ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

О.В. Побережець

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Херсон
Видавництво Грінь Д.С.
2016

УДК 658.1:65.014.1
ББК 65.290-2:65.290-93
П 315

Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського національного університету імені І.І. Мечникова (протокол № 7 від 29 березня 2016 р.)

Рецензенти:

Кузнєцов Е.А. – доктор економічних наук, професор Одеського національного університету імені І.І. Мечникова, завідувач кафедри економіки та управління;

Коваленко О.М. – доктор економічних наук, доцент Одеського національного політехнічного університету, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності;

Сахацький М.П. – доктор економічних наук, професор Одеської державної академії будівництва та архітектури, завідувач кафедри маркетингу

Побережець О.В.

П 315 Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія / О.В. Побережець. – Херсон: Видавництво: Грінь Д.С., 2016. – 500 с.

ISBN 978-966-930-125-3

У монографії розглянуто: методологічні передумови дослідження управління результатами діяльності промислового підприємства; досліджено систему оцінки результатів діяльності промислових підприємств; запропоновано систему планування та прогнозування результатів діяльності промислового підприємства на підставі сегментної складової; запропоновано застосування аналітичних інструментів в системі управління результатами діяльності промислового підприємства; сформовано концепцію та розроблено механізм управління результатами діяльності промислового підприємства.

Монографія буде корисною для докторантів, аспірантів, магістрів, науковців, керівників підприємств, які досліджують проблеми забезпечення системи управління промисловим підприємством.

ISBN 978-966-930-125-3

© Побережець О.В., 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1 Сутність, значення та класифікація результатів діяльності промислових підприємств 9

1.2 Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності суб'єкта господарювання 34

1.3 Методологія управління результатами діяльності промислового підприємства 61

1.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства 89

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 101

2.1 Методичні основи оцінки результатів діяльності промислових підприємств 101

2.2 Формування системи показників, які підвищують об'єктивність оцінки результатів діяльності промислових підприємств 120

2.3 Характеристика стану промислової галузі України 141

2.4 Сегментна оцінка результатів діяльності промислових підприємств 159

РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ СЕГМЕНТНОЇ СКЛАДОВОЇ 193

3.1 Методи планування результатів діяльності промислового підприємства 193

3.2. Концепція планування результатів діяльності промислового підприємства 215

3.3 Моделювання процесів в системі прогнозування результатів діяльності промислового підприємства 229

3.4 Аналітичне забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислового підприємства 244

РОЗДІЛ 4. ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....265
4.1 Моніторинг в системі управління результатами діяльності промислового підприємства.....265
4.2 Методичне забезпечення діагностування результатів діяльності промислових підприємств.....278
4.3 Бюджетне моделювання результатів діяльності промислового підприємства в системі управління.....297
4.4 Багатокритеріальна система оцінки економічного стану галузевих підприємств.....315

РОЗДІЛ 5. КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....330
5.1 Концепція стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства.....330
5.2. Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства.....351
5.3 Концепція контролінгу в управлінні результатами діяльності промислового підприємства.....375
5.4 Моделювання системи визначення взаємозв'язку збалансованих показників результатів діяльності та розвитку промислового підприємства.....392

ВИСНОВКИ.....415

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....421

ДОДАТКИ.....474

ПЕРЕДМОВА

Постійні трансформаційні процеси, у яких перебуває національна економіка України, вимагають пошуку та формування сучасної концептуальної підтримки системи управління суб'єктами господарювання. Зміна векторів розвитку економіки держави визначила сучасні орієнтири в діяльності суб'єктів господарювання, які зумовлюють необхідність розвитку теорії та методології управління результатами з використанням сучасного аналітичного інструментарію.

Інноваційні орієнтири розвитку національної економіки у контексті її ефективного функціонування потребують розробки концептуального підходу до управління результатами діяльності на макрорівні, зокрема на промислових підприємствах.

Промисловість – найважливіша складова структурних сегментів економіки України, провідна галузь виробничої сфери, яка створює продукт для задоволення потреб суспільства. Частка промислових підприємств у ВВП України протягом 2013-2015рр. характеризувалась негативною динамікою, але, відповідно до результатів першого кварталу 2016 року, – помітно зросла.

Трансформаційні процеси в економіці спонукають промислові підприємства до пошуку інноваційних підходів до управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. В сучасних умовах господарювання, необхідна активізація результативної роботи промислових підприємств, створення ефективної системи управління в умовах європейської орієнтації національної економіки.

Метою реформування організаційної структури системи управління промисловим підприємством є трансформація та зміцнення внутрішньогосподарських зв'язків, збільшення результатів діяльності за всіма її видами за рахунок вирішення економічних, фінансових, соціальних та екологічних питань суб'єктів господарювання. Зазначене потребує запровадження сучасних

методів та форм господарювання у просторі реалізації стратегічних орієнтирів розвитку суб'єктів на мікрорівні.

Сьогодні промислові підприємства мають проблеми організаційно-правого характеру, фінансові, економічні, екологічні. Зазначені фактори зумовлюють впровадження сучасних методів та форм господарювання й управління для ефективного забезпечення результативності суб'єкта та формування стратегічного розвитку в умовах глобалізації міжнародної економіки.

Розвиток промислового комплексу є одним із пріоритетних завдань у трансформаційних умовах національної економіки України. Згідно Стратегії сталого розвитку «Україна − 2020»: вектор розвитку − це забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою із сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему.

Питанням управління результатами діяльності суб'єктів господарювання та методам їх оцінки присвячені праці українських та зарубіжних учених: Е. Альтмана, І. Ансоффа, Е. Брігхема, І. Балабанова, О. Балана, І. Бланка, Ф. Бутинця, Л. Волощук, Л. Воротіної, О. Власюка, В. Гриньової, О. Гривківської, А. Градова, Г. Кірейцева, О. Кірова, І. Крейдич, Д. Лапаєва, К. Макконелл, Є. Масленнікова, Р. Маурера, В. Мельника, В. Мікловди, Є. Мінаєва, Є. Мниха, Н. Прокопенко, А. Поддерьогіна, О. Редькіна, С. Романчина, Г. Савицької, В. Савчука, А. Сміта, І. Стоянова, В. Сопко, Т. Таффлера, О. Терещенко, Л. Чалапко та інших. Деякі аспекти теоретико-методичного фундаменту системи управління трансформаційними процесами в Україні відображені в працях українських науковців-управлінців: О. Балана, В. Геєця, А. Гальчинського, В. Захарченка, Е. Кузнєцова, О. Коваленко, М. Меркулова, Ю. Мельника, Ю. Сафонова, С. Філиппової та інших.

Зважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням оцінки та управління результатами діяльності суб'єктів господарювання, практично відсутні розробки щодо методологічних та практичних засад системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

Дослідження спрямовано на розв'язання науково-прикладної проблеми, яка полягає у відсутності системного підходу в управлінні результатами діяльності промислового підприємства, що відповідним чином обумовило вибір теми дослідження, його мету, завдання, об'єкт, предмет, методи та структуру.

Монографія підготовлена на кафедрі бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту Одеського національного університету імені І.І. Мечникова відповідно до плану наукових досліджень кафедри у процесі виконання держбюджетних тем: «Дослідження процесів підвищення рівня корпоративної культури високотехнологічного виробництва» (номер державної реєстрації 0108U010013, 2008-2012 рр.), – розроблено методичні рекомендації щодо застосування аналітичних інструментів оцінювання результатів діяльності в управлінні підприємством; «Розробка політики науково-технологічного розвитку Одеської області» (номер державної реєстрації 0108U006739, 2007-2012 рр.), запрезентовано механізм управління результатами діяльності промислового підприємства; «Стратегічні орієнтири модернізації економіки України та її регіонів» (номер державної реєстрації 0114U001554, 2014-2018 рр.), – запропоновано концепцію управління результатами діяльності промислового підприємства; «Соціальна відповідальність бізнесу та інституціональні новації» (номер державної реєстрації 0114U001555, 2014-2018 рр.), – змодельовано концепцію створення аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства; «Формування національної моделі сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій» (номер державної реєстрації теми 0115U003915, 2015-2017 р.), – запропоновано систему планування та прогнозування результатів

діяльності промислового підприємства на підставі сегментної оцінки (Акт впровадження № 03/03/16 від 03.03.2016 р.).

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо управління результатами діяльності промислового підприємства.

У монографії розглянуто: методологічні передумови дослідження управління результатами діяльності промислового підприємства; досліджено систему оцінки результатів діяльності промислових підприємств; запропоновано систему планування та прогнозування результатів діяльності промислового підприємства на підставі сегментної складової; запропоновано застосування аналітичних інструментів в системі управління результатами діяльності промислового підприємства; сформовано концепцію та розроблено механізм управління результатами діяльності промислового підприємства.

Сподіваємось, що запропонована монографія стане важливим кроком на шляху до наукового вирішення питань управління результатами діяльності промислових підприємств України, що суттєво вплине на розв’язання проблем щодо формування ефективної інноваційно-інвестиційної системи в умовах європейського розвитку національної економіки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та класифікація результатів діяльності промислових підприємств

В академічній та науковій літературі зустрічається декілька категорій, які визначають та характеризують процеси та підсумки фінансово-господарської діяльності підприємства. Отже, споріднені поняття «результат», «результативність», а також «ефект», «ефективність» потребують детального аналізу теоретико-методологічних аспектів щодо сутності та адаптивного використання даних понять.

Питання сутності та визначення відповідних категорій є предметом дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, серед яких: А.Сміт, Дж.Неш, Б.Д.Бернаке, Дж.Нейман, Р.Максіміллан, П. Хейне, Й. Шумпетер, І.А. Бланк, Л.О. Волощук, О.Д. Шеремет, В.Д. Базилевич, О.О. Гетьман, В. М. Тіщенко, Є.І. Масленніков, С.В. Мочерний, Л.І. Шваб, Ф.Ф. Бутинець, А.П. Ковальов, М.К. Кочалос, В.Г. Андрійчук, Ю.П. Сурмін, Н.П. Іващенко та інші.

При цьому розмежування і чітке визначення таких категорій як: результат діяльності підприємства, ефект, ефективність діяльності підприємства та її критерії дозволить розкрити сутність ефективності діяльності підприємства з урахуванням еволюційних змін в економіці та суспільстві.

Поняття «результат» є досить багатоаспектним та має теоретико-концептуальні підходи до свого визначення. Серед сучасних наукових досліджень можна виділити окремі фундаментальні спроби визначення даної категорії, які на перший погляд здаються суперечливими.

Великий економічний словник А.Н. Азріліяна трактує результат як виміряний і оцінений обсяг продукції, виробленої в процесі функціонування системи, тобто вихід системи, вплив її функціонування на зовнішнє середовище [70].

Інший підхід щодо визначення результату дає енциклопедичний довідник сучасного управління: це різниця між корисною частиною випуску системи і використаними ресурсами [337].

В свою чергу, ефективність розглядається як соціально-економічна категорія, яка характеризується критерієм оцінки і відображає співвідношення цінності результату до цінності витрат у діяльності промислового підприємства.

У даному трактуванні «ефективність», як соціально-економічна категорія відрізняється від поняття «результативність» своєю багатогранністю та неідентичністю, що підтверджується відповідними науковими працями. При цьому допускають певну спорідненість понять «результат» та «ефект», але з урахуванням деяких відмінностей між ними: на відміну від ефекту результат є більш загальним поняттям зі складним змістом, при цьому ефект – кінцевий результат відповідних дій та процесів.

Термін «ефективність» походить від слова «ефект», що в перекладі з латинської «effectus» означає виконання, дія, або від «efficio» – дію, виконую.

У загальному значенні ефект можна розглядати як характеристику результату, яка властива будь-якій взаємодії.

У відповідності з «Великим тлумачним словником української мови», ефект – результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів, а ефективність – характеристика якого-небудь об’єкта (пристрою, процесу, заходу, виду діяльності), що відображає його суспільну користь, продуктивність та інші позитивні якості [414]. Сурмін Ю.П. характеризує поняття «ефект» як результат або наслідок окремих дій, а «ефективність» як показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей [345].

На думку Ковальова А.П. і Кочалоса М.К., економічний ефект – це абсолютна економія у вигляді зниження собівартості або приросту

прибутку, яку отримують від впровадження певного виду конструкції машини або відповідних заходів за певний період, а економічна ефективність являє собою відношення економічного ефекту до капітальних вкладень [412].

Економічна наука ефект трактує як категорію, яка відображає перевищення результатів діяльності над витратами, які пов'язані з її здійсненням у певному звітному періоді. При цьому абсолютна величина ефекту найчастіше не вказує на ступінь результативності діяльності підприємства: ефект діяльності може бути однаковим, але ступінь використання залучених ресурсів – різним.

Пол Хейне, професор Сіетлського університету, дає своє визначення категорії ефективності: «Ефективність – це позитивний чинник, який відокремлюється економістами, оскільки ефективність (effectiveness) і економічність (efficiency) – майже синоніми: обидва терміни характеризують «результативність» використання засобів для досягнення цілей. Важливо отримати як можна більше, використовуючи існуючі ресурси [301].

У своїх наукових працях Е. Нілі, К. Адамс, М. Кеннерлі розглядають ефективність діяльності підприємства за кількома взаємопов'язаними точками зору:

– вклад зацікавлених сторін (чого саме підприємство бажає і потребує від зацікавлених сторін на взаємовигідній основі);

– задоволення потреб зацікавлених сторін (хто є основним учасником програми або проекту, на що воно сподіваються і які мають потреби);

– інноваційні стратегії (які інноваційні стратегії необхідно розробити для того, щоб задовольнити побажання й потреби зацікавлених сторін, враховуючи при цьому власні інтереси) [241].

