

СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ НЕФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ

SYSTEM OF THE ASSESSMENT OF MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF ENTERPRISES USING NON-FINANCIAL INDICATORS

Юрченко Д.В.
магістрант,

Київський університет імені Бориса Грінченка

Yurchenko Denys

Master's Student,
Borys Grinchenko Kyiv University

У статті запропоновано комплексну методіку здійснення оцінки ефективності управлінської діяльності, що може бути впроваджена на сучасних українських підприємствах різних сфер та галузей. Окреслено головні упущення в наявних наукових дослідженнях, присвячених розгляду проблем оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Сформовано комплекс часткових фінансових та нефінансових показників, які мають бути виміряні з метою оцінки діяльності керівників підприємств; описано процедури таких вимірювань та запропоновано формули для узгодження результатів у вигляді блочних показників. Розроблено принципи конвертації фактичних значень фінансових показників в єдину шкалу, а також градаційну шкалу для переведення кількісного результату ефективності управління в якісну характеристику.

Ключові слова: ефективність управління, оцінка ефективності, нефінансові показники, фінансові показники, інтегральна оцінка.

В статье предложена комплексная методика осуществления оценки эффективности управленческой деятельности, которая может быть внедрена на современных украинских предприятиях различных сфер и отраслей. Определены главные упущения в имеющихся научных исследованиях, посвященных рассмотрению проблем оценки эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Сформирован комплекс частных финансовых и нефинансовых показателей, которые должны быть измерены для оценки деятельности руководителей предприятий. Описаны процедуры таких измерений и предложены формулы для согласования результатов в виде блочных показателей. Разработаны принципы конвертации фактических значений финансовых показателей в единую шкалу, а также тональный диапазон для перевода количественного результата эффективности управления в качественную характеристику.

Ключевые слова: эффективность руководства, оценка эффективности, нефинансовые показатели, финансовые показатели, интегральная оценка.

The article proposes a methodology for assessing the effectiveness of management activity that can be implemented at modern Ukrainian enterprises. The shortcomings of the scientific literature on the consideration of the problem of effectiveness assessment are outlined. It is showed that while effectiveness assessment problem is being examined by various Ukrainian researches, scientific outcome lacks definite instructions that could be implemented in practical areas right away. A set of partial financial and non-financial indicators is formed, which should be measured in order to form a solid background for objective and independent evaluation of the activity of the managers of enterprises; procedures for such measurements are described and formulas are proposed for reconciling the results in the form of block indicators. Time dependence between taking measurements of indicators of different types is specified, as well as relative importance of indicators is suggested in numerical expression. The principles of converting the actual values of normative and trending financial indicators into a unified 10-point scale, as well as a 5-point gradation scale to translate the integral quantitative result of management effectiveness into qualitative characteristics are developed. In the meantime it is vital to leave space for certain adjustment procedures to be taken place at the enterprises in order to adapt the presented methodology to the specific needs of the enterprise. As a result, in this paper were firstly systemized and mathematically combined diversified elements and scattered

methods of management effectiveness assessment which allowed creating complex ready-to-use assessment algorithm. Successful implementation of the algorithm will provide business owners with a possibility to fairly estimate the results of management conducting (in particular, to estimate the relevance of the managing personnel to the positions held, the effectiveness of their decisions and management styles being used) and thus improve tactical and strategic results of their organizations.

