

Література

1. ДСТУ 2974-95 Технологічне підготовлення виробництва. Основні терміни та визначення / Чинний від 1996-01-01. — Офіц. вид. — К. : Держстандарт України, 1996. — 34 с.
2. Справочник технолога машиностроителя: В 2 т. / 4-е изд., перераб. и доп. / Под ред. А. Г. Косиловой и Р. К. Мещерякова. — М.: Машиностроение, 1985. — Т. 1. — 656 с.; Т. 2. — 496 с.
3. Технология машиностроения: В 2 т. Т. 1. Основы технологии машиностроения: Учебник для вузов / В. М. Бурцев, А. С. Васильев, А. М. Дальский и др.; Под ред. А. М. Дальского. 2-е изд., стереотип. — М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. — 564 с.
4. Мялица А. К., Борцов А. С. Исследование документооборота в технологической подготовке самолетостроительного производства // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. — Х.: НАКУ «ХАИ». — 2000. — Вып. 6. — С. 80—86.
5. Межотраслевая инструкция по определению производственной мощности машиностроительных и металлообрабатывающих заводов. — М.: НИИМАШ, 1971. — 87 с.
6. Балабанов А. Н. Краткий справочник технолога-машиностроителя. — М.: Изд-во стандартов, 1992. — 464 с.
7. Industrial Model Building. Louis Gary Lamit and Engineering Model Associates, Inc. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
8. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. — М.: Прогресс, 1987. — 348 с.
9. Половинкин А. И. Основы инженерного творчества. — М.: Машиностроение, 1988, — 368 с.

Надійшла до редакції: 17.01.2009

УДК: 338.24:658.003.13

О. І. Олексюк, канд. екон. наук, докторант
кафедра економіки підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ ПОКАЗНИКІВ В ОЦІНЦІ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлено конструктивний аналіз кількох підходів до аналізу ефективності та результативності діяльності компаній, описано їх ключові відмінності, сильні та слабкі сторони, виділено концептуальні підходи до розвитку систем оцінки економічних результатів діяльності компаній. Основним призначенням статті є спроба розширити спектр традиційних аналітичних індикаторів для вітчизняного економічного аналізу на базі осмислення й адаптації новітніх зарубіжних методик визначення та аналізу результатів господарських процесів на рівні підприємства.

Ключові слова: ефективність, управління, продуктивність, своєчасність, прибутковість, призма результативності.

Бажання керівників різного рівня управляти підприємством чи якимось підрозділом на основі ключових, мінімально необхідних аналітичних індикаторів, яке іноді ще називають «комплексом однієї кнопки», призводить до постійної розробки науковцями ієрархічних систем показників. Теоретично складну систему математичних, економічних, логічних співвідношень і зв'язків між різними економічними явищами можливо адекватно виразити чи змодельовати в системі управлінських індикаторів. З іншого боку, нині існує велика кількість зарубіжних і вітчизняних досліджень, які доводять неможливість використання інтегрованих, за багатьма критеріями, показників у практичній діяльності реальних компаній. Прихильники цього напряму твердять про штучний характер аналітичних моделей індикаторів, наявність багатьох обмежень їх використання, складні вимоги до розрахунку та приведення цифрових значень показників, високі витрати на збирання й багатостадійну обробку комерційної інформації.

Дотепер так і лишилися нерозв'язаними проблеми аналітичного вибору одного чи кількох індикаторів для прийняття управлінських рішень, не розроблено алгоритми створення цільових систем діагностики й аналізу економічних явищ, не адаптовано закордонний досвід до умов української економіки.

Основою для розвитку теорій результативності економічних процесів у зарубіжній літературі вважаються досягнення економічної кібернетики, а вітчизняні літературні джерела фокусують увагу на подальшому розвитку теорії ефективності. Проведений аналіз широкого кола літературних джерел дозволяє нам твердити про існування таких нинішніх векторів розвитку теорій результативності економічної діяльності:

— технічно-кібернетичний підхід, за якого результативність визнається основою інтегрування для поєднання різнорідних критеріїв ефективності економічної діяльності та, як результат, інтенсивний розвиток моделювання виробничо-комерційних систем різних рівнів;

— інформаційно-інтегруючий підхід, що визначає результативність як систему часткових критеріїв і параметрів ефективності економічних процесів, наприклад, як результат поєднання якості, інноваційності, прибутковості, гнучкості, економічності й ефективності; фокусує увагу на необхідності дослідження інформаційних та комунікаційних систем підприємств (організацій), а сама результативність визнається інформаційним полем поєднання даних фінансових, облікових, маркетингових та інших підсистем; результатом розвитку цього підходу є формування потужного ринку інформаційно-програмних рішень з управління результативністю бізнесу (Business Performance Management);

— частковий підхід, передбачає дослідження результативності як одного з часткових критеріїв організаційної ефективності, переважно в рамках цільової концепції аналізу, управління результативністю зводиться до цільової оптимізації параметрів організаційної ефективності;

— гуманістичний підхід зводиться до максимально повного врахування трудового потенціалу економічних систем, що передбачає зміщення проблеми дослідження результативності економічної діяльності у сферу управління трудовими ресурсами; основна увага науковців цього напрямку спрямована на максимізацію використання здібностей окремих індивідів і соціальних груп, а також на технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Авторські дослідження проблематики результативності побудовані на працях таких видатних зарубіжних науковців: Т. F. Gilbert, D. Ainworth, Н. Stolovitch, J. H. Harless, D. Langdon, W. J. Rothwell, Т. O'Driscoll, D. M. Van Tiem, J. L. Moseley, J. C. Dessinger, J. G. March, R. I. Sutton, J. Preece, Y. Rogers, M. J. Ryan, Маршал В. Мейер, Д. Скотт Сінка, С. Ейлора, Б. Голда, Ю. Сьозана, а також працях вітчизняних науковців С. Ф. Покропивного, І. І. Прокопенка, М. Матлина, А. А. Барсова, В. М. Москвича, В. Батрасова, З. Рейнуса, В. Я. Хрипуча, А. Б. Борисова та ін.

