

**Н. В. ЛОХМАН**

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

## **ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ІНСТРУМЕНТІВ КОНТРОЛІНГУ**

Наукові праці МАУП, 2017, вип. 53(2), с. 43–49

*Організаційна діяльність підприємства потребує всебічної та об'єктивної оцінки, а це можливо зробити за допомогою сучасних методів аналізу. Особливої методологічної та практичної значущості набуває методика оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу.*

Результативність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від організації його діяльності.

Раціональна організація діяльності завжди є одним із головних важелів, що використовується для підвищення ефективності роботи підприємства. Удосконалення організаційної діяльності та досягнення на цій основі високих економічних результатів — одне з головних завдань підприємства [1, 95].

Організаційна діяльність — це створення або вдосконалення механізму управління відповідно до цілей і завдань організаційних систем.

Як відомо, сукупність наявних у розпорядженні підприємства ресурсів є необхідною, але недостатньою умовою успішного розвитку. Достатність виникає при поєднанні комплементарності, взаємодії ресурсів та адекватності їх умовам функціонування компанії [6, 98]. Таким чином, ефективна організаційна діяльність підприємства перетворює ресурси в результати.

Однак аналізу ефективності організаційної діяльності на підприємстві не приділяється належної уваги, бо відсутня методика оцінки організаційної діяльності підприємства.

Організаційна діяльність — функція управління, спрямована на встановлення постійних зв'язків і тимчасових взаємин між усіма підрозділами підприємства; ця функція спрямована на визначення порядку та умов функціонування підприємства [7].

Організаційна діяльність підприємства, як будь-яка інша діяльність підприємства, потребує всебічної та об'єктивної оцінки, а це можливо зробити в рамках контролінгу організаційної діяльності.

Контролінг — це функціонально-відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, що пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної

інформаційної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень. Основною метою контролінгу є спрямування управлінського процесу на досягнення тих цілей, що виникають перед підприємством.

Контролінг забезпечує виконання таких функцій [4]:

- координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;
- інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- забезпечення раціональності управлінського процесу;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством.

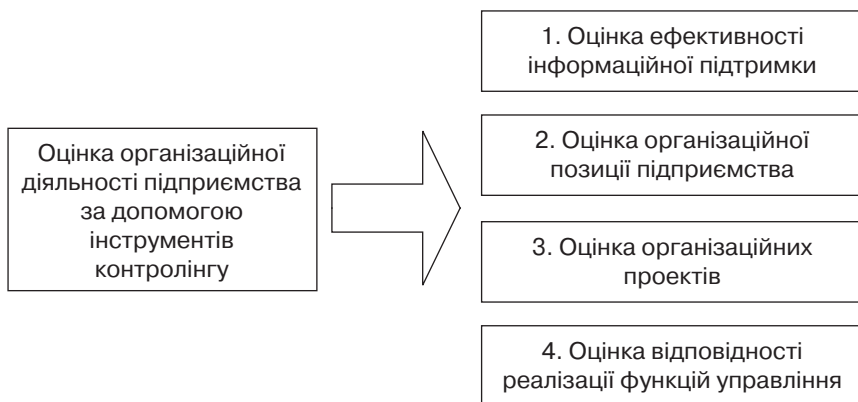
Розробимо методики оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу.

Контролінг трактується як система методів та інструментів, що забезпечує підтримку прийняття стратегічних рішень, планування і контролю за змінами умов діяльності підприємства [2]. Система контролінгу спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень і передбачає специфічний набір завдань для окремих напрямів діяльності підприємства [5].

Система контролінгу діяльності підприємства охоплює підсистеми: інформаційної підтримки діяльністю підприємства, методичної підтримки діяльністю підприємства, контролю за реалізацією функцій щодо управління діяльністю [3, 175].

Оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу представлена на рисунку.

Оцінку організаційної діяльності підприємства необхідно розпочати з оцінки ефективності інформаційної підтримки організаційної діяльності підприємства, яка має передбачати проведення аналізу повноти реалізації процесів, що є запорукою ефективності інформаційного забезпечення організаційної діяльності (табл. 1).



**Схема оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу**

**Аналіз повноти реалізації процесів, що забезпечують ефективність інформаційного забезпечення організаційної діяльності підприємства**

Критерії оцінювання повноти реалізації процесів, що забезпечують ефективність інформаційного забезпечення організаційної діяльності підприємства	Оцінка, бали				
	1	2	3	4	5
Визначення джерела первинної та вторинної інформації, що необхідно використовувати під час здійснення підтримки прийняття управлінських рішень щодо організаційної діяльності					
Визначення найбільш прийнятних методів пошуку та оброблення інформації					
Визначення терміну збору інформації					
Визначення періодичності збору інформації					
Визначення обсягу витрат на інформаційне забезпечення процесу організаційної діяльності					
Визначення необхідних ресурсів для організації ефективного інформаційного забезпечення організаційної діяльності					
Розроблення схеми документообігу підприємства та схеми інформаційних потоків підприємства					
Визначення споживачів та постачальників інформації					
Визначення порядку запитів інформації					
Створення підрозділу інформаційної підтримки організаційної діяльності					
Виокремлення центрів відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення					
Формалізація розподілу відповідальності за певні процеси інформаційного забезпечення					
Належне кадрове забезпечення процесу інформаційної підтримки організаційної діяльності					
Використання сучасних технологій пошуку інформації					
Використання сучасних технологій накопичення інформації					
Використання сучасних технологій збереження інформації					
Використання сучасних технологій структуризації інформації					
Впровадження сучасних методів оброблення та аналізу інформації					
Підвищення рівня автоматизації робіт щодо оброблення інформації					
Використання сучасних інформаційно-технологічних засобів щодо оброблення інформації					
Визначення форм представлення результатів аналізу інформації					
Загальна оцінка повноти реалізації процесів щодо інформаційного забезпечення організаційної діяльності					

Наступним кроком оцінювання організаційної діяльності підприємства має стати оцінка організаційної позиції підприємства, яку можливо провести за методикою, поданою в табл. 2.

## Оцінка імовірності і характеру зміни організаційної позиції підприємства

Критерії оцінки імовірності і характеру зміни організаційної позиції підприємства	Бали		
	1	2	3
Ступінь стабільності стану організаційного клімату підприємства (S1)			
Ступінь стабільності стану організаційного потенціалу підприємства (S2)			
Ступінь стабільності стану організаційної позиції підприємства (S3 = (S1 + S2)/2)			
Характер змін, що мають місце (+/-)			
Зважена оцінка, бали	-2-0,5	-0,5-0,5	0,5-2
Характеристика зміни організаційної позиції підприємства	тенденція до зниження сили організаційної позиції	збереження організаційної позиції	тенденція до підвищення сили організаційної позиції

Організаційна діяльність підприємства передбачає реалізацію низки проєктів, тому будь-яке підприємство має розробляти та реалізовувати організаційні проєкти задля покращення умов свого функціонування. Тому наступним кроком оцінки організаційної діяльності має стати такий інструмент контролінгу, як *ABC*-аналіз організаційних проєктів підприємства. Методику цього аналізу наведено у табл. 3.

Організаційні проєкти також мають бути диференційовані за показником точності прогнозу отримання очікуваних результатів від їх реалізації, для цього слід здійснити *XYZ*-аналіз організаційних проєктів (табл. 4).

**ABC-аналіз організаційних проєктів підприємства**

Організаційні проєкти підприємства	Оцінка пріоритетності за напрямками можливого розвитку, бали		
	П	Т	Г
Удосконалення організаційної структури підприємства			
Удосконалення організації інформаційного забезпечення підприємства			
Удосконалення організації структурних змін на підприємстві			
Удосконалення організації трудового потенціалу підприємства			
Удосконалення організаційної культури на підприємстві			

*Примітка:* Т – терміновість реалізації проєкту, П – пріоритетність реалізації проєкту, Г – група, до якої належить проєкт: А – найбільш пріоритетний; В – середній ступінь пріоритетності; С – менш пріоритетний.

**XYZ-аналіз організаційних проектів підприємства**

Організаційні проекти підприємства	Оцінка пріоритетності за напрямками можливого розвитку		
	X	Y	Z
Удосконалення організаційної структури підприємства			
Удосконалення організації інформаційного забезпечення підприємства			
Удосконалення організації структурних змін на підприємстві			
Удосконалення організації трудового потенціалу підприємства			
Удосконалення організаційної культури на підприємстві			

*Примітка:* X – висока точність прогнозу результатів реалізації; Y – середня точність прогнозу результатів реалізації; Z – низька точність прогнозу результатів реалізації проектів.

Для правильного вибору пріоритетів реалізації організаційних проектів необхідно оцінити показники відносної корисності реалізації та привабливості умов реалізації організаційних проектів підприємства, це можливо зробити завдяки портфельному аналізу організаційних проектів (табл. 5).