На думку Мочерного С.В., сутність ефективності складається у наступному визначенні: ефективність – це здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат [134].

Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Вона розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва та показує не сам результат, а ціну його досягнення. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, які розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат. При цьому не виключається використання абсолютних значень вихідних параметрів. Автор розрізняє соціальну та економічну ефективність. Найважливішим якісним показником суспільного виробництва є його ефективність.

В свою чергу, ефективність (англ. efficiency, effec tiveness) характеризується наступними аспектами:

1. Співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами (затратами).

2. В економіці і в менеджменті максимізація результату при мінімальних витратах. Так, у виробництві продовольства це означає випуск якомога більшої кількості товарів із найменшими витратами землі, праці, капіталу й управлінських ресурсів.

3. Здатність обрати правильну мету (ціль), на якій зосередити енергію підприємства [142].

На рівні підприємства категорію «ефективність» характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількісним вираженням інвестованих або витрачених ресурсів. Максимальне підвищення ефективності можливо досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для отримання оптимального результату, порівнюючи отримані результати діяльності з величиною витрачених ресурсів підприємства.

Проблему ефективної діяльності суб'єктів господарювання можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін, тому як підприємство представляє собою відкриту систему, яка діє в межах

національної економіки. Як економічна категорія ефективність має багато різновидів:

– економічна ефективність відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі, а також є конкретною формою дії закону економії часу;

– соціальна ефективність характеризує відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і основним соціальним інтересам та потребам як суспільства, так й окремої людини. Соціальний ефект пов'язаний, перш за все, із соціальним захистом працівників: створенням або відновленням робочих місць, підвищенням рівня зайнятості населення, збільшенням заробітної плати й доходів, забезпеченням безпеки життєдіяльності, задоволенням соціальних і духовних потреб, підвищенням кваліфікації робітників, зростанням якості та тривалості життя людини;

– екологічна ефективність підкреслює відповідність витрат й екологічних результатів інтересам держави і суспільства, при цьому екологічний ефект досягається зниженням викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище, зниженням відходів виробництва, впровадженням енергоємних виробництв, підвищенням ергономічності й покращенням екологічності вироблених товарів, зменшенням суми екологічного податку;

– комерційна ефективність обчислюється на окремих стадіях «життєвого циклу» нововведення (розробки, виробництва, експлуатації) та оцінює ефективність технічних новацій з урахуванням економічних інтересів окремих проектно-конструкторських організацій, підприємств-виробників і споживачів, власників капіталу;

– інші види ефективності [177].

Економічна ефективність характеризується О. Шнипко, як комбінація ресурсів, що дозволяє досягти максимального випуску товарів з найменшими витратами. Такий висновок базується на тому, що суперництво між підприємствами за економічно вигідні умови

виробництва та реалізації продукції з метою отримання максимального прибутку спонукає виробників до більш раціонального використання основних засобів [406].

І.В. Колос та Т.С. Голубєв зазначають, що для визначення економічної ефективності діяльності підприємства слід порівнювати результати діяльності з витратами або ресурсами, які забезпечили цей результат [106].

Р. Макміллан вважає, що економічна ефективність – це виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів. Під оптимальною комбінацією продукції, зазвичай, розуміють таку їх комбінацію, яка була б обрана індивідуальними споживачами на досконалому ринку в залежності від ціни. А оптимальною комбінацією ресурсів буде така, яка дасть змогу виробляти продукцію з мінімальними альтернативними витратами [201].

О.Д. Шеремет і Р.С. Сайфулін вважають, що ефективність є однією з найскладніших категорій економічної науки, виступаючи основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної і системної характеристик господарської діяльності [401].

Ефективність відображає першочергово ступінь досягнення стратегічних цілей, тому властива не кожному процесу та дії.

Саме для досягнення своїх цілей діяльність промислового підприємства повинна бути як максимально ефективною, так і результативною. Результативність пропонується, насамперед, визначати як ступінь досягнення поставлених цілей. Отже, вирішальним елементом загального процесу управління промисловим підприємством є діагностика та контроль результативності фінансово-господарської системи.

Враховуючи інші наукові підходи до визначення результативності та результату, можна розкривати дані категорії у відповідному взаємозв’язку: «результативність» – це система

супідрядних «результатів» окремих сегментів суб'єкта та його діяльності в цілому.

Таким чином, враховуючи існуючи наукові позиції та підходи, на нашу думку, поняття «ефективність» є, перш за все, похідною від категорії «ефект», а «результативність» відповідно – похідною від поняття «результат». Крім того, саме кількісними показниками виступають ефект і результат, а якісними – ефективність і результативність.

З теоретико-методологічної точки зору, результативність представляє собою складну категорію, яка виражає сукупність різних соціально-економічних процесів і явищ, пов'язаних з досягненням результатів і раціональним використанням наявних ресурсів промислового підприємства.

Наукове дослідження сутності категорії «результативність» повинно здійснюватись за умови тісного взаємозв'язку із системою виробничих відносин, тому що отримання результатів безпосередньо залежить від способу використання ресурсів та понесення відповідних витрат на підприємстві. Отже, ефективність – це лише один з критеріїв результативності господарюючого суб'єкту, що розширює економічне значення цієї категорії.

Деякі автори під результатом розумують кінцевий підсумок, який завершає собою будь-який процес. При цьому діяльність підприємства буде безрезультативною, якщо вона не завершується тим, за для чого воно створено [245]. Отже, результатом поточної (виробничої) діяльності підприємства є виготовлення продукції або надання послуг, які повинно здійснювати підприємство у відповідності до засновницьких документів [245].

На нашу думку, ефективність господарської діяльності підприємства – це економічна категорія, яка відображає співвідношення між одержаними результатами діяльності та витраченими на її досягнення ресурсами.

Ресурси, на базі яких відбувається вимірювання ефективності, можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю, або частиною їх вартості у формі

виробничих витрат. Враховуючи те, що результати виробництва можуть бути представлені в різних формах: вартісній, натуральній, соціальній, обов'язковим є необхідність ідентифікації категорії ефективності господарської діяльності відповідно до тих аспектів господарювання, які важливо оцінити й проаналізувати.

Ефективність підприємства – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних та оборотних активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

Дослідження історичних аспектів виникнення поняття «результати діяльності» показують, що виникнення даної категорії здійснювалось одночасно із зародженням та розвитком економічної науки з урахуванням типу і моделі економічної системи країни та стадій розвитку суспільства.

Класична політична економія в основу ресурсного підходу формування результатів діяльності заклала три види факторів: праця, капітал, земля, при цьому в марксистській концепції виняткове значення надавалося живій праці, а інші чинники розглядалися як похідні або залежні від неї, на відміну від твердження деяких економістів щодо рівноправності усіх трьох факторів в створенні вартості і обґрунтованості розподілу доходу відповідно вкладу кожного з них у продукт.

Таким чином, результат як історична категорія висловлює сукупність економічних відносин, які опосередковані в грошовій формі і виникають між суб'єктами господарювання на різних стадіях життєвого циклу.

Проблематика економічної сутності результатів діяльності є однією з найбільш складних і дискусійних з наукової та практичної точки зору в сучасній економіці. Враховуючи економічний та господарський характер, з одного боку, результат представляє собою різницю між грошовими надходженнями і грошовими виплатами, з іншого – це різниця між майновим станом підприємства на кінець і на початок звітного періоду.

На основі проведеного дослідження наукових підходів провідних вчених-економістів, пропонуємо авторське визначення поняття «результати діяльності».

Отже, результати діяльності промислового підприємства – це кількісне та якісне визначення підсумку діяльності підприємства на основі адаптованої системи показників під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі використання наявних ресурсів за умови досягнення стратегічних цілей в економічному, соціальному та екологічному напрямкам з урахуванням господарського та географічного сегменту.

Для досягнення поставленої мети і отримання цільових показників результату здійснюється використання та взаємодія відповідних ресурсів, які представлені економічними ресурсами, під якими розуміють всі види ресурсів, що використовуються в процесі виробництва товарів, продукції і послуг. До них відносяться: трудові ресурси, природні ресурси, капітал (у формі грошового капіталу, або засобів виробництва), підприємницькі та професійні властивості суб'єктів.

В адаптивній економіці кожен з цих ресурсів представляє собою глобальний ресурсний ринок, який складається, в свою чергу, з кількох ринків конкретного ресурсу. Враховуючи той факт, що витрати виникають в процесі цілеспрямованого споживання ресурсів, можна стверджувати про трансформацію ресурсів через витрати в кінцеві результати діяльності промислового підприємства.

У практичній діяльності сучасних підприємств зважені управлінські рішення базуються не тільки на забезпеченні ефективного використання внутрішніх можливостей (ресурсів та потенціалу), а й з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на результати діяльності підприємства.

Модель взаємозв'язку складових, які формують та впливають на результати діяльності підприємства, представлена на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Модель взаємозв'язку складових, які формують та впливають на результати діяльності підприємства

Отже, врахувати при визначенні результатів діяльності лише витрати або ресурси, які забезпечили отримання даного результату, не можливо, тому що виокремлюється системність та повнота уявлення про результативність та ефективність діяльності промислового підприємства.

У сучасних умовах важливим аспектом визначення результату (ефекту) діяльності суб'єкту господарювання є врахування значного

впливу зовнішніх (загальноекономічних) факторів з урахуванням господарського та географічного сегменту.

Географічний сегмент – відокремлювана частина діяльності підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг) у конкретному економічному середовищі, яка відрізняється від інших: економічними і політичними умовами географічного регіону; взаємозв'язком між діяльністю в різних географічних регіонах; територіальним розташуванням виробництва продукції (робіт, послуг) або покупців продукції (товарів, робіт, послуг); характерними для географічного регіону ризиками діяльності; правилами валютного контролю і валютними ризиками в таких регіонах [25].

В свою чергу господарський сегмент представляє собою відокремлювану частину діяльності підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг), яка відрізняється від інших: видом продукції (товарів, робіт, послуг); способом отримання доходу (способом розповсюдження продукції, товарів, робіт, послуг); характером виробничого процесу; характерними для цієї діяльності ризиками; категорією покупців [25].

В залежності від характеру впливу на цільовий результат діяльності підприємства звітні сегменти поділяються на пріоритетні та допоміжні, з урахуванням виду організаційної структури промислового підприємства. Основою для виділення географічного сегмента може виступати діяльність, яка ведеться в окремій області України, в окремій зарубіжній країні, в кількох зарубіжних країнах. Підприємство самостійно визначає ступінь деталізації географічних регіонів, виходячи з необхідності розкриття суттєвої інформації, яка формується в обліковому процесі.

Господарський або географічний сегмент може бути визначено пріоритетним за відповідні умови:

– якщо організаційна структуризація виробничих та інших відокремлених підрозділів підприємства побудована за видами продукції, робіт, послуг, які виробляються або здійснюються, то

пріоритетним визнається господарський вид сегмента, а допоміжним – географічний;

– якщо організаційна структуризація виробничих та інших відокремлених підрозділів підприємства здійснювалася за регіонами, в яких підприємство функціонує, то пріоритетним визнається географічний вид сегмента, а допоміжним – господарський.

Існуючий взаємозв'язок витрат і результатів на основі пріоритетного сегменту повинен бути кількісно визначений на рівні промислового підприємства з урахуванням аспектів розподілу доданої вартості та на державному рівні, з точки зору формування ВВП і національного доходу, що зумовлює необхідність визначення не тільки витрат підприємства, а й результатів його діяльності.

Для прийняття ефективних управлінських рішень, щодо результатів діяльності необхідна аналітична інформація, яка відображає результати порівняння витрачених ресурсів з економічними вигодами. Враховуючи значимість витрат підприємства, як величини спожитих ресурсів, в системі управління необхідно відокремити поняття «ресурсів промислового підприємства» як сукупності засобів юридичної особи, які забезпечують здійснення його діяльності з урахуванням тенденції зростання витрат та з урахуванням сегментної складової.

В сучасних умовах господарювання здійснення витрат, як правило, має цільовий характер і направлено на отримання певного результату діяльності.

В економічній літературі розглядаються різні тлумачення терміна «результати», при цьому деякі підходи полягають в тому, що результатом є виміряний або розрахований обсяг виробленої продукції (матеріальні цінності, нематеріальні послуги) в процесі функціонування системи, тобто результат як ефект адаптованої системи, наслідки її функціонування, які можуть мати як позитивний, так і негативний характер.

Точка зору інших дослідників полягає у визначенні результатів як різниці між корисною частиною виходу адаптованої системи та використаними ресурсами підприємства. Важливим підходом, який

віддзеркалює відтворювальну роль результатів є визначення результатів, які характеризують зміни самої адаптованої системи за рахунок накопичення або зменшення її ресурсів, або суттєве збільшення витрат.

На нашу думку, доцільно розглядати витрати як найважливішу категорію, яка обумовлює вибір оптимальної стратегії розвитку промислового підприємства і забезпечує формування саме цільового результату діяльності.

Науковий підхід представників англо-американської управлінської школи Ч.Т. Хорнгерна і Дж. Фостера базується на твердженні, що витрати – це те, що ви повинні віддати, щоб отримати бажане [386].

У науковій літературі під витратами в більшості випадків розуміються витрати, пов'язані з господарською діяльністю, які призводять до зменшення коштів підприємства. В рамках такого підходу витрати викликані перш за все необхідністю ресурсного забезпечення бізнес-процесів промислового підприємства з метою отримання конкретних результатів з урахуванням стратегічних цілей.

