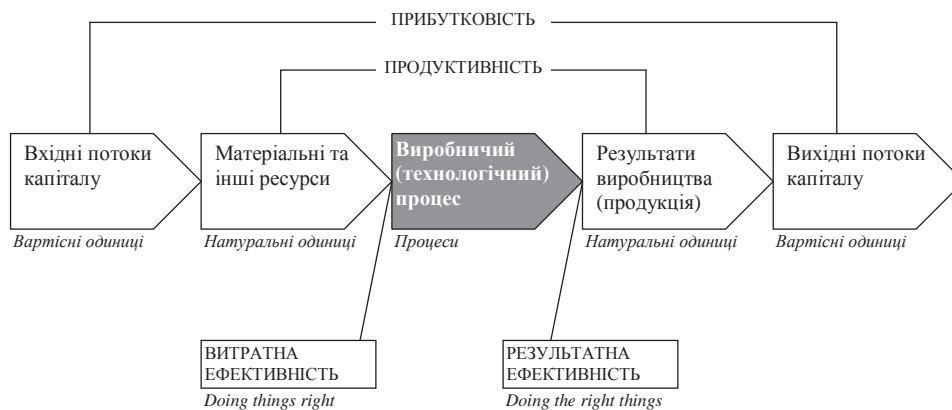


Рис. 2. Зв'язок між ефективністю, продуктивністю та прибутковістю

діяльності підприємства. Загалом, сучасні підприємства орієнтуються в оцінці та управлінні ефективністю їх діяльності на дві основні складові — споживача та його уподобання; процеси створення доданої вартості. Дана тенденція є визначальною для подальшого аналізу проблематики нашої роботи.

Слід також підкреслити відмінності між ефективністю та прибутковістю, яка в Україні традиційно вважається чи не єдиним прикладним показником ефективності в практиці українського управління. Але взаємозв'язок між прибутковістю та ефективністю не такий простий як може здатися на перший погляд. Наприклад, якщо компанія здатна підвищувати ціну продажу своєї продукції швидше, ніж збільшуватимуться її витрати, то її прибутковість зростатиме, але чи можна говорити про підвищення ефективності діяльності. Відповідно до таких випадків і сформувалася практика опису ефективності діяльності не тільки у вартісних одиницях виміру, але й натуральних. Різницю між прибутковістю та ефективністю (продуктивністю) досить чітко показав у своїх дослідженнях Miller D.M. (1984) [6]. Він довів у своїх роботах, що прибутковість може бути виражена на основі суми двох коефіцієнтів — продуктивності та цінового покриття ($profitability = productivity + price\ recovery$). Слід відзначити, що "цінове покриття" визначається як коефіцієнт співвідношення ціни одиниці продукції до питомих витрат. Спробуємо представити всі ці зв'язки і відмінності у схематичному вигляді (рис. 2).

На базі представленого рисунка доцільно вказати на декілька узагальнень: 1) оцінка ефективності, продуктивності та результативності відбувається на різних стадіях бізнес-процесів підприємства; 2) якщо показники продуктивності та ефективності можуть розраховуватися по натуральних і вартісних одиницях виміру, то прибутковість повинна розраховуватися на основі

тільки вартісних одиниць; 3) визначення витратної (ресурсної) ефективності та результатної ефективності відрізняється за метою та спрямованістю оцінки. Для створення більш прикладної моделі управління ефективністю діяльності підприємства доцільно всі аналітичні індикатори узагальнити у декілька груп, які мають різне призначення і природу. В даному випадку спробуємо запропонувати класифікацію авторів Slack N., Chambers S., Johnston R. (2001) [10]:

- індикатори якості;
- індикатори швидкості;
- індикатори залежності;
- індикатори гнучкості;
- витратні індикатори.

Виходячи з цього, вважаємо за доцільне представити базову модель управління ефективністю розроблену Stainer A. (1997) [11] (рис. 3).

Представлений вище рисунок дозволяє оцінити можливості впливу на той чи інший блок загальної системи. Слід також додати, що використання математичного інструментарію дозволить більш чітко формалізувати взаємозв'язки між цими блоками. На цій основі можливо і доцільно буде використання ієрархічних детермінованих моделей оцінки економічних показників. Використання даної логіки розрахунків чи аналітичних операцій дозволить розробити систему контрольних факторів для будь-якого підприємства для різних сфер бізнесу.

