

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-2>

Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848

Олена Віталіївна КРИВДА,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0003-4398-6298

Ольга Олександрівна КОЖЕМЯЧЕНКО,

ст. викладачка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0001-8732-6596

ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто можливі напрями підвищення ефективності операційної системи підприємства.

Ефективність операційної діяльності є необхідною передумовою розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Комплексність поняття ефективність та різноманітність операційної діяльності підприємств потребують відповідних оціночних показників її рівня. Стрімке зростання автомобілізації призводить до зростання сектору економіки, пов'язаного з технічним обслуговуванням, ремонтом автотехніки, який постійно розвивається. Серед конкурентних факторів підприємств цього сектору економіки важливу роль відіграє якість управління операційною діяльністю таких підприємств, яка пов'язана з системним вимірюванням ефективності їх діяльності. Авторами рекомендована система коротко-, середньо- та довгострокових показників, аналіз яких дозволяє менеджерам профільних

підприємств розробляти ефективні управлінські рішення в їх системній управлінській роботі. Розробка та використання таких показників буде однією з переваг у конкурентному середовищі даного сектору економіки.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, менеджери, ефективність, показники ефективності, управління операційною діяльністю.

Svitlana TULCHYNSKA

Doctor of economics science, professor,
Head of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848

Olena KRYVDA

PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship, National Technical University
of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
ORCID ID: 0000-0003-4398-6298

Olga KOZHEMIACHENKO,

Assistant professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»
ORCID ID: 0000-0001-8732-6596

**MEASUREMENT OF ENTERPRISE
OPERATIONAL EFFICIENCY ACTIVITIES**

The operational activity of the enterprise is the basis of its internal business processes. The efficiency of operational activity is a necessary prerequisite for the development of the enterprise and ensuring its competitiveness in the long term. The complexity of the concept of efficiency and the variety of operational activities of enterprises require appropriate evaluation indicators of its level. Therefore, ensuring the proper management of the efficiency of the enterprise's activity requires the correct selection of the necessary indicators of the evaluated type of efficiency in order to ensure the management decisions that are relevant at the moment.

The rapid growth of motorization leads to the growth of the sector of the economy related to technical maintenance and repair of auto equipment, which is constantly developing. Among the competitive factors of enterprises in this sector of the economy, an important role is played by the quality of management of the operational activities of such enterprises, which is connected with the systematic measurement of the efficiency of their activities. The authors recommended a system of short-, medium- and long-term indicators, the analysis of which allows managers of specialized enterprises to develop effective management solutions in their systemic management work.

The proposed system of performance indicators will help to conduct a more structured analysis of the efficiency of the enterprise's operational activity and will make it possible to identify the main problems of its provision and hidden reserves. The development and use of such indicators will be one of the advantages in the competitive environment of this sector of the economy.

Keywords: *enterprise, competitiveness, managers, efficiency, performance indicators, management of operational activities.*

Постановка проблеми. Питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як ключове в аспекті конкурентоспроможності бізнесу. Ця проблема особливо актуальна за кризових умов в економіці, оскільки такі умови вимагають жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі виробництва за мінімальних капіталовкладень. Зростання ефективності виробництва – основа підвищення прибутковості та виживання підприємства у конкурентній боротьбі, особливо у сучасних умовах різкого прискорення НТП. У довгостроковому плані основним чинником ефективності є інноваційні зміни у техніці та організації виробництва, які ведуть до зниження його витрат [2].

Для окремого підприємства потрібно розрізняти потенційну та реальну ефективність виробництва. Якщо рівень потенційної ефективності залежить від зовнішніх умов господарської діяльності (наявності трудових, сировинних, енергетичних ресурсів тощо) і, насамперед, від загального рівня науково-технічного розвитку країни, то реальна ефективність підприємства визначається, зокрема, рівнем управління та організації виробництва. Вона може зростати не тільки за рахунок зниження витрат виробництва

в результаті організаційних чи технічних нововведень. Значним резервом реальної ефективності виробництва є поінформованість керівництва підприємства щодо нової техніки чи методів організації праці.