Виходячи із необхідності поглибленого дослідження взаємозв'язку витрат і результатів, на нашу думку, результати представляють собою наслідки функціонування суб'єкта господарювання, які визначаються на основі зроблених витрат шляхом повного або часткового використання ресурсів та потенціалу підприємства, характеризуючи цільові результати за допомогою поняття ефекту. Крім того, функціонування підприємства, тобто здійснення певних видів діяльності, можливе за умови належного виконання своїх обов'язків суб'єктами підприємства на всіх ланках управління з урахуванням можливостей і загроз, а також сильних та слабких сторін діяльності промислового підприємства.

Багатоваріативність отриманих підприємством результатів по-різному впливає на відношення окремих груп зовнішніх та внутрішніх суб'єктів:

– для власників – максимізація позитивних фінансових результатів;

– для покупців – це ступінь задоволеності асортиментом товарів і якістю послуг;

– для працівників – розмір заробітної плати і наявність можливостей для її максимізації, стабільність робочих місць, соціальні гарантії;

– для держави – розмір податкових платежів, екологічна безпека виробництва, обсяг і якість виробленої і реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Кількість результатів, їх суттєвість і пріоритети залежать від думки дослідника, а також від детальності та аспектуванні опису стану відповідної системи управління.

У зв'язку з чим, розробка загальних принципів ідентифікації цих результатів має важливе методологічне значення.

До даної групи включають: принцип досягнення стратегічних цілей; принцип задоволення потреб; принцип системних ефектів.

У зв'язку з чим, необхідним питанням дослідження результатів діяльності підприємства є визначення відповідних груп результатів за окремими кваліфікаційними ознаками.

Виділення деякими науковцями класифікаційної ознаки щодо виникнення результатів діяльності, що поділяє результати на економічні, виробничі, результати технічного стану та розвитку підприємства, а також на результати соціального розвитку підприємства [352].

Інші економісти акцентують увагу на класифікації результатів діяльності підприємства, яка враховує інтереси учасників за такими ознаками: за ділянками облікової роботи; завершеністю; відношенню до підприємства; приналежністю до суб'єктів господарської діяльності; характеру отримання та використання результатів та ін.

Враховуючи сучасну економічну теорію і практику, запропоновано авторську класифікацію результатів діяльності промислового підприємства, яка представляє собою групування результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням відповідних ознак сучасної економіки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація результатів діяльності промислового підприємства

№ п/п	Кваліфікаційні ознаки	Види результатів
1	2	3
1	Вид діяльності	- Результат від операційної діяльності; - Результат від фінансової діяльності; - Результат від інвестиційної діяльності
2	Ступінь досягнення	- Цільовий результат; - Проміжний результат
3	Належність до місця виникнення	- Екзогенні результати; - Ендогенні результати
4	Напрям отримання	- Економічні результати; - Фінансові результати; - Соціальні результати; - Екологічні результати
5	За властивостями явищ та процесів	- Кількісні результати; - Якісні результати
6	У залежності від обраного сегменту	- Результат від пріоритетного сегменту; - Результат від допоміжного сегменту
7	Характерний напрямок діяльності	- Інноваційні результати; - Інтелектуальні результати

За видами діяльності результати поділяються на результати від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, що відповідає нормативному забезпеченню. Результати від операційної діяльності представляють підсумок операцій, які пов’язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що забезпечує значну частину доходу підприємства і є основною метою його створення та функціонування.

Результат від фінансової діяльності представляє собою результат діяльності, який призводить до змін у сегменті капіталу промислового підприємства.

В свою чергу, результат від інвестиційної діяльності – це результат від операцій, пов’язаних з необоротними активами

промислового підприємства, а також тих фінансових інвестицій, які не є сегментом еквівалентів грошових коштів суб'єкта.

Друга кваліфікаційна група формується в залежності від ступеня досягнення відповідного результату, при цьому виділяють цільовий, а саме, підсумковий остаточний результат діяльності промислового підприємства, а також проміжний або іншими словами, частковий результат, який може бути отриманий та розрахований за кожним структурним сегментом підприємства. Інформація щодо проміжних результатів використовується в обов'язковому порядку при розрахунку підсумкового цільового результату діяльності промислового підприємства.

В залежності від місця виникнення результати діяльності поділяються на екзогенні – результати, які отримані під суттєвим впливом зовнішніх факторів, та ендогенні результати, які сформовані шляхом підвищення ефективності використання ресурсів та потенціалу підприємства.

Крім того, кожна група результатів діяльності характеризується відповідними якісними та кількісними індикаторами або показниками, які призначені об'єктивно встановити результативність та ефективність діяльності промислового підприємства. У зв'язку з чим, відокремлюють якісні та кількісні результати діяльності підприємства.

Сучасна система робить акцент на окремих сегментах діяльності, а саме, на господарському та географічному, що відображається на визначенні результатів діяльності у вигляді результату від пріоритетного сегменту та результату від допоміжного сегменту з урахуванням діючого нормативно-правового забезпечення.

Інноваційна діяльність на сьогоднішній день стала невід'ємною складовою успішного функціонування економічно-розвиненого підприємства та представляє собою діяльність, яка пов'язана зі створенням і практичним використанням вдосконалених або абсолютно нових видів продукції (робіт, послуг) або управлінських рішень, які забезпечують економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний та інші ефекти діяльності промислового

підприємства. В якості результатів від інноваційної діяльності може бути отримання нового продукту, який впроваджено на ринку, удосконалений або новий технологічний процес, а також нові підходи до організації виробництва та управління, що призводить до зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання та максимізації позитивних результатів.

Аналіз наукових досліджень показує, що результати інтелектуальної діяльності, щодо яких здійснюється правова охорона є об'єктами інтелектуальної власності та представлені у вигляді інтелектуальних продуктів, без яких ускладнюється процес економічного розвитку сучасного суб'єкта господарювання.

Актуальним для промислового підприємства, на нашу думку, є саме класифікація результатів діяльності за напрямом отримання. Виділення економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів допомагає зосередитись на вирішенні основних завдань та досягненні стратегічної мети підприємства, яка включає як економічну та фінансову, так і соціальну та екологічну складові.

У класичному варіанті наукових досліджень прийнято виділяти такі економічні результати: валовий національний продукт (ВВП) на макрорівні, на рівні суб'єктів господарювання – виручка від реалізації товарів, робіт, послуг з урахуванням видів діяльності, додана вартість, фінансова стійкість; валовий прибуток, прибуток до оподаткування та інші.

Дослідження стану економічних розробок за даною проблематикою засвідчує, що обсяг виготовленої та реалізованої продукції, валовий дохід, а також вартість майнового комплексу підприємства представляють собою основні економічні результати діяльності промислового підприємства. На показники економічного результату підприємства впливають рівень конкурентоспроможності, рейтингу, ділової активності та ділової репутації, стан ліквідності та фінансової стійкості.

Однак слід зазначити, що у наукових колах багато економістів розглядають процес формування економічних результатів діяльності з позиції теорії трудової вартості, що викликає окремі дискусії.

Проблема формування економічних результатів діяльності повинна вирішуватися за допомогою варіантних розрахунків, які базуються на співвідношенні попиту та пропозиції, на розподілі витрат на змінні і постійні, на різних підходах до оптимізації витрат на їх отримання.

На нашу думку, безпосередньо економічні результати відображають на загальному рівні ефективність використання ресурсів та відповідного потенціалу промислового підприємства, але при цьому виключається аналітичний підхід до визначення цільового показника діяльності підприємства.

До складу економічних результатів можливо віднести технічні результати, які демонструють ступінь задоволення потреб на ринку окремим підприємством та представлені у вигляді якості продукції (товарів, робіт, послуг), строків випуску продукції.

У більшості наукових досліджень з питань результатів діяльності підприємств не уточнюється поняття результату виробництва і така акцентуація стосується форм, видів, а також способів виміру результатів діяльності. При цьому кожен з видів виробничих процесів має свої результати: основний виробничий процес має результатом продукцію, на якій спеціалізується підприємство, а допоміжний і обслуговуючий виробничі процеси мають результатом продукцію (послуги), яка використовується на даного промисловому підприємстві.

Виділення наряду з економічними результатами, фінансових, диктується як нормативними аспектами, так і основними завданнями управління.

Сучасні наукові підходи вважають найважливішим економічним результатом – прибуток, який характеризує фінансову сторону діяльності суб’єкта господарювання, найтісніше корелюється з витратами і визначає основний аспект у відтворювальному процесі промислового підприємства. При цьому даний результативний показник більш відноситься до групи фінансових результатів, що підтверджується відповідним нормативно-правовим забезпеченням та позиціями вчених-економістів.

Фінансовий результат є одним з найважливіших показників, який узагальнює усі результати господарської діяльності та характеризує ефективність діяльності суб'єкта господарювання. У фінансових результатах знаходять пряме відображення всі аспекти діяльності підприємства: рівень використання виробничих засобів, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів; особливості технології та організації виробництва; собівартість реалізованої продукції, її якість; обсяг реалізації, реалізаційні ціни; продуктивність праці; державне регулювання розвитку галузі тощо [253].

Фінансовим результатом промислового підприємства може бути прибуток, збиток або нульовий фінансовий результат.

Відповідно до видів діяльності виділяють: фінансові результати операційної діяльності; фінансові результати інвестиційної діяльності; фінансові результати фінансової діяльності.

У залежності від змісту, фінансові результати класифікуються на:

– бухгалтерські – сума прибутку до оподаткування, визначена та відображена у Звіті про фінансові результати (сукупний дохід);

– податкові – сума прибутку, визначена з урахуванням Податкового кодексу України;

– економічні – частина загального доходу після вирахування економічних витрат підприємства.

У ході дослідження проведено аналіз питань, які визначають значну роль прибутку як одного з найважливіших результатів діяльності промислового підприємства. Необхідність інспектування різних аспектів економічної природи прибутку визначає дискусійність даної категорії.

Вперше дослідження природи прибутку було проведено меркантилістами, проте теорії прибутку в сучасному розумінні, на нашу думку, сформовано не було. У вісімнадцятому столітті з'явилися наступні концепції походження прибутку: англійська – прибуток як продукт чужої праці; французька – прибуток як результат тільки хліборобської праці; німецько-італійська – прибуток як результат використання капіталу.

Значний внесок у розвиток теорії вартості внесла робота «Дослідження про природу і причини багатства народів», в якій А. Сміт характеризує прибуток як продукт праці, який присвоюється капіталістом, і як частина мінової вартості [30].

У наступні роки теорія А. Сміта була скоригована і доповнена Д. Рікардо, який встановив залежність між зміною вартості праці, і величиною прибутку. Наукова платформа, сформована А. Смітом і Д. Рікардо (концепція продуктивності капіталу) в подальшому отримала розвиток в роботах багатьох вчених. На думку Рікардо, прибуток і заробітна плата є не джерелами, а складовими частинами вартості, що створюється працею. Аналізуючи співвідношення прибутку із заробітною платою, він приходить до висновку, що зростання заробітної плати призводить до зменшення прибутку, і навпаки, збільшення прибутку відбувається внаслідок зниження заробітної плати [316].

Істотний внесок в економічне осмислення природи прибутку вніс К. Маркс, який розглядав його як надлишок виручки над витратами капіталу і пов’язував процес його формування з авансуванням капіталу на найм робочої сили і на засоби виробництва [205]. Марксистська теорія прибутку, на наш погляд, багато в чому є дискусійною, про що свідчить також критика з боку багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених.

У сучасних умовах інтерес становить економічне обґрунтування прибутку Й. Шумпетера, який пов’язував його формування з використанням нових комбінацій факторів виробництва і впровадженням різних новацій [408]. У ринковій економіці стимулом розвитку господарської діяльності є отримання прибутку, він є його показником і умовою. Все це знайшло відображення у формулі Й. Шумпетера – «Без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку» [408].

Прибуток в умовах ринку постає більше як продукт сукупного капіталу, ніж як продукт праці, хоча вона за певних обставин може збільшуватися: за «рахунок» неоплаченої праці. Складність даної економічної категорії підкреслює П. Самуельсон, називаючи її

джерелами, крім традиційних факторів виробництва, підприємницьку діяльність і технічні інновації [324].

Теоретичне обґрунтування прибутку в умовах монополістичної конкуренції належить Е. Чемберлену, який стверджував, що панування на галузевому ринку незначної кількості крупних виробників призводить до формування ринкової та цінової політики, проявом якої є завищення цін. Таким чином, при реалізації товару монополіст отримує в межах загального прибутку додаткову частину, джерелом якої виступає реалізована в ціні монополія [393].

І.О. Бланк пов'язує отримання прибутку з певним ризиком. Так, на думку вченого, «прибуток є вираженим у грошовій формі чистим доходом підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності, і становить різницю між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності» [65].

Західні науковці визначають прибуток категорією добробуту, тобто рівнем покращення добробуту суб'єкта господарювання за відповідний період. Так, на думку Дж. Хікса, мета визначення прибутку на практиці полягає в тому, щоб дати людям уявлення про суму, яку вони можуть витратити на споживання, не стаючи біднішими. Згідно з цією ідеєю, прибуток тієї чи іншої людини слід визначати як максимальну суму, яку вона може витратити на протязі тижня за умови, що її добробут до кінця даного тижня не зменшиться, порівняно з початком [384].

С.Ф. Покропивний розглядає прибуток як ту частину виторгу, яка залишається після відшкодування усіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Характеризуючи перевищення надходжень над витратами, прибуток виражає мету підприємницької діяльності та є головним показником її результативності (ефективності) [300].

