

зовнішньоекономічні, соціальні, екологічні та ін.

Особливо необхідно виокремити наступні напрями антикризового управління: аналіз керованості підприємством і заходи щодо підвищення її рівня; спеціальний аналіз співвідношення боргових зобов'язань; розроблення і здійснення програми не нарощування боргів; розроблення і здійснення програми погашення боргів; визначення і проведення необхідних змін виробництва; розроблення маркетингової підпрограми; розроблення і здійснення програми залучення інвестицій; проведення роботи з персоналом; розроблення і реструктуризація підприємства; визначення процедури банкрутства; розроблення і вибір варіантів санації підприємства.

Як свідчить практика, ці заходи можуть розроблятися у межах загальної антикризової програми і повинні узгоджуватися між собою. Для розроблення комплексу антикризових заходів необхідно визначитися з можливостями їх здійснення. Це обумовлено тим, що в умовах неконсолідованої власності на підприємствах існує комплекс інтересів. Наприклад, для акціонерних товариств власники контрольних пакетів можуть бажати продовження діяльності підприємств, а власники блокуючи – довести підприємство до повного банкрутства й отримати при цьому якесь майно. Менеджмент при цьому може мати специфічні інтереси.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. — К.: ИТЕМЛтд, АДЕФ-Украина, 1996. - 475 с.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 799 с.
3. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С.Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива».

УДК 331.101.6

**В.М.Турчина,**

Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана,  
м. Київ

### **ПРО ДОСЛІДЖЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ**

Розглядаються проблеми, пов'язані з вимірюванням та оцінюванням рівня ефективності праці. Проведено аналіз існуючих показників та підходів до оцінювання ефективності праці. Обґрунтовано зв'язок оцінювання ефективності праці з оцінюванням компетентності працівників.

Рассматриваются проблемы, связанные с измерением и оценением эффективности труда. Проведен анализ существующих показателей и подходов к оцениванию эффективности труда. Обоснована связь оценивания эффективности труда с оцениванием компетентности работников.

The problems of job performance estimation and evaluation are described. The analysis of economic literature concerning job performance estimation is made. We substantiate connection of job performance evaluation and worker's competence evaluation.

Ключові слова: Ефективність праці, показники ефективності, концепції оцінювання ефективності праці, управління ефективністю.

В теорії та на практиці все частіше звертаються до категорії ефективність праці, правомірно розглядаючи її як частину ефективності суспільного виробництва, оскільки праця є одним із найважливіших факторів виробництва. Між тим ефективність є економічною та соціальною категорією, а методика точного економічного або соціального вираження ефективності праці досі залишається невизначеною.

Ефективність лежить у центрі суспільних наук протягом чверті століття. Накопичено тисячі праць з даного питання, але і їх недостатньо. Найбільше просунулися у своїх дослідженнях В.Н.Белкін, Н.А.Белкіна, Д.П.Богиня, А.Г.Войтов та О.О.Герасименко. Інші ж дослідники, що так чи інакше торкаються проблеми показників ефективності праці, часто зводять поняття до продуктивності праці або до ефективності виробництва взагалі.

Незважаючи на те, що багато істинних ідей висловлено, зроблені непогані узагальнення й огляди, нерозв'язаними залишаються проблеми визначення сутності ефективності і якими показниками практично оцінювати кожен вид праці.

Мета статті – розглянути проблемні питання розробки теорії вимірювання результатів і затрат праці.

Для дослідження показників ефективності праці, першочергово, необхідно розібратись з тлумаченням основних категорій: «показники», «оцінювання», «вимірювання», «ефективність праці».

Під показниками трактуємо кількісно виражені параметри. Показники отримують на основі різноманітних математичних перетворень вихідних даних (облікових), статистичних операцій з їх узагальнення тощо. При цьому відмінна роль економічного й статистичного розрахунку цих показників. Загальноекономічна наука визначає форми показників, а статистика дає конкретний математичний метод їх розрахунку.

Можливі різноманітні методики розрахунку одних і тих самих показників, значення яких буде різним щодо однієї й тієї ж праці. Із ускладненням форм праці зростає система показників. Водночас зростає й кількість їх перетворень.

Оцінювання – це визначення значущості, корисності об'єкта для суб'єкта.

Суспільна необхідність, корисність праці визначається її ефективністю. Ефективнішою є та праця, що приносить більше користі суб'єкту її оцінювання. Залежно від умов застосування категорії «ефективність праці» і визначається, кому ця корисність є потрібною – суспільству, керівництву підприємства, співробітникам, клієнту, кінцевому споживачу, власне працівнику. Тому для визначення рівня ефективності тієї чи іншої праці необхідно визначити критерії суспільної корисності, які в свою чергу, напряду залежать від характеристик праці. Характеристики праці є вихідними для правильного її оцінювання.

