
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 005.7:658.51-027.236

А. В. Осокіна, к.е.н., доцент,
Ю. М. Чичкан-Хліповка, к.е.н., доцент**ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті розглянуто сутність та підходи до визначення операційної ефективності бізнес-організації. Здійснено огляд суміжних понять «операційна ефективність», «операційна продуктивність», «операційна досконалість», «управління операційною ефективністю». Запропоновано авторський підхід до розгляду та оцінки операційної ефективності. Визначено різні рівні процесів підприємства, в межах яких створюється цінність, та здійснюється його інтеграція із контрагентами.

Ключові слова: операційна ефективність, операційна продуктивність, управління операційною ефективністю, ланцюг створення цінності, логістичний ланцюг.

А. В. Осокіна, к.э.н., доцент,
Ю. Н. Чичкан-Хлиповка, к.э.н., доцент**ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Аннотация. В статье рассмотрено сущность и основные подходы к пониманию операционной эффективности бизнес-организации. Осуществлен анализ близких по смыслу понятий «операционная эффективность», «операционная продуктивность», «операционное совершенство», «управление операционной эффективностью». Предложено авторский подход к рассмотрению и оценке операционной эффективности. Определены различные уровни процессов предприятия, в рамках которых создается ценность для конечного потребителя, и осуществляется его интеграция с контрагентами.

Ключевые слова: операционная эффективность, операционная продуктивность, управление операционной эффективностью, цепочка создания ценности, логистическая цепочка.

A. V. Osokina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Y. N. Chychkan-Khlipovka, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS
OF ENTERPRISE'S OPERATIONAL EFFICIENCY MANAGEMENT**

Abstract. The essence and main approaches to understanding of business organization operational efficiency are considered in article. The close concepts such as "operational efficiency", "operational productivity", "operational performance", "operational efficiency management" are analyzed. Authors' approach in considering and estimating of operational efficiency is suggested. Different levels of enterprise processes within value is created and business organization integrates with partners are defined.

Keywords: operational efficiency, operational productivity, operational efficiency management, value creation chain, logistics chain.

Актуальність теми дослідження. Однією із основних задач операційного менеджменту як практичної сфери діяльності та науки є забезпечення ефективності операційної діяльності підприємств.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Враховуючи вимоги підготовки фахівців зі спеціальності «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр», а також особливості викладання навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» для слухачів, що здобувають другу вищу освіту, у фокусі уваги знаходиться, перш за все, операційна діяльність різних за розмірами, галузевою приналежністю, організаційно-правовою формою, етапом життєвого циклу комерційних організацій. Відтак, актуальною з точки зору теоретичного базису, реалізації на практиці, а також методичних особливостей викладання є проблема управління операційною ефективністю бізнес-структур.

Постановка проблеми. Досягнення успіху на висококонкурентному ринку для багатьох сучасних бізнес-структур пов'язано із пошуком інноваційних управлінських рішень у процесі створення цінності. Підприємствам, щоб пропонувати споживачам високоякісні товари і послуги, необхідно контролювати процеси їх виробництва. Добре налагоджені процеси з низькою варіабельністю забезпечують стабільний рівень якості.

Складність полягає в точному визначенні істотних складових процесу для подальшої оцінки та розробки стандартів. Високі технологічні або операційні показники ефективності забезпечують випуск якісних товарів і послуг, що, в свою чергу, веде до збільшення кількості споживачів в довгостроковій перспективі. Отже, результатом правильного управління операційними процесами є досягнення ринкових та фінансових цілей бізнес-структурами.

Зазначимо, що на практиці перевага віддається оцінці та аналізу кінцевих фінансових результатів, в той час, коли спосіб їх досягнення практично не оцінюється. Крім того, часто відбувається ототожнення понять «операційна ефективність» та «фінансова ефективність». Звичайно, результируючим показником ефективної реалізації операційної діяльності конкретного підприємства є отримання економічних ефектів, що вимірюються відповідними фінансовими (але не тільки) показниками.

