

Складанівська Ольга Олександрівна
аспірантка кафедри економіки
Національний транспортний університет, Україна

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У роботі досліджено сучасні підходи та методи оцінки результативності діяльності підприємства. Наведено сутність кожного підходу та умови їх застосування. Виявлено основні переваги та недоліки методів оцінки результативності.

Ключові слова: результативність діяльності, ефективність, методи та підходи оцінки результативності.

Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються наявністю кризових явищ, обумовлюють прагнення підприємств до збільшення результативності їх діяльності, до пошуку шляхів розвитку. Оцінювання результативності діяльності є інструментом забезпечення успішного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. В свою чергу це дозволяє виокремити переваги та перспективи розвитку суб'єкта господарювання, виявити проблеми, які існують в бізнес-процесах та спрямувати управлінські рішення на їх подолання.

Питання оцінювання результативності діяльності підприємства розглядалися в значній кількості вітчизняних і зарубіжних наукових публікаціях. Заслужують особливої уваги праці Р. Каплана, Г. Кокінза, І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Б. Альстренда, В. Паретто, С. Ейлсона, Е. Барона, Ф. Друкера, Т. Пітерса, О.І. Олексюка, Г.В. Янголь, Я.В. Догадайла, Г.А. Жучкової, С.Ф. Покропивного та ін.

Аналіз опублікованих праць свідчить про відсутність єдиного підходу щодо оцінювання результативності діяльності, а також про певні умови застосування того чи іншого підходу. Крім того, значна частина проблем оцінювання результативності діяльності підприємства потребує детального вивчення з врахуванням тенденцій розвитку та ролі різних напрямків діяльності.

Метою роботи є узагальнення існуючих підходів та методів оцінки результативності, виокремлення умов їх застосування, сфери діяльності, основних переваг та недоліків.

Аналіз наукових джерел свідчить про наявність широкого спектру підходів та технологій, що використовуються в менеджменті при оцінюванні результативності діяльності підприємств. Слід зауважити, що склад інформації, який аналізувався, змінювався з суто фінансових показників на різнопланові параметри. Перші моделі вимірювання та оцінки результативності діяльності підприємств, які використовувалися в 20-х роках минулого століття, були досить простими в розрахунках та склалися виключно з фінансових показників (наприклад, мультиплікативна модель «Дюпон»). Проте, лише фінансових показників для оцінювання результативності діяльності підприємств в повній мірі було замало, тому з'явилися нові концепції, які включали і інші показники (наприклад, збалансована система показників BSC).

На сьогоднішній день найбільш розповсюдженими підходами щодо оцінки результативності діяльності підприємств є: концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту (Value-Based Management, VBM); концепція управління якістю (Total Quality Management, TQM); процесно-орієнтоване управління (Activity-Based Management, ABM); сучасний ризик-менеджмент (Enterprise Risk Management, ERM); концепція управління по цілях (Management by Objectives, MBO).

Кожний підхід має свої ключові моменти та умови застосування, тому варто детальніше їх розглянути та визначити, який саме підхід доцільно використовувати для автотранспортних підприємств.

Характеристики основних підходів оцінювання результативності діяльності підприємств представлено в табл. 1

На основі проведеного аналізу підходів оцінювання результативності діяльності підприємств слід зазначити наступне:

1) Ціннісно-орієнтований підхід має універсальний характер, тому що показник вартості може бути застосований як до виробничих підприємств, так

і до невиробничої сфери, а це в свою чергу дає можливість упровадження даного підходу на будь-якому об'єкті управління [8, с. 67];

2) Концепцію управління якістю можна використовувати на підприємствах будь-якої сфери діяльності, проте основними перешкодами на шляху впровадження є те, що більшість промислових об'єктів України не володіють сертифікованими відповідно до вимог міжнародних стандартів системами якості, а їх впровадження вимагає додаткових виробничих витрат;

3) Процесно-орієнтоване управління доцільно використовувати на виробничих підприємствах, проте не виключається вірогідність застосування у невиробничій сфері;

4) Сучасний ризик-менеджмент можна використовувати на будь-якому підприємстві, проте даний підхід не надто популярний в Україні;

5) Концепцію управління по цілях можливо застосувати лише на великих підприємствах, бажано з дивізійною організаційною структурою (через велику трудомісткість та довготривалість впровадження) та добре організованою системою менеджменту підприємства.

