

УДК 336.631.1

О. Б. Шишова,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, менеджменту та економіки, КУ ім. Б. Грінченка, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ДЕТЕРМІНОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Shyshova,

PhD in Economics, associate professor of finance, management and economy chair, Kyiv University named after B. Grinchenko, Kyiv

FORMATION OF A DETERMINISTIC SYSTEM FOR PROCESS INDICATORS TO MEASURE THE PRODUCTION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглядаються підходи до діагностики виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. Викремлено, що в діагностиці підприємства варіюють два основних об'єкти аналізу: результати діяльності підприємства на певний період часу та основні його бізнес-процеси. Визначено основні об'єкти діагностики сільськогосподарських підприємств. Обґрунтовано взаємозв'язок фінансової діагностики із загальним діагностичним процесом. Розглядається положення про те, що не можна обмежити інструментарій діагностики розрахунком тільки фінансових показників. Фінансові показники слід розглядати на кінцевій стадії діагностики. Адже, діагностика слугує цілям планування й управління. Запропоновано використовувати інструментарій економічного аналізу, що забезпечує не лише "фінансову функцію" підприємства, а й усі основні бізнес-процеси, пов'язані з його виробничою діяльністю. Визначено процедуру економічної діагностики сільськогосподарських підприємств, яку починають із результатів виробничої діяльності та економічного стану підприємства.

The article discusses approaches to diagnosis production of agricultural enterprises. Author determined that the diagnosis businesses vary two main objects of analysis results of the company for a certain period of time and its basic business processes. The main objects of diagnosis farms devoted. Proved that a financial relationship with a common diagnosis of the diagnostic process. The situation that cannot be confined only to the calculation of diagnostic tools covenants consider. Financial ratios should be considered in the final stage of diagnosis because diagnosis serves the purposes of planning and management. Proposed to use the tools of economic analysis, which provides not only a "finance function" of the enterprise, but all core business processes involved in its production activities. Economic diagnostic procedures identified farms that begin with the results of production activities and economic performance.

Ключові слова: діагностика, бізнес-процеси, показники, ефективність, підприємство.
Key words: diagnostics, business processes, performance, efficiency, enterprise.

ВСТУП

В умовах конкуренції, що загострюється, основні резерви підвищення ефективності бізнес-систем знаходяться усередині них самих, оскільки ціна ресурсів на вході та продукції на виході коливається, як правило, у великому діапазоні, що особливо помітно на ринку споживчих товарів. Планування за таких умов ускладнюється, а інституціонально нестабільна система функціонування підприємств постійно загрожує їх життєздатності, й спонукає до постійних адаптаційних рішень. Тому активна робота щодо опису мережі бізнес-процесів, їх регламентації, аудиту і проектування, що ведеться в окремих

підприємствах, є об'єктивна необхідність. Функціональна область цієї системи "показники" не може і не має бути обійдена.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Досліджуючи систему економічних показників сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку особливу увагу приділили вітчизняним напрацюванням П.М. Макаренко, М.Й. Маліка, С. В. Мочерного, Л.В. Романової, М.Н. Скворцова, О.М. Тридіда та ін. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства з погля-

ду функціонально-ресурсного адаптивного підходу до формування і реалізації стратегії підприємства викладені у працях О.М. Тридіда, О.В. Шкільова, М.Й. Маліка, П.М. Макаренка, С.В. Мочерного. Ґрунтовні напрацювання Л.Д. Романової у сфері розвитку агропромислового підприємництва були фундаментом для втілених автром ідей. Викладені М.Н. Скворцовим, методичні і практичні розробки оцінки та економічного аналізу на підприємствах слугували підґрунтям для дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Підприємство має розглядатись як механізм, який перебуває у стані постійно діючого удосконалення своєї діяльності. Комплекс діагностичних процедур є початковою фазою оцінювання виробничої діяльності підприємства. Аналогічно тому як хворий організм потребує правильного діагнозу перед початком лікування, підприємство має пройти усі стадії ретельної діагностики і аналізу діяльності. Така аналогія є доречною, адже багато західних науковців використовують термін "фінансове здоров'я" (Financial Health). За умов постійної конкуренції фінансове здоров'я підприємства зберегти досить складно. Однак, якщо підприємство постійно контролює основні показники, через невеликий проміжок часу стане зрозумілим, що його фінансові результати покращились порівняно із минулим періодом. Операційний механізм підприємства стає ефективнішим з точки зору одержаного результату. Сучасні практики менеджменту пропонують використовувати не більш 5-6 показників однієї групи. На перший погляд, діагностика підприємства неможлива за такої обмеженої кількості індикаторів. Проте, якщо детермінувати ці показники у часі, то отримаємо реальні результати діяльності підприємства. Логічно зробити висновок, що в діагностиці підприємства варіюють два основних об'єкти аналізу: результати діяльності підприємства на певний період часу та основні його бізнес-процеси. Визначивши основні об'єкти діагностики, спробуємо пов'язати фінансову діагностику із загальним діагностичним процесом. Уявляється очевидним положення (друге) про те, що не можна обмежити інструментарій діагностики розрахунком тільки фінансових показників. Фінансові показники слід розглядати на кінцевій стадії діагностики. Адже, діагностика слугує цілям планування й управління. Аналізувати слід не тільки бізнес-процеси, що забезпечують "фінансову функцію" підприємства, а й усі основні бізнес-процеси, пов'язані з його діяльністю підприємства. Зупинимось на структурі діагностики, яку починають із результатів діяльності та