Однак, слід розуміти, що у кризових умовах найбільшої важливості набуває інформація щодо способу досягнення тих чи інших результатів. Таким чином, виникає потреба в розумінні та оцінці операційної ефективності, що дало би змогу виважено та послідовно проводити оптимізацію бізнес-процесів і, як наслідок, посилювати конкурентну позицію підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як засвідчив аналіз вітчизняної наукової літератури, поняття «операційна ефективність підприємства» є поки що недостатньо розробленим та обґрунтованим. У вітчизняних джерелах частіше зустрічаються поняття «ефективність діяльності підприємства» або «ефективність операційної діяльності», які розглядаються в роботах багатьох науковців. Акцент у них переважно робиться на визначення співвідношення результатів (системи або процесів) до затрачених ресурсів / витрат, що дозволяє сформулювати низку як комплексних, так і ресурсних показників ефективності як це узагальнено представлено у [1].

У роботах закордонних авторів, присвячених пошуку шляхів підвищення ефективності операційної діяльності як одної з головних умов досягнення ринкових та фінансових цілей, частіше зустрічається поняття «операційна ефективність». В роботах А. Ю. Соолятте, А. Н. Шмельової, Дж. Мартіна, Е. Нілі, Тімоті Дж. Челлі розгляд категорії «операційна ефективність» здійснюється через призму конкурентоспроможності та задоволеності вимог усіх зацікавлених сторін.

Так, Е. Нілі відмічає, що оцінка операційної ефективності спрямована на кількісне визначення результативності та віддачі від виконаної дії з точки зору ступеня задоволення вимог зацікавлених сторін [2]; Дж. А. Мартін підтверджує таку точку зору, вказуючи, що саме «підвищення операційної ефективності дозволяє залишатися підприємствам конкурентоспроможними» [3]. При чому, як зазначає Тімоті Дж. Челлі, «цей показник відображає не тільки скорочення витрат, а й ступінь досягнення інших бізнес-цілей, у тому числі якість обслуговування, які повинні бути виконаними для того, щоб зберегти існуючих клієнтів і дохід» і саме в цьому сенсі треба говорити про операційну ефективність [4]. З точки зору оцінки операційної ефективності Соолятте А. Ю. в спільних дослідженнях із Шмельовою А. Н. підкреслює, що «це ефективність, котру можна виміряти одномірними показниками, наприклад, рівень продуктивності, доля операційних затрат та інші» [5].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Серед останніх вітчизняних публікацій варто відзначити роботу [6], присвячену безпосередньо проблемам сутності та визначення операційної ефективності, де здійснено спробу розмежування близьких за звучанням та значенням понять: «ефективності операційної діяльності» та «операційної ефективності». Досліджуючи дані питання автор робить висновок, що дані категорії часто асоціюють між собою.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Відтак, задача забезпечення результативності та ефективності бізнесу набуває нового значення, з перенесенням у площину бізнес-процесів, в межах яких створюється цінність для споживача.

Зокрема, визначення операційної ефективності, надане у джерелі [6], зміщує акценти саме в зазначеному напрямку. «Операційна ефективність – це комплексне відображення кінцевих результатів використання ресурсів операційної діяльності компанії за певний проміжок часу через її здатність конкурувати на ринку, підтримуючи та утворюючи конкурентні переваги. В основі даної категорії лежить не просто показник, а безпосередньо здатність конкурувати з точки зору ринку, покупців».

Але у наведеному визначенні операційної ефективності підприємства не враховується принципово важливий цільовий орієнтир бізнесу – необхідність задоволення потреб споживачів, а також інших стейкхолдерів, зокрема власників, співробітників.

Базуючись на результатах проведеного дослідження, можна стверджувати, що для підвищення ефективності організації вже недостатньо вести господарську діяльність з точки зору ефективного використання ресурсів чи налагоджених каналів збуту. Сьогодні необхідно максимально чітко давати відповідь на запит споживачів, бути більш гнучким та адаптивним на ринку, отримуючи додаткові конкурентні переваги.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретико-прикладних аспектів управління операційною ефективністю та розробка підходів до її розуміння та оцінки бізнес-структурами.

Виклад основного матеріалу. Першочерговим кроком подальшого дослідження є пошук відповідних економічних та управлінських термінів, що застосовуються у закордонній науковій літературі. Виявилось, що переклад понять «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність» англійською мовою є тотожним – operational efficiency. Одночасно у англійських наукових джерелах та публікаціях консалтингових та галузевих фірм можна знайти наступні терміни:

- 1) operational performance – операційна продуктивність;
- 2) operational performance management – управління операційною продуктивністю;
- 3) operational excellence – операційна досконалість (майстерність).

