

капіталу залежить від рентабельності продажів, оборотності активів та фінансової залежності підприємства. Дані фактори узагальнюють усі напрями фінансово-господарської діяльності підприємства.

На підставі розрахунків показників підприємства ЗАТ «Завод «Південкабель», зробимо висновки: зміни показника в 2008 році має позитивну динаміку: рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,48 грн., за рахунок збільшення всіх коефіцієнтів, найбільше на зміну показника вплинуло зростання показника ресурсовіддачі на 43,86%. В 2009 році динаміка негативна: рентабельність власного капіталу зменшилась на 1,03 грн., це відбулося переважно за рахунок зменшення та коефіцієнта фінансової залежності на 0,161.

Доцільно запропонувати ряд рекомендацій, які будуть сприяти стабілізації господарської діяльності підприємства. 1. Необхідно більшу увагу сутності внутрішньої звітності, яка дозволяє неформально оцінювати рух активів і пасивів підприємства. 2. Звіти крупних підрозділів, які володіють високим ступенем автономії, зобов'язані залучати повну кількість оперативної інформації про зміни в структурі балансових і фінансових показників. 3. Стратегія, результатом якої є фінансовий збиток, повинна бути змінена. Для цього необхідно коректувати плани розвитку. 4. За фактом дефіциту бюджету необхідно не понижати витрати, а збільшувати доходи. 5. Збільшення обсягів виробництва та монополізація ринку не повинні бути головними, найбільшої уваги варті розмір грошового прибутку і рівень рентабельності капіталу.

Рентабельність ВК є найбільш вагомим показником з точки зору акціонерів. Він визначає прибуток, що припадає на власний капітал. Застосування моделі Дюпон в практичних умовах є вагомим елементом механізму управління прибутком підприємства.

### УДК 658.5

#### СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

*Пащенко Ю.Е., д.э.н., профессор (РВПС НАН  
Украины)*

Внутренняя эффективность предприятия связана с управлением ресурсами и процессами организации. Современные тенденции в данной области достаточно точно выражены создателями системы сбалансированных показателей

эффективности организации (ССП) Р. Капланом и Д. Нортеном: «Компании индустриальной эпохи выдержали рыночную конкуренцию благодаря разделению деятельности на производство, закупки (снабжение), продажи (сбыт), маркетинг и технологический процесс. Однако со временем применение такого подхода привело к неэффективности, нарушению взаимодействия подразделений и медлительности при принятии решений, когда компании перешли в так называемую информационную эпоху. Они действуют теперь в условиях интегрированных бизнес-процессов, концептуально отличающихся от деятельности на основе функциональной специализации, успешно сочетая высокий профессионализм узких специалистов, с одной стороны, оперативность, эффективность и качество, отличающие интегрированный бизнес-процесс, - с другой».

Все это свидетельствует об острой необходимости разработки интегрированных моделей оценки эффективности бизнеса.

Структура СПП состоит из нескольких важных элементов:

1. Финансовая деятельность, запаздывающий индикатор, — главный показатель успеха организации. Стратегия описывает, как компания собирается обеспечивать устойчивый рост стоимости для акционеров.

2. Успешное сотрудничество с целевым клиентом есть основной компонент улучшения финансовых результатов. Помимо оценки таких отсроченных индикаторов, как удовлетворенность клиента, сохранение и расширение клиентской базы, клиентская составляющая определяет предложение потребительной ценности для целевого сегмента рынка, а это является центральным элементом стратегии.

3. Внутренние бизнес-процессы создают и представляют предложение ценности клиенту. Результат внутренних процессов — опережающий индикатор будущих улучшений параметров клиентской и финансовой составляющих.

4. Нематериальные активы — это основной источник устойчивого создания стоимости. Составляющая обучения и развития описывает, как люди, технологии и общая атмосфера компании способствуют реализации стратегии. Улучшенные показатели данной составляющей являются опережающими индикаторами для составляющих внутренних бизнес-процессов, клиентской и финансовой.

Цели четырех взаимозависимых составляющих представляют собой цепь причинно-следственных связей. Активное использование нематериальных активов в решении стратегических задач способствует улучшению показателей внутренних бизнес-процессов, что, в

свою очередь, обеспечивает успех для клиентов и акционеров.

Основными проблемами, связанными с внедрением ССП, являются: методологическая сложность определения показателей интеллектуального капитала; отсутствие данных о многих параметрах внешнего окружения, что не позволяет предприятию получить достаточно четкую картину в проекции клиентов.

По существу, ССП – это развернутое представление (руководство к действию) по повышению эффективности бизнеса, выраженное ясными причинно-следственными связями.

Таким образом, суть модификации ССП – в следующем:

1. Не надо искать обобщающий показатель.
2. Не надо искать и обосновывать подходящие показатели: они должны вытекать из модели высшей эффективности бизнеса. Три первых элемента – это нефинансовые параметры, последний финансовый, как в ССП.
3. Модель высшей эффективности можно с успехом использовать в процессе оптимизации финансового плана и финансовой реструктуризации, анализа цепочки создания стоимости, то есть область ее применения совпадает с ССП.
4. Суждения с позиций предельной эффективности необходимы для понимания процессов развития бизнеса или его угасания.

**УДК 656.078**

### РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Плугина Ю.А., аспирант (УкрДАЗТ)*

В условиях постоянной трансформации экономики Украины предприятия сталкиваются с множеством проблем: нестабильностью и изменчивостью общественно-политических процессов, увеличением объема информации, колебаниями спроса и предложения, нестабильностью цен на товары и факторы производства, изменениями в конкурентной среде и т.д. В связи с этим возникает необходимость поиска более совершенных инструментов и методов управления предприятием. Для эффективного функционирования и успешного развития предприятий активно используются принципы управления развитием предприятия.

Управление развитием понимается как целенаправленная деятельность по подготовке и реализации перспективных и текущих

управленческих решений, направленных на повышение эффективности предприятия во всех сферах его деятельности. Управление развитием направлено не только и не столько на повышение количественных показателей эффективности, сколько на изменение качественных характеристик.

Для эффективного управления развитием предприятия необходимо обладать полным и постоянно обновляющимся потоком информации, так как управление предполагает анализ всех существующих данных о состоянии внешней и внутренней среды, улавливание малейших сигналов об изменениях, которые могут привести к появлению критической ситуации, с целью немедленного и адекватного реагирования на них.

Управленческие решения по развитию предприятий могут приниматься на различных уровнях:

- уровень общенациональной и отраслевой экономики;
- региональный уровень;
- уровень предприятия.

Так как уровень развития предприятий железнодорожного транспорта, их финансовое, технико-технологическое, инновационное состояние являются важными показателями не только для функционирования самого предприятия, но и для определения уровня конкурентоспособности транспортной, промышленной и других отраслей, а также стратегически важным в целом для страны, считаем, что решения по развитию предприятий железнодорожного транспорта должны приниматься не только на уровне самого предприятия, но и на отраслевом и государственном уровнях.

В качестве процессов развития могут выступать любые трансформационные процессы, происходящие на предприятии. Среди направлений управления развитием предприятий железнодорожного транспорта можно выделить:

- традиционно инновационные процессы, внедряемые на предприятии;
- рост и расширение предприятий;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- процессы кризисного развития и антикризисного управления предприятиями.