

## **ТЕМА 4. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ФІРМИ.**

**1. Оцінювання ефективності роботи фірми: вітчизняний і зарубіжний досвід.**

**2. Критерій і принципи формування системи показників ефективності виробництва.**

**3. Система показників ефективності виробництва.**

**4. Характеристика узагальнюючих показників.**

**5. Характеристика часткових показників.**

**1. Оцінювання ефективності роботи фірми: вітчизняний і зарубіжний досвід.**

Практика діяльності багатьох провідних фірм світу показала, що оцінювання ефективності виробництва має вирішальне значення в процесі здійснення управлінських впливів та прийняття рішень, спрямованих на підвищення ефективності загалом.

Не маючи можливості оцінити явище чи факт, неможливо зафіксувати його рівень, динаміку, а тим більше, впливати на нього.

Досліджено також, що на більшості підприємств не існує системи комплексного вимірювання ефективності, яка, на наш погляд, є початком, першоосновою і складовою будь-якої аналітичної діяльності. Якщо на деяких підприємствах і спостерігаються певні елементи системи вимірювання, то вони зводяться до розрахунку та порівняння основних показників, які характеризують ефективність і не охоплюють всієї системи у комплексі.

Тим більше, актуальною є дана проблема з тієї точки зору, що не можна управляти тим, чого неможливо виміряти. Іншими словами, передумовою дієвого управління ефективністю є її вимірювання, тобто процес визначення кількості, який після завершення роботи встановлює поточну ефективність.

Д. С. Сінк з цього приводу висловлюється так: "Вимірювання – природна складова частина процесу аналізу, контролю, оцінки і управління". Отже, уникнути цього процесу просто неможливо.

Перш за все, керівникам необхідно встановити реальну необхідність та доцільність виміру ефективності. Переконливим доказом цьому є:

- по-перше, вимірювання – це фактично процес дослідження внутрішніх виробничо-господарських процесів, що стосуються динаміки виробництва, реалізації та якості продукції, руху виробничих ресурсів, їх витрачання та інше, виступаючи у цьому аспекті засобом контролю;

- по-друге, оцінка ефективності як результат вимірювання може вказати на виникнення проблем, пов'язаних з дієвістю, економічністю, прибутковістю та якістю функціонування підприємства;

- по-третє – необхідність вимірювання пояснюється можливістю здійснювати на цій основі управління ефективністю з метою виявлення резервів її підвищення, окресливши конкретні напрямки їх реалізації.

Для створення найбільш дієвого механізму вимірювання ефективності виробництва, оцінка її рівня повинна відповідати певним вимогам.

Принципи і вимоги до системи вимірювання достатньо опрацьовані у С. Ф. Покропивною, І. Я. Каца, О. В. Сигиневича, Д. С. Сінка. Проаналізувавши запропоновані науковцями принципи, сформулюємо ті, які вважаємо пріоритетними:

- простота практичного використання системи оцінювання на конкретному підприємстві;
- обґрунтування доцільності розробки ряду узагальнюючих та специфічних часткових оціночних показників та їх взаємозв'язок;
- система оцінювання повинна бути інформативною, тобто нести всю необхідну інформацію для розв'язання поставлених завдань;
- наявність такої властивості як співставність, тобто оціночні показники повинні мати однакову розмірність;
- система оцінювання повинна бути адаптивною до зміни умов господарювання і відкритою для удосконалення;
- сприяння об'єктивності аналізованих даних і отриманих результатів оцінки;

- система оцінювання повинна стати основою процесів планування, мотивації, регулювання, контролю.

Процес вимірювання вимагає також точності, науковості, систематичності, комплексності. Врахування зазначених принципів значною мірою сприятиме побудові оптимальної і найбільш адекватної системи вимірювання.

Вважаємо, що добре побудована система вимірювання є вагомим елементом у прийнятті управлінських рішень в сфері підвищення ефективності виробництва. Можна стверджувати, що належна побудова системи вимірювання дає можливість отримувати більш послідовні рішення, які у довготерміновому аспекті дають кращі результати.

Таким чином, вимірювання ефективності як процес передбачає виконання таких основних кроків:

- 1) визначення системи показників;
- 2) перевірка відповідності системи показників принципам і вимогам;
- 3) можливість практичного застосування обраних показників;
- 4) оцінка результатів, отриманих за допомогою розробленої системи показників.

Для побудови дієвої системи вимірювання, адаптованої до сучасних умов господарювання, з нашої точки зору, необхідним є вивчення і врахування зарубіжного досвіду у цій сфері.