стану підприємства. Фінансовий інструментарій даної частини досить об'ємний і охоплює велику кількість фінансових показників (коефіцієнтів), які часто дублюють один одного, і тому не завжди є потреба залучати ті або інші коефіцієнти. Представляється доцільним наступне третє положення фінансової діагностики сформулювати у вигляді принципу певної достатності використання методів фінансового аналізу.

Суть принципу полягає у тому, що для цілей діагностики слід використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для ухвалення планових рішень. Практична корисність даного принципу очевидна, враховуючи ту обставину, що у багатьох підприємствах часто використовують велику кількість фінансових коефіцієнтів, перелік яких визначає економіст або фінансовий директор. Деякі автори пропонують систему показників аналізу, оцінки й планування соціально-економічної діяльності підприємства, що має слугувати насамперед для орієнтації промислових міністерств в умовах розширеного виробництва [1, с. 330—332].

Запропонована А.І. Ільїним система показників за умов інституціональної нестабільності втрачає свою актуальність. Аналогічним прикладом можуть бути показники, запропоновані А. Цигичком [2, с. 192] або А. Б. Крутиком [3, с. 272], які на перше місце ставлять ефективне використання матеріальних ресурсів і впровадження у виробництво нової продукції. При цьому новою вважається, високоякісна конкурентоспроможна продукція, але поза увагою залишається операційна вартість нового товару, яка включає у собі вартість патентів, ліценцій, витрат на рекламу і ребрендинг. Аналізуючи досвід закордонних підприємств, можна виділити два підходи до планування і аналізу коефіцієнтів:

1) Структурний підхід, який використовують консультаційні фірми, серед яких Центр Міжфірмового Порівняння (Center for Interfirm Comparison чи CFIC). Ці коефіцієнти структуровані за такими напрямками: фінансові коефіцієнти; коефіцієнти прибутковості; функціональні коефіцієнти; виробничі коефіцієнти; коефіцієнти, що характеризують використання активів; коефіцієнти руху запасів, дебіторів і кредиторів;

2) Пірамідальний підхід, в основу якого покладено вибір ключового коефіцієнта, який підлягає розподілу на деякі складові. У свою чергу, складові ключового коефіцієнта також можуть бути розділені на подальші залежні елементи. Кількість таких складових може змінюватися в залежності від цілей планування і аналізу.

Згадані способи систематизації коефіцієнтів, які використовуються закордонними економістами, дозволяють впорядковано і начочно представляти інформацію для подальшого аналізу. Запропоновані підходи можуть бути з успіхом використані на сільськогосподарських підприємствах при формуванні системи показників, проте використання лише їх недостатньо. Здатність повною мірою використовувати нематеріальні ресурси стала набагато актуальнішою, ніж інвестування в основні засоби виробництва. Нині, нематеріальні активи дають можливість залучати нові методи виробництва продукції, виробляти продукцію вищої якості за нижчою ціною, у стилі терміни доводити кінцевий продукт до споживача, а також використовувати інформаційні системи управління і створювати спеціалізовані бази даних.

