
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658

М. Д. Никифорчин, здобувач

ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНОСТЬ У ПРОЦЕСІ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. В статті проведено дослідження категорії операційна ефективність. Розглянуто оцінку операційної ефективності в рамках потоку створення цінності крізь призму споживачів.

Виокремлено відмінності між операційною ефективністю та ефективністю операційної діяльності, в результаті чого вдосконалено розуміння категорії операційної ефективності.

Ключові слова: ефективність операційної діяльності, операційна ефективність, потік створення цінності.

М. Д. Никифорчин, соискатель

**ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. В статье проведено исследование категории операционная эффективность. Рассмотрена оценка операционной эффективности в рамках потока создания ценности через призму потребителей.

Выделены различия между операционной эффективностью и эффективностью операционной деятельности, в результате чего улучшено понимание категории операционной эффективности.

Ключевые слова: эффективность операционной деятельности, операционная эффективность, ценность, поток создания ценности.

М. D. Nykyforchyn, candidate of economic sciences degree seeker

**OPERATIONAL EFFICIENCY IN THE PROCESS OF CREATION
THE VALUE IN THE ENTERPRISE**

Abstract. The investigation of the category operational efficiency is made in the article. The assessment of operational efficiency is considered as a part of creation the value through the prism of consumers.

Author determined differences between operational efficiency and effectiveness of operation activity, as a result the improvement of understanding the category of operational effectiveness.

Key words: effectiveness of operation activity, operational efficiency, the stream of creation the value.

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України зумовлює високі вимоги до оцінки ефективності діяльності суб'єктів господарювання в цілому та в розрізі структурних підрозділів. Адже всі поточні операції та події в діяльності підприємств вимірюються, фіксуються, перетворюються в певні показники, які з часом стають основою для прийняття управлінських рішень.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності світового ринку та зниження економічної стійкості, питання операційної ефективності являється одним із найактуальніших і саме розуміння даної категорії лягло в основу нашого дослідження.

Як визначити та поміряти операційну ефективність, щоб оволодіти комплексним розуміння стану всіх аспектів господарської діяльності? Удосконалене бачення та розуміння операційної ефективності дало би можливість постійної оптимізації бізнес-процесів і як наслідок посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Слід відзначити, що для отримання ефективного результату від діяльності підприємства необхідно побачити увесь процес створення продукції з точки зору процесів, котрі створюють цінність та процесів, котрі цінності не створюють (втрати). Саме тому оцінка операційної ефективності безпосередньо пов'язана з аналізом потоку створення цінності. Потік створення цінності (від англ. - Value stream) - всі дії, які дозволяють продукту пройти всі процеси від розробки до запуску у виробництво, і від прийняття замовлення до доставки.

Проблема управління та оцінки потоком створення цінності достатньо нова, тому на сьогодні відсутні цілісні розробки стосовно питань побудови і реалізації механізмів чи моделей управління та оцінки ПСЦ підприємства. Крім того, треба відмітити, що особливо актуальним аспектом є здатність підприємства створювати додатково значимі цінності, тобто забезпечувати цінності взаємодії зі споживачами, працівниками і суспільством в цілому і саме ці аспекти являються важливими складовими впливу на операційну ефективність.

Аналіз останніх публікацій. Досліджуючи питання ефективності операційної діяльності та операційної ефективності в діяльності підприємства, ми зустрічаємося з тим, що дані категорії часто асоціюють між собою. Проведемо аналіз обох категорій та спробуємо визначити в чому їхня відмінність. У вітчизняних та зарубіжних джерелах представлені результати роботи вчених щодо ефективності операційної діяльності, серед яких Малишев П. А., Шилін І. Г., Решетинський К., Кулик А., Новожилов В. В., Миронов О. Г., Баянський Т. Е., Покропівний С. Ф. [7, с.105], Зайцев Н. Л., Нілі Е. та інші.

Трактуванням категорії операційна ефективність можна зустрітися в сучасних наукових роботах зокрема зарубіжних авторів, таких як: Шмелевой А. Н., Галушко О. С., Шалига Т. К., Тимошилов І. В., Соолятте А. Ю. [8, с.32], Степанова А. Н., Кузмін С. А. та Федосєєва Н.Ю. З метою розмежування даних категорій проведемо критичний аналіз кожної з них.

На рис. 1 представлено критичний огляд категорій, виділено спільні та відмінні особливості.

З результатів дослідження виокремимо найбільш повне визначення ефективності операційної діяльності – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу [7, с. 56].