Для кращого розуміння процесів управління ефективністю компаній слід спиратися на групування операцій підприємства, що запропоновано Slack N., Chambers S., Johnston R. (2001) [10]. Автори запропонували виділити 5 груп процесів підприємств:

- "низько витратні процеси" допомагають організувати виробництво та збут продукції на конкурентному рівні для зростання прибутковості;

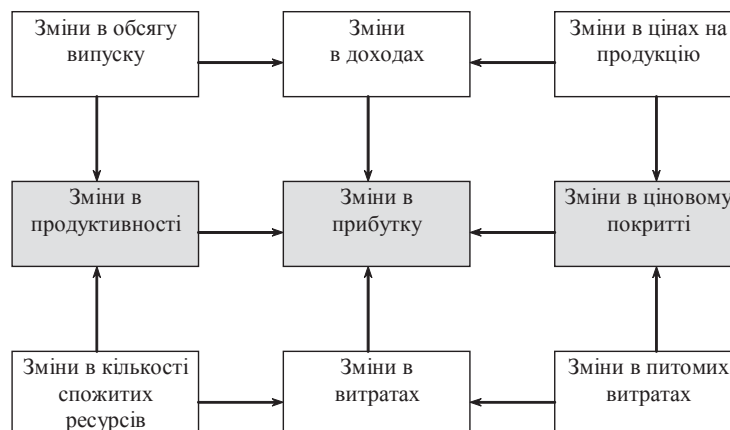


Рис. 3. Модель управління ефективністю діяльності підприємства

— "надійні процеси", які пов'язуються з виробництвом та збутом продукції на запланованому рівні, тобто на рівні оптимального режиму роботи виробничо-технологічної системи підприємства з мінімізацією втрат ресурсів, простоїв тощо;

— "гнучкі процеси", що дозволяють підприємству швидко адаптувати виробничо-господарські процеси до мінливих умов їх реалізації без перерв та втрати режиму роботи інших суміжних процесів;

— "процеси забезпечення високої якості", які об'єднують операції ефективного використання часу, відсутність (або низький рівень) відбракування продукції, а також оптимальний рівень задоволення споживачів;

— "швидкі процеси", які пов'язуються з операціями щодо скорочення між операційних втрат часу, витрат часу на адміністративне регулювання, а також можливість поставки продукції споживачам за принципом "чим раніше тим краще".

Отже, виходячи з вказаних груп процесів на підприємстві доцільно використовувати ту чи іншу комбінацію вимірювання, оцінки й аналізу ефективності. Враховуючи модель рисунка 3, можливо ідентифікувати напрями і сфери зосередження зусиль для отримання бажаного результату у термінах прибутковості чи продуктивності.

Підводячи підсумки цієї роботи варто зазначити, що проблематика оцінки та управління ефективністю господарської чи підприємницької діяльності залишається актуальною сьогодні. З огляду на продовження досліджень вважаємо, що аналітичний інструментарій до цього часу має гетерогенний характер і не може бути уніфіковано використаний на підприємствах різних сфер бізнесу. Всі методики потребують досить інтенсивної підтримки на фазі імплементації, а також передбачають врахування великої кількості деталей і дрібних параметрів.

Однією з необхідних умов запровадження систем управління ефективністю діяльності підприємств є систематичність такої роботи. Такий висновок зроблений нами не тільки на основі теоретичного аналізу, але й відповідно до досліджень різних консультаційних компаній. Слід також відзначити існування певної специфіки ведення бізнесу в Україні, яка свідчить про високу мінливість середовища господарювання. З огляду на цей факт слід звернути увагу на розробки механізмів врахування підвищеного рівня ризику, нестабільності показників, труднощів прогнозування економічних показників та інше. На наш погляд, доцільно вирішувати вказане завдання на основі використання спеціалізованого математичного апарату, а також новітнього інструментарію теорії ігор.