Таблиця 1

Підходи щодо оцінювання результативності діяльності підприємств

№	Назва підходу	Суть	Умови застосування
1	Концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту (Value-Based Management, VBM)	Основою концепції VBM є визнання того, що основною метою організації є зростання її цінності для власників та стейкхолдерів. Відповідно основним показником ефективності діяльності є набір показників, які характеризують зростання цієї цінності. Економічне обґрунтування ціннісно-орієнтованого управління базується на тому, що змістовна параметризація полягає у визначенні стратегічних управлінських завдань щодо максимізації цінності підприємства для всіх складових соціоекономічної системи, а різноаспектне оцінювання ключових факторів нарощування	Ключовими аспектами впровадження VBM у діяльність підприємства є: – стратегічне планування – процес інтеграції ціннісно-орієнтованого управління в систему менеджменту підприємства охоплює усі сторони його діяльності та потребує значних часових рамок, тому необхідно формувати генеральні цілі з їх розбивкою у часі та за підрозділами; – організаційне забезпечення – система

Продовження таблиці 1

		цінності є основою управління підприємствами.	– VBM потребує максимального рівня інтегрованості різних рівнів і підрозділів організаційної структури підприємства з метою досягнення оптимальності розподілу генеральних цілей компанії; навчання і розвиток персоналу – важливе значення має усвідомлення ідеї ціннісно-орієнтованого управління працівниками реалізації та правильне розуміння ними поставлених завдань, пов'язаних з її впровадженням.
2	Концепція управління якістю (Total Quality Management, TQM)	TQM базується на колективній участі в процесі забезпечення якості продукції (послуг) усіх працівників компанії і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення споживачів. Задоволеність споживачів розглядається як результативний показник, а якість процесів виробництва – як драйвер результату.	Першим і обов'язковим етапом є побудова, впровадження і сертифікація системи якості продукції ISO серії 9000 як основної організаційно-методичної бази для побудови інтегрованих систем управління якістю продукції. На другому етапі мають бути впроваджені системи екологічного менеджменту (ISO 14000) і системи професійної безпеки (OHSAS 18001). На третьому – системи соціальної відповідальності (SA 8000).
3	Процесно-орієнтоване управління (Activity-Based Management, ABM)	Зміст концепції полягає у визначенні існуючих процесів, які приносять додану вартість підприємству та знаходженні способів підвищення ефективності й результативності цих процесів. ABM спрямований на підвищення ефективності діяльності компанії за рахунок ідентифікації, оцінки собівартості і оптимізації операцій.	В процесному підході головною умовою застосування є взаємодія підрозділів підприємства та нормативне забезпечення.

Продовження таблиці 1

4	Сучасний ризик-менеджмент (Enterprise Risk Management, ERM)	Сутність сучасного ризик-менеджменту полягає у визначенні потенційних відхилень від запланованих результатів та у керуванні цими відхиленнями для поліпшення перспектив, скорочення збитків і поліпшення обґрунтованості прийнятих рішень. Тобто ERM спрямований на виявлення, ідентифікацію, класифікацію ризиків, їх аналіз та оцінку, розробку шляхів і реалізацію заходів захисту підприємницьких структур від їх негативного впливу.	Впровадження ризик-менеджменту передбачає створення експертної групи, яка покликана виконувати ряд основних функцій: розпізнавати ризики, виявляти причини їх виникнення, здійснювати оцінку ризиків і розробляти заходи з реагування на ризики.
5	Концепція управління по цілях (Management by Objectives, MBO)	Сутність MBO полягає в тому, що управління підприємством будується на системі взаємопов'язаних і взаємозалежних цілей. Цілі нижнього рівня стають факторами досягнення цілей більш високого рівня і всі разом вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективність діяльності в межах цієї концепції оцінюється за допомогою ключових показників діяльності, які визначають ступінь досягнення цілей.	Головною умовою застосування даного підходу на підприємстві є наявність дивізійної організаційної структури, що пов'язано з великою трудомісткістю та тривалістю впровадження, а також, добре організована система менеджменту підприємства.

Джерело: створено автором на основі 1-6.

На автотранспортних підприємствах можна застосовувати будь-який підхід з вищенаведеного. Проте, на думку автора, найбільш доцільним буде використання ціннісно-орієнтованого підходу, так як існує багато варіацій розрахунку ключових показників.