Key words: management effectiveness, effectiveness assessment, non-financial indicators, financial indicators and integral assessment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У науковій літературі України досі не представлено уніфікованих процедур вимірювання та оцінки ефективності управління, ігнорується використання для цього нефінансових показників. На підприємствах України не сформовано традицію оцінювання ефективності управління і не розроблено механізми його реалізації. Це унеможливує отримання достовірної інформації про відповідність управлінського персоналу займаним посадам та доречність його рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідниками встановлена важливість проведення оцінки ефективності управління та використання у ній нефінансових показників (НП) у поєднанні з фінансовими (ФП). Ще у 90-х роках у США Р. Каплан і Д. Нортон розробили так звану збалансовану систему показників, нині це найпоширеніша подібна методика у світі, що передбачає розрахунок ФП і НП та часто використовується для оцінки управлінської ефективності [1, с. 2, 4, 7]. Складений Л. Сватушке управлінський самоопитувальник застосовується в організаціях Чехії і Словаччини, російськими аналогами є опитувальники В. Степанова, Г. Щокіна, Л. Карамушки [2, с. 5]. В Україні питанням оцінки ефективності управління та зокрема використанням у ній НП займалися дослідники Г. Дудукало, Н. Білинська, Є. Воронова, А. Малицький, А. Урсул та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Наявним джерелам як іноземної, так і української літератури бракує завершеності у питанні виведення алгоритму оцінювання управлінської діяльності на підприємствах та визначення місця у ньому для нефінансових показників.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Статтю присвячено розробленню пропозицій щодо проведення оцінки ефективності управління на підприємствах України з урахуванням практики застосування нефінансових показників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для всеохоплюючої об'єктивної оцінки ефективності управління слід скористатися комплексом фінансових та нефінансових

індикаторів. Пропоновані фінансові показники подано в табл. 1.

Джерелом для розрахунку наведених фінансових показників є форми 1 та 2, а також за необхідності дані бухгалтерських записів (проводок). Як нефінансовий складник оцінювання пропонується застосування підходу «Баланс інтересів», за яким діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх груп, які взаємодіють в організації та з організацією [3, с. 120]. Як конкретні способи здійснювати нефінансове оцінювання на українських підприємствах пропонуємо такі методики:

1. Задоволеність клієнтів доречно вимірювати через індекс лояльності клієнтів (англ. Net Promoter Score – NPS) [4]. Клієнт має за шкалою від 0 до 10 оцінити ймовірність того, що він порекомендує дану компанію. Результат ранжується від -100% до 100%. Пропонується пропорційне конвертування у десятибальну шкалу з кроком у 20% (тоді -100% відповідатиме нулю балів, 0% – п'яти, 100% – десяти балам).

2. Задоволеність персоналу (рядових працівників) підприємства можна визначати шляхом електронного чи паперового анкетування персоналу з використанням спрощеного варіанту методу сегментів [5], указавши вісім питань, відповіді на які будуть визначати рівень задоволеності працівника змістом його роботи (Π_1), умовами праці (Π_2), відповідністю займаний посаді (Π_3), його особистими стосунками з керівництвом (Π_4) та з колегами (Π_5), загальним моральним кліматом у колективі (Π_6), рівнем оплати праці (Π_7) та діючою на підприємстві системою матеріальних і нематеріальних винагород (зокрема, перспективами кар'єрного зростання) (Π_8). Задоволеність кожним компонентом працівники виявляють бальною оцінкою від 0 до 10. Для виведення підсумкового значення пропонується формула середньозваженого:

$$K_{\text{зн}} = \frac{5 \times \Pi_1 + 4 \times \Pi_2 + 4 \times \Pi_3 + 3 \times \Pi_4 + 2 \times \Pi_5 + 3 \times \Pi_6 + 5 \times \Pi_7 + 3 \times \Pi_8}{5+4+4+3+2+3+5+3}, \quad (1)$$

де $K_{\text{зн}}$ – підсумковий коефіцієнт задоволеності працівника;

Π_1 – Π_8 – зазначені вище показники задоволеності.

Тобто вагові коефіцієнти рівня задоволеності працівника окремими аспектами його роботи співвідносяться як 5:4:4:3:2:3:5:3. Максимальний рівень задоволеності працівника може сягати 10 балів, мінімальний – 0. Рівень задово-

Таблиця 1

Фінансові показники, пропонувані для оцінки ефективності управління українськими підприємствами

Об'єкт управлінського впливу	Показники оцінки
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії
	Коефіцієнт фінансової стійкості
	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу
	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу
	Коефіцієнт мобільності активів
Рентабельність	Рентабельність продажу
	Рентабельність власного капіталу
	Рентабельність активів
	Період окупності власного капіталу
Платоспроможність	Загальна ліквідність
	Термінова ліквідність
	Абсолютна ліквідність
Ділова активність	Оборотність активів
	Оборотність запасів
	Оборотність дебіторської заборгованості
	Оборотність кредиторської заборгованості

Джерело: складено автором

леності всього персоналу розраховується шляхом знаходження середнього арифметичного результатів кожного працівника.