Однією з найбільш розповсюджених систем вимірювання ефективності через аналіз формування прибутку є система, розроблена корпорацією Дюпон (США). Методика аналізу полягає у розкладанні коефіцієнта рентабельності активів на ряд часткових фінансових коефіцієнтів, які його формують, тобто коефіцієнта чистої рентабельності реалізованої продукції та коефіцієнта оборотності активів. За допомогою цієї моделі, можна виявити такі резерви підвищення рентабельності активів: збільшення рентабельності реалізованої продукції і прискорення оборотності активів. Застосування такої системи аналізу не відображає використання решти виробничих ресурсів, ефективність використання яких впливає на ефективність виробництва загалом.

Динамічний розвиток відносин між суб'єктами господарювання у світовому масштабі привів до того, що традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, зосереджене тільки на фінансових показниках, застаріло і не дає повної картини про стан підприємства, що не дає змоги спрогнозувати його розвиток. Постає необхідність у розробці більш досконалих і дієвих способів оцінювання діяльності підприємства загалом.

Практика показала, що високий рівень ефективності залежить не тільки від позитивних результатів фінансових показників (прибутку, рентабельності, доходності капіталу), а й значною мірою обумовлюються нефінансовими показниками. Останні доповнюють систему тих показників, що дають вартісний вираз ефективності і вважаються рушійними чинниками майбутньої фінансової ефективності.

Сучасні підходи до управління ефективністю акцентують увагу на таких нефінансових складових як, персонал, бізнес-процеси, інновації, відносини із клієнтами. Виходячи з цього, професори Гарвардського університету Р. С. Каплан і Д. П. Нортон розробили Збалансовану Систему Показників (Balanced Scorecard). Автори визначили чотири перспективи, які є основними групами стратегічних цілей та досягнення яких оцінюється ключовими показниками:

- Фінансова: Яку цінність ми представляємо для наших акціонерів?
- Клієнтська: Яку цінність ми представляємо для наших клієнтів?
- Внутрішніх процесів: Які процеси ми повинні удосконалити, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства?
- Навчання і розвитку: Які існують програми розвитку, мотивації і зростання?

Дана модель базується на визначенні, так званих, ключових показників ефективності (КПЕ), які тісно пов'язані з системою мотивації співробітників. Проте, такі складові як постачальники та співтовариства не включено до неї.

На нашу думку, ширшою, всеохоплюючою та привабливішою є модель “призма ефективності”, розроблена учасниками Центру ефективності бізнесу у

Великобританії – Е. Нілі, К. Адамсом, М. Кеннерлі. Основними площинами даної моделі, у яких вирішуються центральні питання, є такі:

- виявлення зацікавлених сторін бізнесу і задоволення їх потреб (інвестори, клієнти, працівники, постачальники, регулятивні органи та місцеві співтовариства);
- опис стратегій, які необхідно застосувати для задоволення виявлених потреб;
- вибір процесів, необхідних для реалізації стратегій;
- перелік можливостей, які треба використати, щоб ефективніше управляти процесами;
- встановлення вкладу зацікавлених сторін.

## **2. Критерій і принципи формування системи показників ефективності виробництва.**

Для побудови системи показників оцінювання ефективності виробництва об'єктивно необхідним є формулювання критерію ефективності виробництва. Враховуючи множинність визначень критерію в економічній літературі, суть його зводиться до характеристики власне принципу, мети і підходу до оцінювання ефективності.

На нашу думку, правильно обраний критерій підвищує вірогідність проведених розрахунків, аналіз та прийняття на цій основі конкретних управлінських рішень. Він є базою розрахунку показників за складеною, у відповідності з ним, системою вимірників і обирається в залежності від поставлених завдань аналізу та мети дослідження. У зв'язку з цим, критерій – це головна відрізнявальна ознака і визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва, у відповідності з якими здійснюють кількісну оцінку її рівня.

Ототожнення критерію з показником є не зовсім правильним, оскільки важливість вибору критерію для розрахунку показників оцінювання ефективності виробництва не дає змоги ставити його в один ряд з ними.

Під критерієм ефективності можна розуміти максимізацію кінцевих результатів виробництва при найкращому використанні витрат і ресурсів. У такому критерії не визначені точно показники для вираження кінцевих результатів, витрат і ресурсів, що дає можливість використовувати на різних рівнях управління різні показники, які найбільшою мірою відповідають змісту критерію.