Слід додати, що категорії “ефективність операційної діяльності” та “операційна ефективність” різняться між собою. Зокрема, виділимо особливості притаманні операційній ефективності та відсутні ефективності операційної діяльності, а саме: постійна орієнтація на вимоги/запити споживача; ПСЦ починається зі споживачів і завершується пріоритетами споживачів; однією із найважливіших цілей операційної ефективності є підвищення конкурентних позицій на ринку.

Дослідження сутності категорії “операційна ефективність” виявило відсутність її усталеного визначення. Систематизація найбільш поширених трактувань, а також сучасний практичний досвід дозволили удосконалити визначення категорії “операційна ефективність” наступним чином: операційна ефективність – це комплексне відображення кінцевих результатів використання ресурсів операційної діяльності компанії з метою створення цінності за певний проміжок часу через її здатність конкурувати на ринку, підтримуючи та утворюючи конкурентні переваги.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ринкові умови диктують нові правила ведення господарської діяльності та ставлять перед керівниками кардинально нові пріоритети. Для досягнення максимальної операційної ефективності вже недостатньо ефективно вести господарську діяльність з точки зору ефективного використання ресурсів чи налагоджених каналів збуту. На даний момент необхідно максимально чітко давати відповідь на запит споживачів, ринку. Саме тому, сучасний ПСЦ відрізняється від традиційного [4, с. 96]. Він починається зі споживача і закінчується новим розумінням споживача, його нових потреб та пріоритетів.

На теперішній час, перш ніж почати виробництво чи поставку нового товару на ринок вітчизняні підприємства приділяють значну увагу часу дослідження думки споживача. Для випуску нової партії продукції (надання послуг) виробникам необхідно знати відповідь на конкретні запитання на кожному етапі ПСЦ:

Етап 1. Хто такий споживач? Що потрібно споживачеві? Чого він хоче? Що принесе йому задоволення?

Етап 2. Як донести до споживача продукти/послуги?