Аналіз існуючих методик оцінки результативності діяльності підприємства уможливив виокремлення методів, які найчастіше використовуються на практиці, таких як: збалансована система показників (BSC); економічна додана вартість (EVA); метод ECOGRAI; система AMBITE; система TOPP; система ENAPS; «Піраміда результативності»; модель TPS; модель IAM (Intangible Assets Monitor); Tableau de Bord. Кожний метод має свої переваги та недоліки, які представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Методи оцінювання результативності діяльності підприємства

№	Назва	Суть методу	Переваги	Недоліки
1	Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC)	Має на меті встановити відповідність між стратегічними цілями і показниками їх досягнення. Основною ідеєю системи є не просто отримання прибутку, а створення умов існування підприємства в довгостроковій перспективі і одержання вигод в майбутньому.	<ul style="list-style-type: none"> – здатність переводити бачення і стратегію підприємства в конкретні завдання та показники; – здійснюється комплексний підхід до вимірювання характеристик діяльності; – здійснюється оцінка ефективності управлінських рішень в рамках стратегії компанії; – розуміння взаємозалежності різних сфер діяльності підприємства; – орієнтується на обмежене число ключових показників, що дозволяє знизити обсяг надлишкової інформації; – гнучка та адаптивна до будь-якого підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність швидких результатів від впровадження BSC; – складність розробки й визначення ваги показників; – орієнтація тільки на споживачів, при цьому ігноруються інші зацікавлені сторони; – нечітке уявлення взаємозв'язків критеріїв; – відсутність моніторингу конкуренції.
2	Економічна додана вартість (EVA)	Має на меті розрахувати справжній економічний прибуток компанії. Даний метод використовується для вимірювання вартості, яку компанія створює із вкладених у неї коштів.	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє проводити оцінку поточних і майбутніх перспектив розвитку підприємства; – є своєрідним індикатором якості управлінських рішень; – при розрахунку показник EVA враховує вартість капіталу, у тому числі і власного капіталу підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – ускладнення щодо розрахунку даного показника у зв'язку із значною кількістю коригувань, які необхідно здійснювати; – показник EVA характеризується певною фінансовою обмеженістю через його спрямованість на вимірювання винятково надприбутку в процесі створення вартості підприємства.
3	Метод ESOGRAI	Розробка та впровадження системи показників результативності організації.	<ul style="list-style-type: none"> – чіткий розподіл й узгодженість цілей дає можливість докладно аналізувати результативність і контролювати виконання рішень; – дозволяє визначити реальні індивідуальні системи вимірювання досягнень з багатокритеріальними показниками результативності для кожного працівника підприємства; – можна застосовувати до всіх виробничих функцій; – дозволяє врахувати проблеми і встановити чіткі цілі по рівням ієрархії. 	<ul style="list-style-type: none"> – застосовується для обмежених сфер діяльності; – частково задовольняє інтереси стейкхолдерів.
4	Система AMBITE	Надання менеджерам середньої ланки методичного інструментарію розуміння і реалізації стратегічних цілей діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> – система показників розробляється відповідно до специфіки організації; – дозволяє розв'язати дві основні проблеми — прив'язку до стратегічних цілей та отримання процесно-орієнтованого інструмента управління. 	<ul style="list-style-type: none"> – не зорієнтована на споживача; – виділяє лише шість складових у структурі базового процесу виробництва економічних благ (постачання, виробництво, споживання, організацію, маркетинг, планування і контроль).

5	Система TOPP	Являє собою анкету, яка використовується для визначення рівня виконання функцій підприємства у всіх сферах виробництва.	<ul style="list-style-type: none"> – у разі використання підприємствами системи можливість порівняння між конкурентами; – оцінює поточний стан підприємства і перспективи в майбутньому. 	<ul style="list-style-type: none"> – громіздка і затратна по часу; – не має прямого відношення до стратегії та вимог замовника.
6	Система ENAPS	Універсальна методика для стандартизації оцінки ефективності підприємств.	<ul style="list-style-type: none"> – технологія розрахунків більше зорієнтована на споживача продукції, максимально повне задоволення його вимог; – дотримання вимог збереження довкілля. 	<ul style="list-style-type: none"> – показники мають загальний характер; – відсутність зв'язку з діючими системами обліку.
7	«Піраміда результативності»	Виявлення зв'язку між загальною стратегією компанії і показниками (фінансовими та нефінансовими) її діяльності.	<ul style="list-style-type: none"> – наявність фінансових і не фінансових показників в системі; – комплексна характеристика діяльності по дев'яти перспективам; – прив'язка показників операційної ефективності зі стратегією; – є докладний опис моделі. 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність зв'язку з діючими системами обліку; – жорстка структура моделі.
8	Модель TPS	Спрямована на максимальний розвиток особистості всіх співробітників і оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників.	<ul style="list-style-type: none"> – система показників діяльності підприємства в цілому і кожного працівника зокрема розглядається як взаємопов'язаний комплекс; – особлива роль відводиться людському фактору, системі підвищення особистої ефективності, яку пропонується описувати індивідуально збалансованою системою 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатньо уваги відводиться на фінансові показники; – недостатньо уваги факторам зовнішнього середовища; – модель дуже громіздка та має багато показників.
9	Модель IAM	Модель базується на аналізі розвитку нематеріальних активів, її пріоритетами є зростання ефективності і стабільність компанії.	<ul style="list-style-type: none"> – формування інтегрального показника, який використовується в управлінні компетенціями, які розглядаються як основа формування знань та цінності підприємства; – використання кореляційних залежностей: зростання нематеріального активу, динаміка його оновлення, ефективність та ризик його ліквідації. 	<ul style="list-style-type: none"> – вибір показників залежить від стратегії підприємства – немає чіткого набору; – базується лише на методі вимірювання нематеріальних активів.
10	Tableau de Bord	Її основним призначенням була допомога вищому керівництву в оперативному отриманні загального уявлення про діяльність підприємства і стан середовища, в якому ця діяльність здійснюється.	<ul style="list-style-type: none"> – показники якості роботи підприємства мають гарантувати послідовність дій та їх відповідність стратегічним цілям; – система, яка співіснує з діючою системою обліку, а не виходить з неї; – вважається «засобом повідомлень» для здійснення контролю за досягненням поставлених завдань. 	<ul style="list-style-type: none"> – громіздкий – для кожного центру відповідальності розроблено окрему панель індикаторів, яка доповнюється даними бюджетів виробництва; – увага має концентруватися на самій діяльності, а не на повідомленнях про неї; – інструмент діагностики, реагування та ієрархічного діалогу між стратегічним та операційним рівнями управління.