Так, автори В.І. Тарасов, А.М. Джос, В.Т. Малуток, Г.Г. Комінова, Н.М. Тарасенко, В.О. Білолипський, О.Р. Зубов та ін. [4], вперше створили агроекологічні бази даних що є результатом збирання, аналізу і класифікації письмової інформації офіційних видань, результатом розрахунків і графоаналітичних робіт з використанням картографічних матеріалів агроландшафтів і басейнів річок України. Комп'ютерні бази даних зібрані зокрема з таких питань [5]: спеціалізований банк даних з лісистості басейнів малих річок зони степу України і банк даних з організації території для створення комп'ютерних програм ґрунтозахисної та економічної оцінки контурно-меліоративного землеробства і банк даних з характеристики земельних угідь сільськогосподарського призначення степової зони України; науково-нормативна база агроекологічних показників з обґрунтування проектів протиерозійної організації території сільськогосподарських підприємств; база даних з розчленування рельєфу басейнів рік зони степу України; банк даних з продуктивності сільськогосподарських культур залежно від ґрунтових умов Луганської області. Такі бази даних можна використати для створення комп'ютерних програм оптимізації землекористування, а також як інструмент планування державної природоохоронної, землевпорядкувальної діяльності.

Інформаційною основою стратегічних рішень на базі детермінованих бізнес-процесів стала нова система оцінювання результатів виробничо-господарської діяльності. Така система була розроблена вченими Р. Капланом та Д. Нортоном у 1990 році шляхом дослідження 12 найбільших підприємств світу. Ці підприємства прагнули розширити свої системи оцінювання методом включення показників не фінансового характеру, що дозволили збільшити інформаційні потужності. За результа-

тами дослідження сформовано концепцію збалансованої системи показників (BSC) [6]. Особливістю збалансованої системи показників була орієнтація на стратегічний напрям діяльності підприємства. Показники такої системи були згруповані і взаємопов'язані й утворювали цілісну інформативну систему. Відповідно до рекомендацій консалтингової фірми ВКГ оптимальним є таке орієнтування показників, що відповідає адекватним аргументам стратегічних цілей підприємства і складається з: 4—5 — фінансових показників; 4—5 — внутрішніх показників по клієнтах; 8—10 — показників внутрішніх бізнес-процесів; 4—5 — показників освіти й розвитку персоналу. Також було відмічено, що 80 % усіх показників мають бути не фінансового характеру [7].

На думку, професора Гарвардської школи бізнесу Р. Саймонса, структура стратегічних управлінських систем повинна орієнтуватись на "віддачу від менеджменту" (Return on Management) в якості критерію максимізації [8, с. 215]. Точкою стратегічної уваги має бути обмежений ресурс в умовах оптимізації. А критерії оптимізації мають бути забезпечені основними функціями системи збалансованих (взаємопов'язаних) показників, які полягають у наступному:

- концентрація уваги керівництва підприємства на важливих аспектах розвитку;
- взаємозв'язок довгострокової стратегії підприємства з поточною діяльністю виробництва;
- роз'яснення і доведення до всіх підрозділів підприємства аспектів стратегії;
- об'єднання всіх підрозділів і рівнів підприємства для досягнення цілей;
- концентрація на найважливіших стратегічних показниках.

Пропонуємо використовувати на сучасних підприємствах систему показників виробничо-господарської діяльності, що детерміновані у часі й визначені основними бізнес-процесами, а також є інформаційною основою для прийняття стратегічних рішень. Відповідно до стандартів, визначених Європейським об'єднанням наукових розробок (European Network for Advanced Performance Studies (ENAPS)), ключовими показниками результативності виробничих бізнес-процесів (Key Performance Indicators (KPI)), є такі: показники бізнес-процесу "Реалізація планів" (постачання, виробництво, збереження, відпуск); показники бізнес-процесу "Обслуговування споживачів"; показники бізнес-процесу "Розробка продукції"; показники бізнес-процесу "Маркетинг"; показники підтримуючих бізнес-процесів; показники процесів розвитку. Слід зазначити, що у виробництві сільськогосподарської продукції не має потреби використання усіх перелічених показників одразу.

