

Література

1. Талеб Н. Н. Атихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н. Н. Талеб: Пер. с англ. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2014. — 768 с.

УДК: 658.155:330.31

e-mail: k-econom@metal.dmeti.dp.ua

Довбня С. Б.,
д.е.н., проф.,
НметАУ, Україна

Dovbnya Svetlana,
doctor of economics, professor,
NMetAU, Ukraine

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

KEY PERFORMANCE INDICATORS AS TOOLS EVALUATION PERFORMANCE OF THE COMPANY

Анотація. Запропоновано структуру системи ключових показників ефективності промислових підприємств. Обґрунтовано склад показників, які дозволяють здійснити декомпозицію стратегічних цілей підприємства та забезпечують об'єктивне вимірювання їх досягнення.

Ключові слова: ефективність, ключові показники, конкурентоспроможність, бізнес-процеси, потенціал трудового колективу, фінансовий стан

Abstract. The structure of a system of key performance indicators of industrial enterprises. Grounded composition indicators that allow the decomposition of strategic business objectives and provide an objective measure of their achievement.

Keywords: effectiveness, key performance indicators, competitiveness, business processes, potential labor collective financial position

Сучасні динамічні та високо ризиковані умови господарювання, а також безповоротність процесів інтеграції вітчизняних підприємств у європейський простір обумовлюють необхідність застосування адекватного інструментарію моніторингу результативності реалізації стратегії підприємства та його діяльності в цілому. У закордонній практиці для цього достатньо широко використовується система збалансованих показників (СЗП). Але її традиційна структура не містить ряд дуже важливих для промислових підприємств аспектів [1].

Недостатня проробленість ряду методичних аспектів системи збалансованих показників, як інструменту конкретизації стратегії та оцінки ефективності функціонування саме промислових підприємств, стримує її впровадження та зменшує дієвість. Враховуючи першочергове призначення цієї системи — вимірювання ефективності, ми вважаємо доцільнішим і в подальшому будемо використовувати назву «ключові показники ефективності». Таким чином, система ключових показників ефективності — це ретельно підібраний склад індикаторів, які конкретизують стратегію (стратегічні цілі) підприємства шляхом її декомпозиції і забезпечують комплексну, повну та різнобічну оцінку ефективності його функціонування.

Виходячи із визначення сутності, система ключових показників ефективності виконує такі завдання:

- конкретизує стратегію шляхом її декомпозиції в систему конкретних показників по окремих напрямках діяльності, ієрархічних рівнях, підрозділах;
- дозволяє виконати комплексну оцінку результативності підприємства та окремих підрозділів за допомогою важливих і різних за своєю суттю показників;
- забезпечує формування інформаційної бази, яка є підґрунтям аналізу, поточного планування, прогнозування, актуалізації стратегії та ін.;
- забезпечує реалізацію стратегії за рахунок доведення її до конкретних виконавців різних ієрархічних рівнів;
- дає можливість сформувати дієву систему мотивації, орієнтовану на ступінь досягнення ключових показників.

Аналіз традиційної структури СЗП і показників, що входять до її складу, свідчить про те, що вона недостатньо враховує особливості промислових підприємств і потребує відповідної адаптації.

Запропонований нами підхід до такої адаптації полягає у такому.

Підсистема «Клієнти» трансформується в підсистему «Конкурентоспроможність підприємства», яка, з нашої точки зору, повніше характеризує конкурентне положення промислових підприємств, а також ступінь задоволення ними суспільних потреб і вимог окремих клієнтів.

Найсуттєвіше змінюється підсистема «Бізнес-процеси», яка в умовах промислових підприємств може мати назву «Операційні процеси». Запропоновано представити цю складову у вигляді трьох таких блоків: «Сировина і матеріали», «Основні фонди», «Організація операційних процесів».

Блок «Сировина і матеріали» характеризує якість сировини та матеріалів, які мають визначальний вплив на конкурентоспроможність продукції; швидкість доставки; оборотність сировинних ресурсів; рівень матеріаломісткості продукції.

У блок «Організація операційних процесів» включені показники, що характеризують організацію і ефективність операційної діяльності, а саме терміни виконання, витрати, продуктивність обладнання і т.і.

Особливу увагу приділено блоку «Основні фонди» у зв'язку з високим рівнем їх зносу на вітчизняних підприємствах і недостатньою ефективністю використання. З метою забезпечення збалансованості показників цього блоку та виконання комплексної оцінки в його складі передбачено чотири групи показників.

1. Показники, що характеризують стан основних фондів підприємства: коефіцієнт зносу основних фондів; коефіцієнт оновлення основних фондів; коефіцієнт вибуття основних фондів; частка основних фондів, термін служби яких перевищує нормативний; частка основних фондів, що відповідають (перевищують) світовий рівень.

2. Показники, що характеризують оновлення основних фондів підприємства: сума інвестицій, що спрямована на оновлення основних фондів; частка інвестицій на оновлення ОФ у загальному обсязі інвестування; співвідношення запланованих і виконаних заходів по оновленню основних фондів.

3. Показники, що характеризують витрати, пов'язані з експлуатацією основних фондів підприємства: енергомісткість одного часу роботи обладнання; витрати, обумовлені недостатністю (недоліками) основних фондів; темп зростання витрат на ремонт основних фондів; частка витрат на ремонт основних фондів у загальних поточних витратах підприємства.

4. Показники, що характеризують ефективність використання основних фондів підприємства: фондовіддача; темп зростання фондовіддачі; коефіцієнт завантаження основних фондів; темп зростання завантаження основних фондів; рентабельність основних фондів.

Назва третьої підсистеми «Навчання та розвиток», а також склад традиційних показників, що її характеризують, не в повній мірі відповідає її призначенню. Показники цієї підсистеми повинні характеризувати, в першу чергу, кількісний і якісний склад персоналу, ефективність управління та результативність праці. У зв'язку з цим запропоновано змінити її назву на «Потенціал

трудового колективу і ефективність його використання», включивши до складу підсистеми відповідні показники.

Четверту підсистему ми пропонуємо назвати: «Фінансово-економічний стан», оскільки фінанси в традиційному розумінні вітчизняної економічної науки представляють собою систему економічних відношень. Адаптовану структуру ключових показників ефективності наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**СТРУКТУРА СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ
ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Назва елементів	Характеристика елементів
1. Конкурентоспроможність підприємства	Конкурентне положення підприємства на ринку та ступень задоволення потреб клієнтів
2. Бізнес- процеси (операційні процеси)	Сировина та матеріали
	Організація операційних процесів — тривалість, витрати та ефективність виробничого процесу
	Основні фонди
3. Потенціал трудового колективу та ефективність його використання	Відповідність трудового колективу цілям і задачам підприємства, наявність стимулів їх реалізації, розвиток трудового колективу та ефективність його роботи
4. Фінансово-економічний стан	Основні економічні результати діяльності підприємства, фінансовий стан

Таким чином, запропонована структура системи ключових показників ефективності дозволяє своєчасно і коректно оцінювати результативність діяльності промислових підприємств і ступінь виконання їх стратегії.

Література

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейл П. Нортона / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп — Бизнес», 2003. — С. 304.