Відповідно до визначення Д. Барнса [7], operational performance – вимірюваний рівень продуктивності, досягнутий підприємством, у порівнянні із стандартним або визначеним рівнем таких показників як результативність та ефективність діяльності, екологічна відповідальність. Найчастіше показниками операційної продуктивності (operational performance indicators) виступають параметри виробничого циклу, окремі показники продуктивності різних видів ресурсів, скорочення витрат та втрат, виконання норм витрат ресурсів тощо.

У роботі [8] також підкреслюється, що показники операційної продуктивності є кількісними індикаторами, що супроводжують «виходи» організації. На думку авторів, до таких показників також належать рівні запасів та пов'язані з ними індикатори надійності операційної діяльності. Важливо, що узагальнюючими, хоча й непрямими результуючими показниками операційної продуктивності, є показники ринкової частки підприємства та рівень задоволеності споживачів.

З метою управління операційною продуктивністю використовуються відповідні методи та інструменти, що в англійських джерелах об'єднані під назвою Performance Management – управління продуктивністю.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Управління продуктивністю – це безперервний процес ідентифікації, вимірювання та розвитку продуктивності в межах організації шляхом поєднання індивідуальної продуктивності співробітників, а також інших ресурсів підприємства із цілями та місією компанії загалом. [9].

Основними принципами управління продуктивністю виступають [9]:

- 1) безперервність процесів, зокрема у сфері покращення результативності, продуктивності та загальної ефективності операційної діяльності;
- 2) наявність зворотного зв'язку та підтримки з боку керівництва;
- 3) взаємозв'язки із цілями різних рівнів, спрямованості, а також із місією;
- 4) створення прозорих та чітких індикаторів щодо особистого внеску кожного співробітника у загальні кількісні та якісні результати функціонування організації в цілому.

Щодо терміну «операційна досконалість» (operational excellence), на наш погляд, він тісно пов'язаний саме із якісними показниками операційної діяльності. Зокрема, поняття рівнів досконалості (levels of excellence) операційної діяльності організації закладено в систему оцінювання Європейської премії з якості (European Quality Award).

Важливо, що за допомогою сукупності показників операційної продуктивності, їхнього рівня та динаміки, у зарубіжних публікаціях визначають загальний рівень підприємства (наприклад, виробник світового рівня – world class manufacturer). Саме певний рівень часткових показників ефективності або їх системи, що характеризують діяльність бізнес-структури, пов'язаний із поняттям операційної досконалості.

Таким чином, операційна досконалість – це сукупність критичних з погляду виживання та подальшого розвитку бізнес-структури факторів, ключовими з яких є якість, продуктивність операційної діяльності та лояльність клієнта.

У роботі [9] відзначається, що для досягнення певного рівня операційної досконалості використовуються такі методи та інструменти як «Шість Сигм» (Six Sigma), «Ощадливе виробництво» (Lean Manufacturing), «Постійне покращення» (Continuous Improvement).

Однак на думку авторів [9], навіть запровадження наведених вище практичних підходів не достатньо. Важливо сконцентрувати зусилля не лише на показниках операційної діяльності, скільки на задоволеності споживачів. Найвищою вимогою досягнення, утримання та розвитку певного рівня операційної досконалості є така організація діяльності, процесів, коли вони стають новими стандартами ведення бізнесу у галузі. Саме це й дозволяє втримати існуючих та залучити нових клієнтів.

Також вивчення прикладних аспектів щодо розуміння, вимірювання та управління операційною ефективністю підприємств засвідчило, що ці проблеми особливо актуальні у бізнес-середовищі. Ними оперують в основному консалтингові фірми, зокрема так звана «велика четвірка» (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG).

Огляд визначень та пропозицій консалтингових фірм з питань управління операційною ефективністю наведено у табл. 1.

Таким чином, провідні консалтингові фірми, що належать до «великої четвірки» мають певні відмінності у розумінні як сутності, так і основних інструментів підвищення рівня операційної ефективності підприємства.

