

допомогою розробленої системи показників результативності виконаного плану робіт та витрачених ресурсів. Запропонований підхід сприяє пошуку та розробці напрямків підвищення ефективності впровадження проектів розвитку підприємства та процесів забезпечення на кожній стадії життєвого циклу.

1. *Кравчуновська, Т.С.* 2013. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств будівельного комплексу. Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури, 3, с. 4-8; 2. *Овчаренко Г.С., Рудківський О.А.* 2011. Управління ланцюгами постачання підприємства на основі системи SCM. Вісник Хмельницького національного університету, 3, Т.1. с. 138-142; 3. *Стив Макконнелл* Влияние итеративных подходов на предварительные условия // Совершенный код = Code Complete. — Русская Редакция, Питер, 2005. — С. 31. — 896 с.; 4. Материал из Википедии - свободной энциклопедии. Спиральная модель / Электронный ресурс. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C ; 5. Richard W. Selby. Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research. — John Wiley & Sons, 2007-06-04. — 834 с.; 6. *Грозний І.С.* Теорія та практика управління якістю розвитку промислових підприємств на основі когерентного підходу /І.С. Грозний/ Монографія — Запоріжжя : КПУ, 2014. — 300 с.; 7. *Феєр О.В., Дрозд М.В.* Теоретичні основи ресурсного забезпечення діяльності підприємства. Електронний ресурс. — Режим доступу: http://www.esopotmyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/37.pdf; 8. *Чорна А.* Структура ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства/ А. Чорна//Вісник Хмельницького національного університету. — 2009 р. — № 4. — Т. 1. — С. 93; 9. *Демиденко Л.М.* Концептуальні підходи до забезпечення стійкого розвитку підприємства. Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/92.pdf>.

УДК 658.15:005.311

І.В. Котькалова-Литвин

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуті основи концепції оцінки ефективності фінансового забезпечення підприємства, визначенні недоліки та позитивні риси найбільш дієвих з них, систематизовані означені концептуальні підходи за часовим параметром розвитку.

The article deals with the concept based on evaluating the effectiveness of financial security company, identifying deficiencies and positive features are most effective, systematic conceptual approaches are defined by time parameters of development.

Ключові слова: збалансована система показників, фінансові коефіцієнти, фінансове забезпечення, ефективність

Keywords: balanced system of indicators, financial ratios, financial support, efficiency

Інноваційний розвиток вітчизняної економіки обумовлює необхідність всебічного дослідження проблем фінансування суб'єктів господарювання, зокрема процесів

формування і використання фінансових ресурсів як основи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств.

За таких умов, важливим стає застосування підходів, методів, необхідних для визначення ефективного використання фінансових ресурсів. Необхідність дослідження методів оцінки ефективного використання фінансових ресурсів підприємств зумовлена, в першу чергу, проблемами забезпечення результативності діяльності та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуком шляхів виживання підприємств за умов розвитку ринку і інтеграційних процесів, нових факторів їх успіху в конкурентному середовищі.

В сучасному фінансовому менеджменті не існує єдиного узагальнюючого показника, який би визначав якість управління фінансовим забезпеченням підприємства. Багато авторів приймають точку зору, згідно з якою ефективність фінансування діяльності організацій повинна відображатися системою показників, але загально визнаної форми вираження ефективності поки немає.

Так фінансові аналітики виокремлюють два підходи до визначення економічної ефективності підприємства [5, с. 54]. Перший представлений наступними показниками, що узагальнюють темпи зростання виробництва товарної продукції; відносну економію ресурсів; загальну рентабельність як відношення балансового прибутку до середньострокової вартості основних виробничих фондів та нормованих оборотних коштів; витрати на одну гривню товарної продукції.

За другим підходом, найважливішим показником якості фінансового забезпечення підприємства є прибутковість власного капіталу, економічна ефективність суб'єкта господарювання, за весь термін існування, характеризується динамікою капіталізації, тобто зростанням вартості підприємства.

Ясіновська І.Ф. для оцінки рівня ефективності функціонування підприємства пропонує використовувати показники рентабельності, об'єднуючи їх в кілька груп [8, с. 172]:

- показники, що базуються на витратному підході, рівень яких визначається співвідношенням прибутку з витратами;
- показники, що характеризують ефективність системи продажів, які визначаються співвідношенням прибутку з виручкою від реалізації продукції;
- показники, в основі яких лежить ресурсний підхід, рівень яких визначають відношенням прибутку до загальної суми або окремих частин авансованого капіталу.

