

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2022. № 9.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.34>

УДК 3.338

С. В. Адонін,

*к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7083-7653>

М. О. Саричева,

*студентка 2-го курсу магістратури, освітня програма фінанси,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7444-0231>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

S. Adonin,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and
Insurance, Oles Honchar National University of Dnipro*

M. Sarycheva,

*2nd year Master's student, educational program finance,
Oles Honchar National University of Dnipro*

FEATURES OF MANAGING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN PANDEMIC CONDITIONS

Питання ефективного управління підприємством є актуальним для більшості організацій. Необхідність прийняття до уваги і стратегічних і тактичних цілей діяльності робить питання врахування всіх істотних аспектів діяльності підприємства актуальним. У статті розглядаються питання управління ефективністю діяльності підприємств як процесу

розвитку бізнесу та зростання його стійкості в умовах пандемії та глобальної кризи.. Визначається взаємозв'язок між досягненням показників ефективності та стратегією підприємства. Аналізується концепція системи збалансованих показників, яка була запропонована Нортоном Д. та Капланом Р. Порівняли систему збалансованих показників з трьома іншими концепціями Corporate Performance Management, Business Performance Management, Enterprise Performance Management. Особлива увага приділяється розгляду складнощів, що виникають при впровадженні збалансованої системи, які викликані пандемією.

The issue of effective enterprise management is relevant for most organizations. The need to take into account both strategic and tactical goals of activity makes the issue of accounting for all significant aspects of the enterprise's activity relevant. The systems presented in the article form the basis for decision-making, are based on an assessment of the effectiveness of the enterprise and are focused on achieving the strategic goals of the organization. The article deals with the issue of managing the efficiency of an enterprise as a process of business development and increasing its sustainability in a pandemic and global crisis. The relationship between the achievement of performance indicators and the strategy of the enterprise is determined. The concept of a balanced scorecard is analyzed as an analytical tool used in the field of strategic management, which was developed by American scientists R. Kaplan and D. Norton in the early 1990s. and has been repeatedly successfully tested in practice. Currently, the BSC is considered as one of the most important tools of the management system of an organization (enterprise, firm, company, business unit). The balanced scorecard was compared with three other concepts of corporate performance management, business performance management, and enterprise performance management. Particular attention is paid to the consideration of the difficulties that arise in the implementation of a balanced system, which are caused by the pandemic. This article reveals the content and necessity of using the Balanced Scorecard for the analysis and planning of business activities of enterprises. Also presented and analyzed are the principles of management for the above system, the main aspects of the methodology for its

development, the stages of implementation, the mechanism of interaction with other areas of enterprise management, the levels of key success factors, which, when solving the problem of assessing the effectiveness of an enterprise, plays an important role in the quality of choosing the most significant factors for a balanced system. indicators that are fully capable of describing the current state of the enterprise, taking into account its possible features.

Ключові слова: *ефект, управління ефективністю, система збалансованих показників, Corporate Performance Management, Business Performance Management, Enterprise Performance Management.*

Keywords: *effect, efficiency management, system of balanced indicators, Corporate Performance Management, Business Performance Management, Enterprise Performance Management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.

Проблема ефективності завжди посідала важливе місце серед актуальних проблем економічної науки. Зацікавленість нею виникає на різних рівнях управління економікою – від власників малого підприємства до керівників держави. Тема управління ефективністю підприємства є особливо важливою, адже від вірно обраної стратегії і тактики управління в умовах висококонкурентного середовища залежить існування компанії. Ефективне управління сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, що визначає стійкі лідерські позиції підприємства.

