

УДК 005.7:658.114:005.935

**Лохман Н. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: LkhmanNV@mail.ru

## ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ

UDC 005.7:658.114:005.935

**Lokhman N. V.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: LokhmanNV@mail.ru

## ENTERPRISE ORGANIZATIONAL ACTIVITY EVALUATION BY MEANS OF CONTROLLING TOOLS

***Мета.** Мета статті полягає у розробці методики оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу.*

***Методи.** У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для визначення сутності контролінгу), табличний (для наведення методик оцінки організаційної діяльності підприємства), бальної оцінки (для розробки методики оцінювання організаційної діяльності підприємства).*

***Результати.** Запропонована методика оцінки організаційної діяльності за допомогою інструментів контролінгу включає такі етапи: оцінку ефективності інформаційної підтримки організаційної діяльності підприємства; оцінку організаційної позиції підприємства; оцінку організаційних проектів (ABC-аналіз організаційних проектів, XYZ-аналіз організаційних проектів, портфельний аналіз організаційних проектів); оцінку відповідності реалізації функцій управління умовам щодо ефективної організації процесу управління.*

***Ключові слова:** організаційна діяльність, контролінг, інформаційне забезпечення, організаційна позиція, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, портфельний аналіз.*

**Постановка проблеми.** Результативність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від організаційної діяльності. Раціональна організація діяльності завжди є одним із головних важелів, що використовується для підвищення ефективності роботи підприємства. Удосконалення організаційної діяльності і досягнення на цій основі високих економічних результатів — одне з головних завдань підприємства [1, с. 95].

Організаційна діяльність — це створення або вдосконалення механізму управління відповідно цілям і завданням організаційних систем.

Як відомо, сукупність наявних у розпорядженні підприємства ресурсів є необхідною, але недостатньою умовою успішного розвитку. Достатність виникає з поєднанням комплементарності, взаємодії ресурсів та адекватності їх умовам функціонування компанії [6, с. 98]. Таким чином, ефективна організаційна діяльність підприємства перетворює ресурси в результати.

Однак аналізу ефективності організаційної діяльності на підприємстві не приділяється належної уваги, оскільки відсутня методика оцінки організаційної діяльності підприємства.

© Н. В. Лохман, 2017

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Організаційна діяльність — функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між усіма підрозділами підприємства; ця функція спрямована на визначення порядку та умов функціонування підприємства [7].

Організаційна діяльність підприємства, як і будь-яка інша діяльність підприємства, потребує всебічної та об'єктивної оцінки, а це можливо зробити в рамках контролінгу організаційної діяльності.

Контролінг — це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної інформаційної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Основна мета контролінгу — орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством. Для цього контролінг забезпечує виконання таких функцій:

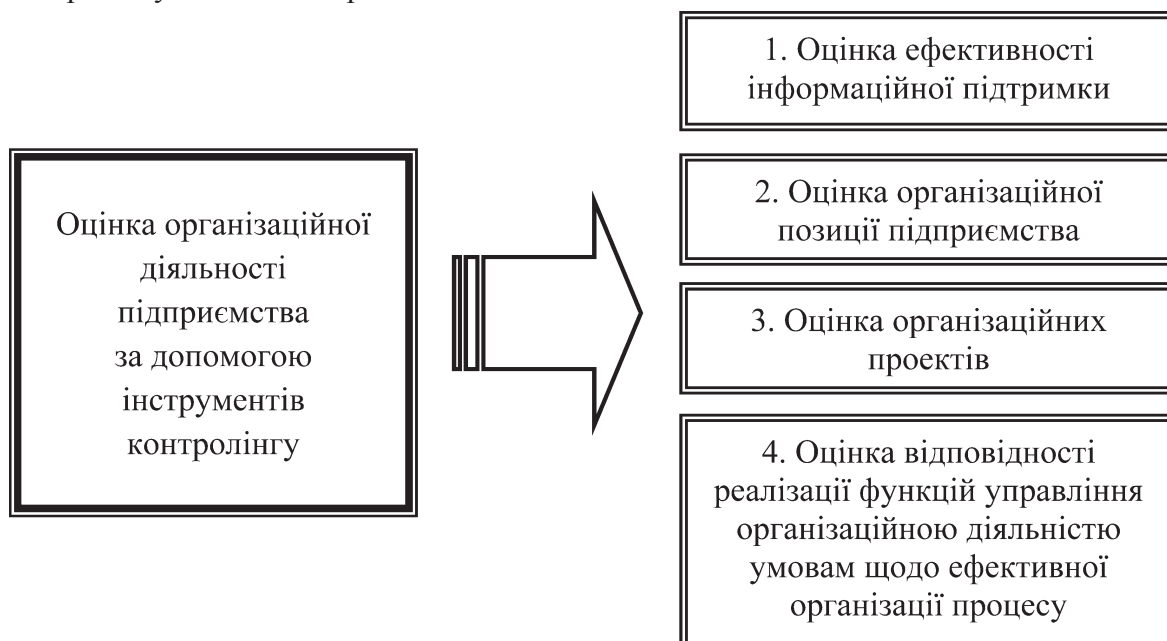
- координація управлінської діяльності щодо досягнення цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу [4].