В свою чергу Л.І. Шваб характеризує прибуток як узагальнюючий фінансовий показник діяльності підприємства. На його думку, це та частина виторгу підприємства, що залишається

після відшкодування всіх витрат на виробничу й комерційну діяльність підприємства [399].

На думку Ф.Ф. Бутинця, прибуток – це різниця між доходами від певної діяльності й витратами на її здійснення [82].

Відповідно до нормативно-правового забезпечення прибуток – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати [10].

Крім поняття прибутку, який характеризує ефективність діяльності підприємства та свідчить про привабливість підприємства, на нашу думку, доцільно використовувати поняття «сукупного доходу», який представляє собою зміни у власному капіталі протягом звітного періоду внаслідок господарських операцій та інших подій (за винятком змін капіталу за рахунок операцій з власниками) [10].

Враховуючи потреби сучасного суспільства та розглядаючи результат як наслідок певної діяльності, вважаємо обов'язковим виділення соціальних результатів діяльності промислового підприємства в окрему групу.

На практиці досить складно відокремити в діяльності підприємства соціальний аспект від економічного, але сучасні вимоги до управління потребують визначення саме соціального результату діяльності суб'єкта господарювання.

У зв'язку з чим, соціальний результат – це складний, комплексний наслідок функціонування суб'єкта господарювання, який має суттєве значення для окремої людини, групи людей та суспільства в цілому та безпосередньо впливає на економічні відносини як на підприємстві, так і в державі.

Особливим аспектом, на нашу думку, є склад соціальних результатів діяльності підприємства, який полягає у виділенні двох елементів: соціальних результатів для працівників і соціальних результатів для власників. До першої групи входять результати, пов'язані з основними напрямками реалізації соціальної політики підприємств: реалізації продукції за зниженими цінами, здійснення витрат з утримання об'єктів соціальної сфери, витрат з доставки товарів у віддалені населенні пункти, боротьба з бідністю шляхом забезпечення зайнятості працівників і населення, надання платних

послуг населенню і безкоштовних – працівникам, здійснення благодійної діяльності у вигляді безоплатного постачання продукції у бюджетні установи, дитячі будинки, підшефні дитячі табори і садочки.

Серед соціальних результатів важливим елементом є заробітна плата, яка виступає основною статтею доходу працівників підприємства та засобом підвищення їх добробуту. Крім того, заробітна плата виконує стимулюючу роль в процесі підвищення ефективності та результативності праці, за рахунок чого забезпечується зростання доходу.

Соціальні результати діяльності господарюючих суб'єктів надзвичайно різноманітні і визначаються характером декларованих суспільством і економічною системою цінностей. Їх можна розділити на результати діяльності, які задовольняють матеріальні інтереси особистості і результати, які пов'язані з особистими і духовними потребами, а саме, доступ до інформації, участь в управлінні, організація відпочинку, спортивні змагання, інтелектуальні послуги та ін.

Управління результатами вимагає комплексного підходу до максимізації позитивних результатів діяльності суб'єктів господарювання, а отже, дослідження результатів діяльності від усіх напрямків.

На думку А.А. Садекова, управління з урахуванням екологічних факторів (екологічне управління) пов'язано з постановкою завдань, які включають обмеження і умови їх реалізації, в той час, як еколого-економічне управління дозволяє вибрати найбільш ефективні шляхи їх реалізації [322].

Екологічний стан навколишнього середовища акцентує проблему впровадження сучасних технологічних програм, які спрямовані на покращення якості природного середовища та зміну відношення керівництва підприємств до таких актуальних питань сьогодення. Екологічні наслідки забруднення навколишнього середовища впливають не тільки на рівень і стан здоров'я в суспільстві, але й знижують загальну економічну ефективність діяльності підприємств. Отже, витрати, які підприємство спрямовує

на зниження негативного впливу на навколишнє середовище суттєво впливають на відповідні економічні показники діяльності суб'єкта господарювання.

При цьому виконання перспективних заходів стратегії управління, які спрямовані на екологічний розвиток, забезпечує максимально-позитивну результативність економічної діяльності промислового підприємства.

Екологічні результати діяльності підприємства залежать від правильної системи управління на даному підприємстві, стану обладнання та екологічності сучасних технологічних процесів.

У науковій літературі для визначення екологічних результатів існує кілька підходів. Один з них базується на формуванні та отриманні фінансового результату на основі підрахунку екологічних доходів, які виникають від впровадження інноваційних екологічних виробництв, та витрат, які включають затрати на покриття негативного впливу на природне середовище.

Оцінити результат підприємства з урахуванням екологічної складової можливо за допомогою сучасних методів оцінки впливу підприємства на навколишнє середовище та відповідних індикаторів – якісних та кількісних показників, які характеризують стан конкретної екологічної стратегії промислового підприємства.

Важливим показником ефективної екологічної діяльності підприємства є екологічний податок – загальнодержавний обов'язковий платіж, що справляється з фактичних обсягів викидів у атмосферне повітря, скидів у водні об'єкти забруднюючих речовин, розміщення відходів, фактичного обсягу радіоактивних відходів, що тимчасово зберігаються їх виробниками, фактичного обсягу утворених радіоактивних відходів та з фактичного обсягу радіоактивних відходів, накопичених до 1 квітня 2009 року [2].

Об'єктами та базою оподаткування у відповідності до [2] є:

– обсяги та види забруднюючих речовин, які викидаються в атмосферне повітря стаціонарними джерелами; обсяги та види забруднюючих речовин, які скидаються безпосередньо у водні об'єкти;

– обсяги та види (класи) розміщених відходів, крім обсягів та видів (класів) відходів як вторинної сировини, що розміщуються на власних територіях (об'єктах) суб'єктів господарювання;

– обсяги та категорія радіоактивних відходів, що утворюються внаслідок діяльності суб'єктів господарювання та/або тимчасово зберігаються їх виробниками понад установлений особливими умовами ліцензії строк;

– обсяги електричної енергії, виробленої експлуатуючими організаціями ядерних установок (атомних електростанцій).

Суми екологічного податку залежать від обсягів викидів шкідливих та забруднюючих речовин та встановлених ставок за окремою групою.

Таким чином, промислове підприємство може зменшити суму зазначеного податку завдяки впровадженню, перш за все, інноваційних екологічних технологій та, використовуючи концепцію інтегрованого управління з урахуванням екологічного фактора, підвищити тим самим ефективність та результативність своєї діяльності.

Викладені наукові позиції дають підґрунтя стверджувати, що в сучасній економіці поряд з показником прибутку підприємства, який найчастіше використовується у практичній діяльності, можливо виділити цілий ряд індикаторів ефективності та результативності діяльності підприємства за відповідними кваліфікаційними ознаками.

Формування результатів діяльності підприємства здійснюється під впливом різних факторів і за рахунок багатьох джерел, різних за своїм економічним змістом та кількісними й якісними особливостями.

Отже, на нашу думку, результати діяльності промислового підприємства представляють визначення підсумку діяльності підприємства з урахуванням сегментних складових. В свою чергу, результат діяльності підприємства визначається особливостями діяльності, загалом характеризує наслідки в операційній, інвестиційній, фінансовій, екологічній, соціальній, інноваційній та інших сферах діяльності суб'єкта. Економічні результати можуть

бути визначені з урахуванням кількості виготовленої (реалізованої) продукції, проте, не завжди результат діяльності визначається кількістю якісної продукції. Урахування соціальних, екологічних та інші неекономічних результатів діяльності підприємства можливо за умови їх вартісного визначення. При цьому екологічні та соціальні результати діяльності підприємства можуть носити як позитивний, так і негативний характер.

Таким чином, інтегровану вартісну оцінку сукупних результатів діяльності підприємства можливо визначити за допомогою сукупного доходу підприємства, доданої вартості та кінцевого фінансового результату з урахуванням сегментної складової.

1.2 Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності суб'єкта господарювання

Діяльність сучасних промислових підприємств та суттєві вимоги ринкових змін акцентують питання щодо швидкої адаптації системи управління, враховуючи досягнення теоретичного та практичного значення. Удосконалення системи управління, у тому числі управління результатами діяльності підприємства, потребує процедури наповнення її відповідними інструментами та методами, які значно підвищують ефективність управління у мінливому ринковому середовищі та забезпечують досягнення стратегічної мети промислового підприємства.

Враховуючи багатогранність вирішуваних завдань та комплексність цілей, сучасні умови господарювання диктують принципи вибору окремої технології управління, яка представляє собою сукупність операцій, які виконуються у відповідній послідовності суб'єктами управління промислового підприємства. Виділяють наступні технології управління з урахуванням способів реалізації управлінських процедур:

– лінійна технологія управління, яка представляє собою послідовність управлінських етапів, враховуючи планові дії;

– управління за відхиленнями, яке базується на припущенні корегування управлінського процесу за умови значних відхилень;

– управління за результатами, яке враховує ступінь досягнення результатів та удосконалює наступні управлінські дії суб'єктів;

– управління за ситуацією, яке представляє собою процес прийняття управлінських рішень у відповідності з виникаючими проблемами;

– цільове управління, а саме, прогнозування можливих результатів діяльності підприємства та детальне планування шляхів досягнення;

– регламентне управління, у відповідності до якого розробляється кінцева мета управління з урахуванням обмежень ресурсів на підприємстві;

– програмно-цільове управління, в межах якого розробляється мета управління, строки та механізм реалізації, а також рівень відповідних показників;

– антисипативне управління, яке забезпечує ефективну та безперебійну діяльність промислового підприємства з урахуванням невизначеності функціонального середовища.

Використовуючи комплексну технологію управління результатами діяльності промислового підприємства, стає можливим формулювання та вирішення багатокомпонентних завдань управління.

Наукові підходи щодо вирішення задач, які характеризуються широким спектром питань, відокремлюють відповідні теорії і методології, серед яких можна виділити теорію графів.

Дана теорія була розроблена Л. Ейлером у вісімнадцятому столітті і в тридцяті роки двадцятого століття формується як самостійний напрям, який знаходить своє застосування в різних галузях науки, що суттєво прискорює вирішення окремих питань, у тому числі й економічних.

Слід зауважити, що в рамках даної теорії, відображенню в сформованих моделях економічних систем зворотних зв'язків, які присутні в будь-якій складній системі, приділяється велика увага.

При цьому результати моделювання виявляються більш достовірними завдяки наявності в моделях зворотних зв’язків, на відміну використання математичного апарату, який відображає не завжди досконально зазначені зворотні зв’язки.

На нашу думку, як теоретичний, так і практичний інтерес представляє реалізація аспектів рішення багатокомпонентних завдань в системі управління результатами діяльності промислового підприємства.

В основі побудови дерева рішень в управлінні результатами діяльності підприємства, яке відображає схему поступового процесу прийняття рішень, лежить науковий підхід, який базується на теорії графів. При цьому вершини дерева відображають стан, який визначає необхідність вибору, а гілками дерева підкреслюються окремі події або господарські процеси. Використання даної системи доцільно за умови обмеження кількості кроків прийняття рішень та відповідних альтернатив.

Результати дослідження підтверджують, що саме імпульсні процеси лежать в основі моделювання багатокомпонентних завдань. Теоретичний зміст імпульсного процесу полягає у визначені певного індикатора зміни для окремої вершини, яка актуалізує всю систему показників. На нашу думку, практичне значення запропонованого методу полягає в тому, що активізовані вершини і початкові зміни в цих вершинах визначаються суб’єктами управління результатами діяльності промислового підприємства.

Реалізація зазначених технологій управління забезпечується за рахунок формування та використання відповідної методології та інструментарію, який повинен відповідати вимогам сучасного менеджменту.

Вміле застосування інструментів управління дозволяє не лише адаптуватися підприємству до умов зовнішнього мінливого середовища, а є суттєвою допомогою керівникам у запобіганні невизначеності та забезпеченні сталого розвитку підприємства. Термін інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) означає засіб для досягнення певної мети та виконання поставлених завдань. За

тлумачним словником, інструмент – це знаряддя або пристрій для обробки матеріалів, вимірювань, знаряддя для праці, засіб для досягнення цілей тощо [323].

В межах наукових досліджень історичних аспектів управління виділяють три основні інструменти управління, а саме: культуру, ієрархію та ринок. Багатоаспектність існуючих інструментів управління забезпечує реалізацію стратегічної мети діяльності за сучасні умови господарювання.

На рисунку 1.2 представлено інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства з урахуванням сучасних підходів до особливостей процесу управління результатами суб'єкту господарювання.

До основних інструментів управління результатами діяльності підприємства відносяться наступні: бюджетування, стратегічне планування, бенчмаркінг, контролінг, моніторинг, діагностика, реінжиніринг, факторний аналіз, ключові компетенції, скорочення, менеджмент тотальної якості, краудсорсинг, спільні інновації, управління лояльністю, інструменти прийняття рішень, стратегічні альянси та ін.

До складу аналітичних інструментів можна віднести матрицю БКГ, SWOT-аналіз, матрицю «Мак-Кінсі» та збалансовану систему показників (BSC). Представлена, на нашу думку, класифікація інструментів управління результатами діяльності промислового підприємства дає можливість суб'єктам управління обрати відповідні інструменти для забезпечення максимальної ефективності управлінського процесу і прискорення досягнення стратегічної мети діяльності підприємства з урахуванням сучасного динамізму зовнішнього середовища.

Сучасні умови господарювання визначають інструменти управління як сукупність елементів системи управління, які допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем і оптимальний шлях розвитку промислового підприємства, що віддзеркалюється при прийнятті ефективних управлінських рішень.