Від правильного вибору системи показників ефективності багато в чому залежить успіх заходів щодо її підвищення. Проблема полягає в тому, що для цілей управління ефективність повинна вимірюватися не одним, узагальнюючим або кількома окремими показниками, а системою взаємопов'язаних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кожне підприємство, щоб вижити у ринковому конкурентному середовищі та розвиватися, мусить бути ефективним, тобто отримувати якомога більшу вигоду від своєї діяльності [1, с. 378]. Ефективна операційна діяльність підприємства сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп: власників бізнесу, персоналу, держави, споживачів. Оскільки поняття ефективності діяльності підприємства є надзвичайно масштабним і неоднозначним, уявлення економістів-науковців про змістове наповнення цієї категорії дещо різняться. Так, наприклад, така група економістів, як Данюк В. М., Покропивний С. Ф., Кузьомко В. М. визначає, що сукупність показників ефективності операційної діяльності варто об'єднати у дві групи: узагальнюючі показники бізнесу та показники ефективності використання ресурсів [1, 5, 6]. Інша група авторів (Олексюк О. І., Гетьман О. О., Добрянська Н. А.) розглядає ефективність операційної діяльності в площині показників ефективності використання виробничих ресурсів і виробничих фондів (основних фондів, трудових ресурсів, оборотних фондів тощо) [2, 7, 8]. В третю групу входять автори, погляди яких на дане питання базуються на дослідженні факторів виробничої діяльності, які мають безпосередній вплив на рентабельність операційної діяльності підприємства [9]. Отже, для виконання завдань дослідження, потрібно побудувати таку систему показників ефективності операційної діяльності підприємства, яка ґрунтовніше характеризувала б основні параметри ефективності підприємства. Також варто відзначити, що роботи означених авторів присвячені в основному дослідженню ефективності підприємства загалом, а не власне його операційної діяльності. Поява нових форм організації операційної діяльності підприємств потребують вдосконалення підходів до класифікації

видів ефективності операційної діяльності підприємства з метою підвищення якості її оцінювання та пошуку резервів зростання в практичній діяльності підприємств окремих галузей.

Метою статті є визначення та систематизація управлінських дій менеджерів підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його операційної діяльності. Для цього ставляться задачі уточнити головні поняття, розробити систему показників для комплексної оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна, хоча й повільно, але наполегливо наближається до рівня соціально-економічних показників країн ЄС. Так, за останні роки темпи росту автомобілізації склали більше 5 % за рік, що дозволило досягти рівня у 250 легкових авто на 1000 осіб населення. При цьому потрібне зростання продемонстрував ринок електромобілів та гібридів. На 1 січня 2021 року число зареєстрованих в Україні автомобілів складало 10,2 млн одиниць, з яких 8,8 млн легкових автомобілів [11].

На жаль, позитивна динаміка в кількісному вимірі перекреслюється низькою якістю цього великого автопарку, бо, за рахунок інтенсивного ввезення в країну вживаної техніки, середній вік легкових авто складає 22,7 років, в той час коли середньоєвропейська цифра на сьогодні дорівнює тільки 8,5 років. Старіння автопарку продовжується, тому що 39 % легкових автомобілів, зареєстрованих впродовж 2021 року, мали середній вік 8 років [11].

Зростаючий парк автомобілів «не першої свіжості» закономерно призвів до росту сегменту вітчизняної економіки, пов'язаної з технічним обслуговуванням (ТО), ремонтом та сервісом. Тільки в м. Київ на 1 січня 2021 року зареєстровано 403 суб'єкти господарської діяльності різних розмірів, форм власності та профілю діяльності у вказаній сфері.

Фахівці авторинку [11] визначають, що запекла боротьба за прибуток і клієнтів точиться у всіх прошарках цього сегменту, яка ще більше підігривається за рахунок цінового демпінгу з боку малих форм бізнесу, працюючих в приватних гаражах та майстернях. Незважаючи на це явище, основна група клієнтів віддає перевагу великим станціям технічного обслуговування (СТО), де за одне відвідування можна зробити декілька видів робіт з ТО та необхід-

ного, у разі потреби, ремонту. Факторами конкурентних переваг підприємств на цьому ринку є [11]:

- зручне місцерозташування підприємства;
- використання сучасного спеціалізованого обладнання відомих компаній;
- висока кваліфікація спеціалістів, особливо з діагностики та ремонту ходової частини автомобіля, електрообладнання, по кузовних ремонтах тощо;
- можливість придбати необхідні запчастини безпосередньо на СТО, а не шукати їх на стороні;
- введення дисконтної системи для постійних клієнтів тощо.

Не заперечуючи важливості вказаних факторів у забезпеченні підприємством конкурентних переваг, вирішальним фактором, на нашу думку, є ефективна діяльність менеджерів – майстрів-приймальників, змінних і контрольних майстрів, керівників функціональних підрозділів, тобто всіх, хто виконує функції планування, організації, координації та контролю на підприємстві.

Результативно вести перемовини з клієнтами, своєчасно виконувати необхідні дії щодо вирішення поточних і стратегічних виробничих завдань, комунікувати між собою та іншими зацікавленими особами, отримувати та передавати необхідну інформацію менеджери зможуть тільки у разі чіткого і системного уявлення про поточний стан підприємства та напрям змін, які відбуваються [3].

Таке уявлення дає низка показників ефективності, які, за ініціативи Р. Каплана і Д. Нортон, прийнято групувати по 4-х аспектах: аспект «клієнта», «внутрішніх бізнес-процесів», «інновацій і навчання» та аспект «фінанси» [4]. На нашу думку, внутрішні бізнес-процеси, серед яких організація менеджерами швидкого, якісного ТО та ремонту по всій номенклатурі цих послуг за помірними цінами – це те, що забезпечує прихильність клієнтів до конкретного підприємства, що забезпечить необхідну завантаженість і, відповідно, прибуток цьому суб'єкту підприємницької діяльності.

У своїй управлінській діяльності менеджери використовують як коротко-, так і середньо- і довгострокові показники ефективності [3]. Перелік рекомендованих короткострокових показників для вимірювання поточного стану підприємства наведений у табл. 1.

Таблиця 1. Короткострокові показники ефективності операційної діяльності підприємства по аспекту «внутрішні бізнес-процеси»

Найменування показників	Одиниці виміру	Порядок обчислення
1. Обсяги фактично виконаних робіт по підприємству за період в цілому, в тому числі: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ТО ▪ ремонтні роботи ▪ сервісні послуги ▪ позапланові непрофільні роботи 	Тис. грн нормо-год	За чинними трудовими нормами, вартістю нормо-годин та діючими цінами на матеріали, запчастини та інші ресурси
2. Виробіток на одного працюючого	Тис. грн/ особа, нормо-год/ особа	Відношення виконаних й оплачених робіт до середньоспискової чисельності працюючих за період
3. Якість виконання робіт*	%	Відношення загальної кількості виконаних замовлень за мінусом числа замовлень, по яких були зареєстровані скарги клієнтів на неякісне, неповне або несвоєчасне виконання робіт до загальної кількості виконаних та оплачених замовлень
4. Простої основного технологічного обладнання, а саме: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ремонтних підйомників; ▪ зварювальних постів; ▪ фарбувальних камер; ▪ ремонтних стендів тощо 	години	Сумарна тривалість простоїв за плановий період
5. Простої основного технологічного обладнання з окремих причин: <ul style="list-style-type: none"> ▪ відсутність роботи; ▪ плановий ремонт і технічне обслуговування; ▪ позаплановий ремонт, пов'язаний з поломками або ненадійним функціонуванням 	години	Сумарна тривалість простоїв за плановий період

Джерело: складено авторами

* Щодо показника «якість виконання робіт»: мається на увазі, що 100-відсоткова якість робіт буде досягнута у разі повної відсутності скарг клієнтів

Результативно вирішуючи повсякденні виробничі питання нормального функціонування підприємства, менеджери в той же час повинні своєчасно виявляти, аналізувати та реагувати на проблеми, які не вирішуються за один день або тиждень. Так, наприклад, актуальна проблема організації ТО електромобілів та гібридів потребує розробки реалізації відповідного комплексного плану, в якому повинні вирішуватися інвестиційні, кадрові, організаційні, технічні та інші нагальні питання.

Виявляти й аналізувати більш масштабні, ніж поточні, проблеми в роботі підприємств в середньо- та довгостроковій перспективі можуть відповідні індикатори ефективності.