**Метою статті** є розробка методики оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Контролінг трактується як система методів та інструментів, що забезпечує підтримку прийняття стратегічних рішень, планування і контролю за змінами умов діяльності підприємства [2]. Система контролінгу спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень і передбачає специфічний набір завдань для окремих напрямів діяльності підприємства [5].

Система контролінгу діяльності підприємства охоплює підсистеми: інформаційної підтримки діяльності підприємства, методичної підтримки діяльності підприємства, контролю за реалізацією функцій щодо управління діяльністю [3, с. 175].

Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу наведена на рис. 1.



**Рисунок 1** — Схема оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу (складено автором на основі власних досліджень)

Оцінку організаційної діяльності підприємства необхідно розпочати з оцінки ефективності інформаційної підтримки організаційної діяльності підприємства; ця оцінка має передбачати проведення аналізу повноти реалізації процесів, які є запорукою ефективності інформаційного забезпечення організаційної діяльності (табл. 1).

**Таблиця 1** — Аналіз повноти реалізації процесів, що забезпечують ефективність інформаційного забезпечення організаційної діяльності підприємства (складено автором на основі власних досліджень)

Критерії оцінки повноти реалізації процесів, що забезпечують ефективність інформаційного забезпечення організаційної діяльності підприємства	Оцінка, бали				
	1	2	3	4	5
Визначення джерела первинної та вторинної інформації, що необхідно використовувати під час здійснення підтримки прийняття управлінських рішень щодо організаційної діяльності					
Визначення найбільш прийнятних методів пошуку та обробки інформації					
Визначення часу збору інформації					
Визначення термінів збору інформації					
Визначення періодичності збору інформації					
Визначення обсягу витрат на інформаційне забезпечення процесу організаційної діяльності					
Визначення необхідних ресурсів для організації ефективного інформаційного забезпечення організаційної діяльності					
Розробка схеми документообігу підприємства та схему інформаційних потоків підприємства					
Визначення споживачів та постачальників інформації					
Визначення порядку запитів інформації					
Створення підрозділу інформаційної підтримки організаційної діяльності					
Виділення центрів відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення					
Формалізація розподілу відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення					
Належне кадрове забезпечення процесу інформаційної підтримки організаційної діяльності					
Використання сучасних технологій пошуку інформації					
Використання сучасних технологій накопичення інформації					
Використання сучасних технологій збереження інформації					
Використання сучасних технологій структуризації інформації					
Впровадження сучасних методів обробки та аналізу інформації					
Підвищення рівня автоматизації робіт щодо обробки інформації					
Використання сучасних інформаційно-технологічних засобів щодо обробки інформації					
Визначення форм наведення результатів аналізу інформації					
Загальна оцінка повноти реалізації процесів щодо інформаційного забезпечення організаційної діяльності					

Наступним кроком оцінки організаційної діяльності підприємства має стати оцінка організаційної позиції підприємства; цю оцінку можливо провести за методикою наведеною в табл. 2.

**Таблиця 2** — Оцінка імовірності і характеру зміни організаційної позиції підприємства (складено автором на основі власних досліджень)

Критерії оцінки імовірності і характеру зміни організаційної позиції підприємства	Бали		
	1	2	3
Ступінь стабільності стану організаційного клімату підприємства (S1)			
Ступінь стабільності стану організаційного потенціалу підприємства (S2)			
Ступінь стабільності стану організаційної позиції підприємства (S3= (S1+S2)/2)			
Характер змін, що мають місце (+/-)			
Зважена оцінка, бали	-2÷0,5	-0,5÷0,5	0,5÷2
Характеристика зміни організаційної позиції підприємства	тенденція до зниження сили організаційної позиції	збереження організаційної позиції	тенденція до підвищення сили організаційної позиції

Організаційна діяльність підприємства передбачає реалізацію низки проектів, будь-яке підприємство має розробляти та реалізовувати організаційні проекти задля покращення умов свого функціонування. Тому наступним кроком оцінки організаційної діяльності має стати такий інструмент контролінгу, як АВС-аналіз організаційних проектів підприємства. Методика цього аналізу наведена у табл. 3.

**Таблиця 3** — АВС-аналіз організаційних проектів підприємства (складено автором на основі власних досліджень)

Організаційні проекти підприємства	Оцінка пріоритетності за напрямками можливого розвитку,		
	П, бали	Т, бали	Г (А, В, С)
Вдосконалення організаційної структури підприємства			
Вдосконалення організації інформаційного забезпечення підприємства			
Вдосконалення організації структурних змін на підприємстві			
Вдосконалення організації трудового потенціалу підприємства			
Вдосконалення організаційної культури на підприємстві			

*Примітка:* Т — терміновість реалізації проекту, П — пріоритетність реалізації проекту, Г — група, до якої належить проект: А — найбільш пріоритетний; В — середній ступінь пріоритетності; С — менш пріоритетний.

Організаційні проекти також мають бути диференційовані за показником точності прогнозу отримання очікуваних результатів від їх реалізації; для цього слід здійснити XYZ-аналіз організаційних проектів (табл. 4).

Для правильного вибору пріоритетів реалізації організаційних проектів необхідно оцінити показники відносної корисності реалізації та привабливості умов реалізації організаційних проектів підприємства; це можливо зробити завдяки портфельному аналізу організаційних проектів (табл. 5).

Завершальним етапом оцінки організаційної діяльності підприємства має стати оцінка відповідності реалізації функцій управління організаційною діяльністю умо-

**Таблиця 4** — XYZ-аналіз організаційних проектів підприємства  
(складено автором на основі власних досліджень)

Організаційні проекти підприємства	Оцінка пріоритетності за напрямками можливого розвитку		
	X	Y	Z
Вдосконалення організаційної структури підприємства			
Вдосконалення організації інформаційного забезпечення підприємства			
Вдосконалення організації структурних змін на підприємстві			
Вдосконалення організації трудового потенціалу підприємства			
Вдосконалення організаційної культури на підприємстві			

*Примітка:* X — висока точність прогнозу результатів реалізації; Y — середня точність прогнозу результатів реалізації; Z — низька точність прогнозу результатів реалізації проектів.

**Таблиця 5** — Портфельний аналіз організаційних проектів підприємства  
(складено автором на основі власних досліджень)

Організаційні проекти підприємства	Оцінка пріоритетності за напрямками можливо- го розвитку, бали		
	Кр	Пр	Характеристика оцінки (Кр×Пр)
Вдосконалення організаційної структури підприємства			
Вдосконалення організації інформаційно-го забезпечення підприємства			
Вдосконалення організації структурних змін на підприємстві			
Вдосконалення організації трудового потенціалу підприємства			
Вдосконалення організаційної культури на підприємстві			

*Примітка:* Кр — корисність реалізації організаційного проекту, Пр — привабливість умов реалізації організаційного проекту

вам щодо ефективної організації процесу реалізації функцій підприємства; ця методика наведена в табл. 6.

**Таблиця 6** — Оцінка якості реалізації функцій  
управління організаційною діяльністю підприємства  
(складено автором на основі власних досліджень)

Функції управління організаційною діяльністю	Бали (1-мін...3-мах)		
	Яр	Пр	Вп
Планування			
Організація			
Мотивація			
Контроль			
Регулювання			

## Продовження таблиці 6

Функції управління організаційною діяльністю	Бали (1-мін...3-мах)		
	Яр	Пр	Вп
Сума балів			
Характеристика якості реалізації функцій управління організаційною діяльністю			

*Примітка:* Яр — якість реалізації певної функції; Пр — повнота реалізації певної функції; Вп — відповідність принципам реалізації певної функції управління організаційною діяльністю.

Отже, організаційна діяльність підприємства потребує всебічної та об'єктивної оцінки, а це можливо зробити за допомогою сучасних методів аналізу. Особливої методологічної та практичної значущості набуває методика оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу.

**Висновки.** Таким чином, методика оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу включає такі етапи: оцінку ефективності інформаційної підтримки організаційної діяльності підприємства; оцінку організаційної позиції підприємства; оцінку організаційних проектів (АВС-аналіз організаційних проектів, XYZ-аналіз організаційних проектів, портфельний аналіз організаційних проектів); оцінку відповідності реалізації функцій управління організаційною діяльністю умовам щодо ефективної організації процесу.

Перспективами подальших досліджень є оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою матричного інструментарію.

## Список літератури/References

1. Кузнецов, В. В. Организационный потенциал предприятия / В. В. Кузнецов, Л. М. Арутюнова, Т. Е. Минякова. — Ульяновск : УлГТУ, 2007. — 105 с.

Kuznecov, V. V., Arutyunova, L. M., Minyakova, T. E. (2007). *Organizatsionnyj potentsyal predpriyatiya* [Organizational potential of the enterprise]. Ul'janovsk, UIGTU Publ., 105 p.

2. Мелих, О. В. Роль сучасних автоматизованих методів фінансового контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства / О. В. Мелих // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 2. — С. 42–46.

Melykh, O. V. (2010). *Rol suchasnykh avtomatyzovanykh metodiv finansovoho kontrolinhu u pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [The role of current automated methods of financial controlling in enterprise competitiveness increasing]. Visnyk of Economic Sciences of Ukraine, Kyiv, no. 2, pp. 42–46.

3. Полонська, Л. А. Інноваційна політика торговельних підприємств: теорія та методологія : монографія / Л. А. Полонська, Н. В. Лохман. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. — 221 с.

Polonska, L. A., Lokhman, N. V. (2008). *Innovatsiina polityka torhovelnykh pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia* [Innovation policy of commercial enterprises: theory and methodology]. Donetsk, DonNUET Publ., 221 p.

4. Стефаненко, М. Н. Концепция контролинга в системе управления предприятием / М. Н. Стефаненко [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/Kontroling/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/Kontroling/1).

Stefanenko, M. N. (2012). *Konceptsiya kontrolynga v systeme upravleniya predpriyatiem* [The concept of controlling in the enterprise management system]. Available at : [http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/Kontroling/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/Kontroling/1).

5. Станіславчук, О. В. Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / О. В. Станіславчук. — Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua>.

Stanislavchuk, O. V. (2009). *Hnuchkyi kontrolinh yak element antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Flexible controlling as an element of anti-crisis management of enterprise]. Available at : <http://nbuv.gov.ua>.

6. Третьякова, Е. П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке / Е. П. Третьякова // Вісник ЮУрГУ. — 2013. — №1. — С. 97–102.

Tret'jakova, E. P. (2013). *Organizatsionnyj potentsyal, organizatsionnyj kapital, resursy kompanii: sushhnost' y sootnoshenye ponjatyj v upravlencheskoj nauke* [Organizational potential, organizational capital, company resources: the essence and correlation of concepts in management science]. *Visnyk of JuUrGU* [Announcer YUuRGU], no. 1, pp. 97–102.

7. Технічна енциклопедія. Tech Trend [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386>.

*Tekhnichna entsyklopediia. Tech Trend.* [Technical encyclopedia]. Available at : <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386>.

**Цель.** Цель статьи заключается в разработке методик оценки организационной деятельности предприятия с помощью инструментов контроллинга.

**Методы.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для определения сущности контроллинга), табличный (для представления методик оценки организационной деятельности предприятия), балльной оценки (для разработки методик оценки организационной деятельности предприятия).

**Результаты.** Предложенная методика оценки организационной деятельности с помощью инструментов контроллинга включает следующие этапы: оценку эффективности информационной поддержки организационной деятельности предприятия; оценку организационной позиции предприятия; оценку организационных проектов (ABC-анализ организационных проектов, XYZ-анализ организационных проектов, портфельный анализ организационных проектов): оценку соответствия реализации функций управления условиям эффективной организации процесса управления.

**Ключевые слова:** организационная деятельность, контроллинг, информационное обеспечение, организационная позиция, ABC-анализ, XYZ-анализ, портфельный анализ.

**Objective.** The objective of the article is to develop a methodology for assessing of organizational performance of businesses by means of controlling tools.

**Methods.** The study employed methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (to determine the nature of controlling), spreadsheet (for representing evaluation methods of enterprise organization), scoring (to develop methods of enterprise organizational performance evaluating).

**Results.** The technique of organizational performance evaluation by means of controlling tools includes the following steps: assessment of the effectiveness of information support of organizational activity; assessment of organizational position of the company; assessment of organizational projects (ABC analysis of organizational projects XYZ-analysis of organizational projects, organizational projects portfolio analysis); management function realization compliance assessment to the conditions for effective organization of management process.

**Key words:** organizational activity, controlling, information, organizational position, ABC analysis, XYZ analysis, portfolio analysis.

**Надійшла до редакції 21.02.2017**