3. Для вимірювання задоволеності управлінського персоналу пропонується оцінити рівень задоволеності якісним та кількісним складом персоналу (Π_1), якістю виконання персоналом своїх посадових обов'язків (Π_2), повнотою реалізації управлінських рішень (Π_3), відносинами з підлеглими (Π_4), системою компенсації своєї праці (Π_5). Для виведення підсумкового значення (від 0 до 10 балів) пропонується аналогічна формула:

$$K_{\text{зв}} = \frac{4 \times \Pi_1 + 5 \times \Pi_2 + 5 \times \Pi_3 + 3 \times \Pi_4 + 5 \times \Pi_5}{4+5+5+3+5}, \quad (2)$$

де $K_{\text{зв}}$ – підсумковий коефіцієнт задоволеності управлінського персоналу;

$\Pi_1 - \Pi_5$ – зазначені вище показники задоволеності.

4. Рівень задоволеності постачальників є сенс вимірювати за єдиною шкалою від 0 до 10, де нуль означає категоричне незадоволення постачальником роботи підприємства, десять – повне задоволення, збереження і розширення подальшої співпраці. Загальна оцінка задоволеності постачальників розраховується як середнє арифметичне або середньозважене за умови наявності більш та менш важливих постачальників.

5. Рівень задоволеності власників пропонується визначати через питання щодо задоволеності обсягами нерозподіленого прибутку (або, наприклад, вартості акції) (Π_1), місцем підприємства на ринку (конкурентною позицією) (Π_2), ступенем досягнення компанією стратегічних та тактичних цілей (Π_3), дотриманням законодав-

чих вимог ведення бізнесу (Π_4), іміджем організації (Π_5). Формула пропонується така:

$$K_{\text{зв}} = \frac{5 \times \Pi_1 + 4 \times \Pi_2 + 2 \times \Pi_3 + 3 \times \Pi_4 + 5 \times \Pi_5}{5+4+2+3+5}, \quad (3)$$

де $K_{\text{зв}}$ – підсумковий коефіцієнт задоволеності власника;

$\Pi_1 - \Pi_5$ – зазначені вище показники задоволеності.

6. Пропонуємо прийняти базовий рівень задоволеності держави за 10 балів, і за кожного потенційного факту або реального свідчення незадоволеності держави діями підприємства коригувати оцінку на 1–5 балів у менший бік. Крок коригування пропонується встановлювати та змінювати самостійно, на місці визначаючи серйозність проблеми. Кінцева оцінка має варіюватися від 0 до 10 балів.

Часовий період, що аналізується під час дослідження ефективності, та дата проведення оцінки мають збігатися з відповідними атрибутами фінансової звітності (винятком є періодичне вимірювання задоволеності клієнтів). За необхідності аналізу двох часових періодів для тенденційних ФП нефінансове оцінювання здійснюється за останнім із них.

Для уніфікації результати фінансового оцінювання підприємства також мають бути представлені у вигляді балів від 0 до 10. Конвертацію можна проводити на основі ступеня відповідності фактичного значення ФП їх нормальному значенню. Для нормативних показників: 10 балів – якщо фактичне значення перевищує нормативне, 5 балів – якщо дорівнює нормативному (входить у нормативний проміжок), 0 балів – якщо нижче за нормативне. Для тен-

денційних показників: 10 балів – якщо тенденція відповідає нормальній, 5 балів – якщо значення показника не змінюється, 0 балів – якщо тенденція протилежна нормальній. Для виведення бальної оцінки блоків ФП – фінансової стійкості, рентабельності та платоспроможності підприємства – можна знайти середнє арифметичне їхніх одиничних складників.

