

Кузьмін О.Є.,

доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник народної освіти України,
директор Навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту
Національного університету “Львівська політехніка”

Петришин Н.Я.,

асистент кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Національного університету “Львівська політехніка”

ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто основні показники діяльності машинобудівних підприємств. Розроблено систему показників оцінки економічної ефективності досягнення стратегій вітчизняних машинобудівних підприємств. Сформовано методичні рекомендації щодо використання цих показників у аналітичних цілях.

Basic indicators of machine-building enterprise's activity are considered. Indication system of economic effectiveness of achievement strategy for domestic machine-building enterprises is developed. Methodical recommendations are formed in relation to the use of this system for analytical aims.

Сучасний менеджмент пропонує надзвичайно широкий спектр управлінських технологій та інструментарію (збалансовані системи показників, системи підтримки конкурентоспроможності, комплексні системи формування інвестиційної привабливості, контролінг, бюджетування тощо), використання яких націлене на підвищення ефективності функціонування підприємств¹.

Стратегічне планування відіграє для організацій цілеорієнтовуючу й координуючу роль, забезпечує зосередження зусиль на розв'язанні основних проблем їхньої діяльності, спрямовує її на виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей². Слід зауважити, що лише незначна частина вітчизняних машинобудівних підприємств приділяють належну увагу процесам планування й реалізації стратегії діяльності. Для більшості керівників стратегічне планування є формальністю, а не передумовою успішного функціонування й розвитку підприємства. Проте якісне й обґрунтоване стратегічне планування сприяє розвитку підприємства, його конкурентоспроможності, а отже підвищенню показників його діяльності, зокрема ефективності.

¹ Мельник О.Г. Система показників оцінювання діяльності підприємства: сутність, аналіз та умови застосування / О.Г. Мельник // Логістика: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. — 2007. — № 580. — С. 274–282.

² Мельник А.Ф. Стратегічне планування в системі інституційного забезпечення соціально-економічного розвитку України / А.Ф. Мельник, Л.А. Лаврів // Вісник економічної науки України. — 2008. — № 1. — С. 74–83.

Проблему розробки системи показників оцінювання ефективності діяльності підприємств досліджували низка вітчизняних і зарубіжних науковців. Слід відзначити праці О. Білоусової, Н. Горицької, П. Друкера, В. Івлева, О. Канцурова, А. Коробкова, Р. Каплана, О. Мельник, О. Мукан, Д. Нортон, Т. Попової, К. Рядченка, Л. Тимофєєвої. Особлива увага в публікаціях цієї тематики приділяється питанням сутності, складу і структури систем показників оцінювання ефективності діяльності підприємств.

Разом із тим у згаданих наукових працях проблему оцінки ефективності досягнення стратегій підприємств розкрито недостатньо. Автори розглядають лише окремі показники ефективності діяльності підприємств, при цьому мало уваги приділяється питанням ефективності стратегічного планування, що на практиці призводить до перетворення стратегічного планування на формальний процес, який здійснюється необґрунтовано, непослідовно, часто не враховує факторів динаміки й ризику та не спрямовується на досягнення конкретних цілей.

У зв'язку із зазначеним метою статті є розроблення системи індикаторів ефективності досягнення стратегій підприємств та формування методичних рекомендацій із використання цієї системи в аналітичних цілях.

Стратегічне планування спрямоване головним чином на розроблення стратегій діяльності (курсу розвитку) підприємства в умовах мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища та обмеженості ресурсів. Через невизначеність, складність і непередбачуваність зовнішнього середовища постає потреба в розробці низки альтернативних стратегічних рішень. Вважається, що за цих умов лише такий підхід забезпечить стійкість і надійність стратегічного планування. Але ця позиція є суперечливою, оскільки багатоальтернативність порушує принцип цілеспрямованості: за оцінками експертів лише 4—8 % компаній, які розробляють стратегії, послідовно їх досягають; переважна більшість підприємств під впливом змін середовища функціонування відмовляються від попередньо обраних стратегій та розробляють нові.