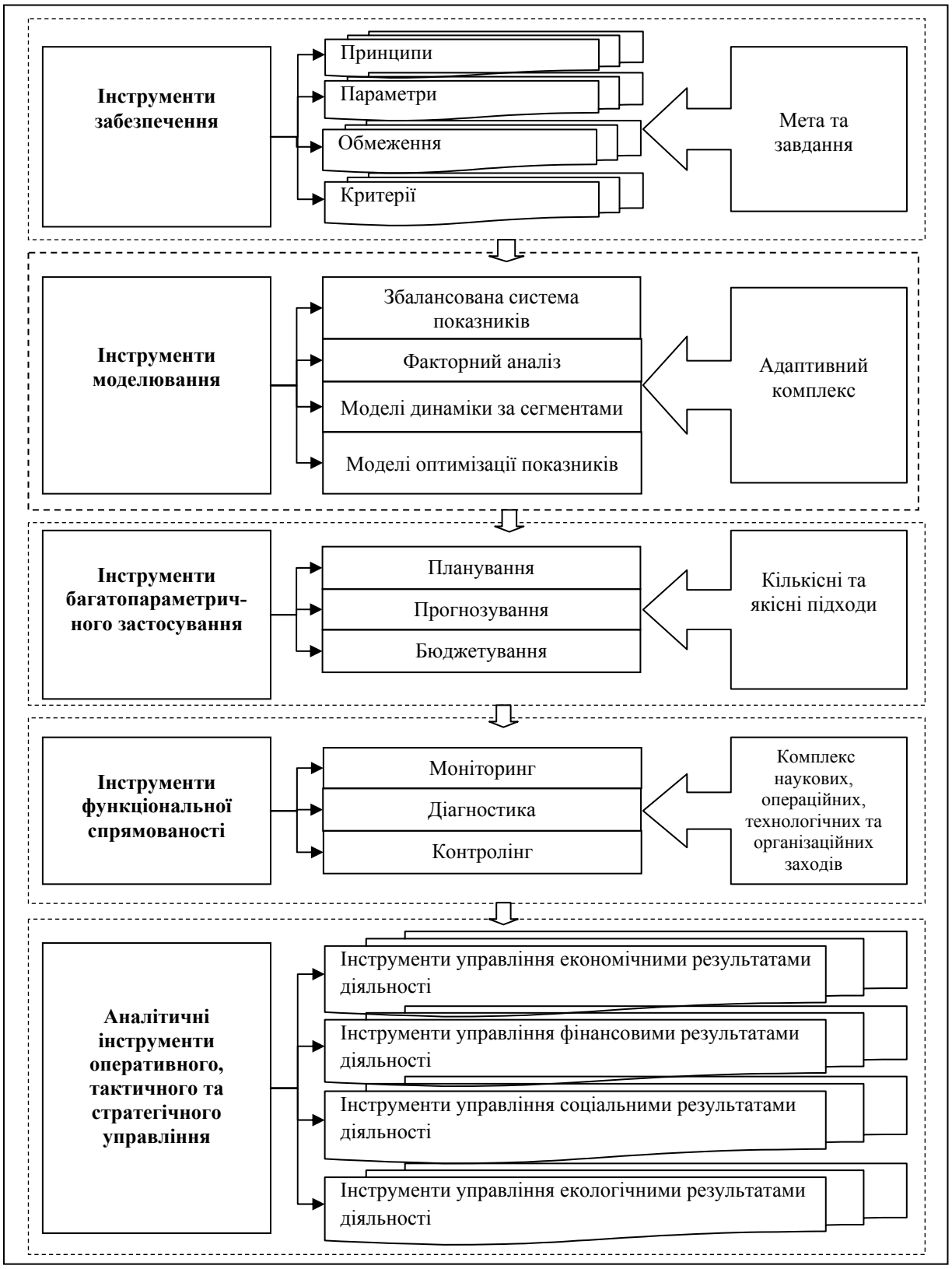

Рисунок 1.2 – Інструментальне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства

Ефективним інструментом системного підходу, який забезпечує підвищення ефективності управління результатами діяльності, є бюджетування. Саме застосування даного інструменту дозволяє забезпечити цілеспрямований розвиток промислового підприємства та досягти балансу між витратами, доходи і кінцевими результати. При цьому бюджетування потребує достатнього методичного підґрунтя в якості економічного інструменту і технології управління результатами діяльності підприємства.

Аналіз сучасних досліджень і наукових підходів дозволяє стверджувати, що з точки зору деяких економістів бюджет характеризується як план підприємства в грошовому вираженні, який передбачає очікуваний рівень витрат і результатів діяльності підприємства. Таким чином, процес фінансового планування розглядається як поточний аспект бюджетування, а безпосередньо поняття бюджету зводиться на підприємстві до категорії фінансового документу.

Підтверджена науковими підходами класифікація бюджетів промислового підприємства здійснює розмежування бюджетів за центрами відповідальності та організаційним рівнем. Враховуючи дану позицію, бюджети суб'єктів господарювання нижчестоящого ієрархічного рівня в цілому визначаються бюджетами підприємств і центрів відповідальності вищого ієрархічного рівня, що забезпечує контроль за виконанням планів.

Відокремлення бюджету, який охоплює загальну діяльність промислового підприємства та має назву генерального бюджету, об'єднує плани відповідних підрозділів підприємства у вигляді приватних бюджетів.

Однак, аналітики стверджують про неможливість ототожнення понять «бюджет підрозділу» та «приватний бюджет»: бюджет підрозділу за відповідні умови розглядається як бюджет центру відповідальності промислового підприємства. В свою чергу, приватними бюджетами слід вважати бюджети прямих матеріальних витрат, прямих витрат праці та інші, які мають відношення до кількох підрозділів підприємства.

З точки зору методології, приватні бюджети відображають різні напрями господарської діяльності промислового підприємства і відповідають за формування генерального бюджету підприємства, який представляє собою сукупність операційного бюджету, що включає план прибутків і збитків, який, відображаючи відповідні статті доходів і витрат та фінансового бюджету, деталізується через приватні бюджети.

Актуалізація стратегічного управління розвитком промислового підприємства передбачає розробку відповідних підходів, які відповідають за забезпечення шляхів досягнення мети діяльності підприємства. При цьому саме основною стадією даного процесу вважається стратегічне планування.

На думку І. Ансоффа, стратегічне планування розглядається як багатоаспектний процес, а саме, як моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами на перспективу, а також, як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються у діяльності фірми [46].

З іншого боку, стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування з визначенням його цілей і їх змін в умовах нестабільності ринкового середовища, а також знаходження способу реалізації цих цілей і задач відповідно до його можливостей. Також можливо зазначити, що стратегічному плануванню властиві ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу планування і певний горизонт планування [388].

Досягнення стратегічних цілей забезпечується поточним плануванням, а саме стратегічне планування вирішує глобальні питання щодо діяльності промислового підприємства з урахуванням

наступності планів. Процес стратегічного планування, адаптуючись до змін, включає ряд етапів, кожний з яких залежить від змісту стратегічної мети та впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Використання в якості інструменту управлінського процесу бенчмакінгу, значення та сутність якого досліджувались зарубіжними та вітчизняними вченими, серед яких: Г.Х. Ватсон, Д. Аакер, С.Р. Кемп, Ф. Лютенс, Г. Рейтер, А.Л. Гапоненков, А.П. Панкрухін, Е. Виноградова, М.С. Вертузаєв, Д.В. Задихайло, Д.В. Маслов, О.В. Кібенко та ін., актуалізується з урахуванням досвіду іноземних компаній та глобалізації економічних явищ.

“Bench” – висота, рівень, “mark” – відмітка, тобто назву терміну “benchmarking” трактують як: “відмітка висоти”, “опорна відмітка”, “порівняння з еталоном”. Деякі вчені визначають бенчмаркінг як безперервний процес співставлення продукції, послуг та практичного досвіду по відношенню до самих сильних конкурентів, або фірм, які визнані в якості промислових лідерів [139].

Професор Д. Аакер розглядає бенчмаркінг як контрольні порівняння, які передбачають зіставлення результативності складових бізнесу фірми з іншими підприємствами [36].

В свою чергу, О. Щегельська визначає бенчмаркінг як безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу [342].

На основі аналізу сучасних досліджень та існуючих класифікацій можна виділити декілька видів бенчмаркінгу: внутрішній та зовнішній (глобальний, національний), функціональний та загальний, а також стратегічний бенчмаркінг, бенчмаркінг показників та процесів.

Забезпечення стратегічних пріоритетів та довгострокових конкурентних переваг промислового підприємства здійснюється за допомогою стратегічного бенчмаркінгу. При цьому діяльність щодо зміни відповідних показників та функціональності для їх

співставлення з підприємствами, характеристика яких є позитивною в аналогічних процесах, визначена як бенчмаркінг процесу.

Промислові підприємства, які не відносяться до сфери діяльності зацікавленого підприємства, але мають певний досвід в сфері реалізації проектів, інформаційних технологій, організації реклами, роботи з персоналом, організації управління і планування, які не залежать від галузевої приналежності, є об'єктом порівняння за умови проведення загального бенчмаркінгу.

Враховуючи наукові підходи, на нашу думку, бенчмаркінг використовується, перш за все, для оцінки ефективності та результативності діяльності промислового підприємства з визначенням інноваційних пріоритетів діяльності підприємства, можливостей самовдосконалення та стимулювання безперервності даного процесу на підприємстві. В процесі дослідження індикаторів ефективності підприємства, враховуючи економічний стан конкурентів, зазначений інструмент управління дозволяє відокремити потенційні можливості промислового підприємства.

В сучасних умовах господарювання формування науково обґрунтованої концепції управління економікою на базі всебічної діагностики представляє собою пріоритетну умову забезпечення сталого соціально-економічного розвитку промислового підприємства.

Поняття «діагностика», виходячи від слова «діагноз» (від грецьк. «diagnostikos»), означає визначення, розпізнавання та використовується у первісному вигляді в медицині. В свою чергу, діагноз - це конкретний, фіксований за часом висновок щодо стану досліджуваного об'єкта, в якості якого виступають діяльність окремих підрозділів та підприємства в цілому, а можливість встановити діагноз дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика.

Діагностика діяльності підприємства спрямована на встановлення й вивчення ознак, оцінку стану організаційної системи та виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку організації, формування шляхів їх вирішення [123].

На думку вчених І.Г. Сокиринської та З.Н. Соколовської діагностика, зокрема економічна, розглядається з позицій системного підходу, що дозволяє не тільки всебічно оцінювати стан об'єкта в умовах неповної інформації, але і виявляти проблеми його функціонування, а також окреслювати шляхи їх вирішення, враховуючи коливання параметрів системи [338].

Саме виявлення та розпізнавання істотних причин кризового стану на промисловому підприємстві є головною задачею діагностики діяльності.

На основі теоретико-методологічних підходів, на думку автора, визначення стану об'єкта або відповідного процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур при виявленні в них слабких місць, представляє собою діагностику результатів діяльності промислового підприємства.

Здійснення діагностики характеризується систематичністю проведення, а також пізнавальними та дослідницькими принципами.

При цьому відповідні види ресурсів, внутрішнє середовище об'єкта управління результатами діяльності, виробничі функції, організаційна структура, загальні результати діяльності підприємства можуть бути об'єктом діагностики, в основі управління яким представлені окремі управлінські процедури, які спрямовані на досягнення максимального результату.

Враховуючи наукові підходи та визначення, пред'являються певні вимоги до діагностики як дослідницького процесу, а саме:

– об'єктивність процесу дослідження, який базується на зобов'язані його учасників виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта дослідження. Зазначена процедура повинна враховувати наступні питання: де проводиться дослідження, хто його проводить і які визначення базових параметрів, що, в свою чергу, значно підвищить об'єктивність і точність результатів та призведе до зниження рівня впливу суб'єктивних факторів при визначенні діагнозу;

– проведення дослідження здійснюється лише на основі достовірної первинної інформації, що забезпечить автентичність процесу;

– здійснення дослідницького процесу з використанням математичних методів, моделей відповідає принципу точності діагностики результатів;

– використання відповідної системи в процесі дослідження, що дозволить дати оцінку специфіці конкретного об'єкта управління результатами діяльності промислового підприємства.

В залежності від ступеня деталізації дослідження стану підприємства, діагностика може проводитися поверхнево або поглиблено. У зв'язку з цим розрізняють:

– експрес-діагностику (термометр) – формальну оцінку фінансового стану підприємства на основі регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів і даних балансу (ця методика має наступні цілі: виявити тенденції зміни стану підприємства, провести аналіз фінансового обігу);

– проблемну діагностику - всебічну і глибоку оцінку поточного стану підприємства, виявлення причин його погіршення та очікуваних тенденцій розвитку [383].

У відповідності до ринкових змін фінансовий інструментарій діагностики результатів діяльності промислового підприємства включає в себе ряд фінансових показників, за рахунок яких проводиться оцінка всіх його основних активів, взаємозв'язків і фінансового стану, а також описується структура та основні цілі системи.

У процесі дослідження результатів проведення першого етапу діагностики промислового підприємства здійснюється побудова моделі оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в рамках реалізації якої відокремлюються всі фактори та ступінь їх впливу, а також оцінюються ризики від зміни величини їх впливу, враховуючи кількісну оцінку відповідних чинників.

Наступним важливим управлінським інструментом, який забезпечує зворотний зв'язок в управлінні результатами діяльності

підприємства, виявляючи можливості та слабкі сторони в управлінні, а також пошук резервів для залучення їх у діяльності промислового підприємства, є моніторинг та його система.