Коцюба О.Ю. пропонує здійснити оцінку ефективності фінансової діяльності підприємства за допомогою наступної системи показників [6, с.52 - 53]:

- показники, що характеризують темпи розвитку підприємства;
- показники, що характеризують рівень прибутковості підприємства.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що методики оцінки фінансового стану підприємства, як правило, передбачають розрахунок наступних груп показників [4, 6,7]:

- показники ліквідності (коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнти автономії, фінансування, забезпечення власними оборотними коштами, маневреності власного капіталу);

- показники ділової активності (коефіцієнти оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості, матеріальних запасів, основних засобів, власного капіталу, терміни погашення кредиторської і дебіторської заборгованості);

- показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, діяльності, продукції).

До початку 1990-х рр. багато західних компаній також орієнтувалися тільки на фінансові показники оцінки ефективності управління підприємством.

З середини 1980-х рр. провідними західними компаніями в області управлінського консалтингу інтенсивно використовується на практиці і популяризується концепція VBM (Value Based Management) - управління, націлене на створення вартості. В основі VBM лежить управління на основі інтегрованої фінансової показника - вартості компанії [1, с. 78].

У концепції VBM можна виділити дві групи методів. До однієї групи належать показники, що мають фінансову спрямованість, такі як ринкова додана вартість (MVA), економічна додана вартість (EVA) і деякі інші. До другої групи методів відносяться методи які враховують також і нефінансові показники, наприклад збалансована система показників BSC (Balanced Scorecard).

З усіх показників VBM найвідомішим і найпоширенішим є економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA). EVA - це сума прибутку компанії, що перевищує середньозважену вартість власного капіталу після сплати податків. Вона визначається як сума операційного прибутку за вирахуванням податку на прибуток і середньозваженої вартості власного капіталу (тобто середньої ринкової ставки відсотків на власний капітал). За допомогою виокремлення складових EVA, з'являється можливість побудувати дерево цілей організації і розподілити відповідальність за їх досягнення [1]. EVA є індикатором якості управлінських рішень: стабільно позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, негативна - про зниження.

Іншим показником в концепції VBM є показник ринкової доданої вартості (Market Value Added, MVA). MVA показує, наскільки змінилася номінальна величина акціонерного капіталу в результаті діяльності менеджерів з управління підприємством.

Між MVA і EVA є очевидний взаємозв'язок - MVA є дисконтою вартістю всіх майбутніх EVA.

Існує ряд недоліків показників фінансової групи VBM:

- традиційні фінансові показники відображають діяльність компанії в попередні періоди і можуть призвести до прийняття рішень, які не відповідають стратегічним цілям компанії;
- у фінансових показниках важко врахувати інтелектуальний капітал компанії, ефективність її бізнес-процесів, показники задоволеності клієнтів тощо;
- традиційна система фінансових показників не відображає тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів, а значить, не може передбачити зміни в діловому середовищі.

Отже, фінансові показники незамінні за умов розрахунку різних оцінок вартості бізнесу, обґрунтування інвестиційних проектів, при розробці та реалізації програм реструктуризації, фінансового оздоровлення підприємств тощо. У той же час, фінансові показники повинні бути інтегровані в деяку збалансовану систему, яка містить й

інші індикатори, тому що досить важко оцінити в фінансових термінах, наприклад, скорочення дефектів, зменшення часу доставки, збільшення частки постійних клієнтів тощо, в зв'язку з тим, що результативність цих показників розтягнута в часі і не визначається безпосередньо бухгалтерською звітністю.

Недоліки використання фінансових показників створили передумови для створення системи оцінки фінансової ефективності діяльності компанії, яка включала б у себе і нефінансові показники.

У 1930-і рр. у Франції виникла концепція управління ефективністю діяльності підприємства за допомогою системи показників, яка отримала назву *tableau de bord*, що можна перевести як «панель управління» [2].

Сучасну концепцію *tableau de bord*, визначають як інструмент управління, який використовується для «вибору, документування та інтерпретації» об'єднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових та нефінансових показників. Кожен показник відображає стан певної частини бізнесу, якої потрібно управляти [2].

В даний час *tableau de bord* має багатоцільове призначення, а її інформація використовується для різних рівнів управління підприємством. Інформація, яка використовується в *tableau de bord*, може бути як фінансовою, так і нефінансовою, причому на нижніх рівнях управлінської структури переважає остання. Чим вище рівень менеджменту, тим більша частка фінансових показників використовується для прийняття рішень, а дані в *tableau de bord* стають все більш узагальненими і все менш детальними [2]. Основне призначення *tableau de bord* - дати менеджерам систему індикаторів стану бізнесу, необхідну для прийняття рішень.

Однак *tableau de bord* стала популярною тільки у Франції хоч і набула поширення в сусідніх з нею країнах.