Основною метою даної праці ми вважаємо розробку висновку (рекомендацій) щодо використання систем економічних показників в оцінці результативності господарської діяльності й управлінні підприємствами. Загальна мета роботи досягається на основі такого комплексу завдань: 1) як використовувати накопичений досвід оцінки ефективності та результативності господарської діяльності для успішного управління сучасними компаніями; 2) як запропонувати бізнесменам-практикам технологію розробки авторських систем аналітичних індикаторів для цілей оцінки та аналізу конкретних проблем і ситуацій; 3) яку роль відіграють складні аналітичні розрахунки для прийняття управлінських рішень.

Залежно від основного критерію оцінки формується система аналітичних співвідношень, які на кінцевому етапі дослідження, як правило, намагаються звести до одного інтегрального показника чи системи взаємопов'язаних показників. Але не-

залежно від кінцевого результату таких аналітичних операцій їх проведення (перебіг) передбачає перетворення одних аналітичних індикаторів у інші, що супроводжується певними похибками та втратою адекватності у відтворенні реальних процесів.

Вибір тих чи інших критеріїв оцінки результативності залежить од багатьох чинників, але основні з них можна звести до цілей аналізу, масштабів бізнесу, рівня розвитку облікових технологій на підприємстві та ін.

Спробуємо подати короткий огляд відомих нам систем оцінки результативності господарської діяльності, а потім на цій основі зробимо кілька висновків для узагальнення і досягнення мети статті.

Технологія оцінки результативності діяльності підприємства «Загальний цикл часу», розроблена Філіпом Р. Томасом, базується на припущенні, що результативність діяльності компанії насамперед залежить від рівня використання часу не тільки на етапі виготовлення продукції, а й на всіх інших стадіях бізнесу (складових бізнес-процесів). Вважаємо за необхідне наголосити, що саме в цьому і полягає основна відмінність технології оцінки результативності «загальний цикл часу» від традиційних підходів в оцінці ефективності на основі обліку трудомісткості виготовлення продукції, а також пошуку резервів її зниження. Використання часової метрики вимірювання результативності господарських операцій дозволяє їх зіставляти незалежно від функціонального напрямку діяльності компанії та за різними сферами бізнесу.

Теоретично цикл часу є технологією раціонального витрачання часу, що призначається для використання на рівні кожної бізнес-одиниці (робочому місці, робітника, підрозділу тощо) у процесі реалізації господарських завдань без простоювань, очікувань, зупинок чи перезапусків (операцій, процесів).

З метою формалізації технології управління результативністю за циклами часу Філіп Р. Томас запропонував таку формулу кількісної оцінки тривалості циклу часу:

$$\text{Цикл часу (Cycle time)} = \frac{\text{Час Роботи (Work in Process)}}{\text{Швидкість (Speed)}}. \quad (1)$$

При цьому швидкість визначається автором через ринкову частку (marketplace), а способами її зміни вважається вплив на продуктивність праці, чисельність працівників у компанії, управління фондом часу. Іншими словами, компанія повинна працювати прибутковіше, працювати триваліший період, а також підвищувати продуктивність праці. Основною метою при цьому вважається зростання обсягів виробництва за незмінності часу роботи компанії. Останній показник — час роботи (Work in Process) — визначається автором за такою формулою:

$$\text{Час роботи} = \text{Час активної роботи} + \text{Час пасивної роботи} \\ \text{Work in Process} = \text{Active work in process} + \text{Banked work in process}. \quad (2)$$

Автор трактує час активної роботи на основі підрахунку чистого часу виготовлення продукту на обладнанні чи робітниками, а час пасивної роботи прирівнює до часу переналадження, простоювання виробництва, втрат часу тощо.

Загалом процес управління компанією згідно з технологією «загальний цикл часу» базується на п'яти фазах, які взаємопов'язані і перекривають частково одна одну. Він називає ці фази «Five I's»:

- **Inspiration** — «ініціація (натхнення)» — фаза управління, на якій керівник намагається отримати максимальне бачення бізнес-ідеї, місії діяльності, а також передати це бачення своїм підлеглим.

▪ **Identification** — «ідентифікація» — фаза визначення можливостей і способів досягнення корпоративних цілей чи реалізації сформованого на попередній фазі, бачення.

▪ **Information** — «інформація» — фаза подолання проблем результативної реалізації бачення (процедур чи стереотипів споживання, недостатньої продуктивності праці, суперечності цілей тощо), тобто формування бізнес-технології та отримання практичного досвіду діяльності на певних ринках.

▪ **Implementation** — «імплементация (впровадження)» — фаза практичної реалізації можливостей та досвіду компанії для досягнення своїх цілей.

▪ **Institutionalization** — «інституціоналізація (встановлення)» — фаза стабілізації бізнесу та закладення механізмів стабільного розвитку компанії.

Графічно взаємозв'язок перелічених вище фаз можливо представити наступним чином (рис. 2.5).



