

УДК 330.322

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

В.І. Захарченко, д.е.н., професор

Ю.А. Баєв

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, Одеса, Україна

Сучасні підприємства можуть витримувати ринкову конкуренцію за умови чіткого поділу своєї діяльності на: виробництво, логістику, маркетинг і науково-технологічне забезпечення. Але при переході до п'ятого технологічного укладу всі аспекти ускладнюються. Тепер підприємства діють в умовах інтегрованих бізнес-процесів, концептуально відрізняються від діяльності на основі функціональної спеціалізації. Необхідно поєднувати високий професіоналізм співробітників з оперативністю, ефективністю та якістю інтегрованих бізнес-процесів.

Все це свідчить про гостру необхідність розробки інтегрованих моделей оцінки ефективності бізнесу [3].

Все це вимагає термінового перегляду сформованої системи вимірювання результативності бізнесу. Ідея вимірювання впливу знань та інновацій на внутрішні процеси, цінності акціонерів і клієнтів була реалізована Капланом Р. та Нортеном Д. у концепції СЗП [5]. Головна перевага СЗП полягає у тому, що в ній цілі завжди розгортаються низкою фінансових і нефінансових показників на основі причинно-наслідкових зв'язків через призму чотирьох «перспектив».

Прагнення керівників та менеджерів вищої ланки до узгодження та відповідності цілеспрямування власників, споживачів, кредиторів та партнерів призвело до появи СЗП.

Метою цієї статті є спроба обґрунтування необхідності розробки інтегрованих моделей оцінки ефективності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

При написанні цієї статті авторами були використані результати наступних дослідників: Захарченко В. [3,4], Каплан Р., Нортон Д. [5,6], Льве Н., Рой Ж., Веттер М. [7] та ін. Водночас залишаються невирішеними змістові положення впровадження інтегрованих моделей оцінки ефективності бізнесу та розробки системи збалансованих показників з метою сталого функціонування на ринку українських промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу

В останні роки інтелектуальний капітал почав надавати великий вплив на ефективність діяльності підприємств та їх ринкову вартість, ніж фінансові і реальні активи [4].

Захарченко В.І., Баєв Ю.А. Підвищення ефективності роботи підприємства на основі використання інтегрованих моделей оцінки його діяльності.

Представлено вдосконалений аналіз використання основних засобів на конкретному підприємстві з використанням методології системи збалансованих показників і модель оцінки його ринкової діяльності.

Ключові слова: метод, прогнозування, ціна, продукція, виробництво, концепція, конкурентоспроможність, підприємство, конкуренція

Захарченко В.І., Баєв Ю.А. Повышение эффективности работы предприятия на основе использования интегрированных моделей оценки его деятельности.

Представлен усовершенствованный анализ использования основных средств на конкретном предприятии с использованием методологии системы сбалансированных показателей и модель оценки его рыночной деятельности.

Ключевые слова: метод, прогнозирование, цена, продукция, производство, концепция, конкурентоспособность, предприятие, конкуренция

Zakharchenko V.I., Baev Yu.A. Improving business performance through the use of integrated assessment models of its activities.

Presented an improved analysis of fixed assets on a particular enterprise, using the methodology of the balanced scorecard model and evaluation of its market activities.

Keywords: method, forecasting, price, product, production, concept, competitiveness, enterprise, competition

У даному дослідженні об'єктом є підприємство ТОВ «Автотрансгруп» та його основні фонди.

Склад основних виробничих засобів на підприємстві представлено на рис. 1.

