

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Будь-яка організація в конкурентному середовищі є відкритою організацією, що функціонує у зовнішньому середовищі; вона взаємодіє зі споживачами, постачальниками, конкурентами, законодавчими та громадськими організаціями. Організація, як і кожен елемент її зовнішнього середовища, має свої інтереси. Неминуче виникає необхідність їх узгодження, і організації важливо діяти з урахуванням всіх зацікавлених сторін і бути соціально орієнтованою на результати своєї діяльності. Управління ефективністю діяльності організації (CPM, BPM, EPM) - це набір управлінських процесів, які дозволяють бізнесу визначити стратегічні цілі та потім оцінювати і управляти діяльністю щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів.

В даний час найбільш популярним інструментом управління ефективністю бізнесу є збалансована система показників (Balanced Scorecard - BS), розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном у 1992 р. Ця система зазнала ряд змін, але вона як і раніше працює і залишається однією з кращих основ для CPM. BS об'єднує запізнілі фінансові індикатори, що характеризують ефективність компанії в минулих періодах, з випереджаючими індикаторами майбутньої ефективності. Цілі і індикатори в збалансованій системі показників виводяться на основі концепції розвитку і стратегії компанії [1].

Серед альтернативних інструментів управління ефективністю бізнесу можна виділити модель EFQM (European Foundation for Quality Management), метод AIE (Applied Information Economics), АВРА (Activity- Based Performance Analysis або процесно-орієнтований аналіз рентабельності), а також інші методи, суть яких зводиться до розрахунку одного або декількох ключових показників (наприклад, EVA, ROT, ROE, TSR ін.) і аналізу факторів, що впливають на їх значення. В системі EFQM акцентується на внутрішніх процесах і ефективному управлінні для задоволення потреб клієнтів і співробітників. EFQM недостатньо фокусується на стратегічних цілях та перспективах компанії [2]. Одночасне використання EFQM і збалансованої системи показників можливо і дозволяє згладити недоліки обох систем [3].

Метод AIE заснований на науковому підході до прийняття бізнес-рішень і являє собою синтез економічної теорії, дослідження операцій, сучасної теорії управління портфелем (MPT), психології прийняття рішень, теорії ігор, теорії опціонів, кількісній оцінці ризиків. Суть методу полягає у визначенні цінності інформації, використовуваної при прийнятті рішень в умовах невизначеності, для подальшого детального аналізу тих чинників, які найбільшою мірою впливають на прийняті рішення. АВРА - метод, заснований на двох концепціях: Balanced Scorecard і ABC (метод процесно-орієнтованого обліку витрат або Activity-Based Costing). АВРА послідовно розглядає ланцюжок ефективності компанії, розподіляючи її спочатку по споживачах і доходах, потім по бізнес-процесах і витратах, що дозволяє співвіднести витрати зі споживачами, а доходи - з бізнес-процесами. Вибір того чи іншого інструменту управління ефективністю повинен робитися з урахуванням цілей і завдань конкретної організації, корпоративної культури, використовуваних інформаційних систем. При цьому компанія може адаптувати систему під свої потреби, використовувати одночасно кілька інструментів для досягнення оптимального результату. На рівні вищого керівництва за управління ефективністю зазвичай відповідає фінансовий директор, який також бере активну участь у стратегічному управлінні, будучи правою рукою генерального директора. У великих корпораціях може бути сформований окремий департамент з управління ефективністю бізнесу, який підпорядковується генеральному директору. Впровадженням і розвитком системи CPM в більшості випадків займається підрозділ контролінгу, в завдання якого входять: інформаційна / консультативна підтримка менеджменту, розробка системи КПЕ, визначення цільових значень КПЕ, оцінка фактичних результатів і аналіз причин їхніх відхилень від цільових значень, участь в оптимізації систем бухгалтерського, податкового, управлінського обліку, бюджетування, планування, фінансовий аналіз [4].

Впровадження системи управління ефективністю бізнесу вимагає серйозних змін в роботі компанії і має здійснюватися з урахуванням наступних принципів: підтримка, ентузіазм і зацікавленість вищого керівництва, наявність необхідного досвіду і знань у співробітників, інформованість всіх учасників процесу про цілі, завдання та принципи роботи системи CPM, активність і зацікавленість бізнес-підрозділів, участь лінійних менеджерів в розробці КПЕ, ув'язка цільової системи з існуючими бізнес-процесами, ІТ-системами, системою оцінки і мотивації персоналу. Згідно з дослідженням CFO Publishing Corp. найбільш значущі перешкоди при впровадженні CPM викликані недоліком інтегрованих ІТ-систем та наявністю у компанії альтернативних пріоритетів. Також були виявлені такі бар'єри як неефективне управління змінами, нестача коштів, занепокоєння з приводу складності