Однак навіть досконало розроблене управління не може бути ефективно впроваджено без науково обґрунтованого механізму його реалізації. Це вимагає розробки спеціального інструментарію управління, здатного забезпечити ефективність діяльності підприємства

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується

означена стаття. Питанням управління ефективності діяльності підприємства приділяється значна увага науковців. Б.Смехов визначав цей термін в макроекономічному аспекті для підвищення ефективності суспільного виробництва. А.Куценко, Т.Говорушко, Н.Климаш та А.Гончарук відстоюють вартісно-орієнтований підхід в управлінні ефективністю та визначають його як процес, який націлений на досягнення максимальної вартості підприємства. М. Армстронг, С. Хетфілд, Е. Нілі, Е. Холдсворд та Д. Джирасин, а також деякі інші автори пов'язують управління ефективністю лише з управлінням людськими ресурсами та не враховують інших важливих факторів забезпечення безперервного та сталого зростання ефективності діяльності підприємства, які не залежать від персоналу підприємства. С. Хатчінсон підкреслює, що управління ефективністю має багато різних значень, але, по суті, воно є поліпшенням ефективності, та, як правило, відноситься до ряду ініціатив в галузі управління, які прагнуть зробити ефективність більш "керованою".

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування управління ефективністю діяльності підприємства в умовах пандемії та глобальної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Термін «ефект» (від лат. effectus – дія, результат) в широкому розумінні має значення результату, наслідку зміни стану певного об'єкта, зумовленої дією зовнішнього або внутрішнього фактора. Під умовним поняттям економічний результат мають на увазі загальний результат (зокрема, виручка, дохід), а під поняттям економічний ефект – чистий результат (зокрема, прибуток).

Що стосується категорії «ефективність», то вона на відміну від «ефекту» є значно ширшим поняттям і враховує не лише отриманий результат, але й витрати, які були затрачені на його отримання. Разом з цим, при визначенні ефективності потрібно приймати до уваги умови в яких був досягнутий даний результат і як це вплине в подальшому на діяльність підприємства [1].

Управління ефективністю організації - концепція управління ефективністю бізнесу, що охоплює весь спектр завдань у галузі стратегічного та

фінансового управління компанією, включає такі управлінські технології як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, процесно-орієнтоване планування та функціонально-вартісний аналіз, бюджетування та бізнес-планування, консолідована управлінська звітність та аналіз.

Існуючі сучасні підходи комплексного управління ефективністю базуються на системі збалансованих показників, що була розроблена різними авторами в різний часовий проміжок. Найбільший внесок в цьому питанні зробили Д. Нортон та Р. Каплан, які є авторами концепції ЗСП (збалансованої системи показників).

Сутність цієї концепції наведена у таблиці 1.

Таблиця 1. Сутність збалансованої системи показників

Автор	Трактовка сутності ЗСП
Нортон Д. Каплан Р.	Збалансована система показників - це параметри досягнення бажаних результатів та процесів, які призводять до цих результатів. Збалансована система показників ефективності - це взаємозалежність причинно-наслідкових зв'язків із критеріями оцінки результатів та факторів їх досягнення.
Кашеев Р.	Balanced Scorecard (BSc) - це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові) .
Табачикас Б.І	Найцікавішою та доопрацьованою з методологічної точки зору на сьогоднішній день є збалансована система показників. Вона включає безліч взаємопов'язаних елементів управління, об'єднаних в механізм, що допомагає керівнику підприємства досягати поставлених цілей оптимальним способом, приймати скоординовані і ефективні рішення) .

Джерело: розроблено авторами на основі [2].

Основними принципами, на яких будується ЗСП, є причинно-наслідкові зв'язки, фактори досягнення результатів, взаємозв'язок із фінансовими результатами [3].

Поряд із традиційними системами, BSC також включає фінансові показники, як одні з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії.

В рамках ЗСП компанія повинна розглядатися та оцінюватись у чотирьох проекціях, пов'язаних з:

- фінансовим станом (загальноприйняті показники);
- позицією компанії на ринку (кількість клієнтів, частка ринку тощо);
- внутрішніми бізнес-процесами (наскільки налаштовані та ефективні);
- розвитком та навчанням персоналу.

Таким чином. Balanced Scorecard переводить місію та загальну стратегію компанії в систему чітко поставлених цілей та завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок у рамках чотирьох основних проекцій – фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та зростання.