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

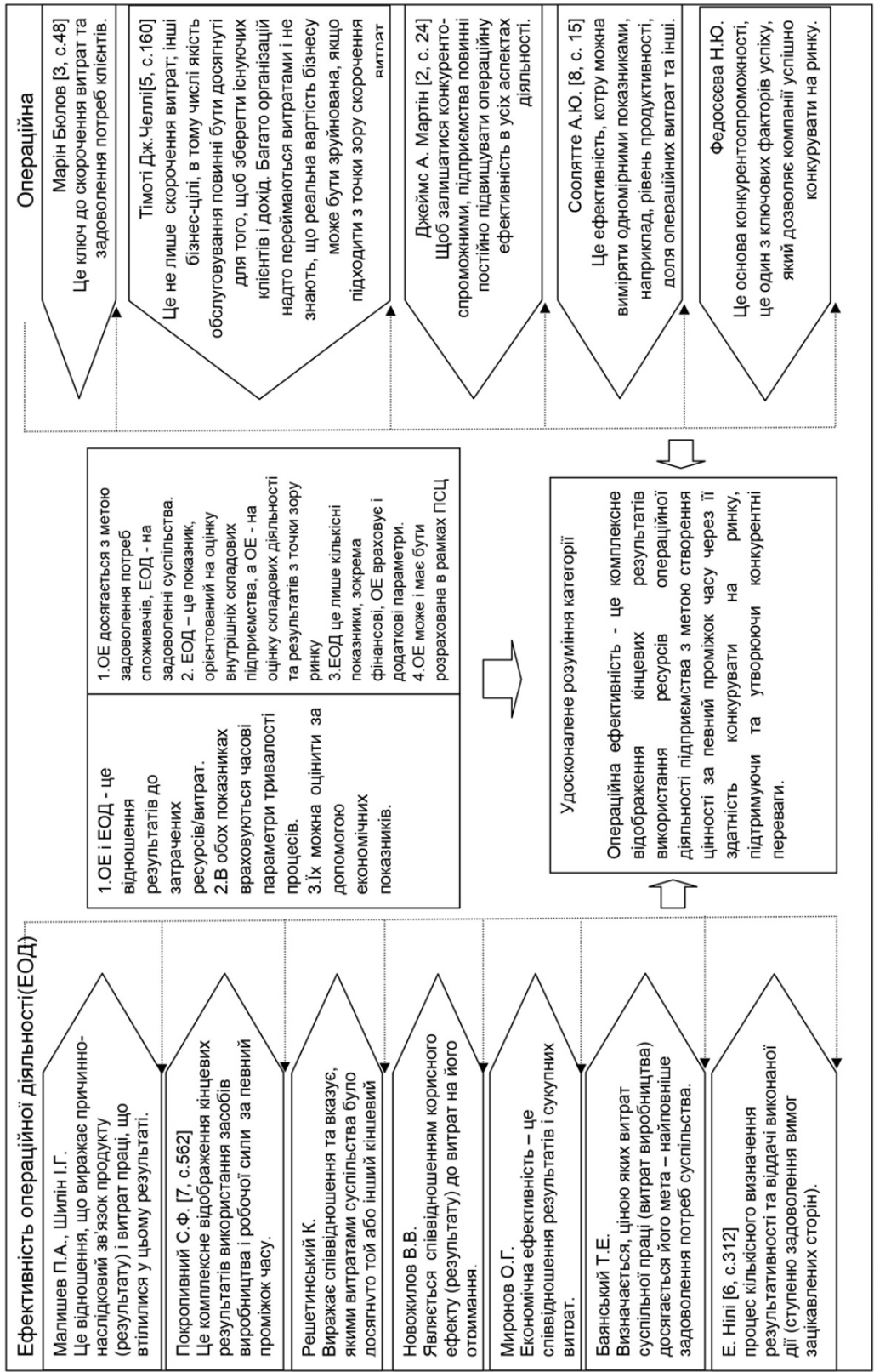


Рис. 1. Порівняльна характеристика категорій "операційна ефективність" та "ефективність операційної діяльності"

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Етап 3. Який продукт випускати? Для чого? Яким він має бути? В що його загорнути?

Етап 4. Операційна діяльність: виробництво товарів чи надання послуги?

Етап 5. Пошук необхідних ресурсів та сировини.

Етап 6. На даному етапі виробник отримує більше інформації про споживача, набуває нових компетенцій. З'являється можливість запропонувати додаткові послуги споживачам, щоб задовільнити їхні потреби.



Рис. 2. Сучасний потік створення цінності

Усі перераховані вище етапи є важливими в процесі створення цінності. Однак сьогоднішня орієнтація на споживачів, бажання зрозуміти їхні потреби - це перший і найважливіший пріоритет в потоці створення цінності.

Для того, щоб досягати мети – задоволення потреб споживачів – недостатньо покращувати операційні процеси та поліпшувати ефективність роботи, необхідно почати вимірювати та оцінювати операційну ефективність. Досить часто, підприємства вимірюють в першу чергу ефективність на вході, наприклад, вартість одиниці продукції або необхідних для виробництва однієї одиниці в людино-годинах. Однак, важливо, щоб вхідні показники, такі як вартість одиниці продукції не розглядалися в якості єдиного показника операційної ефективності [6, с.302]. При вимірюванні операційної ефективності, підприємствам необхідно визначити, оцінити і відстежити ряд фінансових показників, показників продуктивності та інших як на вході так і виході.

Категорія “операційна ефективність” відноситься не лише до виробничого процесу в діяльності підприємства, це більш широке поняття, що охоплює практично всі аспекти діяльності підприємства. В зв'язку з цим проводити її оцінку можна не лише за допомогою фінансових та економічних (підприємства, ринку) показників, але й за допомогою допоміжних параметрів.

Складність визначається як відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до суми примірників процесів. Даний параметр демонструє ставлення рівнів моделі бізнес-процесів до кількості примірників процесів. Даний критерій складності визначає наскільки складна ієрархічна структура бізнес-процесів.

Процесність визначається як відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між екземплярами бізнес-процесу) в бізнес-процесах до суми класів процесів. Даний параметр характеризує бізнес-процес як процесний або проблемний. У випадку, коли значення коефіцієнта вказує на процесний характер моделі - це означає, що всі екземпляри моделі пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком і горизонтально інтегровані.

Контролювання визначається як відношення кількості класів бізнес-процесу до кількості власників процесу. Характеризує ефективність управління.

Ресурсоємність визначається як відношення кількості використовуваних ресурсів до кількості “виходів” (результатів примірників процесів) бізнес-процесів. Параметр ресурсоємності демонструє, наскільки ефективно використовуються ресурси в конкретному бізнес-процесі. Відношен-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ня кількості ресурсів до суми наявних результатів в класах бізнес-процесів показує ефективне або зворотне використання ресурсів.

Регулювання визначається як відношення кількості документації до кількості класів бізнес-процесів. Такий параметр свідчить про рівень регламентації аналізованих бізнес-процесів. Параметр регульованості характеризує досліджуваний бізнес-процес як регульований або нерегульований нормативними регламентами.

Рівень задоволення споживачів - міра збігу характеристик (властивостей) товару, що суб'єктивно сприймаються споживачами, з очікуваннями, пов'язаними з цим товаром; якщо переваги товару нижчі за пов'язані з ним очікування, споживач залишається незадоволеним; якщо переваги збігаються з очікуваннями, споживач задоволений; якщо переваги товару перевершують очікування, споживач — у захваті.