Завершальним етапом оцінювання організаційної діяльності підприємства має стати оцінка відповідності реалізації функцій управління організаційною діяльністю умовам щодо ефективної організації процесу реалізації функцій підприємства (див. табл. 6).

**Портфельний аналіз організаційних проектів підприємства**

Організаційні проекти підприємства	Оцінка пріоритетності за напрямками можливого розвитку, бали		
	Кр	Пр	Характеристика оцінки (Кр * Пр)
Удосконалення організаційної структури підприємства			
Удосконалення організації інформаційного забезпечення підприємства			
Удосконалення організації структурних змін на підприємстві			
Удосконалення організації трудового потенціалу підприємства			
Удосконалення організаційної культури на підприємстві			

*Примітка:* Кр – корисність реалізації організаційного проекту, Пр – привабливість умов реалізації організаційного проекту.

**Оцінка якості реалізації функцій управління організаційною діяльністю підприємства**

Функції управління організаційною діяльністю	Бали (1-мін...3-мах)		
	Яр	Пр	Вп
Планування			
Організація			
Мотивація			
Контроль			
Регулювання			
Сума балів			
Характеристика якості реалізації функцій управління організаційною діяльністю			

*Примітка:* Яр – якість реалізації певної функції; Пр – повнота реалізації певної функції; Вп – відповідність принципам реалізації певної функції управління організаційною діяльністю.

Отже, методика оцінки організаційної діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу включає такі етапи: оцінку ефективності інформаційної підтримки організаційної діяльності підприємства; оцінку організаційної позиції підприємства; оцінку організаційних проектів (*ABC*-аналіз організаційних проектів, *XYZ*-аналіз організаційних проектів, портфельний аналіз організаційних проектів); оцінку відповідності реалізації функцій управління організаційною діяльністю умовам щодо ефективної організації процесу. Перспективами подальших досліджень є оцінка організаційної діяльності підприємства за допомогою матричного інструментарію.

## Література

1. Кузнецов В. В., Арутюнова Л. М., Минякова Т. Е. Организационный потенциал предприятия. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 105 с.
2. Мелих О. В. Роль сучасних автоматизованих методів фінансового контролінгу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства // Вісн. екон. науки України. 2010. № 2. С. 42–46.
3. Полонська Л. А., Лохман Н. В. Інноваційна політика торговельних підприємств: теорія та методологія: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 221 с.
4. Стефаненко М. Н. Концепция контролинга в системе управления предприятием [Электронный ресурс] // Менеджмент – Лекции, Статьи, Рефераты, Книги. URL: [http://infomanagement.ru/avtorskaya\\_statya/Kontroling/1](http://infomanagement.ru/avtorskaya_statya/Kontroling/1)
5. Станіславчук О. В. Гнучкий контролінг як елемент антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] // Екон. простір. 2009. № 30. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_28/Statti/22PDF.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/22PDF.pdf)
6. Третьякова Е. П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке // Вісн. ЮУрГУ. 2013. № 1. С. 97–102.
7. Організаційна діяльність [Електронний ресурс] // Технічна енциклопедія Tech Trend. URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=2386>

*Запропонована методика оцінки організаційної діяльності за допомогою інструментів контролінгу включає такі етапи: оцінку ефективності інформаційної підтримки організаційної діяльності підприємства; оцінку організаційної позиції підприємства; оцінку організаційних проектів (ABC-аналіз організаційних проектів, XYZ-аналіз організаційних проектів, портфельний аналіз організаційних проектів); оцінку відповідності реалізації функцій управління умовам щодо ефективної організації процесу управління.*

*The technique of organizational assessment tools for controlling comprises the following steps: evaluation of the effectiveness of information support of organizational activity; assessment of organizational position of the company; evaluation of institutional projects (ABC-analysis of organizational projects XYZ-analysis of organizational projects, organizational projects portfolio analysis); Conformity Assessment implementing management functions of the conditions for an effective process.*

*Предложенная методика оценки организационной деятельности с помощью инструментов контроллинга включает следующие этапы: оценку эффективности информационной поддержки организационной деятельности предприятия; оценку организационной позиции предприятия; оценку организационных проектов (ABC-анализ организационных проектов, XYZ-анализ организационных проектов, портфельный анализ организационных проектов); оценку соответствия реализации функций управления условиям эффективной организации процесса управления.*

Надійшла 22 лютого 2017 р.