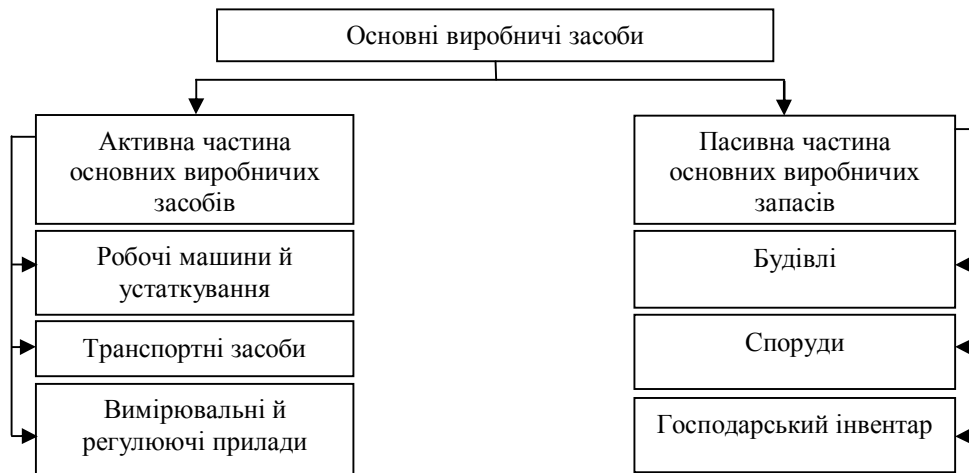


Рис. 1. Склад основних виробничих засобів на підприємстві [8]

В процесі дослідження авторами використана наступна узагальнена система показників

ефективності використання основних засобів (табл. 1).

Таблиця 1. Показники ефективності використання основних засобів [8]

Показник	Формула розрахунку	Характеристика
1. Фондомісткість	$\frac{\Phi_{\text{к}}}{V_{\text{п}}}$	Характеризує забезпеченість підприємства основними засобами
2. Фондоозбросність	$\frac{\Phi_{\text{к}}}{\text{Ч}}$	Показує величину основних засобів на одного працівника
3. Коефіцієнт рентабельності основних засобів у майні підприємства	$\frac{\Phi_{\text{в}}}{M}$	Відображає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства
4. Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів	$\frac{Z_{\text{д}}}{\Phi_{\text{к}}}$	Показує ступінь зносу основних виробничих засобів
5. Коефіцієнт придатності основних виробничих засобів	$1 - K_{\text{з}}$	Відображає частину основних засобів, придатну для експлуатації
6. Коефіцієнт оновлення основних виробничих засобів	$\frac{\Phi_{\text{в}}}{\Phi_{\text{к}}}$	Показує частку введених нових основних засобів у загальній вартості основних засобів
7. Коефіцієнт вибуття основних виробничих засобів	$\frac{\Phi_{\text{у}}}{\Phi_{\text{к}}}$	Характеризує інтенсивність вибуття основних виробничих засобів
8. Коефіцієнт приросту основних виробничих засобів	$\frac{\Phi_{\text{в}} - \Phi_{\text{у}}}{\Phi_{\text{к}}}$	Показує ступінь збільшення основних засобів у звітному періоді проти минулого року
9. Фондовіддача	$\frac{V_{\text{п}}}{\Phi_{\text{к}}}$	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих засобів
10. Рентабельність основних виробничих засобів	$\frac{\Pi_{\text{в}}}{\Phi_{\text{к}}} \times 100\%$	Визначає ступінь використання основних виробничих засобів

СЗП призначена дати відповіді на чотири основні питання:

— як підприємство оцінюють клієнти, становище на ринку (аспект клієнта, ринку);

— які процеси можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги (аспект внутрішніх бізнес-процесів);

- яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану підприємства (аспект росту і навчання);
- як оцінюють підприємство власники / акціонери (фінансовий аспект).

Слід запропонувати наступну інтерпретацію ролі показників у СЗП: показники ефективності

дозволяють відслідковувати хід реалізації стратегії і коригувати її відповідно до умов, що змінюються; забезпечують основу для планування та оцінки виконання бюджету, а також діяльності кожного співробітника [5].

В межах даної роботи основні цілі та рішення представлено у таблиці 2.