Джерело: *створено автором на основі 9-14.*

Використання будь-якого методу залежить від особливостей підприємства, фінансового стану та його сфери діяльності. Наприклад, враховуючи вищенаведені переваги і недоліки методів оцінювання результативності діяльності, найбільш доцільно для автотранспортних підприємств використовувати збалансовану систему показників (для прибуткових підприємств) та «Піраміду результативності».

Висновки. Результати дослідження наукових джерел дають можливість виокремити такі основні підходи щодо оцінювання результативності діяльності підприємства: концепція ціннісно-орієнтованого менеджменту; концепція управління якістю; процесно-орієнтоване управління; сучасний ризик-менеджмент; концепція управління по цілях. Вони мають свої особливості та певні умови, за яких застосовується той чи інший підхід.

До найбільш використовуваних методів оцінювання результативності належать: збалансована система показників (BSC); економічна додана вартість (EVA); метод ECOGRAI; система AMBITE; система TOPP; система ENAPS; «Піраміда результативності»; модель TPS; модель IAM (Intangible Assets Monitor); Tableau de Bord; бренчмаркінг. Кожний метод має як переваги, так і недоліки, тому доцільність використання будь-якого методу залежить від особливостей суб'єкта господарювання та сфери діяльності.

Список джерел:

1. Токмакова І.В., Войтов І.М., Носенко Л.М. Впровадження ціннісно-орієнтованого управління на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Проблеми транспортного комплексу України*. Випуск № 62. 2018. С. 131-138.
2. Логвіненко О.Ю., Кошевий М.М. Теоретичні аспекти ціннісно-орієнтованого управління підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_logvinenko.htm (дата звернення: 01.10.2021 р.)
3. Валявський С.М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/132.pdf (дата звернення: 01.10.2021 р.)
4. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/>

- 29269/1/009_056_062.pdf (дата звернення: 01.10.2021 р.)
5. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами*. Випуск 23. 2018. С. 161-167.
 6. Чорній В.В., Гринчук Д.Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. URL: <file:///C:/Users/38096/Downloads/230522-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-526348-1-10-20210503.pdf> (дата звернення: 01.10.2021 р.)
 7. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12869/1/019_Upravl%D1%96nnja%20za%20c%D1%96jam_109_113_714.pdf (дата звернення: 02.10.2021 р.)
 8. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія. Суми : Сумський державний університет, 2015. 400 с.
 9. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 225-231.
 10. Догадайло Я.В., Суконна Н.Г. Аналіз методичних підходів щодо вимірювання результативності діяльності підприємства. *CHALLENGES IN SCIENCE OF NOWADAYS*. С. 33-40. URL: <file:///C:/Users/38096/Downloads/3162-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5570-1-10-20200530.pdf> (дата звернення: 26.04.2021 р.)
 11. KPI Monitor. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> (дата звернення: 28.09.2021 р.)
 12. Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. № 2 (47). 2017. С. 21-31.
 13. Порохня В. М. Моделювання економічної доданої вартості на підприємстві. Вісник Запорізького національного університету. № 1(3). 2008. С. 107-114.
 14. Литвиненко К.О., Доценко В.П. Роль впровадження системи контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: «Economic Sciences». URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16129426676704.pdf> (дата звернення: 27.09.2021 р.)