Вимірювання трактуємо як визначення рівня ефективності праці за допомогою конкретних показників у певних одиницях.

А.Г.Войтов зазначає, що ефективністю вважають інтегральну оцінку праці [2, с.174]. Не всі показники результативності праці можуть бути сприятливими, задовільними. В будь-якій праці є не лише позитивні, а й негативні результати та характеристики, й оцінка ефективності праці передбачає врахування кожного з них. Вдосконалення праці передбачає максимізацію одних і мінімізацію інших, що необхідно відобразити при оцінці ефективності праці. Оцінюючи ефективність праці необхідно балансувати її плюси і мінуси, порівнювати з аналогічними формами праці інших і попередньою динамікою розвитку даного підприємства.

Показники ефективності праці є основою оцінки праці. Отже, оцінювання ефективності праці проводиться для досягнення двох завдань:

Ї по-перше, для оцінювання праці кожного працівника і колективу з тим, щоб визначити, добре чи погано вони працюють і потрібним чином мотивувати, заохочувати, стимулювати, винагороджувати за працю. Працівники, що обіймають однакові посади можуть працювати з різною ефективністю, а отже, їх праця буде неоднаково корисною. Розуміння ефективності праці через її корисність розкриває соціальну сутність даної категорії поряд з економічною, де основним виміром є «гроші» і «прибуток»;

Ї по-друге, для порівняння різних варіантів однієї й тієї ж праці, щоб визначити найбільш раціональну з них, брати її за основу організації праці і керуватись нею. Тим самим вона є вихідною для планування праці і визначення напрямів капітальних вкладень [2, с.20].

Нині немає єдиного підходу до проблеми вимірювання й оцінювання ефективності праці. Складність полягає в тому, що процес праці персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і її кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств тощо. Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити декілька методичних підходів до оцінки ефективності праці (рис 1).

Отже, виділимо десять основних концепцій оцінювання ефективності праці. Проаналізуємо їх щодо плюсів та мінусів і можливості досягати зазначених вище цілей.

1. Бальна оцінка ефективності праці дозволяє за допомогою інтегрального показника оцінити підсумкові результати діяльності за певний період (рік, квартал) організації в цілому, а також її великих підрозділів. Даний метод є зручним для використання всередині окремої компанії під час оцінювання ефективності праці кожного працівника і прийняття рішень щодо навчання, заохочення, кадрових перестановок, а також для аналізу динаміки ефективності праці. Головним його недоліком є суб'єктивність оцінювання, адже бали з кожного критерію визначаються

керівництвом. Таку методику неможливо застосовувати для планування ефективності праці та для визначення напрямків капітальних вкладень.

2. Оцінка трудової участі є головним інструментом вимірювання колективного й індивідуального внеску в кінцеві результати за безтарифної системи, а також при почасовій формі оплати праці робітників і службовців. Перевагою даного методу є зручність у використанні, але, як свідчить практика, в більшості випадків всі працівники отримують коефіцієнт трудової участі рівний одиниці, тобто без відхилень ні в позитивну, ні в негативну сторону. Серед недоліків, як і в попередньому методі, – суб'єктивність оцінювання. Крім того, він не стимулює працівників працювати краще, хоча і прив'язаний до фонду оплати праці.



Рис. 1. Концепції оцінки ефективності праці

3. Рівень трудового життя є сучасним інтегральним показником оцінки трудової діяльності, що визначається на основі сукупності економічних і соціальних показників. Дана концепція, безумовно, стимулює підвищення ефективності праці, проте не дає змогу оцінити і порівняти індивідуальну ефективність праці, а також її динаміку. Концепцією рівня трудового життя можна і навіть необхідно керуватись при плануванні праці і прийнятті рішень щодо капітальних вкладень, адже підвищення рівня трудового життя є передумовою підвищення ефективності праці.

4. Оцінка за кінцевими результатами виробництва дозволяє кількісно визначити результати і динаміку трудової діяльності організації в цілому і її

підрозділів на основі укрупнених економічних показників. Перевагою цього методу є можливість отримання точних кількісних даних, але ці дані будуть результатом роботи всього підприємства. Тому недоліком такого методу є неможливість співставлення індивідуальної ефективності праці працівників між собою та в динаміці. До переваг необхідно зарахувати і те, що при існуванні прив'язки стимулювання працівників до кінцевих результатів компанії зростає їх зацікавленість у підвищенні конкурентоспроможності своєї компанії. Складність не в тому, щоб якимось чином пов'язати оплату праці з показниками господарської діяльності підприємств, і навіть не в тому, які форми при цьому використовувати (наприклад, участь у прибутках чи купівлю акцій), а ще й в тому, що розуміти під кінцевими результатами, і як їх краще оцінювати.