Таблиця 2. Управлінські рішення в розрізі виявлених резервів діяльності на ТОВ «Автотрансгруп»

Виявлені резерви	Управлінські рішення
Підтримування технічної бази підприємства	Капітальний ремонт транспорту Заміна спрацьованих запчастин
Розвиток технічної бази підприємства	Модернізація ремонтного устаткування і обладнання Технічне переозброєння ремонтного господарства Автоматизація та механізація підприємства

Впровадження СЗП на практиці спочатку просувається зверху вниз. На першому етапі на основі бачення вищого керівництва, яке відображає інтереси власників бізнесу (акціонерів), визначаються цілі та орієнтири.

Далі визначається коло проблем, пов'язаних з ідентифікацією споживачів, розробкою заходів,

спрямованих на поліпшення сприйняття власної продукції або послуг з точки зору клієнта. Після того як бажані цілі для задоволення власників та клієнтів визначені, починається пошук необхідних засобів і резервів для їх досягнення (рис. 2) [9].



Рис. 2. Джерела фінансування капітальних вкладень [8]

При цьому визначаються заходи з удосконалення внутрішніх бізнес-процесів (розробка нової продукції, підвищення якості обслуговування, продуктивності), які необхідно реалізувати для створення якісної пропозиції споживачу та досяг-

нення бажаних для власника фінансових результатів. Ці заходи базуються на аналізі основних техніко-економічних показників роботи підприємства (табл. 3).

Таблиця 3. Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Автотрансгруп» у 2011-2012 р. р.

Показники	2011 р.	2012 р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1. Обсяг робіт, тис. грн.	3765	4027	+262	+6,9
2. Витрати, тис. грн.	3073	3393	+320	+10,4
3. Валовий прибуток	940	1301	+361	+38,4
4. Чисельність робітників, чол.	156	158	+2	+1,3
5. Середня заробітна плата, грн.	1560	1614	+54	+9,6
6. Продуктивність праці, тис. грн.	24,2	25,5	+1,3	+5,8
7. Кредит зобов'язань	3029	2884	-145	-4,8
8. Дебіт зобов'язань	2099	2581	+482	+22,9
9. Основні засоби, тис. грн.	2430	2630	+200	+8,2
10. Рентабельність, %	1,55	1,53	-0,02	-1,3

У свою чергу, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів значною мірою залежить від кваліфікації співробітників, технологій, внутрішнього

клімату в колективі. Таким чином, чотири аспекти СЗП утворюють чітку замкнуту систему.

