

УДК 658.5:65.011.47

А. С. Авдющенко,

асистент кафедри прикладної економіки, ДВНЗ "Національний гірничий університет"

# РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ОПТИМАЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті розглянуто питання оцінки економічного розвитку підприємства, представлено чинники, які на нього впливають та запропоновано принципи, на які слід спиратися при побудові системи показників оцінки рівня економічного розвитку. Проаналізовано та обгрунтовано ті напрями діяльності підприємства, які слід в першу чергу враховувати при оцінці економічного розвитку. Запропоновано системи показників оцінки операційної діяльності підприємства та структури капіталу підприємства, які надають можливість оцінювати рівень економічного розвитку та використовувати їх при здійсненні оптимального планування діяльності підприємства.*

*The issues of economic development estimation and indicators which influence it are highlighted; the concepts which should be used for indicators' system formation are proposed. The main directions which should be taken into account for economic development estimation are analyzed and substantiated. The indicators' systems of operating activity and capital structure for economic development estimation are proposed.*

*Ключові слова: економічний розвиток підприємства, система показників, оптимізація діяльності підприємства, чинники впливу, операційна діяльність, структура капіталу підприємства.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ АБО ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підприємство як економічна система має складну внутрішню структуру, а розвиток підприємства залежить від розвитку внутрішніх механізмів, з яких складається дана система. Розглядати такі внутрішні механізми розвитку підприємства можна з різних точок зору і обрана стратегія оцінки діяльності підприємства відіграє у даному випадку ключову роль, оскільки напрями стратегічної оцінки повинні характеризувати діяльність підприємства за ключовими напрямками. Правильна та адекватна оцінка діяльності підприємства на певну дату дає змогу здійснювати оптимальне планування його економічного розвитку на майбутні періоди. І система показників, яка оцінюється, відіграє при цьому важливу роль, оскільки саме від сформованої системи залежить, які напрями діяльності підприємства буде розглянуто, а також на які буде спрямовано управлінський вплив.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ ТА НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР

Питанням створення та оцінки системи показників присвятили свої праці ряд авторів Костирко Л.А. [1], Донець

Л.І. [2], Баранцева С.М. [2], Бринк І.Ю. [3], Савел'єва Н.А. [3] та інші.

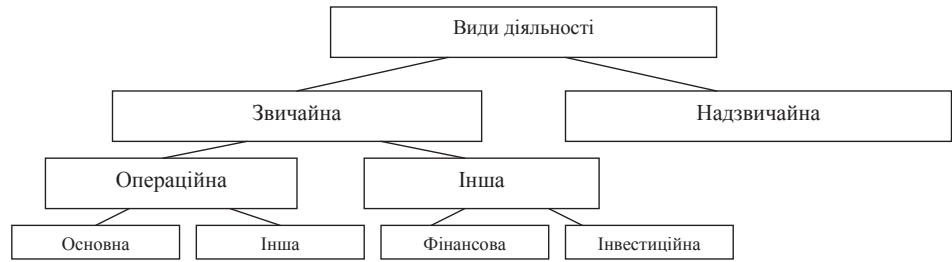
Більшість авторів у своїх працях пропонують проводити оцінку економічного стану обраного напрямку діяльності і при цьому не враховують можливості використання комплексної системи показників, маючи яку можна здійснювати оптимальне планування діяльності підприємства на декілька майбутніх періодів. Ми вважаємо, що, перш за все, необхідним є створення взаємопов'язаної системи збалансованих показників підприємства, які нададуть можливість оцінювати операційну діяльність підприємства та структуру капіталу підприємства, оскільки саме ці напрямки оцінки є найбільш суттєвими при оцінці рівня економічного розвитку підприємства.

Метою даної статті є розробка та представлення системи показників, яка буде надавати можливість оцінювати основну діяльність підприємства та структуру його капіталу, а також буде передбачати можливість її використання під час оптимального планування діяльності підприємства на майбутні періоди.