Аналіз пропозицій консалтингових послуг у сфері управління операційною ефективністю бізнес-організацій дозволяє узагальнити наступне:

- 1) поняття «операційна ефективність підприємства» стосується не лише тих бізнес-процесів, які безпосередньо мають місце в межах операційної системи, але й інших підсистем – перш за все логістичної (управління поставками, складування та зберігання, управління транспортом) та збутової;
- 2) відтак показники операційної ефективності підприємства можуть бути умовно розділені на групи за функціональною приналежністю (наприклад, показники ефективності безпосередньо операційної діяльності, показники ефективності логістики на рівні підприємства та управління ланцюгами поставок, показники ефективності маркетингово-збутової діяльності тощо);

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

Підходи до розуміння та прикладні інструменти управління операційною ефективністю провідних міжнародних консалтингових фірм

Назва компанії	Підходи до визначення операційної ефективності	Основні інструменти досягнення	Приклади рішень / надання послуг
Deloitte	Показники операційної ефективності підприємства є комплексним індикатором якості системи та процесів управління, всіх операцій, рівня витрат, якості та конкурентоспроможності продукції (послуг).	3 1) Розробка оптимальних операційних бізнес-моделей; 2) уніфікація та стандартизація операційних бізнес-процесів; 3) системи обґрунтування та прийняття управлінських рішень у сфері операційної діяльності, зокрема з метою підвищення якості та швидкості рішень; 4) управління витратами, зокрема рішення щодо економії витрат; 5) підвищення рівня гнучкості операційних систем, зокрема у сфері зміни масштабів (обсягів) виробництва (надання послуг).	4 1) Розробка цільової операційної моделі (ТОМ™); 2) реінжиніринг бізнес-процесів; 3) розробка системи збалансованих показників (SCOR-модель); 4) розробка системи ключових показників ефективності (KPI); 5) розробка карти створення цінності компанії (Enterprise Value Map); 6) запровадження інтегрованого управління ефективністю (Integrated Performance Management); 7) управління витратами впродовж ланцюга створення цінності.
Ernst & Young	Реалізація управлінських рішень з метою оптимізації витрат за рахунок удосконалення основних та допоміжних операційних процесів. Спрямованість таких рішень не на усунення локальних проблем, а на системні інструменти економії коштів у довгостроковій перспективі.	1) Аудит фінансового стану підприємства; 2) побудова системи управління витратами; 3) аналіз операційних процесів; 4) визначення операційних ризиків; 5) аудит практики операційного контролю на підприємстві; 6) управління змінами в операційній діяльності.	1) Побудова системи внутрішнього аудиту; 2) аналітика і технології обробки даних; 3) розробка або ревізія операційної стратегії; 4) запровадження системи звітності «Цінність стійкості» (Value of Sustainability Reporting); 5) управління ризиками в операційній діяльності; 6) управління інтеграцією операційних процесів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
<p>KPMG</p>	<p>Комплексне рішення, що стосується підвищення загальної ефективності діяльності компанії за рахунок покращення операційних, фінансових та економічних процесів.</p>	<p>Система «Удосконалення ефективності бізнесу» (<i>Business Reformation Improvement</i>), що змінює наступні складові:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) процес: стандартизація; скорочення видів діяльності, що не додають цінність; застосування адаптованих передових бізнес-практик лідерів галузі; ідентифікація та контроль операційних ризиків; 2) організація: усунення функціональних бар'єрів, що ускладнюють операційні процеси та створення цінності для клієнтів; розробка чіткої та зрозумілої системи опису виконання роботи та відповідальності; фокусування операційних процесів на споживачеві; 3) інформаційні системи: інтегрування додатків та інтерфейсів програмного забезпечення у відповідності до задач бізнесу; створення системи електронного документообігу; синхронізація інформаційних потоків та потоку створення цінності (операцій); 4) персонал: підвищення кваліфікації співробітників; збільшення взаємозамінності шляхом документування операційних процесів на засадах управління знаннями. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Підвищення рентабельності операційної діяльності; оптимізація витрат; 2) розробка рішень щодо управління ланцюгом поставок; 3) оптимізація процесу закупівель; 4) управління продажами та після продажне обслуговування клієнтів; 5) управління грошовими коштами та оборотним капіталом; 6) управління проектами; 7) оптимізація бізнес-процесів та запровадження IT-систем.
<p>Pricewaterhouse Coopers</p>	<p>Оптимізація ланцюга поставок за рахунок трансформації ключових функцій виробничо-збутової діяльності. Розгляд операційної ефективності підприємства у межах усього бізнес-циклу: робота із клієнтами, виробництво, закупівлі сировини і матеріалів.</p>	<p>Широкий спектр управлінських ініціатив, що диференціюється за масштабістю змін – від рівня операційної системи окремого підприємства до логістичного ланцюга поставок. Врахування передового досвіду інших галузей, врахування особливостей підприємства. Фокусування на:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) скороченні витрат часу; 2) покращенні якості; 3) скороченні витрат; 4) підвищенні результатуючих фінансових показників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Оперативний аналіз бізнесу; 2) зміни у системі закупівель та постачання; 3) запровадження практики ошадливого виробництва та «6 Сигм» (<i>Lean Six Sigma</i>); 4) управління ланцюгом поставок; 5) операційна реструктуризація та скорочення витрат; 6) зміни у системі ціноутворення.