Оцінка стратегій проводиться шляхом порівняння результатів діяльності з її цілями. Отримані результати є базою для реалізації зворотного зв'язку з метою коригування стратегії. Для підвищення ефективності таке оцінювання потрібно проводити систематично й безперервно.

У загальному вигляді ефективність характеризує успішність досягнення мети, тому йтиметься про порівняльну ефективність, тобто визначення показників діяльності підприємства на основі порівняння їх планових і фактичних значень.

Слід розрізняти поняття “ефективність” і “рівень ефективності”. Рівень ефективності є відносним показником, який відображає співвідношення затрат і результатів. Ефективність як явище демонструє результативність функціонування організації загалом, сфер її діяльності, процесів, операцій та відображається сукупністю індикаторів.

На підставі проведених досліджень запропоновано включити в систему показників ефективності стратегічного планування такі: рівень досяжності стратегій, коефіцієнти абсолютних і відносних відхилень фактичних стратегічних показників від планових.

Незалежно від суб'єкта планування основними стратегічними показниками є фінансові. Стратегічне планування на основі фінансових показників — найпростіший варіант стосовно доступу до інформації. Проте, як стверджує О.Г. Мельник, фінансові показники не забезпечують повноти інформації про всі сфери діяльності підприємства. Не відображається інформація щодо факторів формування рівнів певних фінансових показників. Надзвичайно важливо володіти й нефінансовою інформацією, яка стосується залучення споживачів, формування конкурентних позицій, іміджу підприємства на ринку тощо³.

Найвідомішою системою показників стратегічного управління діяльністю організацій є Збалансована система показників Нортон — Каплана (*Balanced Scorecard* — *BSC*). Дослідження Девідом Нортон і Робертом Капланом результатів діяльності дванадцяти великих компаній США, які намагалися вдосконалити системи оцінювання ефективності й результативності своєї діяльності, привели до виникнення концепції збалансованої системи індикаторів. Така система мала вигляд панелі управління, що включала чотири групи індикаторів: фінансові, індикатори бізнес-процесів, споживачів і кадрового потенціалу. Варто зазначити, що Збалансована система показників розглядається як така, що відображає стратегічне управління підприємством. Вона дає змогу доводити стратегічні показники вищого рівня управління до нижчих рівнів та забезпечує цілеспрямованість виконання окремих стратегій.

Система Нортон — Каплана має ряд істотних переваг: вона містить цільові показники основних сфер діяльності підприємства; формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами стратегічних показників; виступає інструментом як реалізації стратегії підприємства, так і підвищення рівня інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; а також забезпечує формування стратегічних цільових індикаторів (20—25 показників), що є орієнтирами для управління підприємством, та ін. Проте якість використання й реалізації цієї системи великою мірою залежить від якості й повноти інформаційного забезпечення розрахунків ключових стратегічних показників та виявлення існуючих зв'язків між цими показниками.

Для кожного підприємства набір стратегічних показників є індивідуальним та залежить від пріоритетності стратегій розвитку. При цьому система Нортон — Каплана відображає універсальний перелік проекцій, за якими доцільно визначати цільові стратегічні показники з метою комплексного охоплення всіх сфер функціонування підприємства. У цьому переліку важливість і пріоритетність даних показників визначатиметься характером і умовами діяльності підприємства.

Складений стратегічний план відображає стратегічні показники, які підприємство повинне досягти, але в процесі його функціонування можуть виникати відхилення від плану. Відхилення (*variance*) — це різниця між фактичними і плановими показниками. Відхилення від плану можуть бути сприятливими (позитивними) й несприятливими (негативними). Реакція фахівця зі стратегічного планування на відхилення фактичних показників від планових залежить від величини

³ Мельник О.Г. Зазнач. праця.