Категорія моніторингу з точки зору С.В. Устенко розглядається як систематичний збір інформації, яка може бути використана для покращення прийняття рішень, а також опосередковано для інформування суспільства або прямо як інструмент зворотного зв'язку з метою реалізації проектів оцінки програм та розробки політики [358].

На думку Д.Е. Плісецького, моніторинг – це спеціально організоване, систематичне спостереження за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу [257]. У даному випадку в якості об'єктів виступають результати діяльності промислового підприємства, а саме, економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності. Важливими аспектами моніторингу результатів діяльності підприємства виступають інформаційні, технічні та нормативні аспекти, які забезпечують цілісність, ефективність та дієвість спостереження та дослідження.

Отже, моніторинг результатів діяльності, на думку автора, позиціонується як функціонування системи технічних, наукових, організаційних, інноваційних та інших засобів, які формують постійне та інформаційно-ефективне спостереження за станом результатів діяльності промислового підприємства, використовуючи якісну та кількісну оцінку, з урахуванням географічного та господарського сегменту.

Ефективним інструментом системного підходу до формування процесу управління, який застосовується з метою оцінки ефективності та дієвості прийнятих управлінських рішень і подальшого їх коректування виступає контроль, що здійснюється у відповідних формах та видах.

Використання тієї чи іншої форми контролю залежить від правової природи суб'єктів управління та часу проведення контрольних дій.

Виконання попереднього контролю впливає на організацію процесу управління на підприємстві і запобігає можливим порушенням ще до його початку. Оперативний контроль забезпечує виконання планових завдань на основі даних оперативного та бухгалтерського обліку.

Але найбільш ефективним видом контролю вважається ретроспективний, який дозволяє оцінити фінансові операції на предмет повноти і точності відображення отриманих результатів діяльності, законності та доцільності проведених витрат. Розкрити недоліки у діяльності промислового підприємства, внести корективи в розроблені плани можливо за допомогою саме наступного (ретроспективного) контролю.

Серед засобів ефективного контролю діяльності промислового підприємства відокремлюють систему контролінгу.

Розглядають контролінг як адаптивну складну динамічну сукупність взаємопов'язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх підрозділів і служб [111].

На думку М.С. Пушкаря, контролінг – це система, що створюється для відстеження ситуацій в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, а тому вона повинна бути побудована із урахуванням індивідуальних особливостей підприємства [309].

Відсутність на промислових підприємствах системи контролінгу суттєво знижує ефективність управлінських рішень щодо результатів діяльності підприємства. Таким чином, контролінг представляє собою структуровану систему, яка містить елементи планування, контролю, аналізу і забезпечує реалізацію поставлених завдань, у тому числі щодо управління результатами діяльності промислового підприємства.

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства для підвищення ефективності своєї роботи за рахунок передачі виконання окремих функцій зовнішнім контрагентам з метою

оптимізації всіх видів ресурсів і концентрації на основних напрямках діяльності, активно використовують нові інструменти, які мають назву аутсорсинг.

Проблеми застосування аутсорсингу розглядаються в працях зарубіжних і вітчизняних науковців, а саме, Б.А. Анікіної, О.О. Нестерової, Т.Н. Шкоди, О.І. Микало, І.С. Грозного та ін.

Аутсорсинг – це широке поняття, що об'єднує різні форми взаємовигідного співробітництва: використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії; відмова від власного процесу та придбання послуг з реалізації цього процесу в іншої організації; винесення окремих видів діяльності в регіони з більш дешевою робочою силою; підрядні роботи (наприклад, у будівництві); кооперація спеціалізованих виробництв; передача контракту на «сторону» [45].

В межах аутсорсингу сторонній організації (аутсорсеру) передається повністю або частково бізнес-процес або функція промислового підприємства, що породжує формування окремих видів аутсорсингу. Науковець Куцин Є. П. виділяє:

– повний аутсорсинг, за якого підприємство передає своїм підрядникам виконання деяких операцій;

– частковий аутсорсинг, який характеризується тим, що підприємство передає тільки частину визначених завдань, а розробка стратегії, втілення її в життя залишаються внутрішньою справою підприємства;

– удосконалений аутсорсинг, який може використовувати підприємство, що відоме на ринку, яке передає стороннім організаціям низку функцій та залишає за собою роль диспетчера [189].

Використання аналітичного інструментарію в управлінні результатами діяльності підприємства підвищує ефективність управлінського процесу та дає можливість прискорити досягнення стратегічної мети діяльності. Дієвим інструментом за відповідні умови вважається збалансована система показників.

Досягнення та збереження рівноваги між короткостроковими і довгостроковими цілями, кількісними та якісними показниками, внутрішніми і зовнішніми чинниками можливо за допомогою саме збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), яка була розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном з метою візуалізації процесів розвитку підприємства.

З точки зору загального наукового підходу дана система представляє собою сукупність параметрів діяльності суб'єкта господарювання та його структурних підрозділів, які спрямовані на досягнення тактичних та стратегічних цілей економічного та соціального розвитку промислового підприємства в умовах ринкових змін.

Представлення стратегії суб'єкта господарювання у вигляді конкретних завдань, заходів та показників діяльності є пріоритетною метою концепції збалансованої системи показників (BSC). Суб'єкт господарювання та його структурні елементи виступають в якості організаційної одиниці, яка найбільш відповідає певним умовам впровадження концепції BSC.

Формування моделі BSC здійснюється на основі наступних принципів:

– причинно-наслідкові зв'язки, через які стратегія підприємства проектується у вигляді показників діяльності суб'єкта господарювання;

– міцний взаємозв'язок з фінансовими показниками, які використовуються для відображення історичного аспекту господарських операцій з доповненням не фінансових індикаторів з метою повноти оцінки;

– чинники досягнення результатів, які дають можливість простежити шлях отримання відповідного рівня окремих показників діяльності суб'єкта господарювання;

– співвідношення завдань управління зі стратегічною метою діяльності промислового підприємства з розробкою відповідних заходів.

Враховуючи теоретичні та методичні підходи, процес реалізації збалансованої системи показників включає наступні етапи:

– формування стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання на основі ключових питань за відповідними аспектами;

– врахування причинно-наслідкових зв'язків між відповідними стратегічними цілями діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової;

– визначення критеріальних значень показників, які використовуються для вираження ступеня досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта господарювання;

– побудова системи заходів розвитку підприємства, які дозволяють поєднати стратегічні цілі суб'єкта з оперативними завданнями управління діяльністю як підприємства в цілому, так і його структурними підрозділами.

Практичний аспект застосування збалансованої системи показників підтверджує тактичний підхід до управління стратегією промислового підприємства та забезпечує перевірку дієвості та актуальності даної стратегії суб'єкта господарювання. Зазначена система відповідає за скоординований розвиток всіх бізнес-процесів промислового підприємства, тому як охоплює всі структурні підрозділи суб'єкта господарювання, інформуючи зовнішніх користувачів за відповідні умови та забезпечуючи взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативний управлінням.

В системі управління як підприємством в цілому, так і окремими підрозділами, напрямками діяльності, показники виступають, з одного боку, в якості методологічного інструменту, з іншого – індикатором або індексом.

При цьому показником відносної зміни досягнутого рівня явища в порівнянні з іншим його рівнем, прийнятим за базу порівняння, являється індекс, який постійно використовується в теорії та практиці економіки. В свою чергу, індикатор розглядається як доступна виявленню, спостереженню та виміру характеристика

об’єкта, яка дозволяє виявити приховані аспекти його функціонування.

З метою забезпечення реалізації цілей управління результатами діяльності промислового підприємства здійснюється формування та побудова системи оцінки діяльності підприємства з можливістю вимірювання ступеня відхилення розрахункових показників від заданих критеріїв, що ускладнюється багатогранністю результатів діяльності суб’єктів господарювання.

На нашу думку, процес формування системи відповідних показників повинен враховувати позитивні та негативні сторони оцінки результатів, які виявлені в ході історичної трансформації економічних явищ. В таблиці 1.2 представлені принципи формування системи показників результатів діяльності промислового підприємства та наведені відповідні їм характеристики, які удосконалюють процес відбору відповідних індикаторів діяльності суб’єктів господарювання.

Узагальнення та систематизація інформаційних потоків здійснюється для підвищення ефективності управління результатами діяльності підприємства. Враховуючи даний аспект, система показників розглядається в якості інструментів, за допомогою яких здійснюється виявлення тенденцій зміни витрат і впливу на результати діяльності суб’єкта господарювання, на основі дослідження керованих і керуючих параметрів.

Економічні параметри, за допомогою керованої зміни яких створюється можливість змінювати хід і напрямок економічних процесів, представляють собою керовані параметри, які характеризуються стабілізаторами, стимуляторами та регуляторами відповідної системи.

У свою чергу, за умови керуючих параметрів здійснюється вплив на стан і зміну керованої підсистеми у вигляді об’єкта управління результатами діяльності. Рівень результативності діяльності підприємства оцінюються на основі поставленої суб’єктом управління мети, враховуючи відповідні сегменти.

Таблиця 1.2 – Принципи формування системи показників результатів діяльності промислового підприємства

№	Принципи побудови системи показників	Характеристика принципів
1	Принцип загальності методики	Показники повинні бути прийнятними для більшості об’єктів, незалежно від галузевої приналежності, розмірів та напрямків діяльності
2	Принцип відповідності	Показники результативності та ефективності повинні відображати відповідні задачі
3	Принцип інформативності	Показники, які використовуються для оцінки результатів діяльності повинні в повному обсязі відображати господарські процеси та явища
4	Принцип розвитку	Рівень відповідних показників повинен транслювати перспективні напрямки розвитку підприємства, які будуть враховані для оцінки стратегічної мети
5	Принцип простоти розрахунку	Процедура розрахунку показників повинна бути доступна для кожного користувача та швидко трансформуватися у відповідності до нових умов застосування
6	Принцип збалансованості інтересів	Показники повинні задовольняти вимогам всіх суб’єктів управління оперативного та тактичного напрямків
7	Принцип взаємозв’язку керуючого та керованого елементів	Показники використовуються для уточнення управлінських рішень та формування відповідних заходів
8	Принцип критеріальних величин	Рівень показників повинен відповідати встановленим параметрам за кожним індикатором з урахуванням галузевих ознак та діючих нормативів
9	Принцип врахування дії економічних законів	Показники повинні визначатися з урахуванням закону економії часу та закону підвищення економічної ефективності діяльності суб’єкта господарювання

На основі дослідження наукових підходів під показниками в економіці розуміють абсолютні та відносні величини, які

відображають економічні факти та явища діяльності суб'єкта господарювання.

Саме факти навколишнього середовища, які виражені у відповідних науково-обґрунтованих поняттях і перекладені на мову цифр, лежать в основі відповідних показників.

Формування первинних показників здійснюється на основі процедури збору, реєстрації та систематизації вихідної інформації з проведенням її обробки, за рахунок чого утворюються похідні ендогенні показники в оперативному, бухгалтерському та статистичному обліку.

При цьому в планових або перспективних показниках виражаються прийняті управлінські рішення за відповідні умови. Нормативні показники представляють собою результат розрахунків щодо раціонального використання різних ресурсів промислового підприємства, а в свою чергу аналітичні показники формуються в ході збору та попередньої обробки інформації, діагностики, оцінки та аналізу процесів і ситуацій, які суттєво впливають на формування та реалізацію управлінських рішень щодо результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Максимальна достовірність сформованого погляду щодо навколишнього середовища суб'єкта господарювання забезпечується за допомогою багатогранності діючих показників.

Парність первинних показників у відповідності до прямої причинно-наслідкової залежності обумовлюється загальнонауковим принципом подвійності. В результаті господарських операцій, які відображаються в бухгалтерському обліку за допомогою подвійного запису, формуються первинні показники, які відображають стан активів, капіталу та зобов'язань на відповідну дату.

В іншому випадку, подвійність виявляється як результат причинно-наслідкових зв'язків , які відокремлюються з відповідних процесів.

У зв'язку з чим, в економічних розрахунках первинний показник розглядається як момент в ланцюжку причинно-наслідкових або каузальних операцій капіталу промислового

підприємства. Завдяки цьому пари взаємопов'язаних показників оцінюють стан окремого об'єкту управління, враховуючи місце в ланцюжку та перспективи розвитку відповідних індикаторів діяльності.

Досліджуючи природу показників, слід враховувати, що з одного боку, показник виступає як один з компонентів для розрахунку більш складного показника, як причина і наслідок, як загальне і часткове в залежності від конкретики співвідношення показників, з іншого – як окремий результат співвідношення вихідних показників. При цьому ендогенні показники утворюють суміжні зв'язки з екзогенними показниками, що формує відповідну систему індикаторів діяльності підприємства.

Процес акцентування на питаннях видових характеристик показників здійснюється на основі існуючих наукових підходів, в результаті чого показники діяльності суб'єкта господарювання поділяються на емпірико-індуктивні та логіко-дедуктивні системи.

Показник верхнього рівня, який в певній послідовності розкладається на показники нижчого рівня, що мають з показниками верхнього рівня логічний зв'язок, знаходиться в основі логіко-дедуктивної системи і вважаються універсальними для застосування в плануванні, управлінні та контролі. В свою чергу, показники емпірико-індуктивної системи відбираються за допомогою математико-статистичних методів з урахуванням особливостей відповідної галузі та напрямків діяльності підприємства.

В рамках проведеного дослідження виділення відповідних груп показників, а саме: структурних, граничних, індексних та абсолютних і відносних, одиничних та загальних, дає можливість надати всебічну оцінку окремим процесам діяльності суб'єкта господарювання з метою використання аналітичної інформації для цілей управління результатами діяльності.

