

УДК 658:338.1

Г. В. Янголь, аспірантка
кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті визначено сутність ключових показників результативності підприємства, наведено їх взаємозв'язок з концепціями виміру результатів; досліджено концептуальні основи оцінки результативності підприємства; наведено найефективніші та найновіші методики оцінювання результативності; виявлено переваги на недоліки кожної з методик вимірювання результативності діяльності підприємства та проведено їх критичну оцінку

Ключові слова: результативність, стратегія, підприємство, ключові показники результативності, система збалансованих показників.

Вступ. Визначення рівня результативності діяльності підприємства виступає важливим завданням для його стейкхолдерів. Результати такого оцінювання дозволяють менеджменту підприємства оцінити перспективи його подальшого розвитку, виявити проблемні зони, а також проаналізувати ефективність обраної стратегії. З прикладної точки зору найбільш значущий внесок в область аналізу функціонування підприємства приносить використання адекватних сучасним умовам ведення бізнесу методик виміру результативності.

Постановка задачі.

Питанням вимірювання результативності діяльності підприємства присвячено значну кількість вітчизняних і зарубіжних публікацій. Особливої уваги заслуговують праці Стівена Керра, Д. Парментера, Р. Каплана, Нортон, Г. Кокинза, І. Ансоффа, Г. Минцберга, Б. Альстренда, С. Ейлора, В. Паретто, Е. Барона, Ф. Друкера, Т. Пітерса, О.І. Олексюка, С.Ф. Покропивного, В. Геєця, А.М. Матлина та ін.

У цілому, вітчизняні дослідження в галузі вимірювання результативності, на нашу думку, є досить інтегрованими і ґрунтуються як на накопиченому прикладному досвіді, так і на дослідженнях зарубіжних теоретичних пошуків. Аналіз робіт, які розкривають певні елементи методичного апарату вимірювання показників діяльності підприємства, показує, що проблема оцінки результативності розроблена лише за окремими напрямками. Більшість теоретичних і науково-прикладних питань оцінки результативності в силу їх багатогранності і багаторівневості не враховують особливостей окремих галузей і особливостей продукції, що випускається. Отже, постає питання про необхідність розробки адекватної методики визначення результативності діяльності підприємства, і до його вирішення необхідно підходити комплексно, з урахуванням ступеня задоволеності різних груп, зацікавлених у сталому функціонуванні підприємства.

Зі сказаного випливає необхідність створення цілісної науково-обґрунтованої теорії та практики формування і розвитку механізму оцінки результативності підприємства. Метою дослідження є аналіз методичних підходів до вимірювання результативності підприємства. Задля досягнення поставленої мети у дослідженні поставлено такі завдання: визначити сутність ключових показників результативності підприємства; проаналізувати концептуальні основи оцінки результативності підприємства; дослідити сучасні методики оцінювання результативності.

Отримані результати дослідження. Традиційні системи управління результативністю підприємства зосереджені тільки на фінансових цілях (зростання обсягів продажів, доходи до вирахування відсотків і податків, різні варіанти показника прибутку на інвестований капітал, грошовий потік). Оскільки результати діяльності підприємства формуються взаємопов'язаними процесами по всьому ланцюжку формування доданої вартості, використання фінансових показників є запізненою реакцією, зверненою в минуле. Традиційні системи управління результативністю страждають такими недоліками:

- недостатній рівень дезагрегації стратегії підприємства на складові її елементи;
- слабкий зв'язок між стратегією компанії і оперативними бізнес процесами;
- обмежена концентрація уваги тільки на фінансові вимірювачі діяльності;
- спрямованість операцій на минулі показники, котра веде лише до запізненої реакції на відхилення;
- відірваність системи стимулювання від результатів реалізації стратегії;
- використання ресурсів здійснюється без урахування стратегії;
- оцінка діяльності підприємства менеджерами зазвичай є тактичною, а не стратегічною.

Протягом 70—90-х років минулого століття ряд дослідників (Стівен Керр, Каплан, Нортон та ін.) намагалися вирішити дані недоліки. Вони дійшли висновку, що прогноз результатів діяльності підприємств буде точнішим, якщо враховується не тільки фінансова інформація і використовується ціла низка вимірних показників. Оцінити рівень результативності діяльності підприємства можна за допомогою вибірки ключових показників результативності (КРІ) [1]. Ключові показники результативності (КРІ) — це кількісні показники успішності діяльності організації з точки зору виконання операційної стратегії та досягнення загальних стратегічних цілей, які можуть бути застосовані безпосередньо до конкретного відділу (або навіть співробітника). У силу зміни поведінки людей, обумовленої оцінкою їхньої діяльності, КРІ справляють істотний вплив на реалізацію стратегії. КРІ є також сполучними елементами між стратегією і бізнес процесами.