Джерело: створено на основі [10, 11, 12, 13, 14]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3) в залежності від тих бізнес-процесів, які розглядаються як операційна діяльність, можна визначити наступні підходи до розуміння, визначення та фокусування управлінських зусиль щодо забезпечення операційної ефективності, а саме:

а) процесно-технологічний підхід;

б) розгляд підприємства як мікрологістичної системи, що забезпечує трансформацію матеріальних потоків з метою створення вартості;

в) розгляд підприємства у складі макрологістичної системи – логістичного ланцюга поставок, що дозволяє не тільки задовольняти вимоги кінцевих споживачів продукції (послуг), але й інших учасників (постачальників, посередників тощо);

4) крім наведеного функціонального поділу операційна ефективність підприємства забезпечується процесами створення цінності для клієнта і може розглядатися через призму управління потоком створення цінності (Value Stream Management).

Відтак, на наш погляд, доцільно розрізняти певні рівні підприємства та його інтеграцію із контрагентами, в межах яких створюється частина цінності матеріальної продукції та / або послуги для задоволення потреб споживачів та інших стейкхолдерів бізнес-організації. Такими умовними рівнями, в межах яких розглядається операційна ефективність підприємства, і зосереджується фокус управлінських зусиль, на наш погляд, є наступні:

1) локальний рівень – сукупність підрозділів, що становлять безпосередньо операційну систему підприємства;

2) рівень всього підприємства як мікрологістичної системи, в межах якої створюється цінність для клієнта;

3) рівень логістичного ланцюга поставок, який інтегрує всіх контрагентів, що задіяні у створенні та доставці цінності для кінцевого споживача.

На рис. 1 нижче запропоновано схему взаємозв'язків рівнів та підходів забезпечення операційної ефективності бізнес-організації.

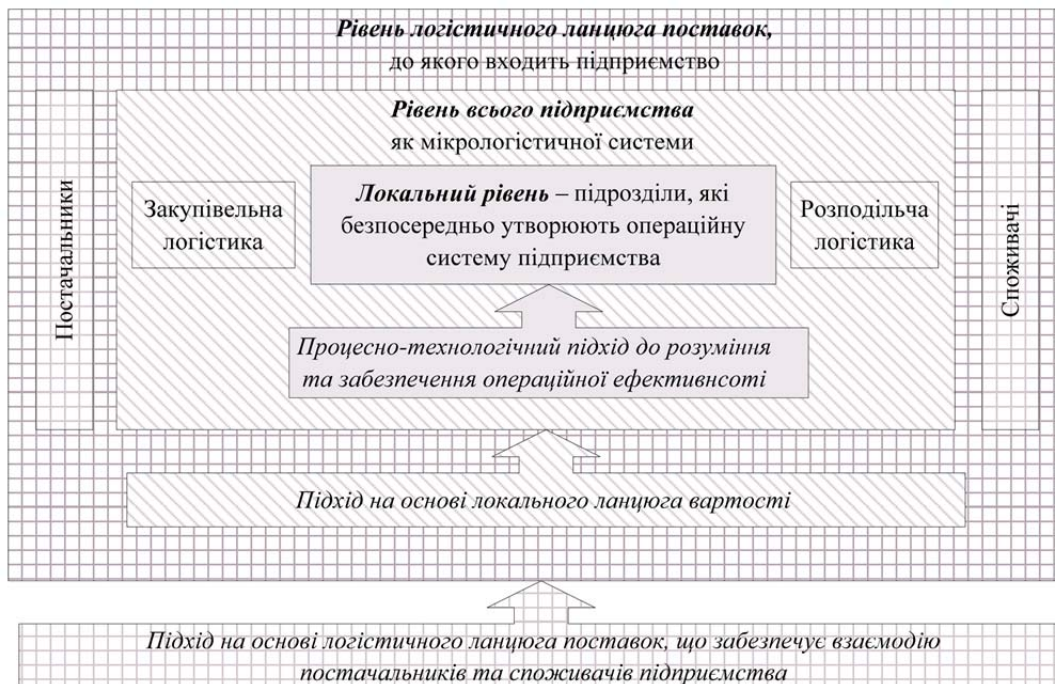


Рис. 1. Схема взаємозв'язків між рівнями та підходами до розуміння та забезпечення операційної ефективності підприємства

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На наш погляд, можна визначити три ключові підходи у визначенні та забезпеченні операційної ефективності бізнес-структур; кожному із підходів відповідає свій «рівень локалізації» операційної ефективності.

1. «Процесно-технологічний підхід», відповідно до якого операційна ефективність виступає результатом процесів операційної діяльності. У фокусі уваги знаходяться лише безпосередньо виробничі / сервісні операції («локальний рівень» – лише підрозділи операційної системи). Тобто, мова йде про оцінку ефективності операцій, локалізованих у межах операційної системи.

2. Підхід на основі локального ланцюга вартості організації (Value Stream Management), коли операційна ефективність відображає результуючий показник діяльності організації загалом, на який впливають всі процеси підприємства. При такому підході, функціонування організації розглядається як мікрологістична система. Відтак розширюється фокус управлінських зусиль на підсистемі забезпечення (закупівельна логістика) та збуту (збутова логістика).

3. Підхід на основі логістичного ланцюга поставок (Logistics Chain Management), коли операційна ефективність розглядається як результат взаємодії підприємства із постачальниками та споживачами. За умов такого підходу, операційна ефективність залежить також від ефективності взаємодії із ключовими зовнішніми контрагентами, вона є результатом побудови та функціонування як внутрішніх процесів, так і зовнішніх зв'язків.

Враховуючи результати аналізу існуючих теоретичних та прикладних підходів щодо сутності операційної ефективності можна запропонувати наступне визначення. Операційна ефективність бізнес-організації – комплексне відношення кінцевих результатів операційної діяльності підприємства, що пропонуються на ринку з метою задоволення потреб споживачів, до витрат сукупності ресурсів, що мали місце протягом певного проміжку часу. Операційна ефективність підприємства може оцінюватись:

- 1) за допомогою системи показників;
- 2) за допомогою досягнення цільових орієнтирів бізнесу.

Управління операційною ефективністю – процес застосування, як правило, сукупності взаємодоповнюючих управлінських інструментів з метою:

- 1) збільшення обсягів «виходів» операційної діяльності (продукції та / або послуг) без зміни обсягів або якості «входів»;
- 2) зміни якості «виходів» операційної діяльності:
 - а) при зміні обсягів або якості «входів» (різних ресурсів);
 - б) без зміни обсягів або якості «входів».
- 3) скорочення обсягів «входів» для забезпечення того самого обсягу «виходів»;
- 4) скорочення обсягів «входів» (різних ресурсів) разом із забезпеченням зростання обсягів «виходів».

Найпоширенішими прикладними підходами, що спрямовані на управління операційною ефективністю бізнес-організацій, є:

- 1) застосування практик ощадливого виробництва в поєднанні з методологією «6 сигм» (Lean Six Sigma);
- 2) запровадження всеосяжного управління якістю (TQM) через створення та розвиток системи управління якістю на підприємстві у відповідності до міжнародних стандартів;
- 3) реалізація концепцій управління продуктивністю (Total Productivity Management) через створення системи ключових показників ефективності (Key Performants Indicators, KPI);
- 4) реінжиніринг бізнес-процесів;
- 5) застосування витягуючих систем управління операційною діяльністю, що базуються на принципах «Теорії обмежень», ТОС (Theory of Constraints) тощо.