цих відхилень і причин їх виникнення. Якщо розмір відхилень є незначним, то експерти радять їх ігнорувати, тобто не досліджувати причини їх виникнення. Натомість істотні відхилення потребують ретельного вивчення й виявлення причин їх виникнення з використанням додаткової інформації. Виділяють відхилення, зумовлені плануванням, і такі, що зумовлені непередбачуваними змінами умов. Відхилення, зумовлені плануванням, — це такі, що спричинені помилками, допущеними під час складання стратегічних планів. Зумовлені непередбачуваними змінами умов — це відхилення, спричинені мінливістю й непередбачуваністю середовища функціонування підприємства. При виявленні істотних відхилень фактичних показників від планових доцільно прийняти одне з рішень: або внести корективи, або повністю переглянути стратегічні плани (за умови, що результати контролю виконання планів вказують на недоцільність їх подальшого виконання), або скоригувати дії з метою досягнення визначених стратегій⁴.

Управління відхиленнями передбачає зосередження уваги фахівців зі стратегічного планування виключно на істотних відхиленнях від плану та ігнорування показників, які виконуються задовільно. Звіт про виконання стратегічного плану покликаний акцентувати увагу фахівців тільки на значних відхиленнях фактичних показників від запланованих. При цьому варто враховувати розмір, повторюваність, контрольованість відхилень. На практиці менеджери переважно досліджують відхилення, розмір яких більший за певну суму, або ж коли відношення відхилення до суми стандартних витрат перевищує попередньо встановлений відсоток. Іншим аспектом дослідження відхилень є їх контрольованість: фахівці із планування швидше будуть досліджувати відхилення, за якими здійснюють контроль певні посадові особи, ніж ті, на які підприємство не може впливати. Рівень істотності відхилень визначається фахівцями підприємства індивідуально щодо кожного стратегічного показника.

Стратегічні плани підприємств мають розроблятися з урахуванням ризиків, зумовлених нестачею чи відсутністю повної й достовірної інформації, незапланованими й непередбаченими подіями, низькою кваліфікацією фахівців зі стратегічного планування та ін. При розробленні стратегічних планів доцільно розглядати та враховувати низку ризиків. У економічній літературі виділяють ризики зовнішнього і внутрішнього середовища. До перших зраховують економічні, соціальні, політичні, адміністративно-законодавчі, природно-екологічні, науково-технічні ризики. До других — ресурсні, виробничо-господарські й комерційні ризики.

Особливо важливим в умовах сьогодення є розроблення системи показників оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій саме для вітчизняних машинобудівних підприємств. Оскільки лише незначна їх частина приділяють належну увагу процесам планування й реалізації стратегії діяльності.

У табл. 1 узагальнено й охарактеризовано запропоновані показники оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій, наведено перелік стратегічних показників діяльності машинобудівних підприємств за проекціями Нортон — Каплана.

⁴ Голов С.Ф. Управлінський облік : Підруч. / С.Ф. Голов. — К.: Лібра, 2003. — 704 с.

Таблиця 1. Система показників оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій

| Індикатор | Формула розрахунку | |
|--|---|---|
| Рівень досяжності стратегій | $P_s = \frac{S_d}{S},$ <p>де P_s — рівень досяжності стратегій; S_d — кількість досягнутих стратегій; S — загальна кількість стратегій.</p> | |
| Коефіцієнт відхилень стратегічних показників, що зумовлені плануванням | $K_v = \frac{V_{pl}}{V},$ <p>де K_v — коефіцієнт відхилень стратегічних показників, що зумовлені плануванням; V_{pl} — відхилення стратегічних показників, зумовлені плануванням; V — загальна сума відхилень стратегічних показників.</p> | |
| Відхилення стратегічних показників | | |
| Стратегічні показники за проєкціями Нортон — Каплана | Абсолютні відхилення | Відносні відхилення |
| | $\Delta V_{ni} = F_{ni} - P_{ni},$ <p>де ΔV_{ni} — абсолютні відхилення стратегічних показників; F_{ni} — фактичні значення стратегічних показників; P_{ni} — планові значення стратегічних показників.</p> | $K_{ni} = \frac{F_{ni}}{P_{ni}},$ <p>де K_{ni} — відносні відхилення стратегічних показників; F_{ni} — фактичні значення стратегічних показників; P_{ni} — планові значення стратегічних показників.</p> |
| І Фінанси | | |
| Прибуток, P | $\Delta V_p = F_p - P_p$ | $K_p = \frac{F_p}{P_p}$ |
| Рентабельність активів, R_a | $\Delta V_{Ra} = F_{Ra} - P_{Ra}$ | $K_{Ra} = \frac{F_{Ra}}{P_{Ra}}$ |
| Коефіцієнт загальної ліквідності, K_l | $\Delta V_{Kl} = F_{Kl} - P_{Kl}$ | $K_{Kl} = \frac{F_{Kl}}{P_{Kl}}$ |
| Фінансова стійкість, K_f | $\Delta V_{Kf} = F_{Kf} - P_{Kf}$ | $K_{Kf} = \frac{F_{Kf}}{P_{Kf}}$ |

| Індикатор | Формула розрахунку | |
|--|---|--|
| II Споживачі | | |
| Ринкова частка підприємства, J | $\Delta V_J = F_J - P_J$ | $K_J = \frac{F_J}{P_J}$ |
| Темпи приросту продажів, T | $\Delta V_T = F_T - P_T$ | $K_T = \frac{F_T}{P_T}$ |
| Інтегральний показник конкурентоспроможності, I_k | $\Delta V_{I_k} = F_{I_k} - P_{I_k}$ | $K_{I_k} = \frac{F_{I_k}}{P_{I_k}}$ |
| III Бізнес-операції | | |
| Фондовіддача, F_v | $\Delta V_{F_v} = F_{F_v} - P_{F_v}$ | $K_{F_v} = \frac{F_{F_v}}{P_{F_v}}$ |
| Трудомісткість, M_t | $\Delta V_{M_t} = F_{M_t} - P_{M_t}$ | $K_{M_t} = \frac{F_{M_t}}{P_{M_t}}$ |
| Матеріаломісткість, M_m | $\Delta V_{M_m} = F_{M_m} - P_{M_m}$ | $K_{M_m} = \frac{F_{M_m}}{P_{M_m}}$ |
| Фондомісткість, M_f | $\Delta V_{M_f} = F_{M_f} - P_{M_f}$ | $K_{M_f} = \frac{F_{M_f}}{P_{M_f}}$ |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів, K_n | $\Delta V_{K_n} = F_{K_n} - P_{K_n}$ | $K_{K_n} = \frac{F_{K_n}}{P_{K_n}}$ |
| IV Навчання й розвиток | | |
| Продуктивність праці, W | $\Delta V_W = F_W - P_W$ | $K_W = \frac{F_W}{P_W}$ |
| Коефіцієнт плинності кадрів, K_{pk} | $\Delta V_{K_{pk}} = F_{K_{pk}} - P_{K_{pk}}$ | $K_{K_{pk}} = \frac{F_{K_{pk}}}{P_{K_{pk}}}$ |
| Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт, K_{vk} | $\Delta V_{K_{vk}} = F_{K_{vk}} - P_{K_{vk}}$ | $K_{K_{vk}} = \frac{F_{K_{vk}}}{P_{K_{vk}}}$ |
| Витрати на підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів, V_k | $\Delta V_{V_k} = F_{V_k} - P_{V_k}$ | $K_{V_k} = \frac{F_{V_k}}{P_{V_k}}$ |
| Витрати на інноваційну діяльність підприємства, V_i | $\Delta V_{V_i} = F_{V_i} - P_{V_i}$ | $K_{V_i} = \frac{F_{V_i}}{P_{V_i}}$ |

Джерело: особисті розробки авторів.