У кінцевому підсумку успіх стратегії значною мірою залежить від того, як розроблені і впроваджені зміни на підприємстві. Успішний розвиток і використання КРІ на робочому місці визначається наявністю або відсутністю чотирьох підстав:

- партнерство з персоналом, профспілками, ключовими постачальниками та ключовими клієнтами.
- Делегування повноважень зверху-вниз.
- інтеграція вимірювання, звітності та поліпшення результативності.
- зв'язок показників результативності зі стратегією. Практично всі методики оцінювання результативності, які набули поширення протягом останніх десятиріч, виникли самостійно на основі теорії систем, теорії управління виробництвом або інструментарію фінансового аналізу. Серед більш ніж 50 розглянутих нами мето-

дів, за сучасних умов господарювання найширше використовуваними та відомими є збалансована система показників (Balanced ScoreCard — BSC), ECOGRAI, TOPPSystem, AMBITE та ENAPS.

Моделлю управління, які має величезний вплив на формування саме ключових показників результативності підприємства, є система збалансованих показників (Balanced Scorecard) Каплана і Нортон. Розробники даної концепції рекомендують використовувати не більше 20 ключових показників результативності. Ідея збалансованої системи критеріїв (Balanced Scorecard) відповідає бажанням менеджменту набутти зважений набір фінансових і нефінансових показників для внутрішньофірмових управлінських цілей. Дана методика спрямована насамперед на ув'язку показників у грошовому вираженні з операційними вимірювачами таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнта, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових результатів.

BSC — це не тільки засіб угруповання ключових показників результативності (KPI) з чотирьох точок зору, в яких фінансові показники доповнені нефінансовими показниками. Показники, будучи важливою частиною концепції BSC, не відображають повністю її суть. Головне тут — стратегії та їх розподіл на стратегічні цілі. Ці цілі детально відображають різні аспекти стратегії.

У рамках збалансованої системи необхідно розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що сприяють отриманню цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані одна з одною, так як для досягнення перших (наприклад, певного рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, домогтися максимального навантаження потужностей машин та обладнання). На практиці увага менеджерів зазвичай фокусується на показниках першої категорії. Кінцевою метою всіх видів діяльності підприємства є поліпшення виробничих результатів або підвищення його вартості. Перевагами збалансованої системи показників з точки зору менеджерів є:

- ув'язка оперативного і стратегічного менеджменту досягається за допомогою багатоаспектного і практичного методу;
- чотири основні аспекти (споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий) утворюють всеохоплюючу схему для «проводки» зверху вниз стратегії підприємства за всіма його ієрархічних рівнях;
- дискусії з проблеми реалізації стратегії набувають об'єктивний характер у зв'язку з необхідністю відшукування одиниць виміру й завдяки так званій «стратегічній карті»;
- запропонована система управління робить можливою широку, зорієнтовану на навчання комунікацію на всіх рівнях підприємства;
- нова концепція вдало інтегрується з системою контролінгу і добре ув'язується з методами управління, націленими на підвищення вартості підприємства.

BSC дозволяє: виявляти основні причини збитків; виявляти тенденції продажів; визначати дефіцит у рамках логістичного ланцюжка; виявляти причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими, клієнтськими, виробничими та інноваційними перспективами; кардинально покращувати фінансові показники; сприяти впровадженню програм перетворення підприємств і виявляти чинники, що забезпечують довготривалі конкурентні переваги; економити кошти при кардинальній зміні стратегій у випадку невдало обраних бізнес-цілей; розкласти основну стратегію на

тактичні складові і визначити цілі, які не потребують регулярного перегляду; забезпечити узгоджену бізнес-стратегію; зіставити глобальні цілі з поточними завданнями кожного співробітника; звести до мінімуму число непотрібних і марнотратних операцій; сформуванню корпоративну стратегію і виявити неефективні ланки.

Серед слабких сторін системи BSC можна назвати відсутність швидких результатів від її впровадження, складність розробки й визначення ваги показників. Однак, як показує практика, впровадження BSC натикається на ще один підводний камінь: необхідність кардинальних змін як в організаційній структурі, так і в карті бізнес-процесів, системі фінансового обліку, інформаційного обміну й інших об'єктах управління, тобто в кількох організаційних моделях організації.

Існують й інші підходи до формування систем показників, які дозволяють б управляти підприємством, проте всі вони, як і власне система BSC є, по суті, «економічними мутаціями» цільового підходу, розрізняючись або методами досягнення поставлених перед підприємством цілей, або інструментами, за допомогою яких можна ці цілі досягти. Коротко охарактеризуємо відомі на даний момент такі підходи.