Таким чином, для інтегральної оцінки ефективності управління пропонується формула, що враховує задоволеність клієнтів (Z_k), рядового ($Z_{пер}$) та управлінського персоналу (Z_y), постачальників ($Z_{пост}$), власників (Z_v), держави (Z_d), а також рівні фінансової стійкості (C), рентабельності (P), платоспроможності (Π) та ділової активності (D) підприємства:

$$K_{ey} = \frac{5 \times Z_k + 4 \times Z_{пер} + 2 \times Z_y + 3 \times Z_{пост} + 4 \times Z_v + 3 \times Z_d + 3 \times C + 4 \times P + 4 \times \Pi + 3 \times D}{5 + 4 + 2 + 3 + 4 + 3 + 3 + 4 + 4 + 3}, \quad (4)$$

де K_{ey} – підсумковий коефіцієнт ефективності управління;

$Z_k, Z_{пер}, Z_y, Z_{пост}, Z_v, Z_d, C, P, \Pi, D$ – зазначені показники ефективності.

Максимальний рівень ефективності управління – 10 балів, мінімальний – 0. Для якісної інтерпретації (саме вона пропонується у ролі кінцевої оцінки) рівню ефективності управління пропонуємо п'ять градаційних сходинок: повністю неефективне (0–2 бали), практично неефективне (3–4), помірно ефективне (5–6), достатньо ефективне (7–8), повністю ефективне (9–10 балів).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Як методика оцінки ефективності управління пропонується алгоритм послідовного розрахунку за 10-бальною шкалою ряду ФП та НП із подальшим зведенням отриманих значень в інтегральній формулі та конвертацією кількісного результату ефективності в якісну характеристику. Пропонована методика дасть змогу об'єктивно оцінити діяльність керівників українських підприємств, але актуальною залишається її специфікація під окремі галузі, розміри, форми власності тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- 2GC Balanced Scorecard Usage Survey. 2GC Active Management : вебсайт. 2018. URL : https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2018_Survey_Document_10_Final-compressed.pdf (дата звернення: 04.11.2019).
- Шулдик А.В. Діагностика рівнів розвитку професіоналізму керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2014_3_18.pdf (дата звернення: 04.11.2019).
- Яковець І.С. Оптимізація управління процесом виконання кримінальних покарань. *Наше право*. 2013. № 8. С. 117–121.
- Оцінка задоволеності та лояльності клієнтів. МТП : вебсайт. URL : <https://mtp-global.com/uk/customer-satisfaction-index/> (дата звернення: 04.11.2019).
- Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк и др. ; отв. ред. А.А. Литвинюк. Москва : Юрайт, 2014. 398 с.

REFERENCES:

- 2GC Active Management (2018) 2GC Balanced Scorecard Usage Survey. Available at: https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2018_Survey_Document_10_Final-compressed.pdf (accessed at 4 November 2019).
- Shuldyk A.V. (2014) Diahnostyka rivniv rozvytku profesionalizmu kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Diagnosis of levels of professionalism of heads of general educational institutions] *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine] (electronic journal), no. 3 Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2014_3_18.pdf (accessed 04 November 2019).
- Yakovets I. S. (2013) Optyimizatsiia upravlinnia protsesom vykonannya kryminalnykh pokaran [Optimizing the management of criminal penalties] *Nashe pravo*, no. 8, pp. 117-121.
- MTP (2018) Otsinka zadovolenosti ta loialnosti kliientiv. Assessment of customer satisfaction and loyalty. Available at: <https://mtp-global.com/uk/customer-satisfaction-index/> (accessed at 4 November 2019).
- Litvinyuk A. A. (2014) *Motivatsiya i stimulirovanie trudovoy deyatel'nosti. Teoriya i praktika : uchebnik dlya bakalavrov* [Motivation and stimulation of labor activity. Theory and Practice: A Textbook for Bachelors] Moscow: Yurayt.