## ЗАВДАННЯМИ, ЯКІ СТАВЛЯТЬСЯ У ДАНІ СТАТТІ Є НАСТУПНІ:

- обгрунтування основних напрямів оцінки діяльності підприємства;
- розробка системи чинників, які впливають на економічний розвиток підприємства;

- представлення принципів, спираючись на які необхідно формувати систему показників, яка оцінює рівень розвитку підприємства;
- представлення системи показників, які характеризують рівень економічного розвитку підприємства.



**Рис. 1. Види діяльності підприємства, які класифікуються за джерелами фінансових результатів [5]**

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Розглядаючи результати діяльності підприємства за такими ключовими напрямками найбільш доцільно розглядати результативність у відповідності до структури діяльності підприємства, яка відображається у звіті про фінансові результати [4].

Виходячи з зазначених напрямів діяльності підприємства, слід будувати стратегію розвитку підприємства спираючись на оптимізацію вищезазначених напрямів, тобто розглядати ключові фактори впливу на діяльність підприємства і такі фактори мають відображати безпосередній та опосередкований вплив (рис. 2).

Поряд з факторами впливу до загальної стратегії розвитку має бути включена система показників, яка відображає та взаємопов'язує всі внутрішньогосподарські процеси, які притаманні підприємству як економічній системі. Дана система показників будується з метою швидкої індикації рівня економічного розвитку підприємства у будь-який момент часу.

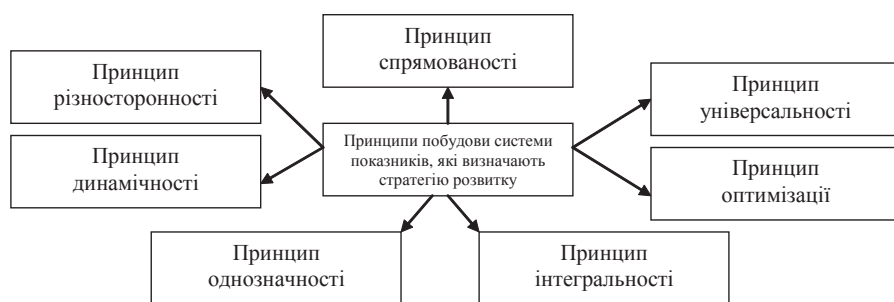
Побудова таких показників повинна спиратися на відповідні принципи, оскільки від рівня відповідності показників системи зазначеним принципам залежить точність

оцінок та подальше планування його діяльності та розвитку. Нами пропонується будувати систему показників, що визначають стратегію розвитку підприємства, спираючись на наступні принципи (рис. 3):

- 1) принцип різносторонності — тобто можливості оцінки діяльності підприємства за ключовими напрямками діяльності;
- 2) принцип спрямованості — тобто виділення ключового показника діяльності, за умови максимізації або мінімізації якого відбувається покращення економічного стану підприємства в цілому або означеного виду діяльності зокрема;
- 3) принцип універсальності — тобто побудована система показників має бути універсальним вимірником ефективності діяльності підприємства та має надавати можливість порівняння ефективності діяльності декількох підприємств у межах галузі;
- 4) принцип динамічності — побудована система показників повинна мати динамічний характер та повинна бути завжди максимально пристосованою до умов навколишнього середовища;
- 5) принцип однозначності — побудована система показників має надавати однозначну та несуперечливу оцінку



**Рис. 2. Система чинників, які впливають на розвиток підприємства**



**Рис. 3. Принципи побудови системи показників, які визначають стратегію розвитку підприємства**

ку діяльності підприємства у відповідності до видів діяльності;

6) принцип інтегральності — побудована система показників повинна бути такою, щоб елементи, які її формують, могли бути поєднані в інтегральні показники за напрямками діяльності;

7) принцип оптимізації — побудова система показників повинна передбачати можливість подальшої оптимізації ключових напрямків розвитку підприємства.