Перше рішення проблеми об'єднання фінансових і нефінансових показників в одну систему, що стало відомим у всьому світі, належить Р. Каплану і Д. Нортону. Дана концепція отримала назву концепції збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard, BSC*).

На думку Р. Каплана, «одних фінансових показників сьогодні вже недостатньо для опису процесу створення вартості підприємства. Її основна частина складається не з матеріальних (тих, що прийнято називати основними) активів підприємства, а з таких «невловимих» речей, як його персонал, що використовуються системи, бізнес-процеси, інновації, відносини компанії зі споживачами. Фінансові показники не можуть відобразити стан цих активів або їх внесок у створення вартості, тому необхідна всеосяжна система, що включає як фінансові, так і нефінансові показники, яка б ясно показувала, як створюється вартість» [3].

Відповідно до концепції збалансованої системи показників, для аналізу ефективності фінансового забезпечення підприємства використовуються чотири групи показників: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

В основі такого угруповання показників лежить ідея про те, що навчання необхідно для удосконалення внутрішніх бізнес-процесів; поліпшення бізнес-процесів необхідно для підвищення ступеня задоволення потреб покупців, а задоволення покупців забезпечує поліпшення фінансових результатів.

Для кожного з аспектів діяльності (фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток) керівництво підприємства обирає декілька показників.

Так, показники фінансового аспекту діяльності підприємства можуть бути представлені показниками доходу, прибутку, рентабельності та ліквідності. Показники взаємодії із клієнтами - приростом кількості клієнтів, кількістю клієнтів, які перейшли від конкурентів, кількістю клієнтів, які перейшли до конкурентів. До показників аспекту бізнес-процесів можна віднести кількість рекламацій покупців, підвищення ефективності праці співробітників, тривалість періоду між поставками нової продукції, до показників аспекту розвитку і навчання - плінність кадрів, підвищення ступеня задоволеності співробітників роботою, частку нових продуктів в номенклатурі продукції підприємства.

Оптимальним вважається загальна кількість в 20-25 показників [3], розподілених на чотири проекції BSC наступним чином:

- фінанси - п'ять показників (22%);
- клієнти - п'ять показників (22%);
- внутрішні процеси - від восьми до десяти показників (34%);
- навчання і розвиток - п'ять показників (22%).

Причинно-наслідкові зв'язки між функціональними і цільовими показниками в BSC завжди розгортаються каскадом (тобто цілі рівня N є аналітичної сумою цілей рівня N-1), на відміну від tableau de bord, які не завжди мають ієрархічний характер [3]. Як говорилося раніше, в моделі BSC всі зв'язки між показниками розглядаються через призму чотирьох «перспектив».

Що стосується tableau de bord, то вона передбачає виділення для кожного центру відповідальності окремої таблиці індикаторів, хоча виконання цільових показників не завжди служить для визначення міри винагородження менеджерів. Решта взаємозв'язку майже однаково представлені в моделях BSC і tableau de bord (Табл.1).

Таблиця 1

Типи взаємозв'язку в моделях BSC та tableau de bord [3]

Взаємозв'язок	BSC	Tableau de bord
Між стратегічними та операційними показниками	+	+
Між фактичними та плановими показниками	+	+
Між показниками підприємства в цілому та його підрозділів	+	+
Між показниками результативності та винагородження	+	-

Аналізуючи особливості побудови стратегічних карт і логіку причинно-наслідкових зв'язків між цілями і показниками в обох порівнюваних концепціях, можна прийти висновку, що основними проблемами, пов'язаними з побудовою BSC є [3]: методологічна складність визначення показників інтелектуального капіталу; відсутність даних про багато параметрах зовнішнього оточення, що не дозволяє підприємству отримати досить чітку картину в проекції клієнтів.

Грунтуючись на вищевикладеному, можна виокремити наступні позитивні сторони Balanced Scorecard та tableau de bord:

1. Система tableau de bord:

дозволяє об'єднати в одній структурі стратегічні та операційні показники та передбачає багаторівневу деталізацію цілей за допомогою конкретних показників;

враховує численні взаємозв'язку між стратегічними (цільовими) і функціональними показниками на всіх рівнях управління і в функціональних сферах, тобто передбачає високий рівень узгодження певних заходів по досягненню цільових показників, інтерактивний характер формування, високий рівень рівневої деталізації, відсутність чіткої структурованості;

така система найбільш ефективна на невеликих підприємствах і підприємствах середніх розмірів. Її впровадження та використання на великих підприємствах в цілому буває надзвичайно результативним, але тільки після ретельного відпрацювання численних взаємозв'язків між цільовими та функціональними показниками на всіх рівнях і ланках підприємства.