Неоднозначність у трактуванні термінів чи нерозуміння суті ефективності призводить до неадекватності систем планування діяльності підприємства. Але з іншого боку слід відзначити, що проблемою українських компаній також непрозорість облікової роботи, а також існування певних відмінностей у фінансовому, управлінському та бухгалтерському обліках. Більшість методик закордонних авторів не враховують специфіку національної системи обліку на підприємствах. На окремих українських підприємствах використовуються досить застарілі підходи до ведення аналітичної роботи, а це призводить до неможливості формування необхідних інформаційних масивів. Згідно з такими міркуваннями практична цінність таких методик для українських компаній інколи досить обмежена.

Література:

1. Al-Darrab I. (2000), "Relationships between productivity, efficiency, utilisation, and quality", *Work Study*. — Vol. 49 No. 3, pp. 97—103.
2. Fisher T.J. (1990), "Business productivity measurement using standard cost accounting information",

International Journal of Operations and Production Management. — Vol. 10 No. 8, pp. 61—69.

3. Ghobadian A., Husband T. (1990), "Measuring total productivity using production functions", *International Journal of Production Research*. — Vol. 28 No. 8, pp. 1435—1446.

4. Jackson M., Petersson P. (1999), "Productivity — an overall measure of competitiveness", *Proceedings of the Second Workshop on Intelligent Manufacturing Systems*, Leuven, Belgium, pp. 573—581.

5. Kendrick J.W. (1993), "Productivity — Why it matters — How it is measured", in Christopher W.F. and Thor C.G. (Eds) *Handbook for productivity measurement and improvement*, Productivity Press, Cambridge.

6. Miller, D.M. (1984), "Profitability = productivity + price recovery", *Harvard Business Review*, May — June, pp. 145—153.

7. Moseng B., Rolstadas A. (2001), "Success factors in the productivity process" <http://www.catriona.napier.ac.uk/resource/wpc10th/moseng.htm>, Tenth world productivity congress.

8. Parker C. (2000) "Performance measurement", *Work Study*. — Vol. 49. — No. 2, pp. 63—66.

9. Sink D.S., Tuttle T.C. (1989), *Planning and measurement of in your organisation of the future*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, USA.

10. Slack N., Chambers S., Johnston R. (2001), *Operations Management*, 3rd edition, Pearson Education Limited, U.K.

11. Stainer, A. (1997), "Capital input and total productivity management", *Management Decision*. — Vol. 35. — No 3, pp. 224—232.

References:

1. Al-Darrab, I. (2000), "Relationships between productivity, efficiency, utilisation, and quality", *Work Study*, Vol. 49 No. 3, pp. 97—103.

2. Fisher, T.J. (1990), "Business productivity measurement using standard cost accounting information", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 10 No. 8, pp. 61—69.

3. Ghobadian, A. Husband, T. (1990), "Measuring total productivity using production functions", *International Journal of Production Research*, Vol. 28 No. 8, pp. 1435—1446.

4. Jackson, M. Petersson, P. (1999), "Productivity - an overall measure of competitiveness", *Proceedings of the Second Workshop on Intelligent Manufacturing Systems*, Leuven, Belgium, pp. 573—581.

5. Kendrick, J.W. (1993), "Productivity — Why it matters — How it is measured", in Christopher W.F. and Thor C.G. (Eds) *Handbook for productivity measurement and improvement*, Productivity Press, Cambridge.

6. Miller, D.M. (1984), "Profitability = productivity + price recovery", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 145—153.

7. Moseng, B. Rolstadas, A. (2001), "Success factors in the productivity process" <http://www.catriona.napier.ac.uk/resource/wpc10th/moseng.htm>, Tenth world productivity congress.

8. Parker, C. (2000) "Performance measurement", *Work Study*, vol. 49, No. 2, pp. 63—66.

9. Sink, D.S. Tuttle, T.C. (1989), *Planning and measurement of in your organisation of the future*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, USA.

10. Slack, N. Chambers, S. Johnston, R. (2001), *Operations Management*, 3rd edition, Pearson Education Limited, U.K.

11. Stainer, A. (1997), "Capital input and total productivity management", *Management Decision*, vol. 35 No 3, pp. 224—232.

Стаття надійшла до редакції 17.06.2015 р.