Система показників, яка відповідає вищезазначеним принципам, надає можливість комплексної оцінки рівня економічного розвитку підприємства, а також передбачає стратегічну мету — загальну оптимізацію параметрів діяльності підприємства (з метою максимізації додатного фінансового результату діяльності підприємства, а також капіталізованої вартості підприємства) у відповідності до напрямів діяльності, тому така система включає такі два основні напрями оптимізації:

- 1) оптимізація управління операційною діяльністю;
- 2) оптимізація управління капіталом підприємства;

Якщо буде досягнуто узгодженість показників, які характеризують зазначені напрями та буде оптимізовано кожний напрям діяльності підприємства, то це принесе загальний позитивний ефект для підприємства, як економічної системи. І відповідно, якщо всі параметри діяльності досягнуть своїх оптимальних значень, буде досягнута максимізація основних показників за обраними напрямками. І така ситуація буде свідчити про те, наскільки ефективно діє підприємство в ринкових умовах господарювання. Тому і загальна стратегія оптимізації ключових параметрів розвитку підприємства має бути побудована навколо даного визначального показника.

Зрозуміло, що максимізація вартості підприємства є можливою за умови максимізації прибутку підприємства з одночасним зниженням затратної та ресурсної складових діяльності, оптимізацією структури капіталу підприємства з метою збільшення рентабельності діяльності.

Нами пропонується представити загальну стратегію максимізації вартості підприємства у вигляді структурно-логічної схеми, яка відображає формування стратегії розвитку підприємства (рис. 4). Такий внутрішній механізм функціонування містить не тільки оптимізацію напрямів діяльності (горизонтальну структуру), але поряд з цим розгляд кожного напрямку оптимізації (вертикальна структура), тобто в межах кожного напрямку оптимізації виникають такі рівні оптимізації:

- 1) визначення напрямку управлінського впливу;
- 2) визначення напрямку реалізації впливу, тобто тих складових, які характеризують обраний напрямку оптимізації:

— оптимізація управління операційною діяльністю передбачає вплив на ресурсну та затратну складову діяльності;

— оптимізація управління капіталом підприємства передбачає вплив на складові цінності та зростання бізнесу, а також на складову структури капіталу;

3) визначення показників, на які спрямовується вплив у межах кожного напрямку оптимізації, тобто кожної складової, яка характеризує напрям діяльності підприємства, притаманний відповідний набір показників, які демонструють, наскільки ефективно функціонує підприємство у кожному окремому напрямку;

4) визначення результату ефективного впливу, тобто, впливаючи на ефективність розподілу ресурсів підприємства, на структуру капіталу підприємства, досягається позитивний результат впливу, який проявляється у загальному покращенні рівня економічного розвитку підприємства. Адже рівень економічного розвитку підприємства характеризує загальну злагодженість функціонування підприємства як економічної системи, водночас слід зазначити, що нормальний економічний стан може досягатися і за умови того, що не всі напрями діяльності підприємства відповідатимуть оптимальним параметрам.

Зрозуміло, що для промислових підприємств нормальний рівень економічного розвитку може підтримуватися за умови оптимізації управління операційною діяльністю і цей же час підприємство може не мати оптимальної структури капіталу. Але така ситуація є зрозумілою, оскільки не всі показники діяльності можуть досягти свого оптимального значення у певний момент часу. Тому на підприємстві повинна підтримуватися найбільш оптимальна структура співвідношення показників у межах кожного напрямку оптимізації.

Також, як вже зазначалося вище, слід враховувати фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства, яке функціонує у ринкових умовах господарювання. Такі фактори теж враховано при побудові структурно-логічної схеми, яка формування стратегії розвитку підприємства (рис. 2).

З вищезазначеного опису структурно-логічних співвідношень, які притаманні внутрішньогосподарському механізму підприємства як економічної системи, впливає потреба подальшого наповнення описової частини такого механізму конкретним переліком показників, який буде характеризувати кожний з зазначених напрямків оптимізації окремо та надасть можливість оцінки такого механізму за основними напрямками, а також в подальшому використати отриманий результат для планування оптимального розвитку діяльності підприємства на запланований період.