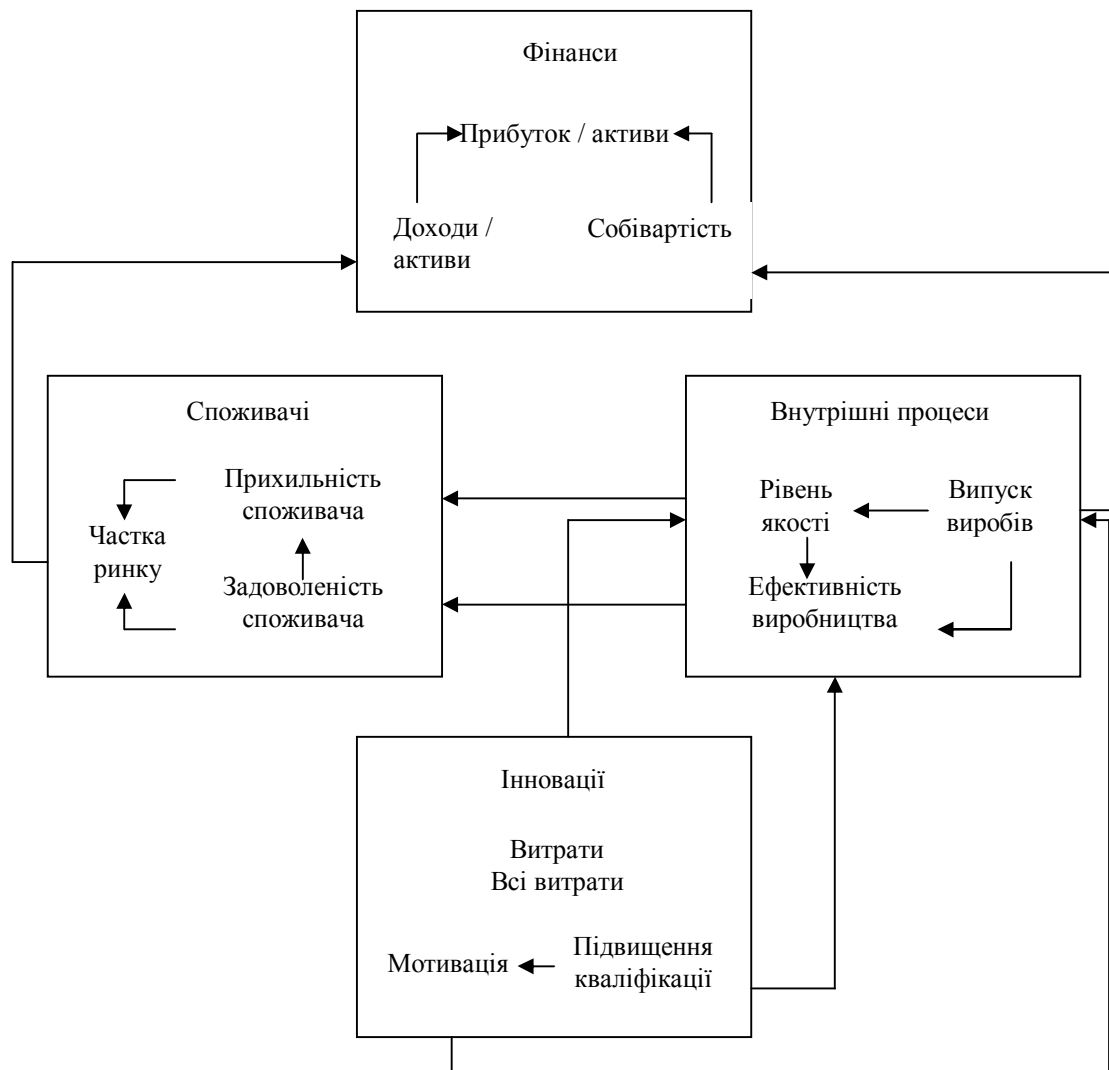


Рис. 3. Структурна схема СЗП (узагальнено автором на основі [7])

Структура СЗП складається з декількох важливих елементів (рис. 3):

1) Фінансова діяльність, запізнілий індикатор – головний показник успіху підприємства. Стратегія описує, як підприємство збирається

забезпечувати стійке зростання вартості для акціонерів.

Для цього необхідно провести ретельний аналіз майна підприємства. У даному випадку – основних засобів підприємства (табл. 4).

Таблиця 4. Аналітична характеристика засобів (майна) ТОВ «Автотрансгруп» 2011-2012 р. р.

Показники	2011 р.	2012 р.	Відхилення
Усього майна, тис. грн.	5349	6278	+929
В тому числі:			
Основні засоби та поза оборотні активи:			
— тис. грн.	2430	2630	+200
— в % до майна	45,4	41,9	-3,5
Оборотні (мобільні) кошти:			
— тис. грн.	2919	3648	+729
— в % до майна	54,6	58,1	+3,5
З них:			
Матеріальні оборотні засоби:			
— тис. грн.	820	1032	+212
— в % до оборотних коштів	28,1	28,3	+0,2
Кошти та короткострокові цінні папери:			
— тис. грн.	2099	2616	+517
— в % до оборотних коштів	71,9	71,7	-0,2

2) Успішне співробітництво з цільовим клієнтом є основний компонент поліпшення фінансових результатів. Крім оцінки таких відстрочених індикаторів, як задоволеність клієнта, збереження і розширення клієнтської бази, клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільового сегмента ринку, а це є центральним елементом стратегії.

3) Внутрішні бізнес-процеси створюють і представляють пропозицію цінності клієнту. Результат внутрішніх процесів – випереджаючий індикатор майбутніх покращень параметрів клієнтської і фінансової складових.