Рекомендовані показники ефективності операційної діяльності підприємств з технічного обслуговування, ремонту та сервісу легкових автомобілів наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. Середньо- та довгострокові показники ефективності операційної діяльності підприємства

Найменування показників	Одиниці виміру	Порядок обчислення
1	2	3
1. Рентабельність операційної діяльності	%	Відношення чистого прибутку від операційної діяльності підприємства до чистого доходу (виручки) від реалізації послуг
2. Якість чинних норм праці	%	Відношення кількості технічно обґрунтованих норм праці до загальної кількості діючих норм праці на роботи з технічного обслуговування, ремонту та сервісу
3. Якість чинних норм витрат матеріальних ресурсів	%	Відношення кількості технічно обґрунтованих норм, необхідних для проведення технічного обслуговування мастил, гальмівних рідин, тосолю тощо, матеріалів для ремонту (електродів, фарб, ґрунтів, електродротів та інших) до загальної кількості діючих норм витрат матеріальних ресурсів

Закінчення табл. 2

1	2	3
4. Енергоємність виробничих процесів	кВт-год/тис. грн	Відношення фактичних витрат електроенергії за період часу до чистого доходу (виручки) від реалізації послуг за той самий період
5. Оновлення основних засобів	%	Балансова вартість введених за плановий період основних засобів (технологічного обладнання, ремонтного інструменту та пристосувань, управлінських офісних засобів тощо) до балансової вартості всіх основних засобів
6. Освоєння нових прогресивних технологічних процесів технічного обслуговування, ремонту та сервісу: 6.1. Кількість освоєних технологій; 6.2. Охоплення новими технологіями виробничих процесів	одиниць %	Кількість освоєних за плановий період нових прогресивних технологічних процесів Відношення обсягів робіт, виконаних за період з використанням нових технологій (тис. грн) до загального обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації послуг (тис. грн)
7. Освоєння нових комп'ютерних програм автоматизації управлінських процесів і робіт: 7.1. Кількість нових програм; 7.2. Охоплення новими програмами управлінських робіт	одиниць %	Кількість впроваджених комп'ютерних програм автоматизації робіт з планування, організації, координації, обліку та контролю у сфері операційної діяльності підприємства Відношення обсягів управлінських робіт, виконаних із застосуванням нових програм до загального обсягу робіт з управління операційною діяльністю підприємства

Джерело: складено авторами

Передбачається, що максимально досяжна якість трудових і матеріальних норм дорівнює 100 %. Така якість норм буде досягнута у випадку, коли всі чинні норми витрат трудових і матеріальних ресурсів будуть технічно обґрунтованими.

Наведена у таблиці 2 система показників-індикаторів ефективності операційної діяльності підприємства може і повинна доповнюватися показниками, які враховують профіль виробничої діяльності, або важливі для нього на відповідній стадії життєвого циклу чи інші особливості. Такими показниками можуть, наприклад, бути фондovіддача, термін експлуатації основних засобів, коефіцієнт змінності роботи тощо.

Висновки та пропозиції. Ефективність операційної діяльності є необхідною передумовою розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Комплексність поняття ефективності та різноманітність операційної діяльності підприємств потребують відповідних оцінних показників її рівня. Отже, забезпечення належного управління ефективністю діяльності підприємства вимагає правильного вибору необхідних показників оцінюваного виду ефективності для забезпечення актуальних на даний момент управлінських рішень. Запропонована система показників-індикаторів ефективності операційної діяльності допоможе провести більш структурований аналіз ефективності операційної діяльності підприємства та дасть можливість виявити основні проблеми її забезпечення й приховані резерви.

Таким чином, була розглянута тільки операційна діяльність підприємства, як основа його внутрішніх бізнес-процесів. Такі аспекти, як клієнти, розвиток та інновації, фінанси є не менш важливими у досягненні конкурентних переваг на швидко зростаючому ринку автопослуг.

Без сумніву можна стверджувати, що розробка і, особливо, впровадження цілісної системи показників ефективності є далеко не простим завданням, і тому керівникам підприємства необхідно залучати професійних консультантів, які спеціалізуються на таких питаннях.