Найбільше значення для кожного промислового підприємства має його операційна діяльність, оскільки від її ефективності залежить основна частка прибутку підприємства і майбутній розвиток підприємства. Тому оптимізація параметрів операційної діяльності є стратегічною метою для підприємства і складові операційної діяльності розглядаються нами як досить значущі.

Під час оптимізації управління операційною діяльністю, перш за все, розглядається ресурсна (затратна) складова, яка справляє безпосередній вплив на результативні показники діяльності, такі як дохід (виручка від реалізації) та прибуток підприємства. Ефективне використання наявних ресурсів веде до зростання результативних показників, але саме по собі зростання результату ще не свідчить про зростання ефективності, оскільки поряд зі



Рис. 4. Структурно-логічна схема формування стратегії економічного розвитку підприємства

зростанням доходу (виручки) від реалізації повинна також розглядатися собівартість, яка повинна знижуватися.

На рис. 5 представлено стратегію оптимізації управління операційною діяльністю, яку, на наш погляд, слід розглядати за трьома напрямками оптимізації, а саме:

- за показниками ефективності використання основних фондів підприємства;
- за показниками ефективності використання трудових ресурсів;
- за показниками ефективності використання матеріальних ресурсів.

Кожний з представлених напрямів характеризується певним набором показників, які характеризують, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси підприємства. Зміна абсолютних показників, які демонструють ефективність використання основних фондів, трудових ресурсів та матеріальних ресурсів підприємства, свідчить про зміни результативних показників діяльності і зміна одних показників повинна розглядатися винятково у співвідношенні зі зміною інших показників. Тому у результаті розгляду напрямів оптимізації управління операційною діяльністю нашою задачею є побудова співвідношень між показниками, які будуть свідчити про позитивну динаміку розвитку підприємства, у даному випадку нами буде розглядатися динаміка зміни темпів росту показників, оскільки найбільш демонстративним у даному випадку буде той факт, що зміна темпів росту одного показника повинна призводити до більшої чи меншої зміни іншого показника.

Для того, щоб побудувати такі співвідношення між абсолютними показниками ресурсної (затратної) складової та її похідної — результативної складової, слід розгляну-

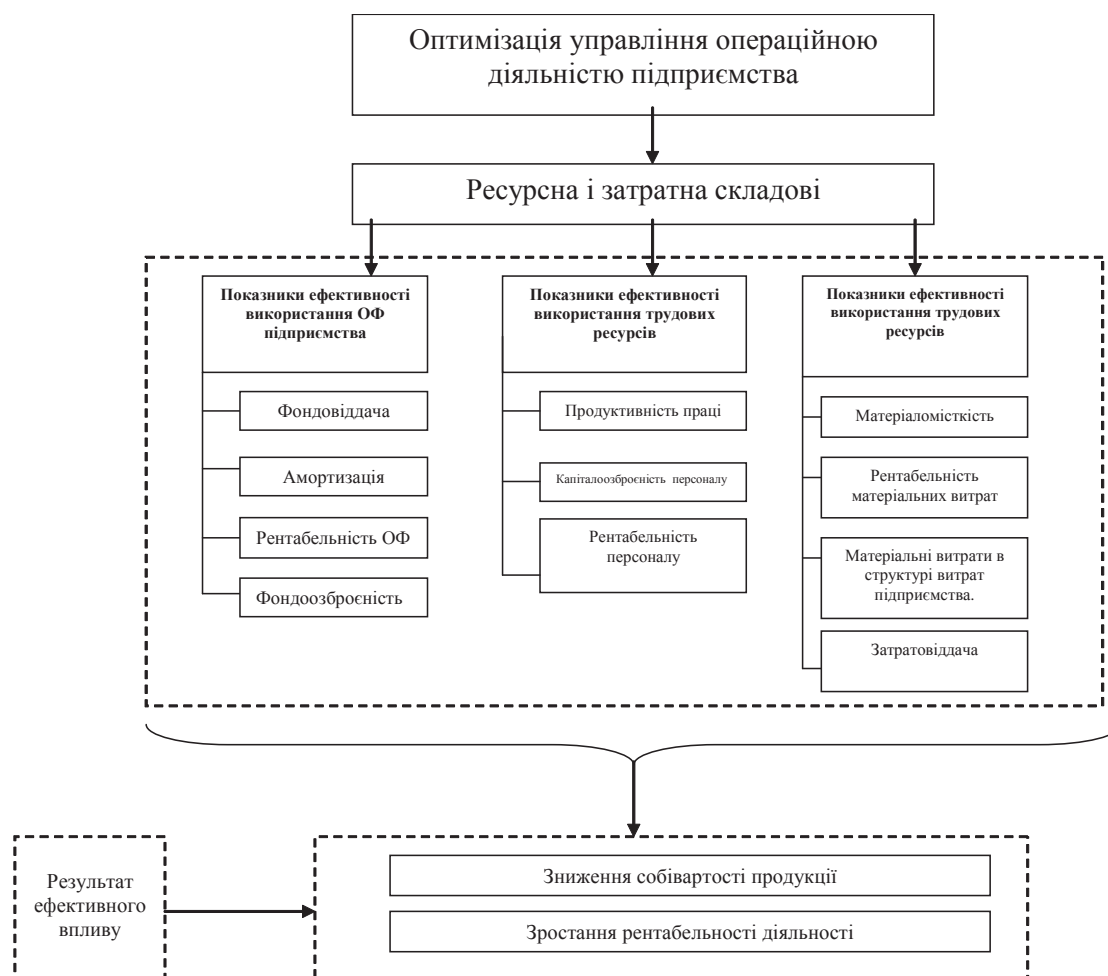
ти відносні показники, які характеризують кожний напрямок у рамках оптимізації. І вже на основі аналізу відносних показників стає можливою побудова необхідних співвідношень.

