

О.О. Недобєга, аспірантка кафедри оподаткування
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Розкрито сутність проблем оцінювання ефективності соціально-економічного розвитку підприємств. Запропоновано використовувати ключові показники ефективності для оцінювання системи управління соціально-економічним розвитком підприємств.

Аннотация. Раскрыта сущность проблем оценки эффективности социально-экономического развития предприятий. Предложено использовать ключевые показатели эффективности для оценки системы управления социально-экономическим развитием предприятий.

Annotation. Essence of problems of efficiency's estimation of socio-economic development of enterprises is exposed. It is suggested to utilize the key indexes of efficiency for the estimation of control the system by socio-economic development of enterprises.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: соціально-економічний розвиток, система, управління, ефективність, критерії, показники, ключові показники ефективності.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: социально-экономическое развитие, система, управление, эффективность, критерии, показатели, ключевые показатели эффективности.

KEYWORDS: socio-economic development, system, management, efficiency, criteria, indexes, key indexes of efficiency.

Постановка проблеми. Постійне зростання невизначеності та динамічності середовища, у якому функціонують вітчизняні промислові підприємства, істотно підвищують рівень вимог до систем управління соціально-економічним розвитком цих підприємств. Стійкість і цілісність системи зберігаються в довгостроковому періоді при достатній гнучкості та адаптивності суб'єктів господарювання. Однак, сьогодні спостерігається низька якість управління соціально-економічним розвитком, і це здійснює негативний вплив як на ефективність функціонування окремого підприємства, так і на розвиток регіону.

В умовах ринкової економіки, коли підприємства функціонують з різним рівнем соціально-економічного розвитку, важливе значення має дослідження проблеми оцінювання ефективності системи управління соціально-економічним розвитком підприємства, оскільки це дасть змогу керівництву проаналізувати усі аспекти соціально-економічного розвитку і на цій основі приймати раціональні управлінські рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазвичай ефективність розглядається [1, с. 875] як результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення ефекту, результату до витрат, які призвели до його отримання. Існує багато підходів щодо оцінювання ефективності діяльності підприємства. Так, Р. Дафт [2, с. 54] надає характеристику ситуаційним підходам до вимірювання ефективності, які засновані на тому, яку частину своєї організації менеджери вважають найважливішою для здійснення відповідних вимірювань. У кожному з ситуаційних підходів до вимірювання ефективності увага зосереджується на різних частинах організації.

Н.Л. Зайцев [3, с. 171—172] та О.К. Філатов, Т.Ф. Рябова, С.В. Міхасєва [4, с. 404—405] вважають, що рівень ефективності визначається за допомогою системи загальних та приватних показників.

А.Д. Виварець [5, с. 197] дає характеристику системи оцінки ефективності діяльності підприємства, показники якої об'єднані в чотири групи: I група — показники, що характеризують ефективність поточних витрат; до II групи відносяться індикатори ефективності використання засобів виробництва; до III групи — ефективність використання живої праці; а IV група — це показники, що характеризують ступінь досягнення головної мети підприємства.

А.М. Турило та А.А. Турило [6, с. 153] пропонують використовувати систему оцінювання економічної ефективності, в основі якої лежать три види ефективності, що відрізняються одна від одної за методом формування і за своєю значущістю. «Перехідна ефективність» формується на основі перехідних результатів (виручка від реалізації продукції) і витрат (поточних), «кінцева ефективність» розраховується на основі кінцевих показників (прибуток і використані ресурси), а змішана ефективність — це синтез показників перших двох видів ефективності.

Т.С. Голубева та І.В. Колос [7, с. 68—69] пропонують для оцінки ефективності діяльності підприємств використовувати систему збалансованих показників і застосовувати такі критерії відбору індикаторів, які включаються до системи збалансованих показників: наявність взаємозв'язку показників із стратегією підприємства; наявність стимулюючого спрямування на показники різних сфер та їх значущість; виключення показників з мультиколінеарними зв'язками; можливість показника враховувати поточну і майбутню вартість; виключення показників, які створюють конфлікт інтересів структурних підрозділів.

З точки зору системного підходу до управління всі підходи оцінювання ефективності управління підприємством доцільно поєднати в три загальні підходи [8, с. 95]: селективний, фрагментарний та комплексний. Методи оцінки в межах селективного підходу передбачають оцінку ефективності управління підприємством з точки зору одного елемента системи і ґрунтуються на оцінюванні ефективності витрат на управління та ефективності управлінської праці. Комплексний підхід передбачає оцінювання ефективності управління за комплексом окремих елементів системи управління. Головною характеристикою методів оцінювання ефективності управління за фрагментарним підходом є епізодичність (або ситуативність).

