

УДК 330.1:338.3

Д. О. Саричев, аспірант
кафедри стратегії підприємств
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
Головний спеціаліст відділу економічного
аналізу та планування Департаменту фінансів
та інвестицій Національної акціонерної
компанії «Надра України»,

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті представлено авторську модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проведено узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності економічних ефектів, що вказують на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, і витрат, пов'язаних з витратами, необхідних для їх досягнення. Сформовано універсальну систему показників для оцінювання ефективності операційної діяль-

© Д. О. Саричев, 2012

ності підприємства. Розглянуто можливі напрямки підвищення ефективності (продуктивності) операційної системи підприємства.

Ключові слова: операційна діяльність підприємства, операційна система, ефективність, ефективність операційної діяльності, показники ефективності операційної діяльності, підвищення ефективності операційної діяльності.

Вступ. Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як ключове в аспекті конкурентоспроможності бізнесу. Особливої актуальності проблема набуває за кризових умов в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивної системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою її вирішення є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їх реалізації.

Певну проблему даного напрямку досліджень становить відсутність єдиного підходу у формуванні системи показників ефективності операційної діяльності підприємства. Це обумовлює складність вибору шляхів оптимізації та, відповідно, підвищення продуктивності (ефективності) функціонування операційної системи підприємства.

Проблема забезпечення ефективності діяльності соціально-економічних систем перебувала у центрі досліджень багатьох видатних науковців світу, зокрема В. Парето, Е. Барона, Пітера Ф. Друкера, П.Хейне, М. Алле, К. Куросави, А. Лоурола, Б. Гоулда, Д. Скотт Сінка, Д. Нортон, Т. Пітерса, А. А. Барсова, В. М. Московича, В. Батрасова, В. В. Прядко, В. Я. Хрипача, А. Б. Борисова, в тому числі і вітчизняних: Л. І. Кравченко, І. О. Бланк, О. І. Олексюк, І. Ю. Власова та Н. О. Мелушова, А. А. Мазаракі, С. Ф. Покропивний і В. М. Колот, Г. В.Савицька й ін. Проте відкритими залишаються питання щодо узагальнення системи показників для визначення ефективності операційної діяльності та різного трактування змісту поняття ефективності функціонування соціально-економічних систем.

Постановка задачі. Метою даної статті є на основі узагальнення теоретичних засад та практичного досвіду підприємств визначити систематизувати управлінські дії підприємства, спрямовані на підвищення ефективності операційної діяльності. Для цього ставляться задачі уточнити релевантні поняття, розробити концептуальну модель управління ефективністю операційної діяльності як для виробничих, так і невиробничих підприємств, а також систему показників для комплексної оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Результати. Кожна автономна самоврядна економічна організація, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності [1, с. 378].

У результаті зростання ефективності основної (виробничої, комерційної, сервісної тощо) діяльності підприємства отримують можливість скорочувати витрати, і, як наслідок, генерувати більші прибутки. Ефективна операційна діяльність підприємства сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп економічних суб'єктів: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів.

Оскільки поняття ефективності функціонування соціально-економічних систем є надзвичайно масштабним і неоднозначним, уявлення економістів про його змістове наповнення дещо різняться.

Так, Пітер Ф. Друкер вказав на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій «результативність», з якою пов'язував відповідь на запитання «як робити правильні дії (речі)?», та «ефективність», під якою розумів відповідь на запитання «як правильно робити дії (речі)?» [2, с. 49].

П. Хейне висловлює думку, що ефективність — це позитивний чинник, який найпослідовніше підноситься економістами. Ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) — майже синоніми. Обидва терміни характеризують «результативність» (resulting quality) використання засобів для досягнення цілей [3, с. 35].

О. І. Олексюк пояснює поняття ефективності наступним чином: «як категорія виражає собою дійсну сукупність властивостей і параметрів підприємства, які виражають якість його роботи, економічність витрачання ресурсів, раціональність організації технології виготовлення продукції, повноту використання обладнання та робочого часу, продуктивність праці тощо. Усі ці характеристики підприємства виявляються у процесі його функціонування у певному проміжку часу (одні з характеристик швидше, інші повільніше)» [2, с. 87].

На наш погляд, заслуговує особливої уваги трактування ефективності функціонування соціально-економічних систем В. Яніком і Д. Скоттом Сінком [4], які розглядають ефективність з точки зору реалізації цілей підприємства, а також зусиль, що вкладені в їх досягнення. Ефективність пов'язана з економічністю дій. У процесі господарювання важливим є ощадливе використання ресурсів, кількість яких є обмеженою. Важливим є не тільки досягнення поставлених цілей, але й те, скільки витрачено на це ресурсів.

На основі результатів аналізу тлумачень поняття різними науковцями та економістами, можливо виділити наступні характерні ознаки ефективності: 1) раціональність (економічність) витрачання ресурсів, що забезпечує максимальну віддачу; 2) нерозривний зв'язок із результативністю, яка характеризує результати діяльності в абсолютних показниках; 3) відносне значення ефективності, що має місце в процесі порівняння результатів або встановлених цільових параметрів і ресурсів витрачених на досягнення результатів діяльності соціально-економічної системи. Якщо перенести дані ознаки на основну діяльність підприємства, можна визначити ефективність операційної діяльності підприємства як *міри економічності використання ресурсів підприємства (фондів, часу, енергії, ресурсів праці, інформації) та їх перетворення у соціально-економічні результати основної (операційної) діяльності та/або досягнення цільових параметрів функціонування підприємства*.

Зі змісту дефініції впливає наступне бачення системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства (установи, організації), сформульованої у вигляді циклічної моделі (рис. 1), яка потенційно може бути використана будь-яким суб'єктом господарювання

Вихідною точкою даної моделі є ідентифікація суб'єктом управління потреби у підвищенні ефективності функціонування операційної системи підприємства.

Першим важливим кроком в процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (установи, організації). У результаті аналізу публікацій, було зафіксовано відсутність єдиного підходу до формування переліку показників ефективності операційної діяльності, який найгрунтовніше характеризував основні параметри ефективності операційної системи підприємства.



Рис. 1. Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства

Так, одна частина економістів-дослідників [1, 5, 6], зазначає, що рекомендовану сукупність вимірників ефективності операційної (виробничо-господарської) діяльності варто об'єднати у дві групи: в першу включити узагальнюючі (або «цілеоцінні») показники бізнесу, в другу — показники ефективності використання ресурсів.

Друга група авторів розглядає ефективність операційної (виробничо-господарської) діяльності в розрізі показників ефективності використання виробничих ресурсів і виробничих фондів: ефективності використання основних фондів; ефективності використання праці (трудова ресурсів); ефективності використання оборотних фондів; інтегральні показники ефективності діяльності підприємства [2, 7, 8].

Третю групу складають автори, теоретичні погляди яких щодо проблематики даного питання акцентуються на визначенні ефективності операційної діяльності на базі витратних показників, як відношення фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання до витрат понесених за відповідний період часу. Основним питанням даного підходу є дослідження факторів виробничої діяльності, які мають безпосередній вплив на рентабельність операційної (виробничої) діяльності [9].

Таким чином, для виконання завдань дослідження, необхідним є побудувати узагальнюючу систему показників ефективності операційної діяльності підприємства, яка найбільш ґрунтовно характеризує основні параметри ефективності

операційної системи підприємства. З цією метою, орієнтуючись на результати попередніх досліджень, проведемо конкретизацію змісту результатів (отриманого позитивного ефекту) і витрат, понесених для отримання таких результатів. Учені-економісти висунули чимало пропозицій стосовно вирішення цього питання. Найбільш обґрунтовані точки зору можна об'єднати в межах таких чотирьох підходів (адаптовано та доповнено за [8]):

1) ресурсний, коли економічний результат зіставляється з економічною оцінкою виробничих ресурсів, які застосовуються під час виробництва;

2) витратний, коли економічний результат порівнюється з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням;

3) ресурсно-витратний, що, як це видно з самої назви, являє собою певний компроміс між двома попередніми. Тобто до уваги береться як певна оцінка наявних ресурсів, так і оцінка поточних витрат. Проте застосування цього підходу має бути дуже зваженим і обережним, адже виникає проблема подвійного рахунку, а також значного впливу галузевих особливостей виробництв (фондомісткості, капіталомісткості, трудомісткості тощо);

4) цільовий, коли ефективність визначається як ступінь досягнення цільових параметрів функціонування підприємства, а отже результат і цільове значення показника задаються в однакових одиницях виміру.

Спираючись на дані підходи щодо змістовного наповнення показників оцінювання ефективності операційної (виробничої) діяльності підприємства, побудуємо концептуальну систему показників для оцінювання економічної ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання, яка найбільш широко розкриває зміст даного питання (табл. 1).

Дана система включає показники, розрахунок значень яких здійснюється як на підставі внутрішньоуправлінської облікової інформації, так і на підставі результатів спеціальних апаратурних і статистичних вимірів, що дає можливість комплексно оцінити ефективності використання як елементів, так і ефективність функціонування операційної системи підприємства в цілому.

Наступним етапом є планування та здійснення заходів з підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Основною проблемою в процесі пошуку можливих напрямків оптимізації процесу функціонування операційної системи підприємства є складність її структури та компонентного наповнення, що забезпечує складність формалізації та оптимізації основних процесів, не втративши при цьому суттєвих характеристик і взаємозв'язків, які забезпечують нормальний режим функціонування підприємства.

Серед основних *шляхів підвищення ефективності операційної діяльності* підприємства можна виділити три, спрямованих на підвищення вище згаданих показників: організаційний, техніко-технологічний і ресурсний (адаптовано та доповнено за [10, с. 353]).

У межах *організаційного напрямку* здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, шляхом ідентифікації та реструктуризації (або оптимізації) неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього споживача. У результаті таких заходів підприємство отримує можливість використати потенційні резерви підвищення продуктивності праці (внаслідок скорочення процесів операційного циклу у часі), скорочення виробничих та управлінських витрат, що в результаті кумулятивного ефекту відкриває можливості для підвищення ефективності операційної діяльності даного підприємства.

Таблиця 1

**ПРОПОНОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Показники для оцінювання ефективності операційної (виробничо-господарської діяльності) підприємства	Показники ефективності використання активів підприємства	<i>Показники ефективності використання оборотних фондів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; • Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; • Коефіцієнт оборотності запасів; • Тривалість обороту дебіторської заборгованості; • Тривалість обороту запасів; • Тривалість обороту нормованого значення оборотних коштів; • Показник відносного вивільнення оборотних коштів
		<i>Показники ефективності використання основних фондів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Фондовіддача активної частини основних фондів; • Фондомісткість чистої продукції; • Рентабельність основних фондів; • ККД; • Енергоефективність; • Амортизаційна віддача; • Коефіцієнт залучення основних фондів до операційного процесу
	Показники ефективності використання ресурсів підприємства	<i>Показники ефективності використання ресурсів праці</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Продуктивність праці; • Продуктивність трудових ресурсів; • Рентабельність витрат на персонал; • Трудомісткість продукції; • Фондоозброєність; • Зарплатомісткість продукції; • Відносне вивільнення працівників; • Темп зростання продуктивності праці; • Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці; • Випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці; • Коефіцієнт ефективності використання робочого часу; • Економія фонду оплати праці
		<i>Показники ефективності використання матеріальних ресурсів</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Матеріаломісткість продукції за видами матеріальних витрат; • Матеріаловіддача; • Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів; • Витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції; • Економія матеріальних витрат та енергії; • Коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини
	Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Виконання плану з обсягу товарної продукції; • Виконання плану з обсягу реалізованої продукції; • Виконання плану з генерації необхідного обсягу доходу від основної діяльності; • Виконання плану з генерації чистого прибутку від основної діяльності; • Коефіцієнт зростання валового прибутку; • Рівень задоволення потреб ринку (співвідношення обсягу випущеної продукції до ринкової ніші підприємства) 	
Узагальнюючі показники ефективності операційної (виробничої) діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельність операційної діяльності; • Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів; • Витрати на одиницю товарної продукції; • Рентабельність виробництва; • Рентабельність продажів; • Продуктивність операційної системи (співвідношення доходів від операційної діяльності до операційних витрат за період) 		

Організаційний напрям підвищення ефективності операційної діяльності передбачає аналіз усіх аспектів ефективності організації основної діяльності як на рівні робочого місця окремого робітника чи спеціаліста, так і на рівні підприємства в цілому. Доцільними, за відповідних можливостей і специфіки діяльності даного підприємства, є застосування ефективніших типів виробництва (масового, великосерійного).

Також важливим моментом при організації ефективного операційного процесу є виключення всіх можливих типів втрат. Для цього доцільно звернутись до практики організації виробничого процесу одного із світових лідерів автомобілебудування TOYOTA Company. Зупинимось детальніше на основних втратах в операційному (виробничому) процесі. У TPS (Toyota Production System) виділяють сім основних видів втрат, які не додають цінності при здійсненні виробничих і бізнес-процесів. Ці втрати можливі не тільки на виробничій лінії, але і при розробці продукту, прийнятті замовлень і в діловодстві. Існує і восьмий вид втрат, доданий Дж. К. Лайкером [11, с. 62—63]: перевиробництво, очікування (втрати часу), зайве транспортування або переміщення, зайва обробка, надлишок запасів, зайві рухи, дефекти і нереалізований творчий потенціал співробітників (за Дж. К. Лайкером).

У межах *техніко-технологічного напрямку* основним є вирішення проблеми технологічного переоснащення та модернізації, забезпечення максимально можливого рівня відповідності основних технологічних параметрів виробничого устаткування сучасним зразкам. Даний напрямок є особливо актуальним для українських підприємств. Дана проблема є комплексною і має дві складові: *матеріальний* і *нематеріальний*. Перша з них — удосконалення технічної бази (основних виробничих фондів підприємства). Друга — організаційно-правові проблеми. Подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології та придбання більш продуктивного устаткування, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має відповідати практиці функціонування найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі. Асиміляція має відбуватись на основі проведення комплексу бенчмаркінгу.

Ресурсний напрямок передбачає здійснення комплексу заходів з підвищення ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та трудових ресурсів підприємства. Як приклад аналізу та здійснення заходів у межах ресурсного напрямку, пропонуємо розглянути ефективність використання оборотних фондів, для яких найважливішим показником є швидкість їх обороту, а отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі: зменшення обсягів незавершеного виробництва; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності); зменшення обсягів дебіторської заборгованості тощо. За таких умов підприємство отримує можливість для відносної економії оборотних коштів, вивільнену частку яких можливо інвестувати та отримувати додаткові грошові надходження та інші явні та неявні вигоди за операційних період.

Невід'ємною складовою ресурсного напрямку підвищення ефективності операційної діяльності підприємства є раціоналізація використання матеріальних ресурсів, яка передбачає здійснення комплексу заходів, серед яких основними є: забезпечення обґрунтованого нормування витрат сировини та матеріалів; аналіз основних причини втрат і нераціонального використання ресурсів організації; забезпечення технології використання вторинних ресурсів; впровадження системи заохочення за економію сировини, енергії і матеріалів; також важливо з акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів для основних виробничих процесів підприємства.

У процесі планування та обґрунтування доцільності здійснення заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства проводиться аналіз «витрат і вигід», на основі якого визначається доцільність понесених витрат на здійснення відповідних заходів, шляхом співставлення з явними та неявними вигодами, які виникають у результаті зміни параметрів ефективності функціонування операційної системи підприємства. За умови покращення значень основних показників ефективності операційної діяльності та додатного значення чистої приведеної вартості комплексу заходів (Net Present Value) можливо констатувати поліпшення параметрів функціонування операційної системи, і як результат підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Висновки. Представлена авторська модель управління ефективністю операційної діяльності відображає алгоритм послідовних процедур, за результатами проведення яких можливо зробити висновки щодо успішності проведених заходів та їх впливу на підвищення ефективності функціонування операційної системи підприємства. Дана модель управління має універсальний характер і включає комплекс процедур, здійснення яких є невід'ємною умовою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є формування переліку та визначення пріоритетності в здійсненні заходів з підвищення ефективності операційної діяльності відповідно до зазначених напрямків, а також розробка та доповнення спеціальних показників для вимірювання ефективності операційної діяльності різногалузевих підприємств та організацій.

Література

1. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
2. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: [Текст]: монографія / О. І. Олексюк. — Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.
3. Хейне П. Экономический образ мышления: учебник / Хейне П. — [Б. м.]: Каталаксия, 1997. — 704 с.
4. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989. — 528 с.
5. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 352 с.
6. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: [конспект лекцій] / В. М. Кузьомко. — К.: КНЕУ, 2011. — 21 с.
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
8. Добрянська Н. А. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва в м'ясопродуктовому підкомплексі АПК регіону: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук 08.00.03- «Економіка та управління національним господарством» / Н. А. Добрянська. — Миколаїв: МДАУ, 2008. — 20 с.
9. Романчук А. Аналіз ефективності діяльності підприємств промисловості будівельних матеріалів та їх підрозділів / А. Романчук // Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств. Економічний аналіз. — 2007. — № 1. — С. 270—275.
10. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства / М. І. Небава, О. О. Адлер, В. О. Козловський. — Вінниця: ВНТУ, 2010. — 132 с.
11. Джеффрі Лайкер. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компанії мира; Пер. с англ. — М.: Алпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2012 р.