Більшість господарських організацій приділяє значну увагу не задоволенню потреб споживачів, а питомій вазі підприємства в обороті ринку. Ця позиція хибна, оскільки питома вага підприємства є показником минулих успіхів, задоволення ж потреб пов'язане з майбутнім [5, с.159]. Слід відзначити, що якщо рівень задоволення зменшується, одразу ж починається і зниження питомої ваги підприємства. Сьогодні доцільно відстежувати та покращувати показник рівня задоволення споживачів. Чим він вищий, тим більший та стійкіший попит на продукцію. Варто додати, що витрати на залучення нових клієнтів (споживачів) в 5-10 разів перевищують витрати на задоволення та утримання існуючих споживачів. Середнє підприємство втрачає за рік від десяти до двадцяти відсотків своїх споживачів, однак лише при п'ятивідсотковому зниженні рівня відтоку споживачів можна досягти збільшення доходів підприємства на 25-85% (залежно від галузі) [4, с. 64]. Разом з тим споживча норма прибутку для постійних клієнтів має тенденцію до зростання.

Таким чином, можемо зробити висновок, що операційну ефективність можна визначити застосувавши ряд показників, які описують не лише економічне, фінансове положення, але й дають інформацію про складність процесу, можливість його регулювання і, що саме головне, задоволення потреб споживачів.

Висновки. В процесі дослідження особливостей нинішнього етапу розвитку економіки, отримано всі підстави стверджувати, що сьогодні економічне середовище вимагає від сучасних підприємств активної поведінки, інноваційних та креативних рішень з метою задоволення потреб споживача. Зміни в ринковому континуумі обумовили формування нової природи конкуренції, нової філософії ведення господарської діяльності результати якої необхідно оцінювати комплексно, враховуючи фінансово-економічні показники, а також наступні параметри: складність, процесність, контролювання, регульованість, тривалість, рівень задоволення споживачів. Удосконалене розуміння категорії "операційна ефективність" дає можливість постійної оптимізації бізнес-процесів і як наслідок посилення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Література

1. Dejneko O. A. Efficiency and quality of management of the machine-building enterprise / O. A. Dejneko. – Moscow : Mechanical engineering, 2006. - 24 p.
2. Martin J. A. Tips for Increasing Operational Efficiency / James A. Martin // Report of Cisco Systems. - 2013. - №6. – P. 24-30
3. Buelow M. Efficiency and beyond - Forward-thinking solutions for improving efficiency / M. Buelow // Nokia Siemens Networks – 2012. - №5. – p. 45-56.
4. Michael E. Porter. Harvard Business Review on Advances in Strategy / Michael E. Porter, David P. Norton, Kathleen M. Eisenhardt, Donald N. – Harvard Business School Press, 2007. – 243 p.
5. Timothy J. Coelli. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / Timothy J. Coelli, D.S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell and George E. Battese. - New York : Springer, 2012. – 349 p.
6. Нили Э. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управление им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. - Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. – 400 с.
7. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / С. Ф. Покропивний – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.
8. Соолятте А. Ю. Разработка теоретической концепции оценки и повышения операционной эффективности СМК промышленного предприятия / А. Ю. Соолятте, А. Н. Шмелева // Век качества. – 2012. - №4. – 36 с.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

References

1. Dejneko, O. A. (2006). *Efficiency and quality of management of the machine-building enterprise*. Moscow: Mechanical engineering.
2. James A. Martin. (2013). Tips for Increasing Operational Efficiency. *Report of Cisco Systems*, 6, 24-30
3. Marin Buelow (2012). Efficiency and beyond - Forward-thinking solutions for improving efficiency. *Nokia Siemens Networks*, 5, 45-56.
4. Michael E. Porter, David P. Norton, Kathleen M. Eisenhardt, & Donald N. (2007). *Harvard Business Review on Advances in Strategy*. Harvard Business School Press.
5. Timothy J. Coelli, D.S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell, & George E. Battese (2012). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Springer.
6. Andrew Neely, Chris Adams, & Mike Kennerley (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*.
7. Pokropyvnyi, S.F. (2003). *Ekonomika pidpriemstva: Pidruchnyk [Business economics: tutorial]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Soolyatte, A.Yu., & Shmeleva, A.N (2012). Razrabotka teoreticheskoy kontseptsii otsenki i povysheniya operatsionnoy effektivnosti SMK promyshlennogo predpriyatiya. [Development of theoretical concepts of evaluate and improve the operational efficiency of QMS of industrial enterprise]. *Vek kachestva - Age of Quality* 4, 36 [in Russian].

Надійшла 17.11.2014