**Таблиця 1. Збалансована система показників
ВП НАУ "НДГ Великоснітинське ім. О.В. Музиченка"**

Показники	Стратегічна мета	Показник	Норма показника
Фінанси: Стан підприємства з точки зору інвестиційної привабливості	Досягнення норми прибутку на використаний капітал вище за прогнозований темп приросту	Прибуток на використаний капітал	Не менше 24 %
		Темпи приросту виробництва	Більше 13 %
		Дисконтування норми надходження готівки	Приріст 15 % в рік
Виробництво і маркетинг: Імідж підприємства	Підтримка іміджу підприємства як новатора	Частка інноваційних розробок і реалізації нової продукції	Частка продукції молодше 2 років Більше 60 %
		Оцінка споживачем продукції	1-е місце з точки зору не менше 60 % клієнтів
		Відсоток продаж постійним клієнтам	Більше 50 %
Процеси: Господарські процеси для досягнення максимальних результатів	Задоволення потреб регіону обслуговування	Пропозиції продукції	Приріст 20 %
	Розвиток регіонального ринку	Кількість нових клієнтів на ринку	
	Швидкість застосування апаратного забезпечення	Кількість людино-годин опрацювання замовлень на комп'ютері	Не менше 80 % людино-годин, або 90 %
	Програма розробки проектів	Відсоток розроблених проектів і програм розвитку	90 %
Освіта робітників і спеціалістів	Постійне підвищення	Індекс залучених у проєкті працівників	Більше 80 %

Розробка автора.

Наприклад, для ВП НАУ "НДГ Великоснітинське ім. О.В. Музиченка" пропонується використання наступних нормативних значень цих коефіцієнтів наведених у табл. 1.

Система цих показників була розроблена для того, щоб відповідно до стратегічної мети підприємства в будь-який момент можливим було отримання інформації для прийняття конкретних рішень. Для користування такою системою показників необхідно розробити по кожному з них нормативне відсоткове значення показника. Така система показників рекомендована до застосування менеджерами при розробці стратегічних рішень. Вона відповідає ієрархії впливу факторів на виробничу діяльність, що були досліджені автором раніше, а саме: фінансове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення; фактори організації виробництва; кадровий менеджмент. Діагностика цих факторів є одним із головних чинників формування аналітичної системи процесного планування, орієнтованого не лише на виробництво продукції, а й на споживача та його уподобання, а модель аналітичної ієрархії, що досить використовується у вітчизняній економіці, є необхідною при формуванні системи показників. Метод аналізу ієрархій реалізує можливість цілого ряду критеріїв отримати інтегральну оцінку головних показників функціонування підприємства. Так, наприклад Т.С. Клебанова у книзі: "Математичні моделі трансформаційної економіки" [9, с. 215—219], доводить, що за таким принципом можна сформувати матрицю порівняння критеріїв. Елементи матриці порівняння подані у формулі (1), мають вигляд:

$$G_{ij} = \begin{cases} 1 - \text{однакова важливість критерію} \\ 3 - \text{помірна перевага } i - \text{го над } j - \text{тим} \\ 5 - \text{відчутна перевага} \\ 7 - \text{вагома перевага} \\ 9 - \text{найбільш вагома перевага} \\ 2,4,6,8 - \text{значення проміжку} \\ \frac{1}{3}, \frac{1}{4}, \frac{1}{5} - \text{обертені значення} \end{cases} \quad (1).$$

Тут елементи матриці порівняння альтернатив за критерієм визначаються аналогічно обраної нами методики. Це дозволяє за допомогою синтетичного аналізу пріоритетів побудувати глобальний пріоритет. Тоді вектор пріоритетності альтернатив формула 2, виглядати-ме так:

$$\xi = (\xi_{a1}, \dots, \xi_{an}) \quad (2),$$

де ξ_a — глобальні пріоритети кожного підприємства (у нашому випадку множина факторів X); $\xi_{a1}, \dots, \xi_{an}$ — множина підприємств (на нашому прикладі множина Y). Тобто ми можемо стверджувати, що це є вектор оцінки значущості альтернатив і чим більша значущість оцінки, тим вагомішою є реалізація управлінських рішень. Цей принцип є незамінним при розробці процесно детермінованої системи показників. Проте така система передбачає наявність додатково розроблених показників оцінки виробництва. Вони необхідні для того, щоб проаналізувати існуючі позиції підприємства на ринку; оцінити можливі напрями розвитку підприємства; встановити можливості для вдосконалення діяльності; прослідкувати тенденцію розвитку; перевіряти і контролювати зміни, які мають місце на підприємстві; пов'язати результати і мотивацію працівників. Переваги розроблених показників порівняно з існуючими полягають у тому, що вони:

— слугують основою для аналізу всього ланцюжка процесів від споживача продукції до

постачальників, а також управлінських функцій для того, щоб покращити діяльність підприємства в цілому;

— вони достатньо детально описують діяльність підприємства в цілому та його окремих служб і підрозділів;