впровадження СРМ, недостатня підтримка з боку вищого керівництва, опір бізнес-підрозділів. Можна виділити 7 перешкод на шляху розвитку систем управління ефективністю бізнесу:

- обмеження облікових систем, використовуваних в компанії: іноді в організаціях план рахунків і статті фінансової звітності не відповідають структурам бюджетів і статей прогнозних фінансових звітів, що не дозволяє оперативно проводити аналіз фактичних даних і виявляти відхилення від плану;

- неправильна розстановка пріоритетів: часто при впровадженні систем управління ефективністю акцент робиться на процесі і плануванні, а не на оцінці результатів і заходах з підвищення ефективності;

- нерегулярне оновлення систем СРМ: компанії повинні регулярно переглядати вимірювані показники на предмет їхніх цінностей, які залучаються при прийнятті рішень. Якщо показник не використовується, немає необхідності витрачати час на збір і обробку інформації для його розрахунку;

- складність систем: впровадження / оптимізація систем управління ефективністю може вимагати значного часу і залучення компетентних фахівців;

- побоювання співробітників - співробітники можуть побоюватися результатів оцінки ефективності і того, як ці результати будуть інтерпретовані керівництвом. Керівників буде турбувати оцінка роботи підрозділів, за які вони відповідають, і атмосфера серед співробітників. Побоювання можуть викликати опір співробітників при впровадженні системи управління ефективністю. Недостатнє фінансування - впровадження систем управління ефективністю вимагає додаткових витрат на проектну команду, впровадження програмних продуктів, послуги консультантів;

- недостатня підтримка з боку вищого керівництва: підтримка вищого керівництва необхідна для загального контролю над проектом, пріоритетності завдань, вирішення спорів, узгодження питань, що стосуються взаємодії департаментів компанії між собою, управління змінами в організації.

Серед тенденцій в управлінні ефективністю бізнесу можна виділити зростаючу роль фінансової функції, автоматизацію процесів управління ефективністю і прагнення прискорити процес прийняття рішень шляхом застосування таких інструментів як сценарне моделювання, змінювані прогнози, безбюджетне планування, управління витратами за видами діяльності. Важливо розуміти, що підвищення ефективності компанії досягається за рахунок комплексу заходів, в тому числі: регулярного перегляду стратегії і стратегічних цілей; застосування сценарного моделювання при плануванні; розвитку системи управління ризиками (включаючи інтеграцію управління ризиками зі стратегічним плануванням і процесом прийняття рішень); розвитку і стандартизації інформаційних систем (облікові і аналітичні системи, електронні сховища даних, системи електронного документообігу тощо); підвищення гнучкості операційної моделі (створення спільних центрів обслуговування, вибіркового аутсорсинг корпоративних функцій, стратегічні партнерства); створення системи управління витратами (за видами діяльності, мінімізація постійних витрат); стандартизації та оптимізації бізнес-процесів (постійне вдосконалення, бенчмаркінг); спрощення взаємодії з клієнтами і співробітниками; вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу.

Впровадження СРМ - масштабний і складний проект, який вимагає активної участі керівників вищої та середньої ланки, серйозних змін в системі мотивації персоналу та інформаційних технологіях. Проте, витрачені зусилля, реалізовані коректно і комплексно, окупляться з лишком, значно збільшивши якість і швидкість прийняття управлінських рішень. В основі управління ефективністю бізнесу лежить здоровий глузд: компанія отримує те, що вимірює, якщо нічого не вимірюється, контроль над результатом втрачається. СРМ пов'язує цілі, завдання і систему мотивації кожного співробітника зі стратегічними цілями компанії, що значно підвищує ймовірність досягнення останніх. Керівництву легше управляти компанією, коли для кожного рівня в організації є свої цілі і набір показників, за якими можна відслідковувати ступінь їх досягнення. Застосування СРМ також допомагає краще розуміти бізнес, швидше реагувати на мінливі умови. Складність впровадження СРМ обумовлена тим, що не існує універсальних інструментів управління ефективністю, методик або наборів КПЕ. Система управління ефективністю бізнесу повинна створюватися під конкретну організацію з урахуванням її цілей, завдань, розмірів, структури, операційної моделі, бізнес-процесів, культури, інше. Незмінним залишається одне - СРМ служить досягненню стратегічних цілей компанії і підвищенню її ефективності.

#### **Література:**

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, 1996. P.322.

2. Neely A. EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance. URL: <http://www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-for-improving-organisational-performance-Part-1-of-3.html> (accessed 20 February 2020).

3. Lamotte G., Carter G. Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive? 2000. URL: <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/efqmcmi.pdf> (accessed 20 February 2020).

4. Hubbard D.W. The AIE solution // Hubbard Decision Research (HDR). URL: <http://www.hubbardresearch.com/about-us/applied-information-economics/> (accessed 20 February 2020).