5. Управління продуктивністю праці створює основи для планування і аналізу трудових ресурсів за головним критерієм – продуктивністю праці (виробітком). Прихильники даного підходу до оцінки ефективності праці вважають, що критеріальні показники мають відображати продуктивність і результативність праці. Ці показники досить багатосторонньо відображають ефективність праці, тому можуть бути основою для відбору критеріїв. Перевагою цієї методики є великий досвід її застосування й існування значної кількості теоретичних напрацювань, що допомагає легко аналізувати дійсний стан речей і справедливо приймати кадрові рішення. Недоліки: нівелювання якісними і соціальними параметрами; звуження сфери застосування у зв'язку зі зміною характеру праці.

6. Економічна ефективність праці, що шляхом порівняння економії (прибутку) і затрат (вкладень) дозволяє економічно обґрунтувати результати праці по завершених проектах (планах, заходах). Цей метод є перспективним для оцінювання варіантів капітальних вкладень і оцінювання доцільності раціоналізаторських нововведень, наукової організації праці. Він є неперспективним для оцінювання ефективності праці працівників за певний період, оскільки зменшення затратної частини (витрат на персонал) буде призводити до підвищення показника ефективності, а це суперечить самій сутності ефективності праці. Економічну ефективність праці все ж можна оцінювати для аналізу ефективності праці колективу, проте лише в поєднанні й інших методів, перш за все соціальної ефективності праці.

7. Соціальна ефективність праці створює можливість оцінки суспільного характеру праці за допомогою кількісних і якісних показників [4, с.260]. Прихильники даного підходу вважають, що ефективність трудової діяльності значною мірою визначається організацією праці персоналу, мотивацією, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежать від форм і методів роботи з персоналом. Перевагою застосування цієї концепції для управління ефективністю праці є розуміння

керівництвом значення соціального менеджменту, результатом чого є безумовне підвищення ефективності праці персоналу. Такий підхід полегшує залучення прогресивних методик і використання соціальних резервів ефективності праці. Недоліком даного методу є неможливість оцінити поточні зусилля і результати роботи колективу та кожного конкретного працівника.

8. Управління за цілями та результатами – це систематичний і організований підхід, що дозволяє керівництву фокусуватись на досягненні цілей за допомогою доступних ресурсів. Дана концепція базується на тому, що на початку періоду перед організацією, підрозділами, відділами, співробітниками встановлюються чіткі завдання, від виконання яких залежить їх премія. За результатами аналізу виконання завдань проводиться аналіз відповідності посадам, розраховуються бонуси, проводяться кадрові рішення. Перевагами даної концепції є можливість її адаптації до будь-якої компанії, врахування особистих трудових цілей працівників під час побудови плану індивідуального розвитку. Недоліком є складність співставлень працівників між собою і оцінювання їх впливу на діяльність компанії в цілому. Крім того, є багато питань, що ще потребують доопрацювання, наприклад, механізм взаємозв'язку результатів роботи з бонусами, регулювання рівномірності завантаження персоналу.

9. Збалансована система показників. Збалансована система показників базується на перетворенні цілей організації в зрозумілі завдання на кожному рівні організації. Структура її націлена на оцінювання ефективності в чотирьох ключових сферах: 1) персонал; 2) бізнес-процеси; 3) клієнти; 4) фінанси. Перевагою даної системи є гнучкість її використання, адже кожна компанія самостійно створює під себе по тричотири показники діяльності з кожної сфери. Недоліком залишається відсутність значної практики використання в українських компаніях – методика не працює, доки відсутній жорсткий логічний зв'язок показників попередніх рівнів з показниками навчання і росту.

10. Оцінка компетентності персоналу. Концепція оцінювання праці персоналу компанії за компетентністю базується на тому, що в якості критеріїв оцінювання приймаються показники, що оцінюють рівень компетентності працівника. Перевагою цього методу є те, що таке оцінювання стимулює персональний розвиток працівників, тобто підвищує соціальну ефективність праці. Недоліком є те, що об'єктом оцінювання виступає не результат роботи, а по суті, сам працівник, незалежно від того, як він працює. Але необхідно зазначити, що більш кваліфікований працівник забезпечить кращу якість праці, а отже, і вищу ефективність.