Відмінною від BSC за рахунок систематичної визначеності конкретних дій і чинників, які позитивно впливають на результативність компанії, є методика ECOGRAI. Вона передбачає чіткий розподіл й узгодженість цілей, що дає можливість докладно аналізувати результативність і контролювати виконання рішень. Загалом, метод ECOGRAI є методом розробки та впровадження системи показників результативності організацій [3]. Він застосовується переважно у системі управління виробництвом за безпосередньою участю осіб, які приймають рішення. ECOGRAI дозволяє визначити реальні індивідуальні системи вимірювання досягнень з багатокритеріальними показниками результативності для кожного працівника підприємства. Основними характеристиками методу ECOGRAI є:

—логічний процес аналізу / проектування з використанням спадного підходу, котрий дозволяє виконувати декомпозицію цілей стратегічного рівня на цілі рівня оперативної діяльності,

—використання й графічна підтримка таких інструментів, як: GRAI мережі, реєстри активності, розподіл діаграм, узгоджені панелі, листи специфікацій,

—раціональний розподіл показників результативності, котрі охоплюють різні функції і різні рівні прийняття рішень (стратегічні / тактичні й оперативні),

—пошук обмеженої кількості показників результативності з використанням оригінального й комплексного підходу (рис. 1), що дозволяє визначити обмежений і узгоджений набір показників. По факту, оригінальність методу ECOGRAI полягає не у визначенні показників результативності, а в пошуку дієвих можливостей (варіантів рішень), спираючись на які особи, що приймають рішення, можуть досягати своїх цілей.

Логіку даного методу розбито на шість етапів: 1) моделювання структури контролю (системи рішень) і керованої структури: бізнес-системи підприємства або окремої досліджуваної області; 2—3) виявлення основних необхідних елементів: узгоджених цілей (показників діяльності) і варіантів рішень, що сприяють досягненню цих показників; 4) визначення фактично досягнутих показників результативності; 5) розробка інформаційної системи для побудови показників результативності, 6) реалізація управління всередині інформаційної системи підприємства.

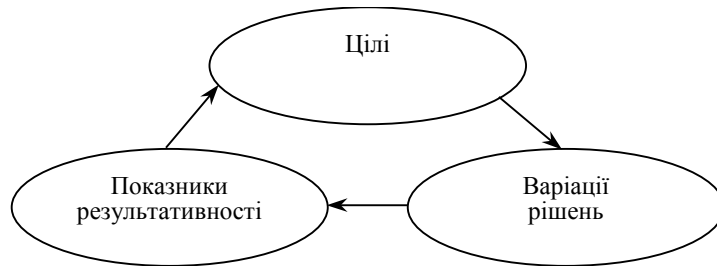


Рис. 1. Комплексний підхід методу ECOGRAI

Ще однією новою методикою вимірювання результативності є TOPP-система, розроблена SINTEF (найбільшою незалежною дослідницькою організацією у Скандинавії) (1992) у співпраці з Норвезьким інститутом технології (NTH), Норвезькою федерацією машинобудування (TBL) і 56 підприємствами-учасниками цієї федерації. TOPP-система являє собою анкету, яка використовується для визначення рівня виконання функцій підприємства у всіх сферах виробництва. Її поділено на три частини: 1) отримання загального уявлення про підприємство; 2) характеристика системи функціонування підприємства; 3) опис 20-ти конкретних областей діяльності підприємства, які потребують поліпшення (маркетинг, проектування, технологічне планування, розробка продукту, планування та управління виробництвом, виробництво/монтаж, фінансовий менеджмент, управління персоналом, інформаційні технології тощо).

Система TOPP [4] розглядає вимірювання результативності в трьох вимірах. Це: а) результативність — задоволення потреб клієнта, б) ефективність — економічне та оптимальне використання ресурсів підприємства і в) здатність до змін — стратегічне розуміння обробки змін. Певними недоліками TOPP-системи можна вважати її громіздкість і тривалість заповнення.

Прикладом сучасних підходів до визначення результативності господарської діяльності виступає система AMBITE (Advanced Manufacturing Business Implementation Tool for Europe), розроблена П. Бредлі у 1996 р. Основна ідея цього підходу полягає у тому, щоб надати менеджерам середньої ланки методичний інструментарій розуміння та реалізації стратегічних цілей діяльності. У рамках AMBITE для опису підприємства використовується бізнес-модель, утворена з п'яти макросів бізнес-процесів (постачання, виробництво, споживання, організація, маркетинг, планування і контроль), які, у свою чергу орієнтуються на п'ять макропоказників ефективності (час, вартість, якість, гнучкість і навколишнє середовище). На основі даної інтеграції запропоновано використовувати 25 стратегічно важливих управлінських індикаторів результативності для різних типів виробничої діяльності

З практичної точки зору заслуговує на увагу метод ENAPS, створений Європейською мережею навчання результативності. Сьогодні у проєкті ENAPS беруть участь п'ять партнерів з наукових досліджень (SINTEF, CIMRU, Viba, GRAI і BT) і п'ять промислових партнерів (TBL, AMT, Volkswagen, AUGRAI і ITC) у Норвегії, Ірландії, Німеччині, Франції та Нідерландах відповідно. За цією міжнародною методологією використовується три ієрархічні рівні індикаторів для оцінки результативності господарської діяльності компаній: рівень підприємства; рівень бізнес-процесів; функціональний рівень. На кожному з указаних рівнів усі показники результативності визначаються у розрізі восьми груп: облік (13 вимірників), продуктовий розвиток (20 вимірників), маркетинг і продажі (22 показника), пла-

нування і виробництво (20 індикаторів), обслуговування клієнтів (8 показників), закупівлі (11 вимірників), персонал (16 показників) та інші індикатори (7 вимірників).

Система ENAPS використовує загальну кількість індикаторів-вимірників результативності господарської діяльності, що сягає 117 аналітичних співвідношень [1]. На відміну від моделі AMBITE дану технологію розрахунків більше зорієнтовано на споживача продукції, максимально повне задоволення його вимог і дотримання вимог збереження довкілля. Функції та процеси, котрі охоплює система ENAPS, зображено на рис. 2. Дана схема відома під назвою «Загальні рамки ENAPS».



Рис. 2. Загальні рамки ENAPS

Відомими на сьогодні є й інші методики виміру досягнень, такі як Система поліпшення і виміру продуктивності (ProMES), Модель виміру досягнень (Performance Measurement Model), Модель Адамса й Робертса «EP2M», Концепція «зацікавлених осіб» (ASC), Квантовий вимір досягнень, Комплексний аналіз даних (DEA), Концепція внутрішнього ринку «Хьюлетт-Паккард» тощо. Звичайно, представлені концепції не являють того різноманіття концепцій, які представлені сьогодні в численних публікаціях у галузевих журналах, проте вже дозволяють провести аналіз критичних сторін концепцій (табл. 1). Виходячи з представленої матриці можна сказати, що, в принципі, жодна з концепцій повністю не відповідає обраним критеріям. Проте використання кожної з них є достатньо обґрунтованим.

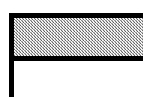
Таблиця 1

МАТРИЦЯ ПОРІВНЯНЬ КОНЦЕПЦІЙ ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Концепцій виміру досягнень/ Критерії	Стратегічне планування	Стейкхолдери	Сфери діяльності	Опис СП	Моделювання	План-факт	Мотивація	Звіт	Процес	Інструменти	Покращення
BSC Каплана, Нортон (Збалансована Система Показників)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Метод ECOGRAI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Система AMBITE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Підхід ENAPS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Система TOPP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



повністю задовольняє критерію
на 50 % задовольняє критерію



частково задовольняє критерію
не задовольняє

Висновки. У сучасних умовах господарювання необхідно, щоб показники результативності враховували всі релевантні параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Для оцінки внеску в результативність окремих елементів підприємства, а також для оцінки ефективності проведених в організації заходів необхідно володіти відповідним набором ключових показників результативності. Найбільш значущі результати в області аналізу результативності роботи компанії приносить використання численних методик її оцінки.

Практично всі методики виміру результативності розроблені самостійно на основі теорії систем, теорії управління виробництвом або методів бухгалтерського обліку. Серед більш ніж 50 розглянутих нами методик найчастіше та найефективніше використовуються Збалансована система показників, ECOGRAI, TOPP System, AMBITE та ENAPS.

Література

1. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія / О. І. Олексюк. — К. : КНЕУ, 2008. — 262 с.
2. Parmenter David. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs / David Parmenter. - John Wiley & Sons, Inc., 2007, -236p.
3. Ducq Y., Vallespir B. — Definition and aggregation of a Performance Measurement System in three Aeronautical workshops using the ECOGRAI Method — International Journal of Production Planning and Control, vol. 16, n° 2, March 2005.
4. Jimmie Browne & John Devlin, CIMRU, University College Galway, Ireland. Performance Measurement: The ENAPS Approach.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2013 р.