Рис. 1. Конкурентний розрив Філіпа Р. Томаса

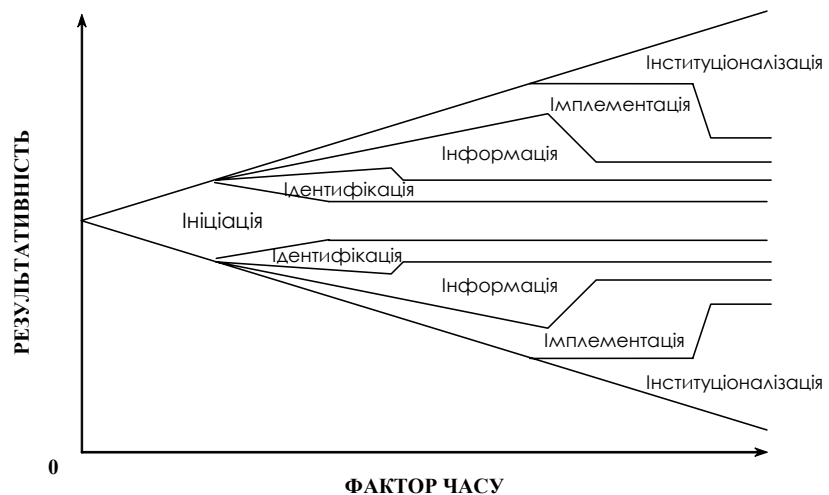


Рис. 2. Процес «Five I's» управління результативністю

Найбільш відомими на теренах колишнього СРСР роботами з проблематики аналізу результативності ми вважаємо праці Д. Скотт-Сінка, які традиційно розглядаються українськими авторами у контексті управління ефективністю і продуктивністю підприємства.

Роботи Д. Скотт-Сінка базуються на виокремленні таких критеріїв результативності діяльності компаній:

— дієвість (effectiveness) — це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей або рівень завершення «потрібної» роботи. Для оцінки дієвості господарської діяльності слід використовувати три критерії: 1) якість — чи виконується «потрібна» робота у відповідності до заздалегідь встановлених вимог; 2) кількість — чи виконується «потрібна» робота у повному обсязі; 3) своєчасність — чи виконується «потрібна» робота у необхідні терміни і вчасно. Для оцінки дієвості компанії автор пропонує зіставити заплановані результати з фактично досягнутими, тобто фокусується увага на продукції чи досягненні цілей;

— економічність (efficiency) — рівень використання системою «потрібних» речей, що можна математично відобразити так:

$$\frac{\text{Ресурси, що підлягають споживанню}}{\text{Ресурси, що фактично були спожиті}} \quad (3)$$

Отже, економічність визначається автором на ресурсній (витратній) основі через порівняння запланованих витрат з фактично зробленими витратами для досягнення цілей;

— якість (quality) — рівень відповідності роботи системи встановленим вимогам, специфікаціям і очікуванням. Автор підкреслює, що основна відмінність показників якості від показників ефективності чи результативності полягає у концентрації на якісних ознаках результатів господарської діяльності;

— прибутковість (profitability) — це відношення між валовими доходами компанії і сумарними витратами, яке, на думку автора, у найзагальнішому вигляді розраховується так:

$$\frac{\text{Валові доходи}}{\text{Сумарні витрати}} \quad (4)$$

Додатково до вказаної базової формули пропонується використовувати рентабельність продажу продукції, рентабельність активів і рентабельність власного капіталу підприємства:

— продуктивність (productivity) — це співвідношення кількості виготовленої продукції системою і кількості витрат, зроблених у процесі виробництва. У чисельнику при цьому автор підставляє кількість продукції належної якості, виготовленої своєчасно, а в знаменник — фактично спожиті виробничі ресурси протягом того ж часу;

— якість трудового життя (quality of work life) — це спосіб реагування людей, приналежних до системи, на соціально-економічні характеристики компанії. Автор визнає важливість психологічних реакцій персоналу на умови праці, організаційний клімат та інших характеристик компанії для забезпечення максимально результативної діяльності;

— інноваційність (innovation) — це прикладна творчість персоналу, або процеси, за допомогою яких система отримує нові, досконаліші товари та послуги.

Взаємозв'язок вказаних характеристик корпоративної результативності Д. Скотт-Сінк розкриває у такій схемі (рис. 3).

У своїх працях автор використовує три, найбільш відомі, на його думку, методи оцінки та аналізу продуктивності (результативності) діяльності підприємства:

- нормативний метод вимірювання продуктивності;
- багатofакторна модель вимірювання продуктивності;
- багатокритеріальний метод оцінки продуктивності або матрицю цілей.

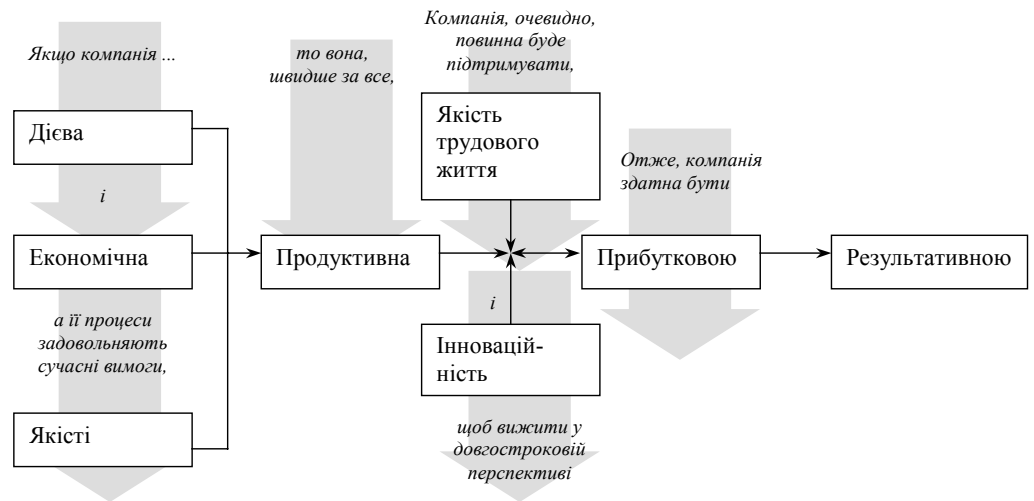


Рис. 3. Гіпотетична причинно-наслідкова модель між складовими результативності діяльності компаній, за Д. Скотт-Сінком

Ми зупинимося тільки на окремих аспектах вказаних методів. У рамках багатофакторної моделі аналізу результативності всі чинники впливу розподіляються на неконтрольовані: господарське оточення, динаміка та тенденції галузі (сфери бізнесу), ціна ресурсів (витрати), індекси цін на продукцію порівняно з індексами цін на ресурси, розподіл бюджетних коштів, організаційні процеси і процедури; до контрольованих прийнято відносити: технологічні нововведення, заміну одного ресурсу іншим, навчання і стимулювання робітників, перерозподіл активів, якість ресурсів тощо.