Враховуючи комплексність самого явища «операційна ефективність», потребує обґрунтування система показників, що можуть адекватно відображати стан справ на підприємстві, а також дозволяють врахувати галузеві особливості підприємства. Відтак до складу системи показників операційної ефективності необхідно включати:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- 1) показники продуктивності операційної діяльності;
- 2) показники, що характеризують часові параметри операційного циклу;
- 3) показники, що характеризують якість «виходів» операційної системи;
- 4) показники мікрологістичної діяльності (постачання, управління всіма видами запасів, транспортування, збут);

5) показники, що характеризують взаємодію підприємства із ключовими контрагентами (перш за все постачальниками та споживачами).

Як видно з переліку, уся сукупність показників також корелює із рівнями та підходами щодо забезпечення та управління операційною ефективністю підприємства. Крім того, частина показників має суто фінансовий характер – і використовується для характеристики діяльності підприємства в цілому. Інші показники – специфічні:

а) характерні для виробничої та / або сервісної діяльності;

б) необхідні для характеристики ефективності операційної ефективності конкретного підприємства, враховуючи його галузеву приналежність.

Оскільки мова йде про систему показників, які дозволяють оцінити рівень операційної ефективності підприємства (у порівнянні із конкурентами, галуззю) або відслідковувати динаміку змін, визначення конкретних індикаторів тісно пов'язано із такими потужними управлінськими інструментами як:

1) система KPI виробничих (сервісних) підрозділів або підприємства в цілому;

2) збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Приклади показників для оцінювання та постійного моніторингу операційної ефективності, враховуючи наведені вище авторські підходи, наведені у табл. 2.

Таблиця 2

Ключові аспекти управління операційною ефективністю залежно, від розуміння та визначення даної категорії

Підхід до операційної ефективності підприємства	Об'єкт управління та фокус управлінських зусиль	Результати та показники
Процесно-технологічний підхід (локальний рівень)	Сукупність технологічних операцій, операційних циклів в цілому; дотримання встановлених норм та нормативів операційної діяльності	Продуктивність праці; тривалість технологічних операцій; тривалість операційного циклу в цілому; рівень браку; трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність продукції; собівартість продукції
Підхід на основі локального ланцюга вартості, Value Stream Management (рівень підприємства)	Потоки створення цінності для клієнта, які забезпечуються на всіх етапах руху та трансформації вхідних ресурсних потоків у кінцеву продукцію, що постачається споживачу	Додаються показники: рівень запасів (сировини, незавершеного виробництва); рівень дефектів запасів; надійність та своєчасність поставок сировини; кількість клієнтів; структура клієнтської бази; задоволеність та лояльність споживачів; витрати на обслуговування споживачів
Підхід на основі логістичного ланцюга поставок, Logistics Chain Management (взаємодія із постачальниками та споживачами)	Взаємодія підприємства із постачальниками ресурсів, посередниками та споживачами з метою доставки цінності для споживача	Додаються показники: Витрати на пошук нових постачальників; витрати на взаємодію із наявними постачальниками; витрати на виконання зобов'язань виробника через неякісну продукцію; витрати на взаємодію із споживачами; витрати та зміни результуючих показників підприємства при запровадженні практик корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (за стандартом ISO 26000) та безпеки управління ланцюгами поставок (за стандартом ISO 28000).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Висновки. Аналіз існуючих в теорії та практиці підходів до розуміння поняття операційної ефективності дозволили дійти висновку, що дане визначення стосується як тих бізнес-процесів, які безпосередньо мають місце в межах операційної системи, так й інших підсистем підприємства, перш за все логістичної. Відповідно, операційна ефективність може відображати результати процесів операційної діяльності (процесно-технологічний підхід), акцентуватись на результатуючому показнику діяльності організації загалом (підхід на основі локального ланцюга вартості організації), а також віддзеркалювати результат взаємодії підприємства із постачальниками та споживачами (підхід на основі логістичного ланцюга поставок).