4) Нематеріальні активи – це основне джерело сталого створення вартості. Складова навчання і розвитку описує, як люди, технології і загальна атмосфера підприємства сприяють реалізації стратегії. Поліпшені показники даної складової є випереджаючими індикаторами для складових внутрішніх бізнес-процесів, клієнтської та фінансової.

5) Цілі чотирьох взаємозалежних складових являють собою ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Активне використання нематеріальних активів у вирішенні стратегічних завдань сприяє поліпшенню показників внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, забезпечує успіх для клієнтів і акціонерів [10].

Основними проблемами, пов'язаними з впровадженням СЗП, є:

- методологічна складність визначення показників інтелектуального капіталу;
- відсутність даних багатьох параметрів зовнішнього оточення, що не дозволяє підприєм-

ству отримати досить чітку картину в проекції клієнтів.

По суті, СЗП – це розгорнуте уявлення (керівництво до дії) з підвищення ефективності бізнесу, виражене ясними причинно-наслідковими зв'язками.

Впровадження СЗП передбачає проведення глибокої реструктуризації підприємства, тому актуальність проблем реструктуризації на практиці буде тільки наростати.

Однак, на перший погляд, найголовнішим недоліком концепції є відсутність узагальнюючого показника.

Суть модифікації СЗП – у наступному:

- Не треба шукати узагальнюючий показник;
 - Не треба шукати і обґрунтовувати відповідні показники: вони повинні впливати з моделі вищої ефективності бізнесу. Три перших елемента – це не фінансові параметри, останній фінансовий, як у СЗП;
 - Модель вищої ефективності можна з успіхом використовувати в процесі оптимізації фінансового плану і фінансової реструктуризації, аналізу ланцюжка створення вартості, тобто область її застосування збігається з СЗП;
 - Судження з позиції граничної ефективності необхідні для розуміння процесів розвитку бізнесу або його згасання;
- Кожен елемент моделі вищої ефективності бізнесу $I_d \geq I_p \geq I_u \geq I_k$.

I_k можна інтерпретувати в загальновідомих термінах:

I_d – як віддача бізнес-процесів;

— як характеристика ринкової активності, яка в СЗП представлена як віддача модуля «споживачі»;

I_u – з точки зору «полегшення» структури активів (лізинг, аутсорсинг, активи підприємства інтегратора), яке забезпечується модулем «інновації»;

I_k – з точки зору достатності капіталу, факторів і показників зростання фінансового потенціалу

і, в кінцевому рахунку, зростання вартості для акціонерів.

Фінансовий потенціал проявляється в наступних критеріях:

- керуванні ризиків;
- потоках грошових коштів;
- доступності до фінансових ринків;
- маневреності вартістю капіталу) (табл. 5).

Таблиця 5. Оцінка власних і позикових коштів ТОВ «Автотрансгруп» 2011-2012 р. р.

Показники	2011 р.	2012 р.	Відхилення
1	2	3	4
Усього майна, тис. грн.	5349	6278	+929
В тому числі:			
Власні кошти підприємства:			
— тис. грн.	2320	3394	+1074
— в % до майна	43,4	54,1	+10,7
З них:			
Наявність власних оборотних коштів:			
— тис. грн.	2919	3648	+736
— в % до позичених коштів	96,4	126,5	+30,1
Позикові кошти:			
— тис. грн.	3029	2884	-145
— в % до майна	56,6	45,9	-10,7
Довгострокові позики:			
— тис. грн.	188	175	-13
— в % до позичкових коштів	6,2	6,1	-0,1
Короткострокові позики:			
— тис. грн.	136	264	+128
— в % до позичених коштів	4,5	9,1	+4,6
Кредиторська заборгованість:			
— тис. грн.	2705	2445	-260
— в % до позичених коштів	89,3	84,8	-4,5

Зрозуміло, що таке розуміння фінансового потенціалу націлене винятково на потенціал зростання вартості бізнесу.

$I_u \geq I_k$ – можна отримати за допомогою використання фінансового важеля. Але важіль успішно працює, доти $I_p \geq I_u$. Значить, $I_u \geq I_k$ на тривалому інтервалі часу треба страхувати іншими інструментами (рис. 4).