Якщо здійснити оцінку кожного вищепредставленого напрямку окремо, то можна отримати інформацію відносно того, наскільки є ефективною діяльність підприємства у заданому напрямку і відповідно розробляти заходи та планувати показники діяльності в його межах. Але для здійснення загальної оцінки рівня економічного розвитку та планування діяльності підприємства на майбутні періоди необхідно мати уявлення про загальні тенденції зміни показників у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Зміни одного показника не можна розглядати відокремлено, не здійснюючи порівняння таких змін зі змінами показників, які нерозривно з ним пов'язані та відображають якісну сторону діяльності.

Напрямами оптимізації управління операційною діяльністю у сукупності демонструють загальну тенденцію та ефективність здійснення операційної діяльності на підприємстві. Зрозуміло, що на основі оцінки окремих напрямів можна надати загальну оцінку та врахувати її при здійсненні оптимального планування подальшого розвитку підприємства.

На основі виявлених тенденцій та взаємозалежностей між показниками операційної діяльності підприємства можна оцінювати тенденції, які склалися на підприємствах та порівнювати їх з еталонною (ідеальною) послідовністю, яка свідчить про позитивний розвиток підприємства.

Наступним кроком після здійснення оцінки рівня управління операційною діяльністю та його близькості до



**Рис. 5. Стратегія оптимізації управління операційною діяльністю**

еталонного рівня економічного розвитку є планування оптимізації управління операційною діяльністю, так щоб досягалась максимальна економічна ефективність. А вже в залежності від того, яка ставиться мета оптимізації та на якому рівні здійснюється вплив, якщо в подальшому впливати на зміну показників, то необхідно обирати показник, який повинен максимізуватися.

Як результат ефективного впливу на процес здійснення операційної діяльності підприємство отримує вигоду у вигляді зниження собівартості продукції та зростання рентабельності діяльності.

Наступним напрямом, який формує стратегію розвитку підприємства, а саме — напрямку оптимізації, є управління капіталом підприємства. На сьогодні відбувається зміщення пріоритетів в об'єктах та цільових установах системи управління капіталом підприємства. Якщо в економіці, що централізовано планувалась, свобода в маніпулюванні ресурсами, їх відшкодування була досить обмежена, а підприємства були поставлені в строгі рамки і не могли вибирати найбільш раціональну структуру ресурсів, то в ринковій економіці такі обмеження, по суті, не існують, а ефективне управління капіталом вимагає здійснення оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. Формування структури капіталу на багатьох підприємствах здійснюється інтуїтивно або згідно з традиціями, без належного аналітично-математичного обґрунтування [6].