2. Збалансована система показників:

- містить цільові показники, які охоплюють всі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації);
- формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників;
- служить інструментом для реалізації стратегій організації і підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- формує індикатори (20-25 показників) - орієнтири для управління організацією;
- якість використання та реалізації цієї системи в значній мірі залежить від інформаційного забезпечення розрахунку ключових показників (особливо це стосується нефінансових показників) і систематичного відстеження взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових зв'язків в планових або фактичних змінах.

Основна відмінність BSC від tableau de bord полягає в наявності в BSC чотирьох перспектив, які є каркасом всієї системи показників. Крім того, сучасні tableau de bord не містять показників навчання [2].

Таким чином, розвиток парадигми визначення ефективності фінансового забезпечення діяльності підприємства узагальнено в Табл. 2.

Таблиця 2

Розвиток парадигми аналізу ефективності фінансового забезпечення розвитку підприємства*

№ з/п	Період	Показники
1	1920-ті роки	Модель Дюпона (Du Pont Model) Рентабельність інвестицій (ROI)
2	1970-ті роки	Чистий прибуток на одну акцію (EPS) Коефіцієнт співвідношення ціни акцій та чистого прибутку (P/E)
3	1980-ті роки	Коефіцієнт співвідношення ринкової та збалансованої вартості акцій (M/B) Рентабельність акціонерного капіталу (ROE) Рентабельність чистих активів (RONA) Грошовий потік (Cash Flow)
4	1990-ті роки	Економічна додана вартість (EVA) Прибуток до виплати відсотків, податків та дивідендів (EBITDA) Ринкова додана вартість (MVA) Показник сукупної акціонерної доходності (TSR) Збалансована система показників (BSC) Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)

* Систематизовано автором на основі [1, 2, 3]

Таким чином, розглянуті концептуальні підходи до оцінки ефективності фінансової діяльності підприємства поєднують в собі фінансові та не фінансові показники. Результати реалізації представлених концепцій використовуються в виборі рішень про ініціювання організаційних змін і модифікації моделей фінансового управління, в коригуванні цілей і плануванні діяльності підприємства.

Система індикаторів і ключових показників, і причинно-наслідкових зв'язків між ними розробляється і коректується відповідно до встановлених цілей та вимог до діагностики та оцінки ефективності фінансового забезпечення діяльності підприємства.

1. Financial Analysis CS: Sample Reports, 10/14/2008. - https://cs.thomsonreuters.com/ua/acct_pr/fina/cs_us_en/pdfs/fina_sample_reports.pdf; 2. Financial statement analysis, October 28, 2017. - <https://www.accountingtools.com/articles/2017/5/14/financial-statement-analysis>; 3. *Jan J.* 16 Financial Ratios for Analyzing a company's strengths and weaknesses, AAJJ Journal, September, 2012. - <http://www.aaii.com/journal/article/16-financial-ratios-for-analyzing-a-companys-strengths-and-weaknesses.touch>; 4. *Гудзь Ю. Ф.* Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу переробних підприємств АПК / Ю. Ф. Гудзь // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 15. - С. 52-57; 5. *Гуцул М.О.* Методика оцінки фінансового забезпечення стійкого розвитку підприємства / М.О. Гуцул // Молодий вчений. Серія: Економічні науки. - 2016. - № 4 (31). - С. 51 - 55; 6. *Коцюба О.Ю.* Формування стратегії фінансового забезпечення підприємств житлово-комунальних господарств / О.Ю. Коцюба // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництва. - 2015. - № 5 (86). - С.74 - 81; 7. *Петряєва, З. Ф.* Аналітичне забезпечення оцінки фінансових ресурсів підприємства / З.Ф. Петряєва, Г.А. Іващенко, О.О. Петряєв // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. - 2015. - Том 19. - № 2. - С. 122-129; 8. *Ясіновська І.Ф.* Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства // Європейські перспективи. Серія: Економіка. - 2016. - №2. - С.169 - 175.

УДК 339.138:004.9

О. Bezchasnyi

FORMATION OF THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATIONS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT PROJECTS

В статті запропоновано використання функціонального підходу до побудови системи організаційних комунікацій на промисловому підприємстві при впровадженні проектів розвитку за стадіями: підготовка до виробництва, виробництво, відвантаження продукції, реалізація яких здійснюється на основі розроблених матриць повноважень, компетенцій та відповідальності за сферами виконання комунікаційних процесів працівниками та керівниками підприємства. Використання даного підходу забезпечить уникнення протиріч між цілями функціональних підрозділів, сприятиме підвищенню прозорості діяльності, управлінської гнучкості та активної співпраці.

Ключові слова: підприємство, комунікації, процес, система, розвиток, проект, продукція, матриця.