$I_p \geq I_u$ можна пояснити аутсорсингом, причому двостороннім: у фірму і фірмою. Але головна умова виконання даної нерівності полягає в підвищенні ефективності бізнес-процесів, а значить, у скороченні питомих витрат. Останнє відкриває шлях до виконання $I_d \geq I_p$.

Модифікація СЗП в контексті вартісного аналізу видно на зіставленні двох схем СЗП: традиційної і модифікованої (рис. 5).

Система збалансованих показників в авторській інтерпретації розглядає ефективність діяльності підприємства за чотирма взаємопов'язаними складовими: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. У рамках цих складових виділяються показники, для яких можна визначити цільове значення, досягнення якого відповідає стратегічним завданням підприємства.

Якщо індикатор не досягає свого цільового значення, то це свідчить про наявність чинника, стримуючого або протидіючого досягненню стратегічних цілей. Таким чином, дана система

дозволяє аналізувати ефективність діяльності компанії по основних складових і структурним підрозділам. Однак система збалансованих показників не дає чіткого інтегрованого

показника, який міг би виступати в якості підсумкової оцінки, що не дозволяє власникам отримати уявлення про ефективність діяльності підприємства в цілому.

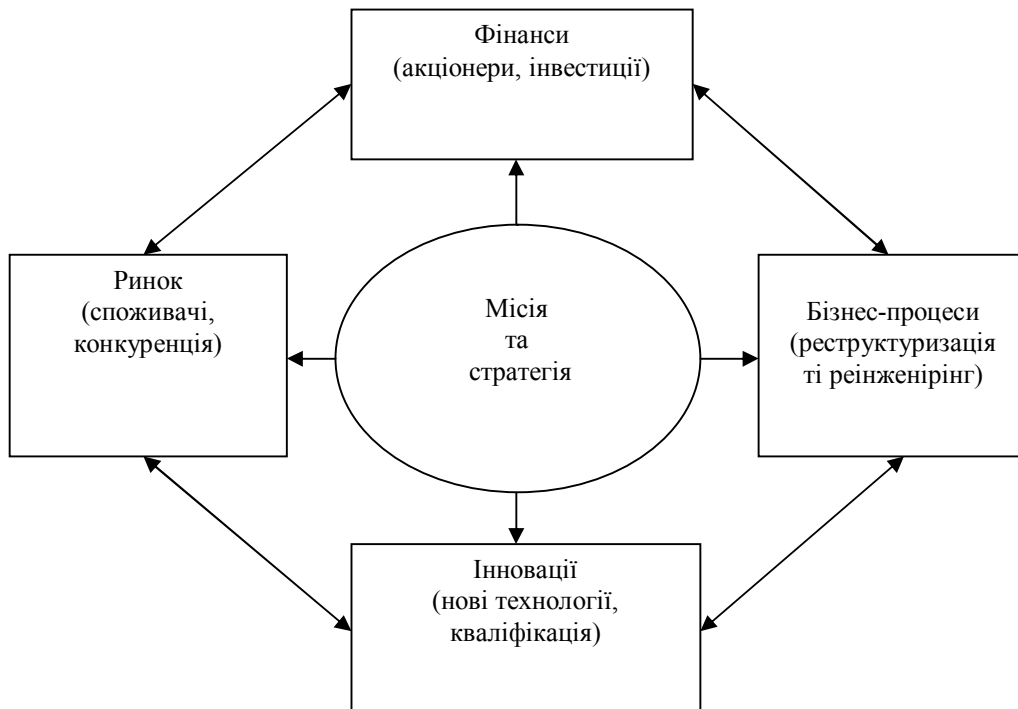


Рис. 4. Традиційна схема ЗСП (розробка автора)