Можна констатувати, що забезпечення розробки й впровадження системи вимірювання менеджерами досягнутої ефективності у сфері операційної діяльності та інших аспектах функціонування підприємства є важливим елементом забезпечення його виживання у довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
2. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
3. Gibson J., Ivancevich J., Konopaske R. Organizations: Behavior, Structure, Processes. McGraw Hill; 14th edition, 2011. 640 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
5. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1998. 352 с.
6. Кузьомко В. М. Управління ефективністю (результативністю) потенціалу підприємства: конспект лекцій. К.: КНЕУ, 2011. 21 с.
7. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Добрянська Н. А. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності виробництва в м'ясопродуктовому підкомплексі АПК регіону: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством». Миколаїв: МДАУ, 2008. 20 с.
9. Романчук А. Аналіз ефективності діяльності підприємств промисловості будівельних матеріалів та їх підрозділів. Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2007. № 1. С. 270-275.
10. Небава М. І., Адлер О. О., Козловський В. О. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Вінниця: ВНТУ, 2010. 132 с.
11. Автомобільна Федерація України (FAU). URL: <https://fau.ua/federation> (дата звернення: 10.01.2023).

REFERENCES

1. *Menedzhment personalu: Navch. posibnyk*. Vyd. 2-he, bez zmin. Za zah. red. V. M. Daniuka, V. M. Petiukha. K.: KNEU [Personnel management: Education. manual. From. 2nd, unchanged. In general ed. V. M. Daniuk, V. M. Petiukha. K.: KNEU] 2006. 398 p.
2. Oleksiuk O. I. (2008), *Ekonomika rezultatyvnosti diialnosti pidprijemstva: monohrafiia* [The economics of enterprise performance: a monograph]. K.: KNEU, 2008. 362 p.

3. Gibson J., Ivancevich J., Konopaske R. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw Hill; 14th edition, 2011. 640 p.

4. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

5. Pokropyvnyi S. F., Kolot V. M. (1998), *Pidpryemnytstvo: stratehiia, orhanizatsiia, efektyvnist: navch. Posib.* [Entrepreneurship: strategy, organization, efficiency: education. Manual] K.: KNEU, 352 p.

6. Kuzomko V. M. (2011), *Upravlinnia efektyvnistiu (rezultatyvnistiu) potentsialu pidpryemstva: konspekt lektsii* [Management of the efficiency (effectiveness) of the potential of the enterprise: lecture notes]. K.: KNEU, 21 p.

7. Hetman O. O., Shapoval V. M. (2010), *Ekonomika pidpryemstva: navch. posib.* 2-he vyd. [Enterprise Economics: Education. manual 2nd edition]. K.: Tsentru uchbovoi literatury [K.: Center of Educational Literature], 488 p.

8. Dobrianska N. A. (2008), *Orhanizatsiino-ekonomichni zasady pidvyshchennia efektyvnosti vyrobnytstva v miasoproduktovomu pidkompleksi APK rehionu: avtoreferat dysertatsii na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk 08.00.03 – «Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom»* [Organizational and economic principles of increasing the efficiency of production in the meat product sub-complex of the agricultural sector of the region: abstract of the dissertation for obtaining the scientific degree of candidate of economic sciences 08.00.03 – «Economics and management of the national economy»]. Mykolaiv: MDAU, 20 p.

9. Romanchuk A. (2007), *Analiz efektyvnosti diialnosti pidpryemstv promyslovosti budivelnykh materialiv ta yikh pidrozdiliv. Ekonomichnyi analiz v upravlinni diialnistiu pidpryemstv* [Analysis of the efficiency of construction materials industry enterprises and their divisions. Economic analysis in the management of enterprise activities]. *Economic analysis*. 2007. No. 1. pp. 270-275.

10. Nebava M. I., Adler O. O., Kozlovskyi V. O. (2010), *Ekonomika ta orhanizatsiia vyrobnychoi diialnosti pidpryemstva* [Economy and organization of production activity of the enterprise]. Vinnytsia: VNTU, 132 p.

11. Avtomobilna Federatsiia Ukrainy (FAU) [Automobile Federation of Ukraine (FAU)]. URL: <https://fau.ua/federation> (Accessed 10 January 2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 30.01.2023