Сучасні умови господарювання виділяють концептуальні умови розширення кількості та якісного складу показників, які характеризують діяльність суб'єкта господарювання та його ефективність та результативність. Серед основних причин виділяють

загальноекономічну, яка є наслідком пошуку можливих переваг в конкурентному середовищі, та інституційну, яка характерна для ринкового розширення підприємницької компетенції.

Дослідження системи управління результатами діяльності враховує не тільки системи відповідних показників, які виступають індикаторами бізнес-процесів, але й багатоваріативність факторів впливу, які визначають величину та динаміку змін результативних показників.

Формування та використання системи відповідних інструментів управління результатами неможливо без виділення, оцінки та моніторингу відповідних факторів, які, впливаючи на наповненість інструментарію, змінюють напрямки тактичного та оперативного управління.

В загальному вигляді під фактором (лат. «facere» – діяти, виробляти) розуміють умову, рушійну сили будь-якого процесу та явища [84].

У сучасних умовах емпіричне узагальнення та своєчасне розуміння складної системи факторів, які впливають на результативні показники та взаємодіють між собою, є запорукою успішного та ефективного управління як результатами діяльності, так і підприємством в цілому.

Саме детальне дослідження відповідних факторів впливу дозволить не тільки прогнозувати зміни основних показників, але й значно підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок виявлення і використання резервів підвищення економічного потенціалу та досягнення запланованого рівня результатів діяльності суб’єкта господарювання.

Діяльність промислових підприємств та їх підрозділів залежить від ряду факторів організаційного, економічного, технологічного і технічного характеру. В даному аспекті фактори представляють собою умови здійснення процесів господарської діяльності, а також причини суттєвого впливу на стан даних процесів.

Вплив взаємопов’язаних факторів на результати діяльності підприємства може бути як позитивним, так і негативним, що суттєво

відображається на загальному результаті діяльності суб'єкта господарювання.

Теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів дозволяють відокремити відповідні групи чинників, а саме:

– виробничо-економічні фактори, які представляють собою ресурси, необхідні для здійснення діяльності суб'єкта господарювання;

– техніко-економічні фактори, які включають автоматизацію та механізацію виробничих процесів, впровадження досягнень науки, техніки;

– соціально-економічні фактори, які базуються на участі працівників в процесі управління підприємством, стимулюванні та мотивації персоналу.

До складу основних факторів належать чинники, які мають суттєвий вплив на діяльність промислового підприємства, зокрема, на результативність та ефективність діяльності, інші фактори відносяться до другорядної групи. При цьому віднесення факторів до першої або другої групи носить суб'єктивний характер і залежить від ступеню впливу відповідного чинника.

За місцем виникнення фактори поділяються на фактори, які мають місце в процесі забезпечення, виробництва та реалізації. Наповненість кожної вказаної групи залежить від специфіки виробничого процесу, досконалої організації процесів забезпечення та реалізації в межах промислового підприємства.

Враховуючи характер економічного впливу, діючі фактори групуються на: екстенсивні, які пов'язані з кількісним, а не якісним приростом результативного показника, з додатковим залученням фінансових та трудових ресурсів, а також інтенсивні, які характеризують ступінь зусилля, напруженість праці в процесі виробництва – за рахунок кращого використання ресурсного потенціалу та зростання продуктивності праці на підприємстві.

За періодичністю фактори поділяються на постійні, які впливають на результати діяльності безперервно протягом усього досліджуваного періоду, та періодичні (тимчасові), вплив яких

виявляється в певний момент часу, при наявності відповідних умов. Багатоаспектність наукових підходів до визначення та класифікації факторів, які впливають на діяльність підприємства та його результати, розвиток методів та моделей управління потребує сучасної інтерпретації класифікаційних ознак.

Запропонована та представлена на рис. 1.3 класифікація факторів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства, на нашу думку, систематизує групи факторів, виділення та виявлення яких забезпечує швидкість реагування системи управління з урахуванням тактичних та стратегічних цілей. Враховуючи наведену класифікацію факторів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства, необхідно більш детально зупинитись на деяких групах.

Систематизація факторів за характером впливу припускає наявність фінансових, економічних, соціальних та екологічних чинників:

– Економічні фактори – це процеси та явища макро-, мезо- та мікрорівнів, які впливають на основні показники ефективності діяльності суб'єкта господарювання у вигляді рівня інфляції, динаміки ВВП, рівня безробіття, зростання обсягів виробництва, податкового регулювання;

– Фінансові фактори – це відповідні чинники, які впливають на рівень фінансових показників діяльності підприємства, а саме, на результат від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;

– Соціальні фактори представляють собою систему явищ, які суттєво впливають на рівень продуктивності праці з урахуванням рівня забезпеченості працівників, стану здоров'я, освітнього та культурного рівеня, а також наявності необхідних установ дитячого, медичного характеру та об'єктів забезпечення життєдіяльності;

– Екологічні чинники – це явища, які в сучасних умовах визначають спрямованість системи управління результатами діяльності у вигляді екологічної ситуації, рівня екологізації технології та екологічної політики держави та ін.

Рисунок 1.3 – Класифікація факторів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства

В рамках даного дослідження зосередження уваги на виділені економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності промислового підприємства та з урахуванням сучасних умов господарювання потребують виявлення та групування компонентів, які впливають саме на екологічні результати, що представлено на рис. 1.4.

Відповідно до класифікаційної ознаки у вигляді середовища виникнення та формування, фактори впливу включаються до груп зовнішніх та внутрішніх факторів, характеристика яких детально представлена на рис. 1.5.

До основних факторів зовнішнього середовища відносяться стабільність політики уряду, рівень інфляції, стабільність національної валюти, податкова політика, кредитна політика, соціально-економічна та демократична ситуація в державі, правове забезпечення господарської діяльності та ін.

До складу факторів внутрішнього середовища відносяться структура та ефективність використання персоналу, якість та рівень управління, організаційна структура управління, асортимент і номенклатура продукції, ефективність використання основних і оборотних коштів, рівень витрат, технологічність та рівень інновацій, інші.

Своєчасність виявлення відповідних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на результати діяльності промислового підприємства дозволить швидко реагувати та адаптувати діючу систему управління для підтримки загальної ефективності та результативності суб’єкта господарювання.

Систематизація факторів за властивостями явищ та процесів представлена якісними факторами, які визначають внутрішні риси, ознаки й особливості досліджуваних об’єктів управління, та кількісними, які виражають кількісну визначеність процесів за допомогою відповідних показників.

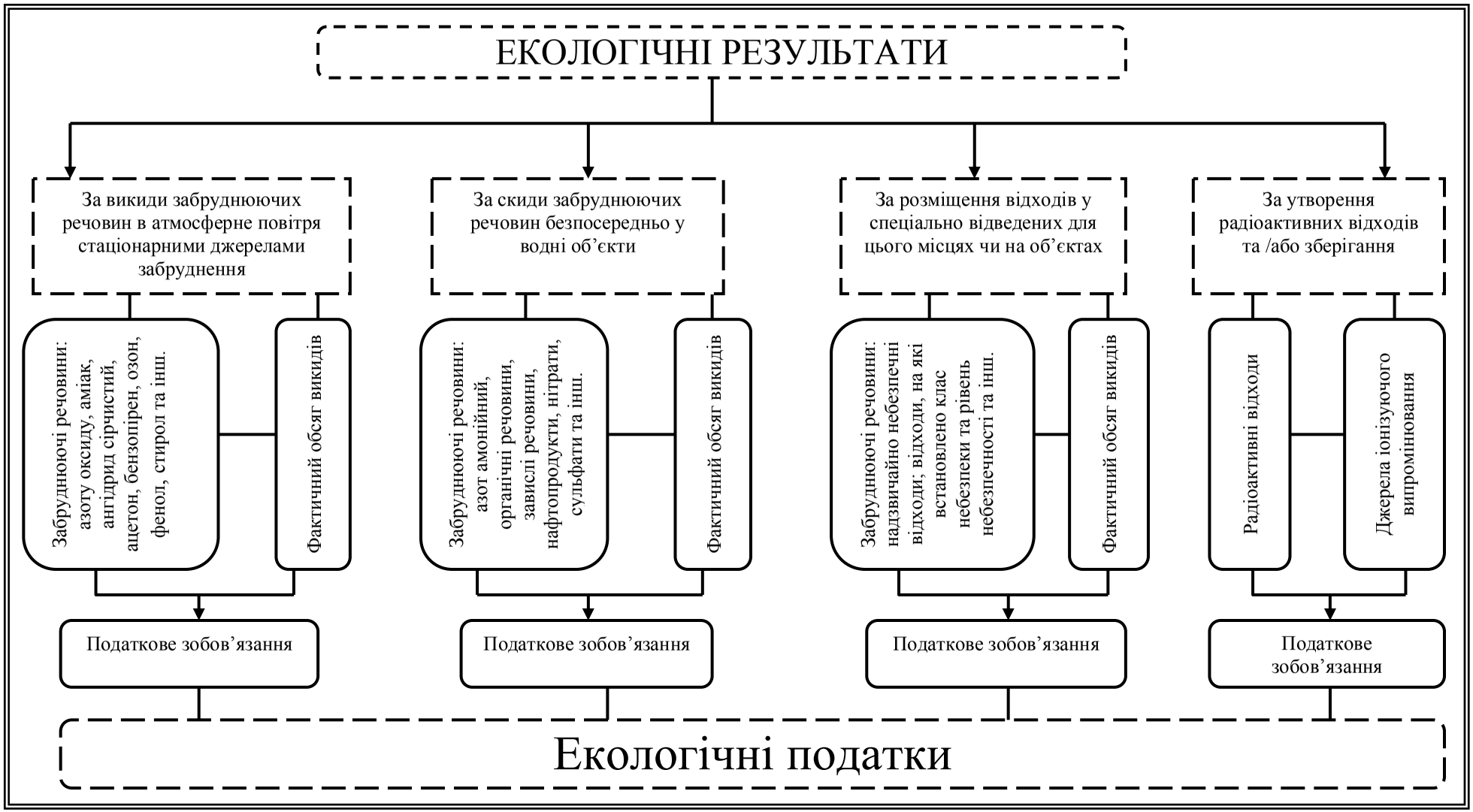

Рисунок 1.4 – Основні компоненти, які впливають на екологічні результати промислового підприємства

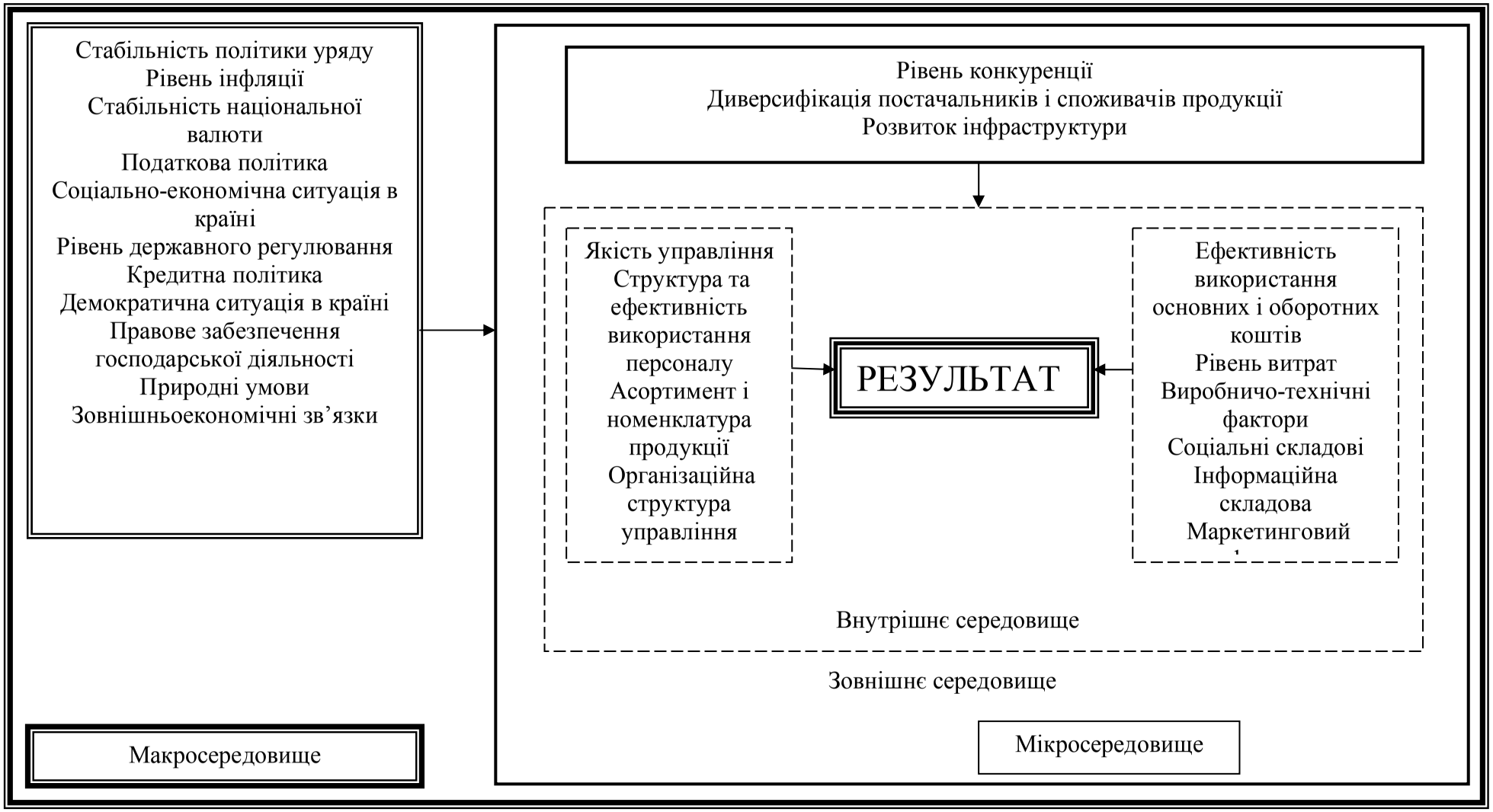

Рисунок 1.5 – Класифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають результати діяльності промислового підприємства

Таким чином, систематизувати і в повному обсязі використовувати інформацію про взаємозв'язок відповідних факторів впливу та як наслідок сформулювати обґрунтовані управлінські рішення можливо на основі системного підходу з урахуванням принципів управління результатами діяльності.