— за їх допомогою цих показників можна швидко визначити місце виникнення проблем (служба, відділ, конкретна особа), їхні наслідки, а також, шляхи їх усунення;

— прості та зручні для користування, аналізу і обробки (особливо, форма представлення інформації у вигляді короткого звіту);

— за допомогою показників рівня діяльності можна визначити і оцінити економічний стан підприємства, а також можливі напрями його розвитку та подальше вдосконалення виробництва. Ключовими моментами в процесі оцінки, яким слід приділити особливу увагу, є:

— правильний вибір методів аналізу на основі характеру інформації, часу на прийняття рішення, особливостей питання;

— чіткий опис допущень при аналізі проблеми, а також обмежень і допущень, що виникають у зв'язку із специфікою застосовуваних інструментів;

— урахування всієї релевантної інформації при проведенні оцінки (не лише кількісної, але і якісної);

— правильне і адекватне застосування інструментів аналізу;

— проведення інтерпретації отриманих результатів з урахуванням особливостей середовища ухвалення рішень (цілей аналізу, важливості проблеми і її особливостей, якості інформації і її складу, властивостей використаних методів, зроблених допущень тощо).

Література:

1. Цыгичко А.Н. Новый механизм формирования эффективности/ А.Н. Цыгичко. — М.: Экономика, 1990. — 192 с.

2. Крутик А.Б. Система показателей и нормативов в условиях полного хозрасчета и самофинансирования/ А.Б. Крутик. — Л.: Машиностроение. Ленинг. отделение, 1990. — 272 с.

3. Gritsay O. Business Explained. Finance, information and business/ Olga Gritsay // London Collins Educational. — № 4. — 1994. — P. 3—7.

4. Кваша С.М. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу України до СОТ / С. Кваша, О. Лука // Економіка України. — 2003. — № 10. — С. 79—85.

5. Оліве Н. Збалансована система показників [Електронний ресурс]/ Оліве Н., Сьост-

ранд А. — 2007. — Режим доступу: Elsevier.- www.balancedscorecard.ru

6. Федін М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить/ Федін М. // Top Manager. — 2004. — № 9. — С. 7—16.

7. Simons R. Levels of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal/ R. Simons. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995. — 215 p.

8. Клебанова Т.С. Математичні моделі трансформаційної економіки/ Клебанова Т.С. — Х.: ІД ИНЖЕК, 2004. — С. 215—219.

9. Ефимов В.В. Метод: АВС [Текст]: учебно-методическое пособие/ В.В. Ефимов, Н.В. Паймушкина. — Ульяновск: УЛГТУ, 2006. — 32 с.

10. Кірейцев, Г.Г. Фінансовий менеджмент [Текст]: навч. посіб./ Г.Г.Кірейцев. — [2-ге вид. перероб. и допов.]. — К.: ЦУЛ, 2002. — 496 с.

References:

1. Tsygichko, A.N. (1990), Novyj mehanizm formirovaniya jeffektivnosti [New mechanism of formation efficiency], Economics, Moscow.

2. Krutik, A.B. (1990), Sistema pokazatelej i normativov v uslovijah polnogo hozrascheta i samofinansirovaniya [Scorecard and regulations in terms of full cost accounting and self-financing], Mashinostroenie, S.Puterburg, Russia.

3. Gritsay, O. (1994), Business Explained. Finance, information and business, London Collins Educational. vol. 4, p. 3—7.

4. Kvascha, S.M. (2003), "Competitiveness of domestic agricultural products in terms of Ukraine's accession to the WTO", Ekonomika Ukrayiny, vol. 10, pp. 79—85.

5. Olive, N. and Sostrand, A. (2007), "Balanced system of scorecard", Elsevier, [Online], available at: www.balancedscorecard.ru (Accessed 14 April 2014), M. (2004), "Effectively you can control only what you can reliably measure", Top Manager, vol. 9, p. 7—16.

7. Simons, R. (1995), Levels of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Harvard Business School Press, Boston, USA.

8. Klebanov, T.S. (2004), Matematichni modeli transformatsiynoi ekonomiki [Mathematical models of transformation economy], YD Ynzhek, Kharkov, Ukraine.

9. Efimov, V. and Paymushkina, N. (2006), Metod: AVS [Method: ABC], Ulyanovsk, Russia.

10. Kireytsev, G.G. (2002), Finansovy Management [Financial Management], TsUL, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 31.03.2014 р.