Вибір конкретної концепції оцінки ефективності праці залежить від кількох факторів: виду економічної діяльності, величини організації,

кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, моделі мотивації, системи і форми оплати праці, стану планування тощо. Дані концепції можна поділити на ті, що підходять для поточного управління ефективністю праці як елемент системи мотивації та контролю; періодичного проведення з метою прийняття кадрових рішень; одноразового проведення з метою визначення найбільш раціонального методу праці і напрямків покращення організації праці.

У табл. 1 наведено показники чи критерії, що використовуються в межах кожної з розглянутих концепцій оцінювання ефективності праці.

Таблиця 1

*Показники та критерії оцінювання ефективності праці*

№	Концепція	Показники та критерії
1.	Бальна оцінка ефективності праці	вагові коефіцієнти критеріальних показників; часткові показники ефективності; комплексний показник ефективності; оцінка динаміки ефективності
2.	Оцінка трудової участі	шкала досягнень у роботі; шкала недоліків у роботі; розрахунок коефіцієнта трудової участі
3.	Рівень трудового життя	соціальні гарантії; соціальні блага; робоче місце; службова кар'єра
4.	Оцінка за кінцевими результатами	виручка (обсяг продажів); дохід; прибуток; затрати (собівартість); якість результатів
5.	Управління продуктивністю праці	вартісна оцінка продуктивності; натуральний виробіток на одного працівника; темпи росту продуктивності праці; трудомісткість продукції (робіт, послуг); коефіцієнти використання робочого часу
6.	Економічна ефективність праці	коефіцієнт ефективності затрат; строк окупності затрат; зведені затрати; річний економічний ефект; дисконтовані затрати
7.	Соціальна ефективність праці	соціально-психологічний клімат; плинність персоналу; рівень трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; питома вага ФОП у виручці; темпи росту заробітної плати
8.	Управління за цілями і результатами	суб'єктивні оцінки діяльності; аналіз виконання індивідуального плану розвитку; індивідуальні показники діяльності у вартісному, штучному, часовому вимірі
9.	Збалансована система показників	інтегральний показник ефективності; ключові показники; операційні показники
10.	Оцінка компетентності персоналу	здібності персоналу (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи); особисті риси (ініціативність, комунікабельність, надійність); вмотивованість (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру)

Дослідивши показники ефективності праці, можна зробити висновок, що на рівні підприємства існує безліч показників та критеріїв ефективності праці. Вони різняться залежно від концепції управління чи оцінювання ефективності праці. Сьогодні найбільш ефективними концепціями для управління ефективністю праці є управління за цілями та результатами і збалансована система показників.

Для періодичного оцінювання ефективності праці з метою стимулювання, заохочення працівників, прийняття рішень щодо навчання та кадрових перестановок найкращими методами є оцінка компетентності персоналу й бальна оцінка ефективності праці. В пошуках шляхів раціоналізації праці допоможуть показники визначення економічної ефективності праці.

Єдиного показника, що допоміг би порівнювати стан ефективності праці на різних підприємствах досі не існує, але зрозумілі дві вимоги, що висувуються до нього: врахування економічної, соціальної й організаційної ефективності праці; можливість розрахунку за допомогою даних статистичної звітності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда. РАН, УрО, ин-т экономики – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 352 с.
2. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. – 232 с.
3. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты, Пер. с англ., - М., 1994.
4. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.

УДК 658. 155

**І.А.Чорновіл,**

Вінницький державний педагогічний університет,  
м. Вінниця

### **УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено теоретичні аспекти управління операційними витратами, до яких належать собівартість реалізованої і товарної продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Висвітлено різні підходи до управління операційними витратами, які б забезпечили прибутковість на підприємствах у сучасних умовах ринкової економіки.

В статье исследованы теоретические аспекты управления операционными затратами, которые включают себестоимость реализованной и товарной продукции, административные расходы, расходы на сбыт и прочие операционные расходы. Освещены различные подходы к управлению операционными расходами, которые бы обеспечили доходность на предприятиях в современных условиях рыночной экономики.

The article explores the theoretical aspects of operating costs, including cost of sales and commodity products, administrative expenses, sales and other operating expenses. Highlights different approaches to operational costs that would ensure the profitability of the business in the modern market economy.

Ключові слова: операційні витрати, собівартість реалізованої продукції, собівартість товарної продукції, адміністративні витрати, прибуток.

В умовах ринкової економіки головною метою діяльності кожного підприємства є отримання якомога більшого обсягу прибутку. Одним із основних засобів забезпечення прибутковості підприємства є зменшення витрат. Витрати були і залишаються важливою економічною категорією, що характеризує ефективність використання ресурсів виробництва і