У рамках даної моделі чотири названі блоки пов'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком. Кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду співробітники, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують необхідну системі якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидка обробка та виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг та успіх компанії на ринку.

Маркетингові успіхи компанії, у свою чергу, є запорукою її фінансових успіхів. Зворотній ланцюжок моделі Balanced Scorecard розкручується наступним чином: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників слід шукати в блоці «Клієнти». Незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнес-процеси», а коріння проблем із бізнес-процесами знаходиться в блоці «Навчання та розвиток» [4].

На основі індивідуально розроблених показників ефективності, подальшого зіставлення планових та фактичних даних керівники отримують інформацію, що дозволяє їм оцінити ефективність реалізації стратегій у чотирьох областях, що розглядаються Balanced Scorecard. Таким чином, Система збалансованих показників ефективності є своєрідним засобом

моніторингу та ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління ефективністю діяльності підприємства.

Нортон Д. і Каплан Р., запропонувавши чотири перспективи, припускали, що можливе використання інших перспектив. Зокрема, вони зазначають, що «чотири складові ЗСП» були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги найрізноманітніших компаній та галузей промисловості. Однак ці складові є зразком, а не догмою. Досі зустрічаються компанії, які використовують у своїй звітності менше чотирьох напрямків або, навпаки, залежно від виду діяльності та стратегії компанії, потребують додаткових складових [5]. Залежно від компанії та умов зовнішнього середовища, що змінюються, формулювання та кількість напрямків, що розглядаються в BSC, можуть змінюватися.

У межах побудови BSC показники ефективності визначаються для кожного завдання. Кожен із показників ефективності має нормативне значення, яке говорить про те, що мета досяжна у необхідні терміни.

Показники потрібно вибирати так, щоб оптимально представляти фактори, що ведуть до підвищення ефективності роботи з клієнтами, виконання операцій та фінансової діяльності. Повний набір показників, пов'язаних з ефективністю клієнтів та/або компанії, є гарною основою для узгодження всіх дій компанії з її цілями.

За рахунок аналізу даних контрольованих процесів показники можна оцінювати та змінювати, щоб досягати досягнення цих цілей. На думку Переверзева І., «головна відмінність збалансованої системи показників ефективності від довільного набору показників у тому, що всі показники, що входять до збалансованої системи, по-перше, орієнтовані на стратегічні цілі підприємства і, по-друге, взаємопов'язані та згруповані за певними ознаками».

Набір показників, за якими оцінюється ефективність бізнесу, завжди є характерним для даної компанії та для певної стратегії. За кожним блоком закріплено певний набір показників (табл. 2).

Таблиця 2. Комбінація показників за блоками в межах ЗСП

Блок	Показники
Фінанси	обсяг продажу, прибуток, грошовий потік, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, оборотності, вартість компанії, сукупні активи, сукупні активи на співробітника, відношення доходів до сукупних активів, доходи на співробітника, прибуток до сукупних активів, прибуток на співробітника, економічна додана вартість, прибуток до вирахування податків, відсотків та негрошових витрат
Клієнти, ринок	частки ринку, зростання реалізації, число нових клієнтів, число постійних клієнтів, плинність клієнтської бази, індекс задоволеності клієнтів, обсяг повторних продажів, співвідношення виручки та витрат на маркетинг, забезпеченість замовленнями днями та конкурентоспроможність фірми, середній оборот на клієнта, середній час, витрачене на взаємовідносини з клієнтом, індекси лояльності та задоволеності клієнтів
Внутрішні бізнес-процеси	середній термін обробки та виконання замовлення, частка браку, кількість рекламаций, відхилення від плану за витратами, частка своєчасних поставок, середній час та вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці та показники оборотності, зростання продуктивності праці, капіталовіддачі, зниження матеріаломісткості та витрат, оборотність складських запасів, час підготовки виробництва
Персонал, розвиток	плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій, витрати на персонал (заробітна плата та підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі [6].

У літературі порушується також питання не лише про те, які мають бути показники, а й скільки показників слід вимірювати та враховувати. Нортон Д. і Каплан Р. запропонували наступне Якщо вважати, що кожна з складових збалансованої системи показників має від чотирьох до семи різних параметрів, то зазвичай система компанії складається в середньому з 25 показників. Запропонована система має розглядатися як інструментарій для єдиної стратегії. Якщо це так, то кількість показників не має жодного значення, оскільки між ними існують причинно-наслідкові зв'язки, і вага є виразом стратегії бізнес-єдиниці.

Збалансована система показників є популярною, але неоднозначно оцінюваною концепцією. Їй притаманні як переваги, так і недоліки, які обмежують її використання. Таким чином ЗСП допомагає менеджерам і власникам звернути увагу на найважливіші моменти в управлінні підприємством. Однак залишається відкритим питання про набір елементів, варіанти застосування та методології побудови системи на підприємстві [7].

В умовах пандемії в системі збалансованих показників має обов'язково враховуватися обмеження вантажопотоків та переміщення людських ресурсів

між різними регіонами та країнами, що повинне враховуватися шляхом певних обмежень, які необхідно обґрунтувати для кожної окремої галузі, навіть для конкретного підприємства.

Поряд із концепцією ЗСП за останні десять років сформовано кілька концепцій, що описують метод управління ефективністю компанії. Існує кілька термінів для позначення цих концепцій: CPM - Corporate Performance Management, BPM - Business Performance Management, EPM- Enterprise Performance Management.

Забезпечення ефективності та її зростання є комплексним завданням, яке постійно ускладнюється. Управління ефективністю компанії реалізується через визначення стратегічних цілей та управління діяльністю з досягнення поставленої мети з використанням оптимального обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо). Досягнення реалізується через процеси оперативного планування, організації виконання, контролю та аналізу. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно аналізувати великі обсяги бізнес-інформації, мати можливість швидко оцінити стан організації з різних аспектів.

З використанням автоматизованих систем нового покоління, побудованих на принципах управління ефективністю підприємства (EPM), можна вирішувати питання узгодженого бізнес-планування, координації зусиль різних підрозділів та співробітників, ув'язуючи стратегічні пріоритети компанії з поточною діяльністю. Крім того, з використанням цієї системи забезпечується моніторинг роботи організації на основі багатьох критеріїв, що дозволяє керівникам приймати рішення, спираючись на результати аналізу великого обсягу структурованої бізнес-інформації.

Практично всі елементи EPM-системи використовують ключові показники діяльності (ефективності) (Key Performance Indicators - KPI). Без перебільшення можна сказати, що KPI є ядром системи.

З одного боку, за допомогою вивантаження або трансляції даних з транзакційних облікових систем консолідується та структурується інформація про найважливіші аспекти діяльності компанії, з іншого боку KPI

демонструють рівень керованості бізнес-процесів, досягнення середньо- або довгострокових цілей бізнесу. Важливо відзначити, що ЕРМ-система повинна оперувати не лише кількісними показниками, а й якісними, які застосовуються для оцінки діяльності та відстеження просування робіт та проектів [8].

До елементів ЕРМ-системи можна віднести такі практичні інструменти, як:

збалансована система показників – інструмент визначення критеріїв ефективності лише на рівні підприємства;

бізнес-процеси - формалізація та автоматизація існуючих на підприємстві бізнес-процесів, для того, щоб можливо було забезпечити контроль їхньої результативності на основі певних критеріїв (ключових показників діяльності);

бюджетування, орієнтоване на цілі – формування бюджетів відповідно до певних пріоритетів компанії на період;

інструменти цільового управління, оперативного планування, погодження планів, план-фактного аналізу, та визначення коригуючих дій щодо відхилень;

інструменти проектного управління – збирання інформації про ступінь керованості проектів у компанії, координація зусиль співробітників, задіяних у проектах;

консолідація даних з облікових систем – інструмент вибірки, трансформації, агрегації та зберігання даних відповідно до певного стандарту;

панелі показників (Dashboard) та різні інструменти моніторингу показників та звітності, що дозволяють приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення;

бізнес-аналіз (BI - Business intelligence) фінансової та нефінансової інформації, дослідження закономірностей між показниками;

інструменти оцінки результативності персоналу, застосування суб'єктивних оцінок, питання мотивації та стимулювання;

інструменти комунікації – координація зусиль підрозділів та співробітників у рамках цільового управління, забезпечення зворотного зв'язку, координації бізнес-процесу цільового управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

В умовах пандемії в системі збалансованих показників має обов'язково враховуватись обмеження вантажопотоків та переміщення людських ресурсів між різними регіонами та країнами, що в свою чергу повинне враховуватися шляхом певних обмежень, які необхідно обґрунтувати для кожної окремої галузі, навіть для конкретного підприємства.

Поряд із концепцією збалансованих систем показників за останні десять років сформовано ще кілька концепцій, що описують метод управління ефективністю компанії. Існує кілька термінів для позначення цих концепцій: CPM - Corporate Performance Management, BPM - Business Performance Management, EPM- Enterprise Performance Management.

Незважаючи на відносну самостійність і незалежність кожного елемента такої системи, застосування їх взаємопов'язане; в комплексі, дозволяє отримати синергію, що виражається у вищому ступені керованості компанією, а як наслідок вищої ефективності.

Таким чином, управління ефективністю функціонування суб'єктів господарювання в умовах пандемії повинне ґрунтуватися на основі EPM-системи, де одним з головних елементів є збалансована система показників з урахуванням карантинних обмежень (можливості переміщення матеріальних потоків, збільшення витрат на санітарно-епідеміологічні заходи та інше).

Література

1. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
2. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы. Экономические стратегии. 2004. №5-6. С.132-137.
3. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Монография. «Олимп-Бизнес». 2003. 320 с.

4. Коробков А. The Balanced Scorecard - новые возможности для эффективного управления. "Экономические стратегии". 2001. №3. С. 50-59. URL: www.bsc.com.ua/publications/strategy/
5. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Монография. «Олимп-Бизнес». 2004. 416 с.
6. Технология управления эффективностью на основе системы сбалансированных показателей. URL: [http:// www.intelpart.com](http://www.intelpart.com).
7. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13-19.
8. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

References

1. Levchuk, T.M. and Kryvov'iaziuk, I.V. (2017), "Problems of providing of efficiency of activity of the enterprise and their solution in modern concepts of management", Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 23, no. 2, pp. 50–53.
2. Mitskevich, A.(2004), "Structure of a balanced system of company indicators", Economic strategies, vol. 5-6, pp.132-137.
3. Kaplan Robert, S. and Norton, D. (2003), Sbalansirovannaja sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviju [Balanced Scorecard. From strategy to action], Olimp-biznes, Moskow, Russia.
4. Korobkov, A.(2001), "The Balanced Scorecard", vol. 3, pp. 50-59, available at: www.bsc.com.ua/publications/strategy/ (Accessed 10 Sept 2022).
5. Kaplan, R. S. (2004), Organizacija, orientirovannaja na strategiju. Kak v novej biznes-srede preuspevajut organizacii, primenjajushhie sbalansirovannuju sistemu pokazatelej [Organization-oriented strategy. How do organizations succeed

in the new business environment applying the Balanced Scorecard], Olimp-biznes, Moskow, Russia.

6. Institute of Corporate Solutions (2014), "Performance Management Technology based on the balanced scorecard", available at: http://www.intelpart.com/index_ikr.htm (Accessed 10 Sept 2022).

7. Batrakova, T. I. (2015), "Managing the efficiency of an enterprise is a guarantee of its successful functioning", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 19, no. 2, pp. 13-19.

8. Kucenko, A.V. (2008), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia efektyvnistiu diial'nosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy* [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Efficiency of Ukrainian Consumer Cooperatives], RVV PUSKU, Poltava, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2022 р.