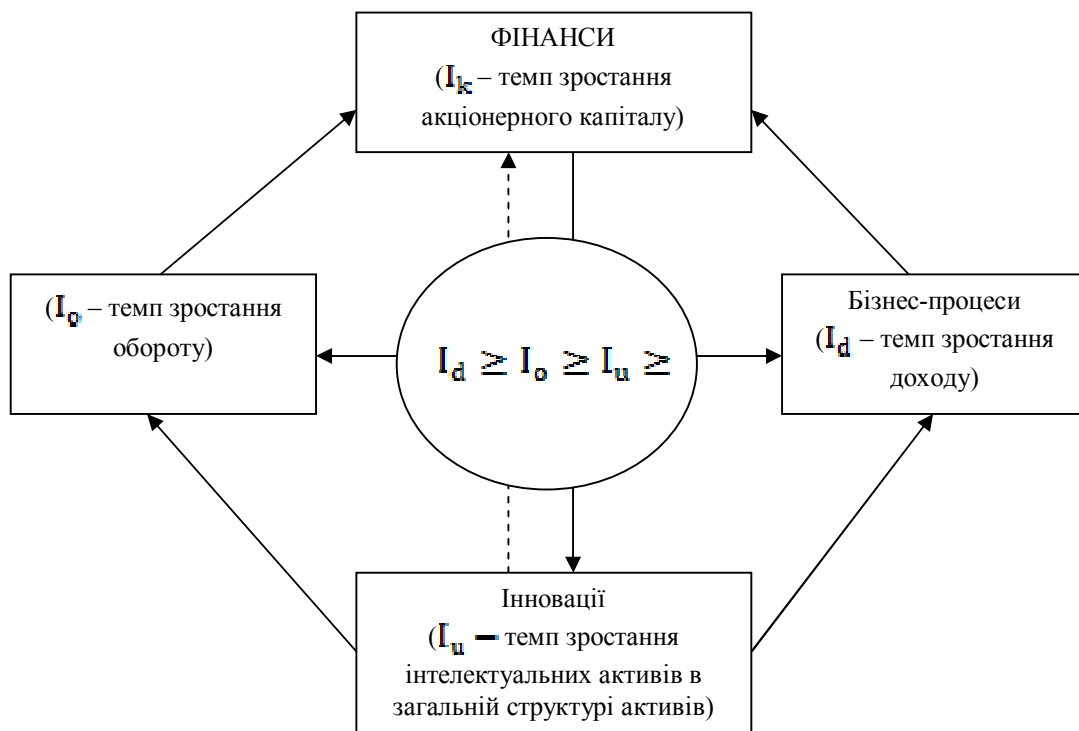


Рис 5. Модифікована схема СЗП (розробка авторів)

Щоб традиційна модель СЗП стала придатною для інтегрованої оцінки ефективності бізнесу, її необхідно агрегувати з моделлю граничної ефективності бізнесу. Результат такого агрегування дозволяє отримати модифіковану модель СЗП.

Спрямованість ліній і означає перехід до оксамитового управління – «знизу вгору». У кінцевому рахунку, все роблять службовці, тому нижній модуль сьогодні має фундаментальне значення.

Якщо модель граничної ефективності виконуються, то обов'язково забезпечується:

- Темп зростання прибутковості власного капіталу. Саме тому можна судити про вищу ефективність з позиції заданої прибутковості і перехід в тривимірний простір;
- Темпи зростання вартості бізнесу. З'єднання моделі граничної ефективності бізнесу і СЗП дозволяє побудувати адекватну стратегічну карту з нарощування вартості бізнесу.

Карта стратегії описує процес трансформування нематеріальних активів у матеріальні результати для споживачів і більш високі фінансові результати – для підприємства в цілому [7]. Вона являє керівникам модель опису стратегії та управління нею в економіці, в основу якої покладені знання. Загальна архітектура цього типу має чотири рекомендації стратегічної спрямованості: використовуйте франчайзинговий підхід; підвищуйте цінність для споживачів; домагайтеся удосконалення операцій; будьте добрим працівником для свого підприємства.

Коефіцієнти (ваги), що призначаються різним складовим системи збалансованих показників, варіюють залежно від значення параметра в загальній перспективі підприємства. Ваги, що привласнюються різними параметрами, часто варіюють з року в рік, так як змінюється значимість цілей.