Базова схема факторних залежностей, яка використовується даною методикою для оцінки та аналізу результативності господарської діяльності, може бути представлена так (рис. 4):

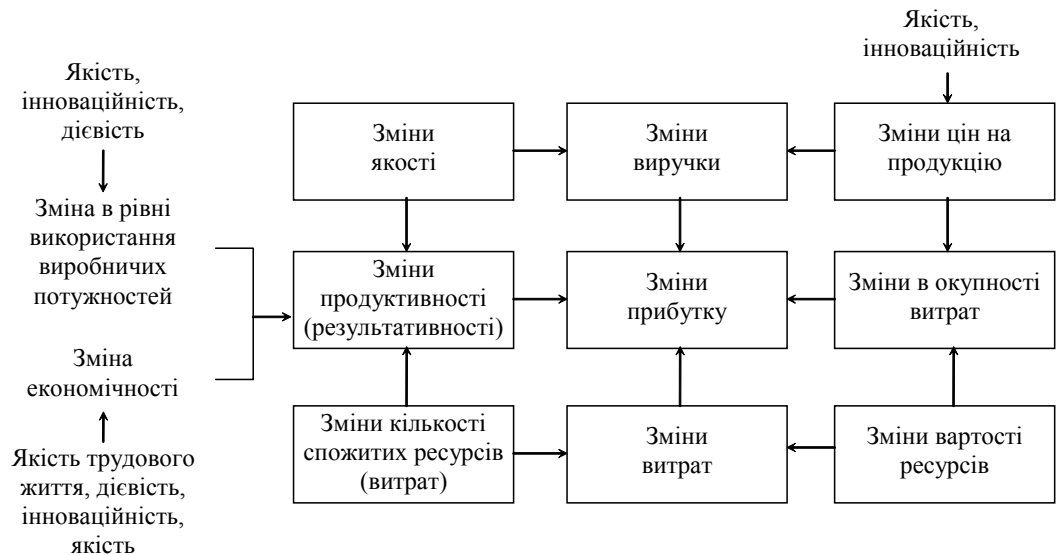


Рис. 4. Основні чинники та взаємозв'язки, що впливають на результативність

Автори методики вважають, що на базі цієї схеми можливо в явній формі виміряти вплив контрольованих та неконтрольованих чинників на прибуток підприємства, а також обґрунтувати, як за допомогою різних стратегій впливати на прибуток.

ковість діяльності компанії. Відзначимо, що автори визнають неможливість зведення результативності діяльності компанії до оцінки прибутковості. Базовий розрахунок згідно з цією методикою все ж проводиться на основі формули прибутковості господарської діяльності:

Δ Обсягу виробництва	x	Δ Ціни продукції	=	Δ Доходів підприємства
\sum [Обсягів виробництва усіх видів продукції у розрахунковому періоді]	x	Ціна відповідного виду продукції у розрахунковому періоді]	=	Сукупні доходи підприємства у розрахунковому періоді
\sum [Обсягів виробництва усіх видів продукції у базовому періоді]	x	Ціна відповідного виду продукції у базовому періоді]	=	Сукупні доходи підприємства у базовому періоді
\sum [Обсягів ресурсів усіх видів, спожитих у розрахунковому періоді]	x	Ціна відповідного виду ресурсів у розрахунковому періоді]	x	Сукупні витрати підприємства у розрахунковому періоді
\sum [Обсягів ресурсів усіх видів, спожитих у базовому періоді]	x	Ціна відповідного виду ресурсів у базовому періоді]	x	Сукупні витрати підприємства у базовому періоді
Δ Обсягу ресурсів	x	Δ Обсягу виробництва	x	Δ Обсягу виробництва
Оцінка продуктивності		Оцінка економічності		Оцінка прибутковості (дохідності)

Достатньо цікавою та практично придатною, на наш погляд, є методика оцінки та аналізу результативності «призма результативності», яку розробили А. Нілі та С. Адамс у 2000—2002 рр. Нині ще точаться дискусії стосовно ролі чи першопричини BSC у розвитку методики «призма результативності».

Технологія «призма результативності» приділяє велику увагу ролі власників, але згідно з цією методикою потреби і запити власників виведені за рамки стратегічного управління, а стратегія сприймається як інструмент адаптації діяльності організації до вимог власників бізнесу. В агрегованому вигляді «призму результативності» прийнято зображати так (рис. 5):

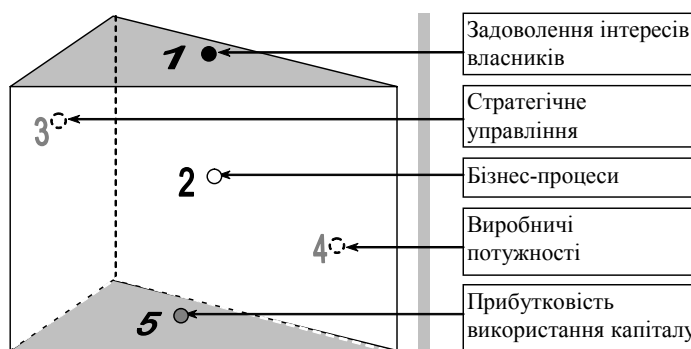


Рис. 5. Призма результативності

За задумом авторів, «призма результативності» дозволяє побудувати місток від інтересів власників бізнесу до прибутковості використаного капіталу. При цьому бізнес-процеси є похідними від стратегії та залежними від характеристик виробничих потужностей і необхідного рівня прибутковості використання капіталу.

На базі вказаної методології до визначення та аналізу результативності господарської діяльності Джуссі Окконен (Jussi Okkonen) у своїй дисертаційній роботі «Використання вимірювання результативності в контексті управління знаннями»

(The use of performance measurement in knowledge work context) запропонувала чотири прикладні моделі індикаторів.

Система показників оцінки ефективності промислового виробництва Р. М. Петухова. Методика є типовим представником розробок учених СРСР, яка базується на реаліях того часу і специфіці організації господарської діяльності. Основною формулою розрахунку при цьому є:

$$\text{Економічна ефективність виробництва} = \frac{\text{Економічний результат виробництва}}{\text{Витрати, що зумовили економічний результат}}. \quad (5)$$

При цьому основна дискусія чи увага автором приділяється проблемам визнання того чи іншого показника кількісним виразом економічного результату виробництва, а також до яких витрат відносити обраний «економічний результат». Після достатньо фундаментального аналізу витратного, ресурсного та витратно-ресурсного підходу до вибору критерію оцінки економічних результатів виробництва автор зробив висновок, що найбільш доцільно у розрахунках використовувати нормативно-чисту і товарну продукцію підприємства. Але далі автор досить широко використовує й інші показники як вимірники економічних результатів діяльності підприємств (валова продукція, прибуток тощо).

Для досягнення порівнянності індикатора економічної ефективності Р. М. Петухов пропонує використовувати коефіцієнт економічної ефективності, який визначається за такою формулою:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{Валова продукція}}{\left(\begin{array}{l} \text{Основні} \\ \text{фонди} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Оборотні} \\ \text{кошти} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Економічна оцінка} \\ \text{персоналу} \end{array} \right) \times \text{Нормативний коефіцієнт} + \frac{\text{Собівартість валової продукції}}{\text{економічної ефективності}}}. \quad (6)$$

Під економічною оцінкою персоналу автор розуміє суму витрат держави на підготовку фахівців відповідної категорії. Розрахунок такого показника передбачається проводити у розрізі всіх категорій персоналу.

Додатково до цієї базової формули автор пропонує визначати коефіцієнт економічної ефективності, використовуючи тривалість виробничого циклу та значення показників рентабельності:

$$\text{Коефіцієнт ефективності} = \frac{\text{ВП}_{\text{розр}} - \text{П}_{\text{розр}} \times \left(1 - \frac{\text{Р}_{\text{баз}}}{\text{Р}_{\text{розр}}} \right)}{\left(\text{ОФ}_{\text{розр}} + \text{ОБК}_{\text{розр}} \times \frac{\text{Т}_{\text{баз}}}{\text{Т}_{\text{розр}}} + \text{ЕКП}_{\text{розр}} \right) \times \text{Ен} + \text{СВП}_{\text{розр}}}, \quad (7)$$

де $\text{ВП}_{\text{розр}}$ — валова продукція у розрахунковому році господарювання підприємства; $\text{П}_{\text{розр}}$ — прибуток підприємства, отриманий у розрахунковому році; $\text{Р}_{\text{баз}}$ і $\text{Р}_{\text{розр}}$ — середні значення нормативних коефіцієнтів рентабельності, які використовуються для встановлення оптових цін підприємства; $\text{ОФ}_{\text{розр}}$ — вартість основних фондів підприємства у розрахунковому році; $\text{ОБК}_{\text{розр}}$ — сума обігових коштів підприємства; $\text{ЕКП}_{\text{розр}}$ — економічна оцінка персоналу підприємства; Ен — нормативний коефіцієнт ефективності; СВП — собівартість валової продукції у розрахунковому році.

Система аналізу продуктивності виробництва С. Ейлора, Б. Голда, Ю. Сьозана базується на тезі щодо необхідності аналізу не тільки структури витрат, а й структури прибутків компаній. При цьому автори вважають за правомірне використовувати термін «продуктивність» (productivity) для означення не лише технічних можливостей виробничо-комерційної системи підприємства щодо виготовлення продукції протягом одиниці часу, а й для визначення загальносистемної та фінансової ефективності господарської діяльності. Перекладачі з англійської також використали у перекладі термін «ефективність» для російськомовного видання.

На цій основі автори роблять висновок щодо об'єктивної необхідності існування великої кількості систем показників оцінки ефективності виробництва:

— фінансові системи показників — різноманітні співвідношення фінансових показників витрат і виторгу від реалізації продукції. Системи показників такого роду дозволяють розв'язати проблему зіставлення неоднорідних елементів витрат і доходів;

— витратні системи показників — в основу оцінки ефективності (продуктивності) господарської діяльності закладається концепція «витрат продуктивності», спрямована на облік впливу чи питомих часток (ваги) окремих видів витрат у рівні продуктивності (ефективності) компанії. При цьому, автори відзначають, що тим самим «продуктивність» продукту вимірюється його «ефективністю» в створенні прибутку;

— система показників «формування трансфертних цін» — базується на використанні двох основних індикаторів ефективності господарської діяльності компанії — норми прибутку на інвестований капітал і трансфертні ціни. «Трансфертні ціни» розуміють як аналітичний механізм забезпечення сумлінної роботи постачальників без цінової конкуренції.

Як приклади вони наводять структуру фінансових показників Центру міжфірмових порівнянь (рис. 6).

Додатково до базової формули аналізу автори пропонують проводити розрахунок із використання виробничої потужності підприємства та інвестицій в основний капітал (кошти, спрямовані на формування основних засобів підприємства):

$$\frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Сумарні інвестиції}} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Виробнича потужність}} \times \frac{\text{Виробнича потужність}}{\text{Інвестиції в основний капітал}} \times \frac{\text{Інвестиції в основний капітал}}{\text{Сумарні інвестиції}} \quad (8)$$

Додатково до базової формули аналізу автори пропонують проводити розрахунок із використання виробничої потужності підприємства та інвестицій в основний капітал (кошти, спрямовані на формування основних засобів підприємства):

$$\frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Сумарні інвестиції}} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Виробнича потужність}} \times \frac{\text{Виробнича потужність}}{\text{Інвестиції в основний капітал}} \times \frac{\text{Інвестиції в основний капітал}}{\text{Сумарні інвестиції}} \quad (9)$$

Отже, зміни в співвідношенні прибутку і сумарних інвестицій можуть бути пов'язані з п'ятьма результатами діяльності — з товарними цінами (відношення загальної вартості та обсягу виробництва продукції); питомими витратами (співвідношення валових витрат до обсягу виробництва); ефективністю використання будівель, споруд і обладнання (відношення виробничої потужності до інвестицій в основний капітал); структурою інвестицій (розподіл вкладень між основним та оборотним капіталом) (співвідношення інвестицій в основний капітал до сумарних інвестицій):

$$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Інвестиції}} = \left\{ \frac{\text{Дохід од виробництва продукції}}{\text{Обсяг виробленої продукції}} - \frac{\text{Валові витрати}}{\text{Обсяг виробленої продукції}} \right\} \times \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Виробнича потужність}} \times \frac{\text{Виробнича потужність}}{\text{Інвестиції в основний капітал}} \times \frac{\text{Інвестиції в основний капітал}}{\text{Валові інвестиції}} \quad (10)$$

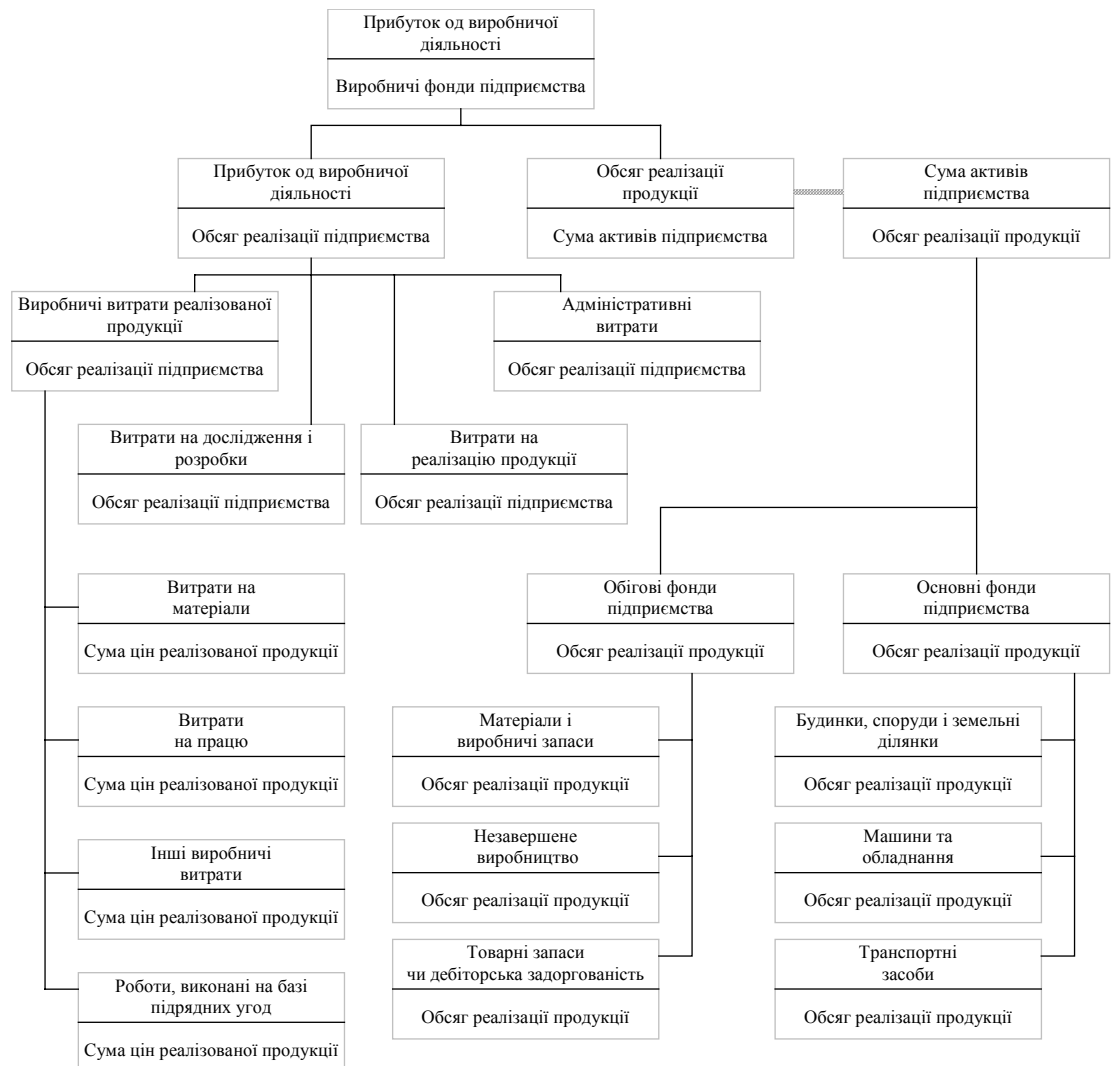


Рис. 6. Структура фінансових показників
Центру міжфірмових зіставлень

Додатково до запропонованих вище управлінських контрольних показників автори пропонують використовувати співвідношення прибутку та інвестицій за вирахуванням зобов'язань:

$$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Інвестиції за вирахуванням зобов'язань}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Сумарні інвестиції}} \div \frac{\text{Інвестиції за вирахуванням зобов'язань}}{\text{Сумарні інвестиції}}. \quad (11)$$

Автори методики зазначають, що для прийняття практичних рішень на основі аналізу продуктивності слід урахувувати:

- зміни потреб у кожній категорій витрат у розрахунку на одиницю продукції, зокрема сировини та матеріалів, основних фондів, трудовитрат;
- зміни пропорцій витрат для оцінки можливості їх заміщення, а також для оцінки змін в ефективності використання основних та другорядних витрат;
- відмінностей в ефективності використання ресурсів у їх повному та неповному використанні;
- змін у всіх компонентах системи показників продуктивності (результативності), які бралися б до уваги менеджерами в єдності усіх взаємозв'язків.

Для реалізації усіх вище запропонованих вимог автори рекомендують використовувати таку модель (рис. 7).



Рис. 7. Система співвідношень показників продуктивності (результативності) прямих витрат

Для інтеграції контрольних показників до корпоративного управлінського циклу передбачається використовувати наступну модель (рис. 8).

Автори пов'язували рівень ефективності зі швидкістю оборотності інвестицій, а прибутковість співвідносять до таких елементів:

- ціни продукції;
- витрат на одиницю продукції;
- рівня використання основних засобів (будівель, споруд, обладнання);
- результативності використання основних засобів;
- пропорцій розподілу капіталу між основними та обіговими засобами компанії.

Відповідно до загальноприйнятої концепції дослідження результативності, в основі котрої лежить припущення щодо відображення прибутком компанії рівня досягнення цілей акціонерів (власників), початковим пунктом аналізу є різновиди рентабельності. Найбільшого поширення й історично першою моделлю аналізу прибутковості вважається система розкладення рентабельності інвестицій ДюПонт.

Одним за найбільш вдалих із позицій управління підходів до оцінки ефективності діяльності компанії є доробок доктора К. Куросави, який дозволяє проаналізувати минулий досвід господарювання та спланувати найближче майбутнє.

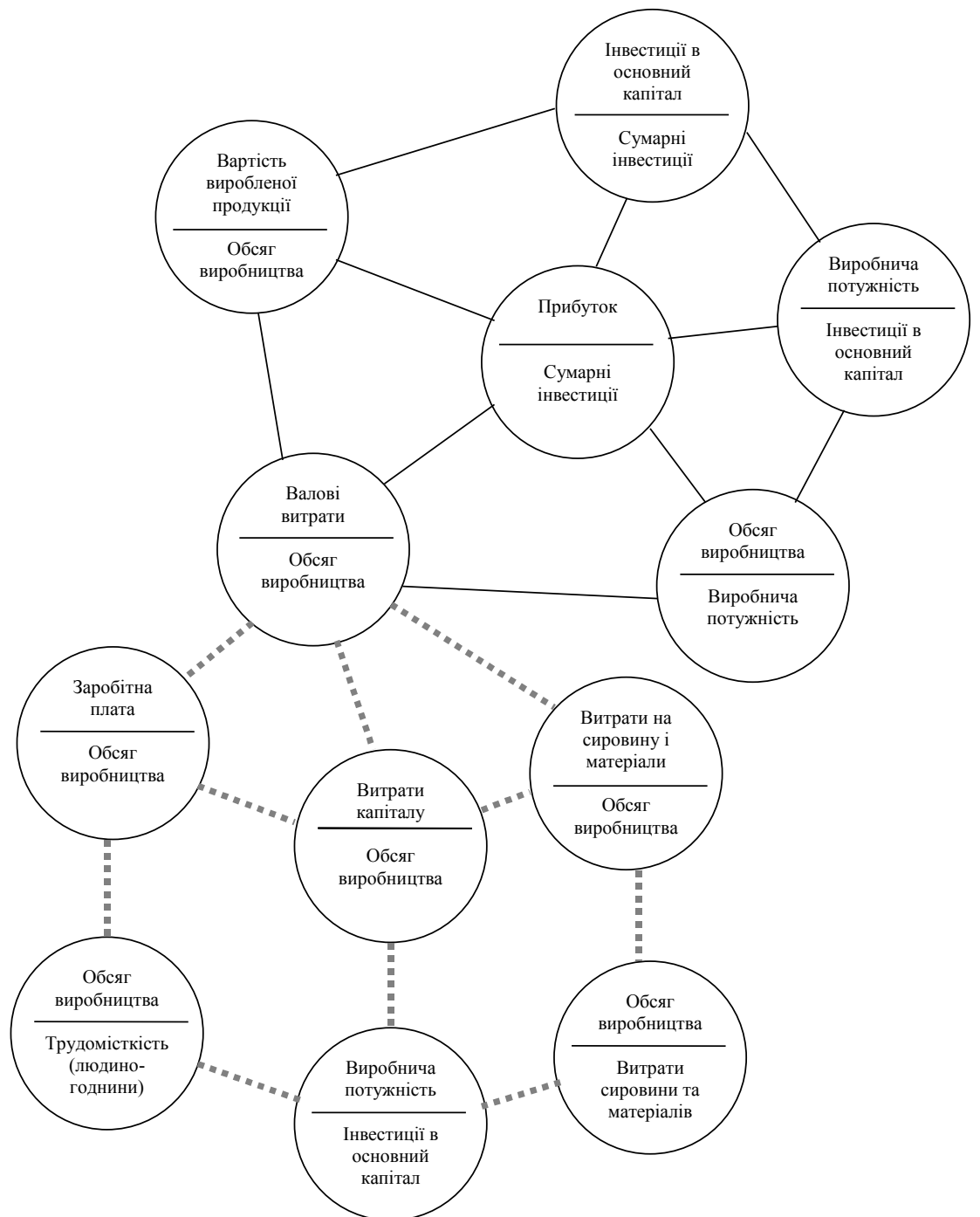


Рис. 8. Система співвідношення контрольних показників продуктивності (результативності) та управлінських індикаторів

При цьому важливою є розробка такої системи вимірювання ефективності, яка б відповідала організаційній ієрархії чи етапності прийняття управлінських рішень. У найзагальнішому вигляді структурну модель К. Куросави можна представити так:

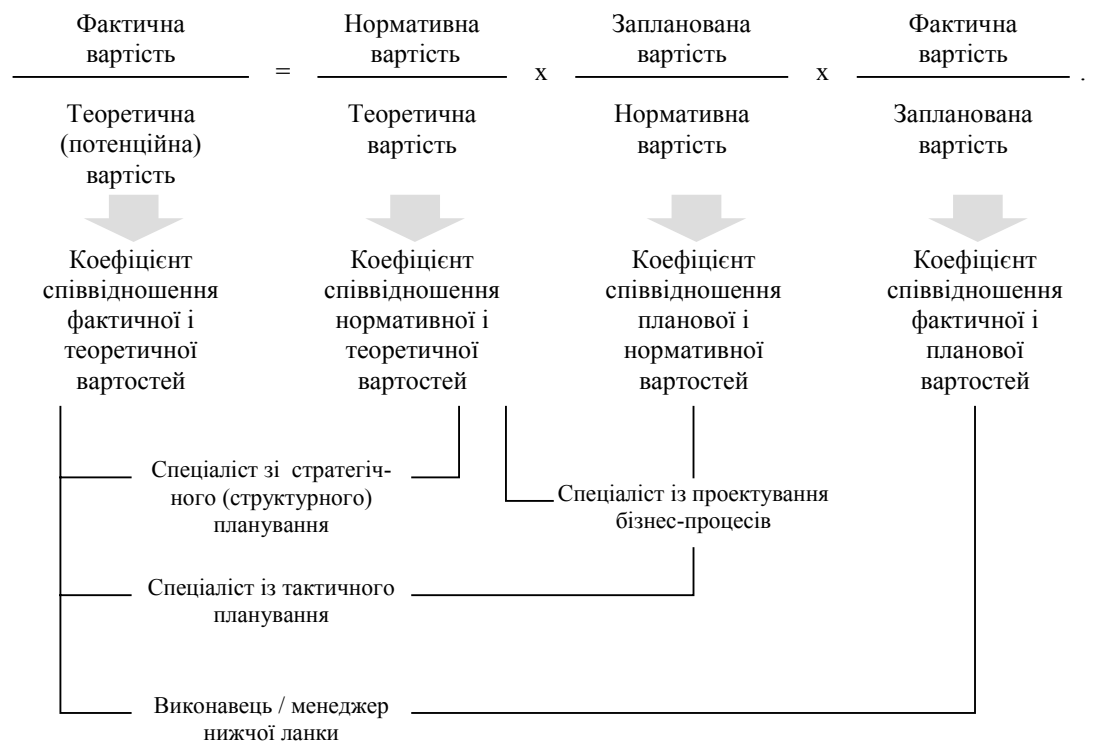


Рис. 9. Модель аналізу результативності К. Куросави

Вважаючи ключовим чинником забезпечення ефективності продуктивність праці співробітників компанії, К. Куросава на основі структуризації фонду робочого часу вивів нову формулу вимірювання продуктивності праці:

$$\begin{aligned} \text{Повна продуктивність праці} &= \text{Продуктивність працівника} \times \text{Коефіцієнт ефективного робочого часу} \times \text{Коефіцієнт робочого часу, витраченого на роботу} = \text{Ефективність виробничого процесу} \times \text{Коефіцієнт робочого часу, витраченого на роботу} \end{aligned} \quad (11)$$

На цій основі автор запропонував матрицю собівартості продукції на рівні підприємства, яка покладена в основу розробки аналітичних індикаторів аналізу ефективності його діяльності та розвитку.

На цій основі вважаємо за потрібне зробити кілька узагальнень і висновків, які, з одного боку, дозволять окреслити напрями подальших досліджень, а з іншого — виявити цінний для українських компаній досвід побудови системи аналітичних індикаторів:

- неоднозначність визначення поняття «результативність» на теоретичному рівні призводить до його ототожнення з «ефективністю», «продуктивністю», «прибутковістю» тощо, а потім і в розрахунках відповідних економічних показників;

- використання як базових різноманітних критеріїв визначення та вимірювання результативності позначається на незіставності моделей показників, але водночас вибір критерію дозволяє чіткіше врахувати специфіку певної сфери бізнесу;

- автори різних систем ієрархічних показників намагаються в їх основу закласти математичні співвідношення, логіко-математичні правила агрегування і дезагрегування економічних індикаторів, але водночас ігнорується факт неможливості зведення економічних процесів тільки до логічних систем;

— проаналізовані системи показників і розробки різних авторів тяжіють до використання традиційного методичного інструментарію фінансово-економічного аналізу, особливістю є лише кілька специфічних співвідношень та правила інтерпретації результатів розрахунків (розробки управлінських рішень).

Література

1. *Майер, Маршал В.* Оценка эффективности бизнеса / Пер. с англ. А. О. Корсунский. — М.: ООО «Вершина», 2004. — 272 с.
2. *Петухов Р. М.* Оценка Эффективности промышленного производства — М.: Экономика, 1990. — 160 с.
3. *Прокопенко И. И.* Управление производительностью: практическое руководство / Пер. с англ. — К.: Техника, 1990. — 319 с.
4. *Скот Д. Синк* Управление производительностью, планирование, измерение и оценка, контроль и повышение — М.: Прогресс, 1989. — 387 с.
5. *Хрипач В. Я.* Оценка и материальное стимулирование эффективности производства, К.: Высшая школа, 1985. — 150 с.
6. *Эйлон Б. Голд.* Система показателей эффективности производства. — М.: Экономика, 1980. — 250 с.
7. *Philip R Thomas.* Competitiveness Through Total Cycle. An Overview for CEOs. — New York, McGraw-Hill Publishing Company. 2000. 162 p.
8. Управление эффективностью бизнеса / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др.; под ред. Г. В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.
9. *J. G. March, R. I. Sutton.* Organizational performance as a dependent variable. // Organization Science. — № 8(6). — 1997. — P. 688—706.

Надійшла до редакції: 12.02.2009