Тому нами пропонується розглянути складові, які впливають на ефективність управління капіталом підприємства і відповідно аналізувати показники, які демонструють, наскільки ефективно здійснюється управ-

ління у даному напрямку (рис. 6).

Оптимізація управління капіталом підприємства, на наш погляд, повинна включати такі складові, як:

- складова цінності та зростання бізнесу;
- складова структури капіталу підприємства.

Відповідно кожна з цих складових характеризується набором показників, які показують якісну сторону оптимізації управління капіталом підприємства, а саме чи є оптимальною структура основних складових капіталу підприємства.

Тому перейдемо до більш детального розгляду складових капіталу підприємства та показників, які з ними пов'язані.

Складова цінності і зростання бізнесу має важливе значення, оскільки від того, наскільки успішною є ринкова позиція підприємства, прямо залежить його подальший економічний розвиток. Звичайно, що цінність бізнесу повинна постійно зростати та забезпечувати власникам підприємства відповідний рівень прибутковості. Для оцінки складової цінності та зростання бізнесу нами пропонується застосування показників рентабельності власного капіталу підприємства та рівня капіталізації.

Другою складовою, яка нами розглядається для забезпечення оптимізації управління капіталом підприємства, є складова структури капіталу підприємства. В даному випадку слід знайти еталонне співвідношення окремих його складових, яке забезпечить оптимальне співвідношення. Існує велика кількість показників, які характеризують структуру капіталу підприємства. Нами були обрані показники, які, на наш погляд, характеризують найбільш значні складові капіталу підприємства та дають загальне уявлен-

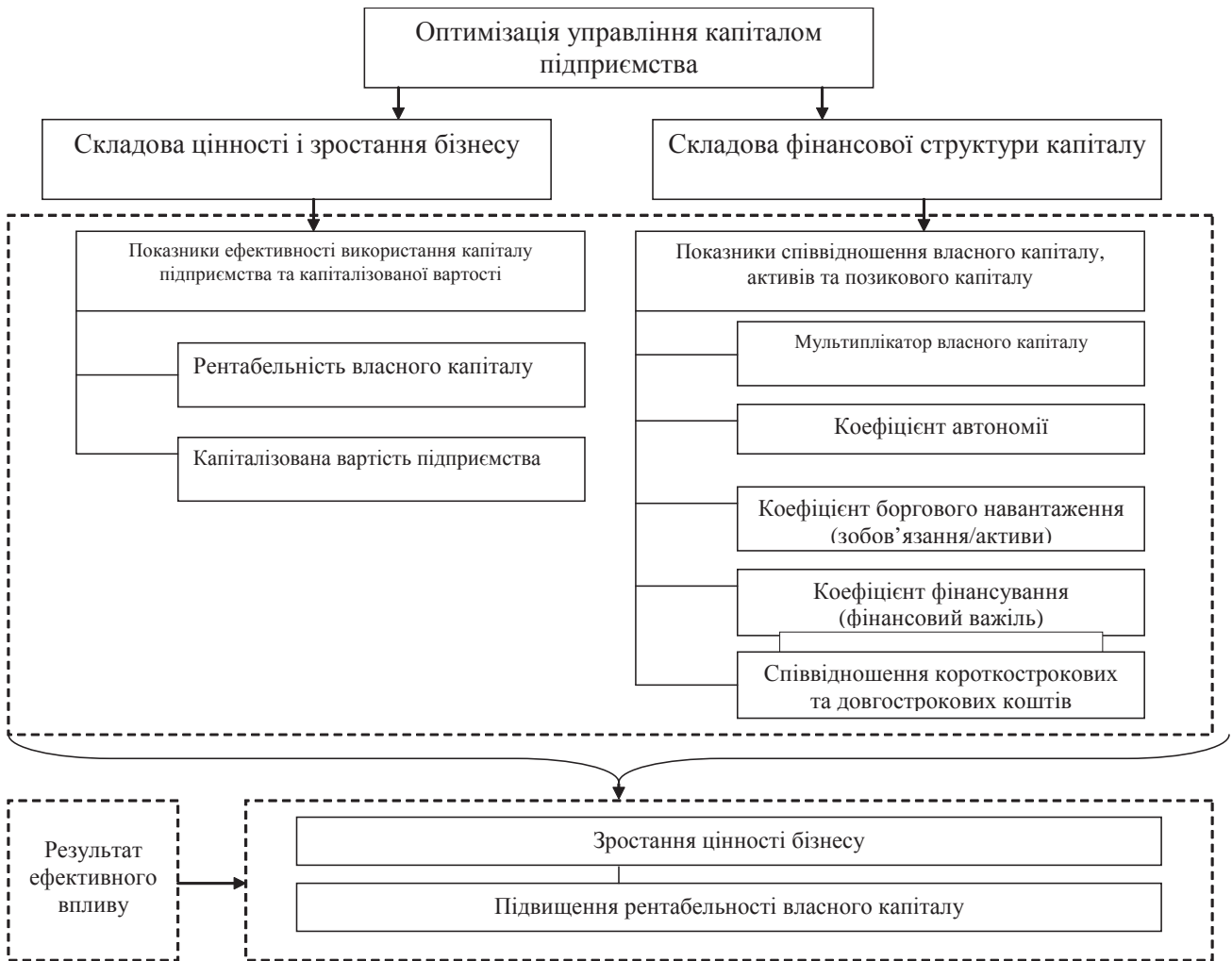


Рис. 6. Стратегія оптимізації управління капіталом підприємства

ня про структуру, яка склалася та дозволять сформувати найкраще співвідношення між складовими у відповідності до темпів їх зміни.

За умови ефективного впливу на складові капіталу підприємства результатом стане зростання цінності бізнесу, а також підвищення рентабельності власного капіталу підприємства.

Оцінюючи вищенаведений аналіз напрямів формування стратегії максимізації вартості на підприємства, слід відзначити, що необхідно прагнути до оптимізації управління всіма розглянутими напрямками, тільки за цієї умови стане можливою успішна реалізація даної стратегії.

#### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ В ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі дослідження, яке представлено у статті, слід зробити висновок, що принципово важливе значення для достовірної оцінки економічного розвитку має ретельний, послідовний та обґрунтований добір показників його економічного розвитку. При побудові такої системи до уваги обов'язково слід брати ті чинники, які впливають на рівень економічного розвитку підприємства як зовні так і з внутрішнього середовища підприємства.

Обрані напрями оцінки економічного розвитку, які представлено вище, характеризуються запропонованою системою показників. Але на даному етапі дослідження ще недостатньо сформовано та обґрунтовано взаємозв'язок між показниками системи. Тому саме дослі-

дженню взаємозв'язків та взаємозалежностей між запропонованими показниками і слід присвятити майбутні дослідження.

#### Література:

1. Костирко Л.А. Стратегия финансово-экономической деятельности хозяйствующего субъекта: методология и организация: монография / Л.А. Костирко. — Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2002. — 560 с.
2. Донець Л.І. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання: монографія / Л.І. Донець, С.М. Баранцева. — Донецьк: Дон-НУЕТ, 2008. — 255 с.
3. Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. — Ростов н/Д: Феникс, 2002. — 384 с.
4. Наказ "Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3" від 21 червня 1999 р. за № 397 / 3690. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Бойко В.В. Економіка підприємств України: навчальний посібник. — 2-ге вид., перероб. і доп. / Бойко В.В. — Дніпропетровськ: Національна гірнична академія України, 2002. — 535 с.
6. Городня Т.Я. Сучасна стратегія управління капіталом підприємства / Т.Я. Городня, О.Р. Стефанюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць. — Львів: НЛТУ України, 2008. — Вип. 18.10. — С. 250—253. *Стаття надійшла до редакції 22.06.2011 р.*