Постановка завдання. Оцінювання ефективності системи управління соціально-економічним розвитком підприємства є досить складним процесом, оскільки не існує єдиної системи критеріїв і показників. Тому метою даного дослідження є формуван-

ня такої систему оцінювання, яка б відображала отримані результати та дозволяла вирішити проблеми, що пов'язані з аналізом виконання планів господарської діяльності; виявленням резервів збільшення соціально-економічних результатів і вибором найдоцільніших напрямків подальшого розвитку; прогнозуванням і плануванням роботи підприємства; організацією економічного стимулювання виробництва; підвищенням соціальної ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному вигляді критерій — це головна ознака, що використовується для кількісного аналізу оцінки рівня ефективності певного управлінського рішення [9, с. 41]. Критерій соціально-економічного розвитку можна визначити як мірило досягнення певних соціально-економічних цілей за підсумками діяльності підприємства.

У процесі формування показників оцінювання ефективності системи управління соціально-економічним розвитком підприємства з урахуванням зазначених вище підходів, можна запропонувати наступні критерії відбору показників: критерій загальних результатів; продуктивності; економічності; інноваційний критерій; соціальний та екологічний критерії; критерій ефективності управління.

Кожен із зазначених критеріїв є складною величиною, яка характеризує певні сторони соціально-економічних результатів діяльності підприємства. Треба зазначити, що ці критерії тісно пов'язані між собою. Цей зв'язок можна представити у вигляді піраміди (рис. 1). Ті критерії, що знаходяться на нижчому рівні, забезпечують виконання тих, що знаходяться вище.

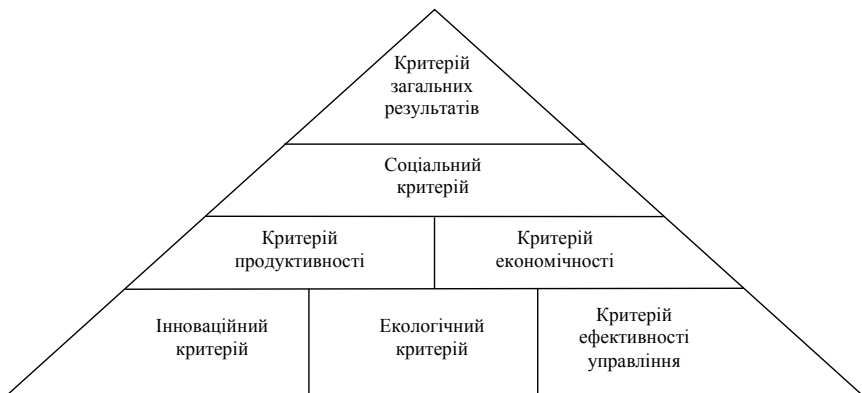


Рис. 1. «Піраміда» взаємозв'язків критеріїв ефективності системи управління соціально-економічним розвитком підприємства

В умовах сьогодення оцінювання ефективності системи управління у більшості організацій або відсутнє, або недосконале [10, с. 58]. Переважно таке оцінювання складається з критеріїв, які неправильно сформульовані, практично непов'язані між собою або неузгоджені з організаційними стратегіями, процесами управління і можливостями рівнів управління, підсистемами та елементами системи управління організацій. Для вирішення проблеми недосконалого оцінювання системи управління соціально-економічним розвитком підприємства пропонується використовувати ключові показники ефективності¹ (KPI), які є однією з перевірених методик західного бізнесу. Ключовими показниками ефективності прийнято називати обмежений набір основних параметрів, які використовуються керівництвом для відстежування і діагностики результатів діяльності компанії і подальшого ухвалення на їх основі управлінських рішень [11].

Для того, щоб система ключових показників ефективності добре функціонувала, вона повинна бути адаптованою до конкретних умов і завдань кожного підрозділу підприємства [11]; розрахунок показників має відбуватися на основі лише достовірної інформації. Крім того, слід використовувати невелику кількість ключових показників ефективності, зрозумілих для співробітників підприємства і узгоджених зі стратегічними цілями підприємства. Після впровадження системи KPI на підприємстві слід регулярно перевіряти й оновлювати ключові показники з метою забезпечення їхньої релевантності.

KPI повинні відображати всю найважливішу інформацію для управління соціально-економічним розвитком підприємства, при цьому показників не повинно бути багато. Саме обмежена кількість показників приводить до більш об'єктивної і значущої оцінки. Можна сказати, що KPI — це інструмент вимірювання поставлених цілей.

Оцінювання системи управління соціально-економічним розвитком підприємства на основі ключових показників ефективності здійснюється у чотири етапи. Перший етап є підготовчим. На цьому етапі відбувається формування робочої групи, яка відповідає за створення і впровадження ключових показників ефективності на підприємстві. Після цього визначаються стратегічні і тактичні цілі і задачі за основними напрямками діяльності підприємства. Для цього доцільно використовувати методологію збалансованої системи показників, в основі якої і лежать KPI. Головна відмінність ключових показників ефективності від інших показників ефективності по-

¹ KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності

лягає в тому, що КРІ орієнтовані на стратегічні цілі соціально-економічного розвитку підприємства, є взаємопов'язаними між собою і згруповані за окремими напрямками. Ці напрями обирає для себе кожне окреме підприємство в залежності від стану, у якому знаходиться, і від обраної стратегії розвитку. Потім розробляються документи, що регламентують впровадження КРІ на підприємстві. Далі уточнюються функції і відповідальність структурних підрозділів за напрями соціально-економічного розвитку підприємства.

Для підприємств машинобудування у якості стратегічних цілей можна виділити: лідерство підприємства з продажу продукції на регіональному чи національному рівні; максимізація прибутку; підвищення вартості підприємства і т.п. Якщо взяти за стратегічну ціль лідерство підприємства на ринку машинобудівної продукції, то стратегічну карту можна представити наступним чином (рис. 2).

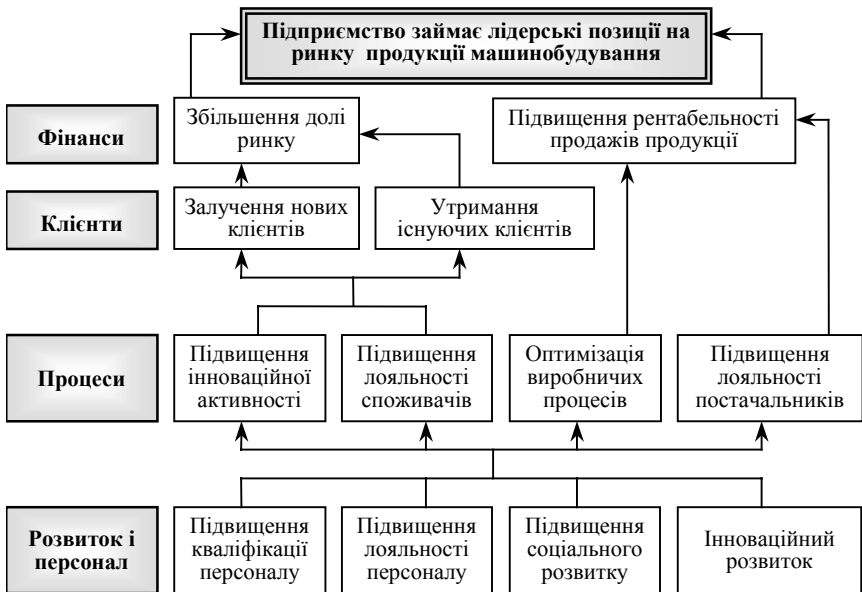


Рис. 2. Стратегічна карта підприємства машинобудування

Оскільки фінанси є однією з ключових складових збалансованої системи показників, саме вони очолюють дерево цілей підприємства і полягають у збільшенні долі ринку і підвищенні рентабельності продажів продукції. На другому рівні знаходиться клієнтська складова. Для досягнення стратегічної цілі підприємства важливим є збереження існуючої клієнтської бази і залучення

нових клієнтів. Ці завдання забезпечуються завдяки цілям третього рівня збалансованої системи показників, до яких належать: підвищення інноваційної активності; підвищення лояльності споживачів; оптимізація виробничих процесів; підвищення лояльності постачальників. В основі стратегічної карти перебуває складова розвитку і персоналу, яка відіграє вирішальну роль, оскільки саме від кожного окремого працівника залежить соціально-економічний розвиток підприємства. До цілей цього рівня відносяться підвищення кваліфікації і лояльності персоналу; підвищення соціального розвитку; забезпечення інноваційного розвитку.

Другий етап — розробка, починається з визначення критичних факторів успіху підприємства за основними напрямками. Критичні фактори успіху [12, с. 194] — це ті заходи з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство повинне забезпечити (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоздатною. Можна сказати, що від цих факторів залежить досягнення цілей соціально-економічного розвитку підприємств.

Для підприємств машинобудівної галузі критичні фактори успіху за основними аспектами розвитку можна представити наступним чином:

1) фінанси: підвищення прибутку підприємства; зменшення витрат; збільшення обсягів реалізації;

2) клієнти: високий рівень довіри до підприємства; забезпечення якості обслуговування клієнтів; розширення асортименту продукції відповідно до потреб клієнтів; цінове стимулювання клієнтів; розробка програм лояльності для постійних клієнтів;

3) процеси: підвищення продуктивності праці; забезпечення високої якості продукції; зменшення браку; використання інновацій у виробничому процесі; розробка нових видів продукції; використання сучасних технологій; виконання умов договорів зі споживачами і постачальниками; своєчасність розрахунків;

4) розвиток і персонал: підвищення кваліфікації працівників (навчання і стажування); забезпечення задоволеності працівників умовами праці; ефективна мотивація; розвиток соціальної інфраструктури; використання сучасних інформаційних технологій.

Після визначення критичних факторів успіху формуються ключові показники ефективності. Обираючи конкретний набір показників головне для підприємства [12, с. 197] — усвідомити, що серед всього різноманіття тільки кілька є дійсно вирішальними. Саме на них повинна бути зосереджена максимальна увага. Для оцінки ступеня реалізації стратегічних цілей слід встановити цільові значення показників, еталони, до яких слід наполегливо

йти. Наприклад, цільовим значення показника зростання обсягів продаж може бут значення на 10 % чи 20 %. Ці значення встановлюється як на короткотривалий час, так і на довготривалий.

На цьому ж етапі здійснюється розробка зручних форм звітності з КРІ і системи мотивації відповідно до розроблених КРІ. Система ключових показників ефективності може розглядатися як основа системи мотивації працівників. Вимірюючи долю кожного учасника у досягненні стратегічних цілей підприємства, розробляється система мотивації за принципом виконаних робіт.

На третьому етапі відбувається впровадження системи КРІ, а саме: ознайомлення працівників з ключовими показниками ефективності і системою мотивації; впровадження ключових показників ефективності, форм звітності і системи мотивації, а також впровадження інформаційної системи для розроблених КРІ .

Четвертий етап — удосконалення, оскільки після впровадження ключових показників ефективності необхідно постійно перевіряти її доцільність. Моніторинг системи КРІ у процесі її функціонування дозволяє визначити недоліки і зробити необхідні удосконалення.

Висновки з проведеного дослідження. Підводячи підсумок, підкреслимо, що науковою новизною дослідження у теоретичному плані є пропозиція використовувати систему оцінювання ключових показників ефективності для оцінювання ефективності системи управління соціально-економічним розвитком підприємств машинобудування. Крім того, автором запропоновано етапи розробки та впровадження ключових показників ефективності, стратегічну карту та система ключових показників ефективності для підприємств машинобудування. Практична значущість характеризується можливістю здійснювати комплексне оцінювання ефективності системи управління соціально-економічним розвитком і використовувати систему мотивації, яка базується на внеску кожного окремого працівника у досягнення стратегічних цілей підприємств машинобудування.

Література

1. *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2002. — 895 с.
2. *Дафт Р.* Организации. Учебник для психологов и экономистов. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. — 352 с.
3. *Зайцев Н.Л.* Экономика, организация и управление предприятием: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 455 с.
4. *Филатов О.К., Рябова Т.Ф., Минаева Е.В.* Экономика предприятий (организаций): Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 512 с.

5. Экономика предприятия: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / А.Д. Быварец. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 543 с.

6. Турило А.М., Турило А.А. Дальнейшее исследование сущности экономической эффективности и классификация ее видов // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 3 (33). — С. 152—157.

7. Голубева Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — №5(59). — С. 66—71.

8. Христенко Л.М. Методи оцінки ефективності управління підприємством // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. — 2008. — №19. — С. 94—102.

9. Устенко О.Л. Экономика предприятия: Метод. пособие. — 3-е изд., испр. — К.: МАУП, 2000. — 44 с.

10. Ситник Й.С. Методологічний підхід до оцінювання ефективності систем управління підприємствами в умовах конкурентного середовища // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — №6 (108). — С. 53—60.

11. Бугров Д. Метрика эффективности. [Електронний ресурс]. — Вестник McKinsey. — 2003. — №1 (3). — Режим доступа до журн.: http://www.cfin.ru/management/controlling/mgt_productivity.shtml

12. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2010.