Запропоновані підходи не тільки різняться за масштабністю розуміння проблеми, але також є своєрідною еволюцією поглядів топ-менеджменту та організації загалом на сутність та інструменти забезпечення операційної ефективності компанії. Тобто від простого фокусування на ефективності виробничої / сервісної діяльності підприємства (що відповідає терміну «ефективність операційної діяльності») до практики поєднання операційної діяльності, маркетингу та логістики, управління інфраструктурними процесами, а також створення логістичних ланцюгів поставок.

Література

1. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / під заг. ред. д. екон. наук, проф.. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
2. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли – М.: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
3. Мартин Дж. Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / М. Джордж ; пер. с англ. Татьяны Гутман. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 464 с.
4. Coelli T. J. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / T. J. Coelli, D. S. Prasada Rao, C. J. O'Donnell, G. E. Battese. – Springer, 2012. – 345 p.
5. Шмелева А. Н. Разработка теоретической концепции оценки и повышения операционной эффективности СМК промышленного предприятия. / А. Н. Шмелева // Век качества – 2012 – №4 – С. 30–31
6. Никифорчин М. Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства / М. Д. Никифорчин // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон, 2013. – Вип. 3. – С. 88–92.
7. Barnes D. Operations Management: An International Perspective/ D. Barnes - London : Thomson, 2008. – 466 p.
8. Voss S. A. Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results / S. A. Voss, P. Blackmon, K. Blackmon // International Journal of Operations and Productions Management. – 1997. – Vol. 17. – No. 10. – P. 1046–1058.
9. Treacy M. Customer Intimacy and Other Value Propositions / M. Treacy, F. Wiersema // Harvard Business Review. – 1993. – Vol. Jan.-Feb. – P. 84–93.
10. Офіційний сайт компанії Deloitte. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/>.
11. Офіційний сайт компанії Ernst & Young [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ey.com/>.
12. Офіційний сайт компанії KPMG [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.kpmg.com/>.
13. Офіційний сайт компанії PricewaterhouseCoopers [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.pwc.com/>.

References

1. Pokropyvnyi, S. F. (Ed.). (2003). *Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk [Enterprise Economics: Textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
2. Nili, E., Adams, K., & Kennerli, M. (2003). *Prizma effektivnosti: Karta sbalansirovannykh pokazateley dlya izmereniya uspekha v biznese i upravlenii [Prism of efficiency: the balanced scorecard to measure success in business and management]*. Moscow: Balans-Klubb [in Russian].
3. Michael L. George (2003). *Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. McGraw-Hill Companies.
4. Coelli, T. J., Prasada Rao, D. S., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2012). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Springer
5. Shmeleva, A. N. (2012). *Razrabotka teoreticheskoy kontseptsii otsenki i povysheniya operatsionnoy effektivnosti SMK promyshlennogo predpriyatiya. [The development of theoretical concepts of evaluation and improvement the operational efficiency of industrial enterprise QMS]. Vek kachestva – Age of Quality, 4, 30–31* [in Russian].
6. Nykyforchyn, M. D. (2013). *Sut ta osnovni poniattia operatsiinoi efektyvnosti v diialnosti pidpriemstva [The essence and the basic concepts of operating efficiency in the enterprise activity]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Scientific Bulletin of Kherson State University, 3, 88–92* [in Ukrainian].
7. Barnes, D. (2008). *Operations Management: An International Perspective*. London: Thomson.
8. Voss, S. A., Blackmon, P., & Blackmon, K. (1997). *Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results. International Journal of Operations and Productions Management, Vol. 17, 10, 1046–1058*.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Propositions. *Harvard Business Review*, 84–93
10. Official website of Deloitte (n.d.). www2.deloitte.com Retrieved from <http://www2.deloitte.com/>.
11. Official website of Ernst & Young (n.d.). www.ey.com Retrieved from <http://www.ey.com/>.
12. Official website of KPMG (n.d.). www.kpmg.com Retrieved from <http://www.kpmg.com/>.
13. Official website of PricewaterhouseCoopers (n.d.). www.pwc.com Retrieved from <http://www.pwc.com/>.

Надійшла 20.05.2015