На рівні підприємства критерієм ефективності виробництва може виступати максимізація прибутку за умови економічно обґрунтованої побудови систем цін на продукцію, що виробляється, та оплати праці залежно від кінцевих результатів виробництва. Такий вибір критерію, ми вважаємо, обумовлений тим, що основною метою функціонування підприємств є досягнення високого рівня рентабельності, прибутковості виробництва у довгостроковому періоді. Одним з показників, що відображає таку діяльність підприємства є прибуток, а його співвідношення із сукупними витратами дає змогу одержати критерій ефективності виробництва.

З іншого боку суть інтегрального критерію ефективності полягає в оптимізації співвідношення базового і поточного ефектів, витрат і результатів. Справді, зважаючи на те, що є метою діяльності підприємства на даний момент часу – забезпечення економічного росту або створення умов беззбитковості, вихід з кризи – може обиратися стратегія максимізації прибутку або мінімізації витрат.

Таким чином, підсумовуючи викладене, зміст критерію ефективності виробництва обумовлюється цілями підприємства, з чого випливає або необхідність максимізації співвідношення між одержаним ефектом і витратами ресурсів або мінімізація даних витрат для одержання заданого ефекту.

Для побудови системи показників, які різносторонньо характеризують ефективність виробництва С. Ф. Покропивний запропонував дотримуватися таких принципів.

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності виробництва;
- відображення ефективності використання усіх видів

застосовуваних у виробництві ресурсів;

- можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємства.

Система показників розраховуються з метою прийняття управлінських рішень, необхідних для нормальної, прибуткової діяльності фірми, що забезпечить їй виживання у жорстких конкурентних умовах. Це означає, що використовуючи результати оцінювання ефективності виробництва, спрощується механізм обґрунтування прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення певного кола завдань. До таких завдань віднесемо:

- одержання загальної картини, яка визначає рівень ефективності виробництва;
- контроль за кінцевими показниками діяльності підприємства;
- усунення недоліків у процесі стратегічного і тактичного планування;
- визначення частки підприємства на ринку і рівня задоволення потреб споживачів;
- удосконалення механізму мотивації праці трудового колективу;
- виявлення резервів росту ефективності виробництва та окреслення напрямків їх реалізації;
- визначення пріоритетних напрямків господарської діяльності підприємства;
- виявлення та усунення чинників, що гальмують ріст ефективності виробництва суб'єкта господарювання;
- вибір оптимального варіанту діяльності.

### **3. Система показників ефективності виробництва.**

Процес оцінювання ефективності охоплює два аспекти – вузький і широкий. Перший відбиває стан ефективності на підприємстві через один

показник (співвідношення ефекту і витрат), а другий – через систему показників відображає загальну, всеохоплюючу картину ефективності виробництва.

Протягом вже багатьох років науковці і практики ведуть дискусію з приводу необхідності визначення рівня ефективності виробництва через один узагальнюючий показник або шляхом застосування цілої системи показників.

Існує велика кількість теорій з окресленої проблеми, які мають свої переваги і вади, а також своїх прихильників і опонентів. Безумовно, що кожна точка зору достатньо обґрунтована і має право на існування.

Вибір одного узагальнюючого показника або цілої системи часткових показників залежить від мети, що стоїть перед аналізом, на підставі якого вже виробляються управлінські рішення. Залежно від питань, які треба з'ясувати в ході аналізу, обирається перший або другий варіант вимірювання ефективності виробництва.

Узагальнюючий показник характеризує "загальний" стан ефективності виробництва господарюючої одиниці за певний період, а часткові показники відображають її окремі сторони. На підставі перших – приймаються рішення на рівні організаційної системи загалом, спрямовані на корегування або удосконалення господарської діяльності. Тоді, як за допомогою других – з'являється можливість деталізації та обґрунтування таких рішень по окремих складових елементах виробничого процесу з метою виявлення резервів підвищення ефективності виробництва.

Розрахунки, проведені за частковими показниками, дають інформацію про причини можливих відхилень рівня узагальнюючого показника від бази порівняння у різних аспектах та за окремими видами використання виробничих ресурсів.

Таким чином, часткові показники є основою для розрахунку узагальнюючих. У цьому розумінні узагальнюючі показники є метою виконуваних розрахунків, а часткові – їх засобом.

Окрім виділення узагальнюючих та часткових показників ефективності виробництва, усі вони поділяються ще на абсолютні і порівняльні.



Розрахунок показників ефективності виробництва проводиться двома способами: прямого рахунку – співвідношення ефекту і витрат та зворотного – співвідношення витрат і ефекту. Перші відбивають основний шлях підвищення ефективності – збільшення результату з кожної одиниці витрат, а другі – через зниження витрат на кожну одиницю виробленого результату [194].

Зазначимо, що усі показники розраховуються з метою висвітлення рівня і динаміки ефективності виробництва та отримання вичерпної інформації про кінцеві результати діяльності підприємства.

Ефективність виробництва – це складне і багатоаспектне явище. У зв'язку з цим, дуже важко виразити її через один показник, тому виникає необхідність застосування цілої системи показників для усестороннього вимірювання ефективності виробництва.

Система показників має органічно поєднувати різні показники у їхній діалектичній єдності. Кожному ієрархічному рівню аналізу відповідають певні системи показників. При цьому в число показників, що утворюють систему для відповідного рівня, входять як показники, які використовуються тільки на даному рівні (специфічні), так і показники, які можуть використовуватися на всіх чи багатьох рівнях (наскрізні).

Найважливішою ознакою будь-якої системи показників є їхній взаємозв'язок. Якщо в окремому показнику відображається одна чи декілька сторін, то в системі показників економічні процеси відображаються всебічно. При цьому кожна система являє собою не механічну суму показників, а діалектичне ціле, частини якого (показники) субординовані, займають відповідне місце.

Система показників ефективності за С. Ф. Покропивним складається з таких груп: 1) узагальнюючі показники ефективності виробництва; 2) часткові, які включають: а) показники ефективності використання живої праці; б) основних виробничих засобів; в) матеріальних ресурсів; г) фінансових ресурсів. Подамо названі показники у вигляді табл. 1.1.

## Система показників ефективності виробництва

Узагальнюючі показники	Часткові показники			
	Показники ефективності використання			
	живої праці	виробничих засобів	матеріальних ресурсів	фінансових ресурсів
рівень задоволення потреб ринку	трудоємність одиниці продукції	загальна фондоддача (за обсягом продукції)	матеріало-віддача	коефіцієнт оборотності оборотних коштів
виробництво продукції на 1 грн. витрат ресурсів	відносне вивільнення працівників	фондомісткість одиниці продукції	матеріало-місткість продукції	тривалість одного обороту НОЗ
витрати на 1 грн. реалізованої продукції	темпи росту продуктивності праці	рентабельність основних засобів	коефіцієнт використання найважливіших видів сировини	відносне вивільнення оборотних коштів
прибуток на 1 грн. загальних витрат	зарплато-місткість одиниці продукції	фондовіддача активної частини основних засобів	витрати палива і енергії на 1 грн. товарної продукції	питомі капіталовкладення
рентабельність виробництва	частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці		економія матеріальних витрат	капіталовкладення на 1 введених потужностей
народногосподарський ефект від використання одиниці продукції	коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу		коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини	прибутковість інвестицій, строк їх окупності

## 4. Характеристика узагальнюючих показників.

Розглянемо показники, представлені у табл. 1.1 з позиції ресурсного і витратного підходів до визначення ефективності.

Задекларований нами у підрозділі 1.1., ресурсно-витратний підхід до визначення ефективності виробництва передбачає необхідність врахування обох видів ресурсів – споживаних і застосовуваних. Відповідно, утворюється дві групи показників. Перша відображає ефективність використання споживаних ресурсів, тобто поточних затрат, а друга – застосовуваних ресурсів, причому кожна група включає як узагальнюючі, так і часткові показники.

Найскладнішим моментом є розробка узагальнюючого показника ефективності використання застосовуваних ресурсів. Насамперед, це пов'язано з різною розмірністю ресурсів і приведенням їх до співвимірного вигляду. Даний показник має давати інформацію про рівень використання застосовуваних ресурсів – живої праці, предметів і засобів праці. Вирішити дану проблему деякі економісти пропонують через зведення всіх ресурсів до одної основи – суспільної праці, що ґрунтується на трудовій теорії вартості.

Найбільш наближеним до даних вимог є показник ефективності використання застосовуваних ресурсів (Езр), який розраховується так:

$$E_{зр} = \frac{P}{Ч + (\Phi_{ос} + \Phi_{об}) \times K_n}, \quad (1.2)$$

де  $P$  – обсяг реалізованої у розрахунковому році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, проценту за кредит;

$Ч$  – чисельність працюючих на підприємстві;

$\Phi_{ос}$  – середньорічний обсяг виробничих основних засобів за відновною вартістю;

$\Phi_{об}$  – вартість оборотних засобів підприємства;

$K_n$  – коефіцієнт повних витрат праці (визначається відношенням чисельності працюючих у сфері матеріального виробництва до обсягу утвореного національного доходу; застосовується для перерахунку уречевленої у виробничих засобах праці у середньорічну кількість працівників).