До запропонованого переліку включено показники, які найповніше відображають специфіку діяльності підприємств машинобудівної галузі.

У табл. 2 подано результати оцінки економічної ефективності досягнення стратегій БАТ “Львівський локомотиворемонтний завод”⁵. Загальна кількість груп стратегій підприємства — 4 (фінансова, виробнича, маркетингова, інноваційна). На основі проведених досліджень стосовно досягнення підприємством планових показників виявлено, що найповнішою мірою досягнуто 3 групи стратегій, а саме: маркетингову, виробничу й інноваційну. Рівень досяжності стратегій дорівнює 0,75, що свідчить про ефективність як стратегічного планування, так і діяльності підприємства в цілому.

Узагальнюючи результати, подані в табл. 2, варто зазначити, що спостерігається незначне відхилення фактичних фінансових показників підприємства від планових. Щодо показників, які відображають проекцію “споживачі” (табл. 1), то

Таблиця 2. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій БАТ “Львівський локомотиворемонтний завод” у 2007 році

| Показник | Фактичний показник | Плановий показник | Абсолютне відхилення стратегічних показників, тис. грн | Відносне відхилення стратегічних показників, % |
|--|--------------------|-------------------|--|--|
| Прибуток (чистий), тис. грн | 18 576 | 19 000 | −0,424 | 0,98 |
| Рентабельність активів | 0,002 | 0,004 | −0,002 | 0,5 |
| Коефіцієнт загальної (абсолютної) ліквідності | 0,068 | 0,2 | −0,132 | 0,34 |
| Фінансова стійкість | 3,34 | 3,85 | −0,510 | 0,868 |
| Ринкова частка підприємства | 0,35 | 0,35 | 0 | 1 |
| Темпи приросту продажів | 0,22 | 0,22 | 0 | 1 |
| Інтегральний показник конкурентоспроможності | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Фондовіддача | 6,53 | 5,50 | 1,03 | 1,19 |
| Трудомісткість, год. | 891 264 | 939 312 | −48 048 | 0,949 |
| Матеріаломісткість | 0,4626 | 0,5369 | −0,0743 | 0,862 |
| Фондомісткість | 0,0353 | 0,0400 | −0,0047 | 0,883 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0,0054 | 0,0035 | 0,0019 | 1,543 |
| Продуктивність праці | 376 764,70 | 328 478,38 | −48 286,32 | 1,147 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,028 | 0,030 | −0,002 | 0,933 |
| Коефіцієнт відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних ними робіт | 1,2 | 1,2 | 0 | 1 |
| Витрати на підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів, тис. грн | 13,0 | 9,0 | 4,0 | 1,44 |
| Витрати на інноваційну діяльність підприємства, тис. грн | 626,00 | 305,00 | 321,00 | 2,05 |

Джерело: складено й розраховано на підставі даних підприємства.

⁵ <http://www.stockmarket.gov.ua>

всі фактичні значення чітко відповідають плановим, що вказує на досягнення маркетингових стратегій підприємства. Фактичні значення таких показників, як трудо-, фондо- й матеріаломісткість, є нижчими за планові, що свідчить про позитивні тенденції та ефективність діяльності ВАТ “Львівський локомотиворемонтний завод”. Фактичні витрати на підвищення кваліфікації й перепідготовку кадрів, а також на інноваційну діяльність підприємства перевищують заплановані, проте такі перевитрати мають позитивний характер і спрямовані на забезпечення розвитку підприємства та його працівників.

Підсумовуючи сказане, варто зазначити, що оцінка економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств може здійснюватися з допомогою низки показників та критеріїв їх відбору. Проте передусім треба зважати на цілі суб’єктів такого оцінювання, а саме керівників, інвесторів, власників, кредиторів та ін.

Подальші дослідження окресленої проблеми варто проводити в напрямку вдосконалення розробленої системи показників оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств.