

УДК 658.26

Матвієнко-Біляєва Г.Л.  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємницької діяльності  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## THE ESTIMATION OF ENTREPRENEURSHIP EFFECTIVENESS

### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано сутність категорій «підприємницька діяльність» та «бізнес». Надано характеристику основних складових підприємницької діяльності. Визначено місце підприємницької діяльності в сучасному бізнесі. Виокремлено основні показники ефективності підприємницької діяльності. Використано такі методи дослідження, як методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення.

**Ключові слова:** бізнес, підприємство, підприємницька діяльність, збалансована система показників.

### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы сущность категорий «предпринимательская деятельность» и «бизнес». Предоставлена характеристика основных составляющих предпринимательской деятельности. Определено место предпринимательской деятельности в современном бизнесе. Выделены основные показатели эффективности предпринимательской деятельности. Используются такие методы исследования, как методы анализа и синтеза, логического обобщения.

**Ключевые слова:** бизнес, предприятие, предпринимательская деятельность, сбалансированная система показателей.

### ANNOTATION

The article analyzes the essence of the categories "entrepreneurial activity" and "business". The characteristic of the main components of entrepreneurial activity is given. The place of entrepreneurial activity in the modern business is determined. The main indicators of entrepreneurship efficiency are singled out. Methods of research are used: analysis and synthesis, logical generalization.

**Keywords:** business, enterprise, entrepreneurial activity, balanced system of indicators.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах соціально-економічного розвитку економіки України належне місце посідає розвиток підприємницької діяльності. Від ефективності виробництва, можливостей національних підприємств виробляти конкурентну продукцію вирішальною мірою залежить рівень розвитку сучасного бізнесу.

Розглядаючи підприємництво як особливий стиль господарської поведінки, в основі якого лежать пошук нових можливостей для розвитку сучасного бізнесу, орієнтація на інновації, вміння залучати і використовувати для власного розвитку ресурси з найрізноманітніших джерел, слід сказати, що саме розвиток підприємницької діяльності є основним фактором у досягненні мети економічного і соціального розвитку країни. У зв'язку з новизною проблеми, методів оцінки та управління підприємницькою діяльністю існує необхідність наявності системи оцінки ефективності підприємницької діяльності.

Одним з популярних останнім часом в усьому світі управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення підвищення ефективності підприємницької діяльності, є збалансована система показників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління підприємницькими структурами стає все більш детермінованим та постійно ускладнюється функцією. Фактично діяльність практично всіх сучасних господарюючих суб'єктів є підприємницькою, тобто спрямованою на систематичне отримання і збільшення прибутку в тій галузі діяльності, яка вибрана ними для реалізації їхньої ділової активності. Отже, практично всі господарючі суб'єкти реального сектору економіки є підприємницькими структурами, які можуть бути ранжовані залежно від масштабів діяльності на мікро-, макро- та великі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нині оцінка ефективності підприємницької діяльності зводиться до розрахунку тільки фінансово-економічних показників. При цьому фінансові результати можуть бути отримані тільки в результаті оптимізації внутрішніх процесів, задоволення потреб суспільства, ефективного використання на підприємствах наявного людського, інформаційного та організаційного капіталу. У зв'язку з цим актуальним є питання розробки системи показників ефективності, що охоплює всі основні аспекти розвитку підприємницької діяльності.

Збалансована система показників давно використовується за кордоном, і практика підтвердила її переваги, але, на жаль, цей метод не знайшов визнання та широкого застосування в Україні.

**Мета статті** полягає в дослідженні підприємницької діяльності та оцінці сучасного бізнесу за допомогою збалансованої системи показників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ідея збалансованої системи показників зводиться до визначення цілей та стратегії підприємства через систему оцінки його діяльності, а також забезпечує підприємство певною методикою створення системи стратегічних критеріїв та системи управління [1; 2].

Впровадження ЗСП у підприємницьку діяльність сприяє забезпеченню виконання функцій планування, організації, мотивації, контролю.

1) Функція планування передбачає перш за все вибір концепції ЗСП та визначення її місця в системі управління, прийняття альтернативної стратегії відповідно до вибраної сучасним бізнесом мети його діяльності, встановлення підконтрольних показників, розробки поточних планів постачання, виробництва і збуту, завоювання нових і збереження наявних ринків збуту.

2) Організаційна функція полягає у виявленні та аналізі потреб у матеріальних ресурсах на різних фазах виробництва; аналізі ринків, прогнозуванні споживчого попиту та розвитку потенційних ринків збуту; обробці інформації про замовлення, рівень споживчого попиту та потреби клієнтури.

3) Функція мотивації передбачає створення на підприємстві системи заохочення окремих працівників до підвищення ефективності їх праці з метою досягнення підприємством наміченої мети.

4) Контрольна функція реалізується шляхом оцінювання ефективності роботи підприємства, контролює дотримання бюджетів для досягнення підприємством наміченої мети.

Таким чином, метою ЗСП є забезпечення збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень, її формалізації, доведення інформації до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу та зворотного зв'язку з метою відстеження та генерації ініціатив усередині його структурних підрозділів.

ЗСП є ефективним інструментом підприємницької діяльності, який зменшує розрив між стратегічними цілями підприємництва та щоденними діями співробітників. Однак більшість систем операційного та управлінського контролю підприємств побудовані навколо фінансових індикаторів та цілей, які мають невелике значення для досягнення підприємством своїх довгострокових стратегічних цілей. Фінансові показники фокусуються на поточних впливах прийнятих рішень, не пов'язуючи короткострокові дії з довгостроковою стратегією. Більше того, традиційні фінансові показники діяльності можуть спрацювати проти стратегій, що базуються на знаннях та досвіді, оскільки розглядають збільшення такого ресурсу, як людський капітал, який може бути критичним для впровадження такої стратегії, як поточні витрати. Також фінансові показники фіксують збільшення витрат на більшість вдосконалень, що може призвести до уникання стратегій, що базуються на якості, гнучкості та мінімізації часу виробництва.

Під час впровадження системи збалансованих показників (індикаторів) [1] на підприємстві необхідно формувати критерії відбору ключових показників. До таких критеріїв доцільно відносити:

– зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку підприємства у довгостроковій перспективі

(для керівників підприємства недостатньо керуватись лише оперативними діагностичними індикаторами, які не пов'язані з перспективами розвитку, оскільки в такому разі процес управління розривається на окремі ланки, не спрямовуючись на формування довгострокової перспективи розвитку);

– кількісне вираження індикаторів (індикатори повинні формувати чіткі критерії, при цьому недоцільно включати в систему показників такі індикатори, які формуються на засадах суб'єктивних експертних оцінок, оскільки тоді втрачається об'єктивність оцінювання ситуації);

– доступність (до системи показників повинні включатись такі індикатори, які можна оперативно відстежувати та які не потребують значних коштів для їх інформаційного забезпечення);

– інформаційну прозорість (кожен працівник підприємства повинен чітко розуміти цільову шкалу індикаторів, їхнє тактичне та стратегічне призначення);

– релевантність (індикатори повинні чітко відображати мету підприємства);

– єдине тлумачення індикаторів (індикатори повинні виключати подвійне тлумачення, тому працівникам необхідно пояснювати кожен критерій, що використовується на підприємстві).

Система показників повинна спрогнозувати, оцінити та проаналізувати результативність підприємництва загалом, його підрозділів, видів діяльності, використання ресурсів тощо. При цьому під системою показників слід розуміти ключові показники, які цілісно відображають стан та тенденції розвитку відповідного об'єкта.

Під час аналізування ефективності підприємницької діяльності важливо мати уявлення про фактори, здатні на неї вплинути. Отже, проаналізуємо основні фактори впливу на ефективність підприємницької діяльності:

1) зовнішні: економіко-правові (податкова політика, правове середовище, антимонопольна політика), технологічні (рівень розвитку технологій та виробництва, розвиток інновацій), соціокультурні (цінності суспільства, ділова етика та традиції);

2) внутрішні: виробництво (асортимент продукції, норми запасів сировини та матеріалів, структура витрат стратегічне та оперативне планування), менеджмент (управлінський потенціал, організаційна структура, масштаби виробництва, корпоративна культура), маркетинг (система постачання та збуту, інвестиційний потенціал, маркетингові дослідження).

Однією з проблем впровадження та застосування в сучасному бізнесі системи показників є вибір їх кількості та складу. На окремих підприємствах встановлюються показники, за допомогою яких прогнозуються та оцінюються окремі види діяльності, такі як, наприклад, виробнича, маркетингова, фінансова, логістична, зовнішньоекономічна.

Щоб вибрані показники реально відображали стан та тенденції розвитку об'єктів, необхідно враховувати їх економічну сутність. Відповідно, інформація, призначена для розрахунку показників, більшою мірою повинна базуватись на даних управлінського обліку, а не бухгалтерського чи податкового. Якість аналітичного матеріалу, який базується на системі показників, насамперед залежить від повноти, достовірності та адекватності інформаційного забезпечення.

Якщо на підприємствах окремі показники є критеріями для матеріального стимулювання, то є загроза приховування реальної інформації і подання неправдивої. Крім того, можливий опір з боку працівників під час впровадження системи показників, оскільки при цьому збільшується рівень відповідальності за ділянку роботи, сегмент, об'єкт, використання певних ресурсів тощо.

Перешкодами у впровадженні ЗСП в підприємницьку діяльність є відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємництва та складність побудови стратегічних карт; технічна складність та тривалість реалізації ЗСП; жорстка локалізованість та координація функцій щодо управління ЗСП; відсутність принципів побудови ЗСП залежно від кон'юнктурного середовища підприємництва, що сприяють виникненню ризиків в управлінні сучасним бізнесом.

Основна складність побудови системи показників на підприємстві полягає в необхідності забезпечення її гнучкості та високого рівня адаптивності до змін середовища функціонування, а це передбачає чітке відстежування та врахування множини взаємозв'язків між усіма показниками та відображення прогнозованих змін у функціональних показниках під час корегування цільових стратегічних показників. Під час аналізу досягнення фактичних підконтрольних показників порівняно з плановими слід враховувати можливі відхилення трьох типів, а саме відхилення, зумовлені плануванням, непередбачуваними змінами в умовах діяльності, порушеннями та недотриманням вимог щодо виробничо-господарської діяльності.

Збалансована система показників підприємницької діяльності повинна охоплювати структуру всього процесу управління діяльністю підприємництва, яка включає в себе такі процеси [3; 4], як переведення перспективних планів підприємницької діяльності у форму конкретних показників ефективності діяльності; прогнозування підприємницької діяльності; накладання зворотних зв'язків для перевірки виконання дій і рішень в управлінському відділі.

Першочерговою задачею ЗСП є побудова системи необхідних та достатніх показників ефективності підприємницької діяльності, яка дає змогу:

- здійснювати стратегічне планування діяльності підприємництва і постійно контролювати досягнення її цілей;
- формувати стратегічні цілі і задачі підприємництва в операційних термінах, доступність для розуміння конкретним виконавцем управлінського відділу;
- комплексно оцінювати підприємницьку діяльність на основі постійного контролю найбільш істотних аспектів, як загальних виробничих витрат, так і відношень з клієнтами;
- аналізувати внутрішні бізнес-процеси підприємництва;
- вести оцінку як досягнутих результатів підприємницької діяльності, так і процесу їх досягнення;
- визначати найважливіші фактори успіху підприємницької діяльності, а також концентрувати зусилля всіх підрозділів підприємництва на досягненні цілей за всіма сферами діяльності підприємництва;
- прискорювати процес прийняття управлінських рішень на основі формування пріоритетів під час управління підприємницькою діяльністю.

Впровадження ЗСП у підприємницьку діяльність сприяє забезпеченню виконання основних функцій управління, а саме функцій планування, організації, мотивації, контролю.

1) Функція планування передбачає перш за все вибір концепції ЗСП і визначення її місця в системі управління, прийняття альтернативної стратегії відповідно до вибраної підприємством мети його діяльності, встановлення підконтрольних показників, розробку поточних планів постачання, виробництва і збуту, завоювання нових і збереження наявних ринків збуту.

2) До організаційної функції, належать виявлення та аналіз потреб у матеріальних ресурсах на різних фазах виробництва; аналіз ринків, прогнозування споживчого попиту та розвитку потенційних ринків збуту; обробка інформації про замовлення, рівень споживчого попиту та потреби клієнтури.

3) Функція мотивації передбачає створення на підприємстві системи заохочення окремих працівників до підвищення ефективності їх праці з метою досягнення підприємством наміченої мети.

4) Контрольна функція полягає в оцінюванні ефективності діяльності підприємства, контролює дотримання бюджетів для досягнення підприємством головної мети.

Метою ЗСП є забезпечення збору, систематизації та аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень, її формалізації, доведення інформації до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження та генерації ініціатив усередині його структурних підрозділів сучасного бізнесу.

Впровадження ЗСП в підприємницьку діяльність дає можливість:

– постійно контролювати зміну важливих для підприємництва факторів та гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

– вирішення багатьох оперативних задач, розв'язування яких найчастіше знаходиться у процесі опису стратегії та формування стратегічних карт;

– збільшення прибутковості та капіталізації підприємництва шляхом ефективного управління ресурсами.

Під час формування ЗСП слід визначити такі критерії:

– адекватність стратегічним цілям підприємства;

– повнота відображення наявного стану розвитку підприємства з метою виявлення можливих резервів підвищення ефективності його діяльності;

– адаптивність до змін у зовнішньому середовищі;

– об'єктивність оцінки діяльності підприємства;

– комплексність оцінки всіх сфер господарської діяльності підприємства.

Збалансована система показників реалізується за чотирма складовими, а саме маркетинговою, що спрямована на комплексний моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою формування стратегії його діяльності; внутрішніх бізнес-процесів, що є основою системи управління, в рамках якої здійснюється процес організації та виробництва продукції; якості та розвитку персоналу, оскільки трудові ресурси є основою забезпечення функціонування виробничого процесу; фінансовою, що передбачає формування розрахунково-аналітичних показників, які відображають наявний фінансовий стан підприємства та сприяють виявленню резервів його вдосконалення. Таким чином, збалансована система показників має включати показники, які характеризують стан та розвиток підприємницької діяльності у таких сферах діяльності сучасного бізнесу, як маркетинг, фінанси, внутрішні бізнес-процеси, якість і розвиток персоналу.

Комплекс показників для включення в систему залежить від типу діяльності та ключових факторів успіху підприємства. Існують окремі показники, які варто включати в систему показників будь-якого сучасного бізнесу:

1) маркетингова складова (ринкова частка підприємства; динаміка кількості покупців; ефективність реалізації товарів підприємства; рентабельність маркетингових інвестицій; кількість конкурентів);

2) фінансова складова (коефіцієнт рентабельності загального капіталу; коефіцієнт

автономії; коефіцієнт покриття; коефіцієнт рентабельності власного капіталу; коефіцієнт рентабельності активів);

3) складова внутрішніх бізнес-процесів (собівартість; фондвіддача; коефіцієнт рентабельності продукції; виробнича потужність; фондомісткість; коефіцієнт ритмічності; фондоозброєність);

4) складова якості та розвитку персоналу (забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання; продуктивність праці; коефіцієнт плинності робочої сили; коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт інтелектуального потенціалу).

Отже, вибір системи показників передбачає охоплення всіх основних сфер діяльності сучасного підприємства та необхідність виключення показників, що функціонально взаємопов'язані, тобто певним чином доповнюють один одного. Наведена система показників не є остаточною і повинна аналітично бути перевірена щодо статистичного взаємозв'язку та узгодженості.

**Висновки.** Підсумовуючи вищесказане, вважаємо доцільним зазначити, що у статті розглянуто підприємницьку діяльність з точки зору її ефективності, а саме впровадження в сучасний бізнес збалансованої системи показників. В підприємницькій діяльності на основі ЗСП враховується досягнення стратегічних цілей підприємства, аналізується наявний стан розвитку підприємства з метою виявлення можливих резервів підвищення ефективності його діяльності, об'єктивно оцінюється кожна сфера діяльності сучасного бізнесу. Тому можемо зробити висновок, що впровадження збалансованої системи показників є необхідною умовою для забезпечення ефективності функціонування підприємницької діяльності в сучасних умовах.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Малярєць Л.М., Матвієнко-Біляєва Г.Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ВД «ХНЕУ», 2010. 227 с.
2. Малярєць Л.М., Штеревєра А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
3. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Методичні рекомендації проведення контролінгу логістичної діяльності на машинобудівних підприємствах. Бизнес-Информ. 2015. № 8. С. 112–115.
4. Матвієнко Г.Л. Збалансована система показників у контролінгу логістичної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ», 2006. № 1. 190 с.