Витратний підхід передбачає врахування споживаних ресурсів, які входять у собівартість у вигляді витрат на оплату праці, амортизаційних

відрахувань, матеріальних затрат. У зв'язку з цим собівартість є показником, який виражає поточні затрати на виробництво і реалізацію продукції. Звідси, узагальнюючим показником споживаних ресурсів є показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Цей показник включений у табл. 1.1.

Оскільки, нами прийнятий як кінцевий фінансовий результат діяльності і прибуток, то доцільно розраховувати і показники прибутку на одиницю загальних витрат та рентабельність виробництва.

Показники ефективності застосовуваних ресурсів і ефективності поточних витрат з різних сторін характеризують використання тих чи інших ресурсів і можуть змінюватися у протилежних напрямках. З метою узагальнення отриманої інформації використовують інтегральний показник ефективності виробництва, який закономірно можна виразити за допомогою індексного методу за формулою 1.3.

$$I_E = I_{E_{zp}} \times I_{E_{v}} , \quad (1.3)$$

де  $I_E$  – індекс зміни економічної ефективності виробництва;

$I_{E_{zp}}$  – індекс зміни ефективності застосовуваних ресурсів;

$I_{E_v}$  – індекс зміни ефективності поточних витрат.

Даний показник відбиває динаміку ефективності використання застосовуваних ресурсів і поточних витрат і дає узагальнюючу картину про рівень ефективності виробництва.

Ефективність використання окремих видів ресурсів відображають часткові показники, які за аналогією до узагальнюючих, умовно можна поділити на дві групи. (Таблиця 2).

Таблиця 2

## Система показників ефективності виробництва

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання			
	живої праці	виробничих засобів	матеріальних ресурсів	фінансових ресурсів
—	$T_m = \frac{Ч}{ПП}$	$\Phi_v = \frac{ПП}{ОВЗ}$	$M_v = \frac{ПП}{M}$	$K_{об} = \frac{ПП}{ОЗ}$

$III_{1,грн} = \frac{III}{C}$	$En = \frac{Ч_6 \times I_{III}}{100} - Ч_ф$	$\Phi_M = \frac{\overline{OBЗ}}{III}$	$M_M = \frac{M}{III}$	$T_{об} = \frac{360}{K_{об}}$
$B_{1,грн} = \frac{C}{PII}$	$Tp = \frac{III_1}{III_0} \times 100\%$	$R_{OBЗ} = \frac{II}{\overline{OBЗ}} \times 100\%$	$K_{эм} = \frac{\sum N_i \times M_i}{M_{заг}}$	$\pm \Delta OЗ = (T_{об1} - T_{об0}) \frac{P}{I}$
$E = \frac{II}{C}$	$З_M = \frac{ЗII}{III}$	$\Phi_{в_а} = \frac{III}{\overline{OBЗ}_а}$	$II_M = \frac{II_{ал}}{III}$	—
$P = \frac{II}{\overline{OBЗ} + OЗ} \times 100$	$\Delta III = (1 - \frac{IЧ}{III}) \times 100\%$		$E_M = \frac{M_6 \times I_{III}}{100} - M$	$K_{в_1ном} = \frac{Kв}{II_{от}}$
—				$II_i = \frac{II_p}{I} \times 100\%$

До першої групи віднесено показники, що характеризують рівень використання застосовуваних ресурсів (основними серед яких є продуктивність праці, фондівіддача і фондомісткість), а до другої – показники, що відображають ефективність споживаних ресурсів (варто виділити матеріалівіддачу і матеріаломісткість, зарплатомісткість).

Доцільність розрахунку решти часткових показників обумовлюється завданнями аналізу і є необхідним для усесторонньої характеристики рівня використання ресурсів на підприємстві.

Таким чином, запропоновані у табл. 2 показники дають змогу вимірювати ефективність виробництва з точки зору ресурсного і витратного підходів, що вказує на їх взаємодоповнюваність.

Ще одним вагомим дискусійним і остаточно не вирішеним питанням, яке розглядається в теорії ефективності виробництва, є проблема емпіричної побудови інтегрального показника ефективності виробництва.

У такому показнику, на наш погляд, мають відбиватися головні кількісно-якісні характеристики даного явища.

Якщо деяка безліч показників являє собою дійсно систему, то в кінцевому рахунку окремі показники, що характеризують її частини, можуть і повинні бути об'єднані в один узагальнюючий показник, що характеризує цю систему загалом.

Звичайно, побудувати узагальнюючий показник для такого різнобічного економічного явища як ефективність виробництва нелегко. Проте, не можна