

**К. е. н. Каламан О. Б.**

*Одеська національна академія харчових технологій (Україна)*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Компанії працюють в умовах, які стають все більш непостійними, невизначеними і складними [1]. У такій ситуації різко зростає необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень і підвищення гнучкості фірми для оперативних дій при виникненні сприятливих можливостей або завдань. Компанія, яка швидко приймає правильні рішення, формує конкурентну перевагу. Здатність аналізувати інформацію, робити прогнози, відповідати на виклики і використовувати можливості швидше конкурентів відрізняє переможців від переможених. Щоб перемагати, компанія повинна володіти системою визначення мети, оцінки результатів діяльності і заходів щодо підвищення ефективності. Така система називається управлінням ефективністю бізнесу (далі – СРМ, від англ. – corporate performance management).

СРМ – методології, метрики, процеси і системи, які використовуються для моніторингу та управління ефективністю діяльності компанії [2]. СРМ інтегрує стратегію і операційну діяльність, формує для керівництва реальну і перспективну картини по всьому ланцюжку створення вартості, забезпечує надійну платформу для підтримки майбутнього зростання. СРМ – безперервний циклічний процес, в якому можна виділити 5 ключових етапів: розробка / уточнення стратегії; каскадування стратегії на операційному рівні; збір і обробка фактичних даних; аналіз результатів, виявлення причин відхилень від цільових значень; винагорода співробітників, оптимізація систем і процесів з урахуванням отриманих результатів.

Ідея управління ефективністю не нова, ще в 1920 році корпорація DuPont почала застосовувати модель (пізніше названу на її честь) для оцінки ефективності бізнесу, засновану на розрахунку і факторному аналізі рентабельності активів (ROA). Пізніше модель змінювалася, однією з найбільш

популярних модифікацій стала модель рентабельності власного капіталу (ROE), що враховує 5 факторів: фінансовий важіль, оборотність капіталу, операційна рентабельність, відсотки, податки. Аналіз і управління факторами в моделі Дюпона аналогічні управлінню ефективністю по КПЕ, пов'язаними зі стратегічними цілями. Концепція управління ефективністю діяльності все частіше застосовується для українських підприємств. За даними дослідження, проведеного PwC [3], 42% респондентів вже використовують ключові показники ефективності (КПЕ), що розробляються на основі стратегії і ключових факторів формування вартості, а 33% планують використання таких КПЕ. Світова фінансова криза (2008-2012) показала, що оцінка ефективності компаній і їхнього керівництва з акцентом на одному показнику без урахування всіх ризиків може призвести до збитків і втрати контролю над бізнесом.

У період кризи зросла роль фінансової функції в управлінні ефективністю. Згідно дослідження, проведеного Accenture [4], 80% компаній відзначили розширення зони відповідальності фінансової функції, що викликано потребою прогнозу розвитку бізнесу і управління структурою витрат в умовах мінливого зовнішнього середовища. Дослідження Ernst&Young показало, що 79% вищого керівництва, що приймає рішення, визнають той факт, що фінансова функція за останні 5 років стала більше задіяна зі стратегічної точки зору [5]. Дослідження PwC підтвердило зростаючу роль фінансових директорів в управлінні ефективністю бізнесу: 36% опитаних у 2018 р. проти 33% у 2017 р. вважають, що ключову роль в управлінні ефективністю діяльності компанії, крім генерального директора, повинен грати директор з фінансів. Сучасні фінансові директори прагнуть більше приймати участь у стратегічному управлінні, активно використовуючи фінансову інформацію для пріоритезації стратегічних завдань через розподіл капіталу і управління вільним грошовим потоком [6]. Фінансова функція відіграє важливу роль в управлінні ефективністю бізнесу, але ця роль не повинна обмежуватися розумінням загальної корпоративної стратегії, фінансисти повинні також знати стратегію кожного підрозділу – це запорука успішного залучення в стратегічне управління.

Ранні системи управління ефективністю часто фокусувалися виключно на фінансових процесах, наприклад, бюджетуванні і прогнозуванні. Сучасні системи СРМ охоплюють все підприємство. Вагому роль стали грати інформаційні технології, які дозволяють за рахунок автоматизації процесів знизити трудовитрати, приділити більшу увагу аналізу та інтерпретації даних, спростити управління ефективністю і, отже, прискорити процес прийняття рішень. В даний час провідні виробники програмного забезпечення розробляють і просувають на ринок інтегровані СРМ-рішення, які дозволять компаніям вийти на просунутий рівень управління ефективністю.

#### **Список використаних джерел:**

1. Берман С. та ін. Як отримати вигоду зі складностей // IBM, глобальне опитування серед виконавчих директорів, 2010. URL: <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/series-download.html>.
2. Geishecker L., Zrimsek B. Use CPM to Integrate the Enterprise View // Gartner, 2002. URL: <http://www.gartner.com/pages/story.php.id.2380.s.8>.
3. Серова Е., Троян С. Управління бізнесом. На шляху від вимірювання до управління // PwC, Опитування генеральних і фінансових директорів провідних компаній, 2018. URL: <http://www.pwc.ru/ru/performance-management/epm-2012.jhtml>
4. Boulanger P. Finance and Performance Management Survey – When the Going Gets Tough, Call the CFO // Accenture, 2011. URL: <http://www.accenture.com/us-en/podcasts/Pages/finance-performance-management-survey-2011-cfo.aspx>.
5. Ilsemann A. C., Cucuzza T. G. Breaking the glass ceiling. New ways Finance can leverage core strengths and add strategic value // Ernst & Young, 2011. URL: <http://www.ey.com/GL/en/Services/Advisory/Breaking-the-glass-ceiling-How-does-it-affect-you>.
6. Quinn M. What the CFOs want // The Wall Street Journal, June 27, 2011. URL: <http://webreprints.djreprints.com/270037n43774.pdf>.