Наприкінці проводимо розрахунки з ефективності проведених заходів (табл. 6).

Таблиця 6. Ефективність використання основних фондів ТОВ «Автотрансгруп» 2011-2012 р. р.

Показники	2011 р.	2012 р.	Відхилення
Коефіцієнт співвідношення ОФ	0,45	0,41	-0,04
Фондоозбросність	15,3	16,5	+1,2
Фондомісткість	0,64	0,65	+0,01
Фондовіддача	1,57	1,55	-0,02
Рентабельність ОФ, %	37,96	44,38	6,42
Сума прибутку на 1 грн. вартості основних фондів, грн.	0,38	0,44	+0,06

Важливим інструментом у сучасній роботі з оцінки та управління ефективністю є бенчмаркінг. Бенчмаркінг – інструмент, який використовується для встановлення показників процесів, витрат і результатів функціонування і зіставлення їх з аналогічними показниками інших подібних організацій з метою виявлення «кращих прийомів і кращих досягнень», з метою постійного удосконалення процесів. Тут необхідно діяти обережно, так як треба порівнювати один з одним дійсно зіставні структури.

Типи бенчмаркінгу: внутрішній, на основі зовнішніх баз даних, на основі співробітництва, конкурентний. При виконанні бенчмаркінгу за межами організації слід дотримуватися прийняті правила і норми його проведення.

Методи збору даних для бенчмаркінгу варіюють залежно від витрат, кількості і точності зібраних даних і визначається метою бенчмаркінгу. Вони включають: бенчмаркінгові клуби, дослідження, зворотний інжиніринг, відвідування

підприємств, огляди, анкети, внутрішні джерела, джерела загального користування.

Етапи бенчмаркінгу: вибір процесів і встановлення їх пріоритетів; створення управлінської групи; документування досліджуваних процесів; вивчення і виявлення можливих партнерів; аналіз зібраних даних; визначення кращих прийомів; впровадження рекомендацій; аналіз результатів.

Бенчмаркінг дозволяє – і в цьому його сила – звернути увагу на ділянки, що вимагають вдосконалення, прискорити впровадження інновацій та провести зміни там, де це необхідно.

Висновки

Для сталого функціонування на ринку українським промисловим підприємствам необхідно постійно аналізувати і відстежувати фінансово-економічні показники своєї господарської діяльності, використовуючи, адаптовану до вітчизняних умов, систему збалансованих показників.

Список літератури:

1. «Стратегія сталого розвитку та структурно-інноваційної перебудови української економіки (2004 – 2015)» // Урядовий кур'єр, 2004. – № 80.
2. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки // Інвестгазета, 2006. – № 14.
3. Захарченко В.И. Менеджмент на підприємстві: вопросы терминологии / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2006. – Т. 9. – Вип. 13.

4. Захарченко В.И. Эффективность использования финансового менеджмента на предприятии / В.И. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління, 2007. – Т.10. – Вип. 16.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система. / [Пер. с англ.] – М.: Олимп – Бизнес, 2004.
6. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2005.
7. Ольве Н.Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию по использованию сбалансированной системы показателей / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.
8. Фінанси підприємств. [Підручник] / За ред. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 1999.
9. Быков Е. Оценка стоимости компании [Электронный ресурс] / Быков Е. // Ежемесячный бизнес-журнал для руководителей «Клуб директоров». – Режим доступа: <http://www.bazar2000.ru/index.php?article=1660>
10. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2007/mech/torinets/library/1.htm>

Надано до редакції 03.01.2014

Захарченко Віталій Іванович / Vitaly I. Zakharchenko
vizach@mail.ru

Баєв Юрій Анатолійович / Yuriy A. Baev

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Підвищення ефективності роботи підприємства на основі використання інтегрованих моделей оцінки його діяльності [Електронний ресурс] / В.І. Захарченко, Ю.А. Баєв // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 1 (11). – С. 29-37. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n1.html>