Забезпечення адаптованого комплексного дослідження об'єкта управління як єдиного цілого з позицій системного підходу, що відрізняється взаємозв'язком всіх сегментів, здійснюється за допомогою розглянутих інструментів управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, які відбираються з урахуванням сучасних економічних умов, специфіки діяльності та організаційної структури промислового підприємства.

1.3 Методологія управління результатами діяльності промислового підприємства

У період глобальних коливань, які докорінно змінюють погляди і напрямки макро- та мікроекономічних систем, важливою умовою, яка забезпечує прискорення соціально-економічного та технічного прогресу, є розвиток теорії і методології наукового пізнання, а також підвищення ефективності наукових досліджень.

Враховуючи сучасні умови господарювання, одним з найважливіших елементів системи управління суб'єктом господарювання вважається управління результатами діяльності промислового підприємства, теоретико-методологічне формування та розвиток якого напряму пов'язаний з теорією управління підприємством.

Значний розвиток методології управління підприємством характеризується багатогранністю шкіл і концептуальних підходів, які формували, систематизували та наповнювали відповідні аспекти управління.

Формуючись на основі розвитку теорії і практики управління, саме методологія управління результатами визначає зміст і характер всіх управлінських процесів промислового підприємства.

Вагомий внесок у дослідження даних питань здійснили відомі вчені, науковці та дослідники, серед яких Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Н. Пігуль, Н. Кальмук, Р. Скалюк, О. Ширягін, Г. Жиляков, Ю. Темчишина, Л.Чалапко та багато інших.

Методологія (від грецьк., це – шлях дослідження чи пізнання; вчення) представляє собою сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, які застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності для досягнення наперед визначеної мети. Такою метою в науковому пізнанні є отримання об'єктивного істинного наукового знання або побудова наукової теорії та її логічне обґрунтування, досягнення певного ефекту в експерименті чи спостереженні [375].

Термін «методологія» обов'язково передбачає вживання терміна «діяльність», на що звертає увагу Е. Г. Юдін: «Методологія, яка трактується у широкому значенні цього слова, є вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент будь-якої діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації» [415].

У сучасних умовах вміння ефективно застосовувати теорію управління, правильно використовувати системний підхід і накопичений досвід, а також креативно підходити до питань управління підприємством, безпосередньо впливає на максимально швидке досягнення стратегічної мети в процесі діяльності промислового підприємства.

У першій половині XX століття були сформульовані загальносистемні закони та принципи управління такими вченими, як Ф. Тейлором, А. Файолем, Г. Емерсоном, досягнення яких систематично доповнялися та групувалися в умовах розвитку відповідних систем та впливу факторів на діяльність суб'єктів господарювання з урахуванням теорії управління.

Поняття категорії «управління» зазнало суттєвих змін в результаті тривалого процесу еволюції, починаючи від зародження необхідності співпраці між людьми до сучасної системи управління під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

При цьому важливим завданням є визначення сутності та поняття категорії «управління» та «управління результатами діяльності».

Багатоаспектність наукових підходів до визначення та інтерпретації цієї категорії підтверджує як процес впровадження управління в економічні, соціальні, інноваційні та інші сфери діяльності, так і відсутність єдиного підходу до визначення цієї категорії.

Згідно з Філософським енциклопедичним словником, управління (керування) – це функція високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети. Сутність процесу управління становить його інформаційний зміст: управління – це процес трансформації інформації у дію, тобто процес перетворення її у сигнали, що спрямовують функціонування відповідних систем [375].

Отже, управління представляє собою важливу складову частина функціонування відповідної системи, яка містить в собі окремі об’єкти, які керуються певними суб’єктами.

На думку А. Файоля, управління розглядається як універсальний процес, що складається з декількох взаємопов’язаних функцій. До них належать: прогнозування, планування, організація, координація, контроль [435].

Крім того, найважливіші відкриття щодо формулювання принципів підвищення продуктивності праці, які включають дванадцять правил, належать Г. Емерсону. Саме він визначив, що «перехід до економічних методів управління підводить нас до розуміння тієї простої істини, що не виробництво повинно підлаштовуватися до управління, а навпаки, управління повинно обслуговувати виробництво. В цьому його зміст і користь» [413].

Результативне управління дає можливість суб’єкту господарювання зосередитись на стратегічних цілях і фактичних результатах діяльності, а також значно підвищити ефективність

роботи колективу працівників, використовуючи раціональні методи вимірювання та контролю.

Впровадження у практику вітчизняних промислових підприємств концепції «управління за цілями (результатами)», яка довела свою ефективність, потребує відповідного теоретико-методологічного підґрунтя.

Сутність та основні передумови концепції «управління за цілями» (MBO – Management by Objectives), були запропоновані у середині 1960-х років американським ученим П. Друкером [128]:

– головним призначенням менеджера має бути організація господарських операцій;

– менеджери, з одного боку, завжди мають дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, які приймають, оскільки прагнення отримання швидкого прибутку може підірвати позиції підприємства в майбутньому.

У свою чергу Д. Мак-Грегор вважав, що «управління за цілями» є саме методом управління, використання якого на підприємстві є доцільно, тому що дає можливість оцінювати керівників за результатами, а не за індивідуальними якостями, а кожен керівник нижчої ланки повинен визначати конкретні виробничі цілі та засоби їх досягнення спільно з керівником вищої ланки [224].

У 1980-ті роки економістами Д. Нортоном і Р. Капланом була розроблена основа методології управління за результатами у вигляді концепції «збалансованої системи показників», яка включала розробку конкретних заходів, здійснюваних в умовах функціонування систем управління різного рівня [162].

Отже, враховуючи наукові підходи, концепція «управління за цілями (результатами)» має окремі ознаки відносно інших видів управління:

1) Підприємство працює за схемою «цілі – результати», при цьому обов’язковим вважається урахування попередніх результатів діяльності підприємства;

2) Дана система управління враховує соціальний результат діяльності на основі взаємодії держави, суспільства і підприємств;

3) Основоположним елементом вважається розробка цілей і завдань;

4) Визначення конкретних цілей (результатів) і закріплення їх за керівниками відповідних ланок.

Наукові підходи до сучасної концепції управління направлені на дослідження сутності предмету економічної науки, в межах якої, на думку англійського економіста Л. Роббінса, «мінімізація витрат і максимізація вигоди – ось суть раціональної економічної поведінки. Тому в центрі дослідження ринкового господарства протягом всієї історії його розвитку стоїть проблема ефективності: як в умовах обмежених ресурсів досягти максимальної віддачі від здійснених витрат» [191].

Тому процес управління результатами потребує не тільки адаптації до суттєвих змін, але й відповідного інструментального та аналітичного наповнення для досягнення цільового результату діяльності промислового підприємства.

Найчастіше у наукових працях зустрічаються дослідження вчених-економістів щодо управління фінансовими результатами діяльності підприємства, але при цьому питанням управління результатами діяльності промислового підприємства не приділено належної уваги.

Деякі науковці стверджують, що «управління фінансовим результатом – це процес пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо формування, розподілу й використання фінансового результату, який базується на координації дій з іншими підсистемами управління підприємством, на підставі зворотного впливу, та здійснюється для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства» [93].

Відповідно підходам вітчизняних економістів визначені особливості управління результатами діяльності як системним об’єктом, який являє собою єдину конструкцію «випуск продукції – доходи – витрати – прибуток», яка пояснюється тим, що під час

здійснення господарської діяльності саме аналіз показників даної конструкції забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства, підвищення ефективності діяльності як підприємства в цілому, так і управлінського персоналу зокрема [350].

На наш погляд, значні перетворення в структурі виробництва і ринку, а також суспільства призвели до зміни пріоритетів в системі управління результатами діяльності промислового підприємства за наступними напрямками:

1. Стан національних і міжнародних ринків товарів, які поділені між відповідними промисловими підприємствами;

2. Концентрація та централізація виробництва і капіталу в межах великих підприємств;

3. Значна відповідальність управлінського персоналу за помилкові рішення, а також ускладнення процесу прийняття раціональних рішень;

4. Формування потенційних можливостей на основі діяльності економічних систем для вільного руху капіталу;

5. Збільшення асортименту вироблених товарів (наданих послуг), що призводить до зростання витрат, але не до отримання позитивних результатів.

Розвиток процесу глобалізації підтверджується застосуванням в економіці зростання концентрації виробництва і капіталу, що забезпечує стійке зростання підприємства та робить виробництво більш рентабельним.

На нашу думку, глобалізація представляє собою об’єктивний процес побудови, зміцнення та прагнення промислового підприємства до лідерства, збереження при цьому конкурентних позицій та переваг в межах розширення зони ринку з урахуванням сегментної складової.

Враховуючи наукові економічні позиції, серед важливих аспектів сучасного періоду виділяють зміну форм конкурентної боротьби та вдосконалення відповідних її засобів та методів.

Зростання суттєвого впливу конкуренції і значне розширення інструментів конкурентної боротьби представляє собою важливий

фактор, який впливає на результати діяльності промислового підприємства.

Можливості прибуткового функціонування промислових підприємств в значній мірі ускладнюються за рахунок змін на ринку, які є наслідком його перенасиченості, що потребує ретельного вивчення всіх ринкових факторів.

Все це зумовлює нові вимоги до управління як підприємствами, так і результатами їх діяльності.

У результаті розширення впливу наукових підходів західних та вітчизняних вчених в галузі науки управління та багатогранності застосування специфічних методів управління відбувається розвиток теоретико-методологічних підходів щодо питань управління в наступних напрямках:

– у сучасній системі управління відбувається посилення емпіричних аспектів;

– посилення впливу критичного аналізу існуючих концепцій управління, які використовуються в практичній діяльності;

– наповнення технологічних новацій при використанні нових підходів щодо організаційної структури підприємства;

– суттєвий вплив на практику управління розвитку теоретичних підходів до концепції управління.

В процесі розвитку та зміни завдань щодо наукових підходів організації діяльності підприємств у нових умовах змінювалися і продовжують удосконалюватись теоретичні концепції управління, які вирішують питання реалізації нових завдань щодо удосконалення організаційної та управлінської структури промислових підприємств.

Дослідження економічної літератури підтверджує, що відмова від загальних принципів «неокласичної політекономії», яка акцентувала увагу на «автоматичній рівновазі» економічної системи, вплинула на суттєві зміни в в економічній науці двадцятого століття. При цьому такі зміни вже мали місце з кінця XIX століття, що відображалось у реальних процесах економіки з урахуванням необхідності пристосування до нових умов життєдіяльності.

Враховуючи зазначені аспекти, вагомим завданням економічної та управлінської діяльності стає аналіз наступних позицій:

1) ролі ринку в економічній системі суспільства;

2) мотивів виробництва і споживання в межах окремих підприємств та індивідуальних споживачів;

3) сукупності відносин «виробництво-ринок-індивідуальний покупець»;

4) стану процесів ціноутворення;

5) суттєвих вимог та необхідних умов «рівноваги економічної системи» або «ринкової рівноваги».

Базуючись на загальних аспектах розвинутих теоретичних та практичних завдань, розробляються численні теорії рівноваги, які піддаються критиці вже у кінці дев'ятнадцятого століття. На зміну теорії рівноваги у 70-х роках XIX століття з'явився новий «економічний рух», в основі якого були покладені суб'єктивні поняття, які відокремлювали економічну теорію від виробництва і реалізації, а також соціальних умов. Все це обумовило виникнення суб'єктивно-психологічної «теорії цінностей», або «теорії граничної корисності», найвідомішими представниками якої були А. Маршалл, К. Менгер, Ф. Візер, О. Бем-Баверк, Д. Кларк., а внаслідок, «маржиналістська теорія» – завдяки науковим досягненням В. Джевонса, К. Менгера і Л. Вальраса.

Спроба математичного обґрунтування концепції взаємозалежності економічних факторів і результатів з урахуванням нових підходів до оцінки ефективності та управління була зроблена італійським економістом і соціологом Вільфредо Парето.

Тривалість теоретичної боротьби призводить до відмови від ідеології «вільного підприємництва» та появи та розробки нових економічних підходів у вигляді теорії «вільної конкуренції» в авторстві Дж. Б. Кларка, яка була покладена в основу концепції «граничної продуктивності». При цьому поняття монополії жорстко критикувалось у зв'язку з тим, що саме вони «припиняють прогрес у виробництві і вносять в розподіл елементи грабежу» [167]. На відміну від Дж. Б. Кларка, А. Маршалл намагається узгодити

монополістичну організацію суб'єкту, враховуючи теорію і практику вільної конкуренції. Наукові протиріччя між новими і «традиційними» теоріями політекономії намагається усунути Е.Х. Чемберлін, який обґрунтовано критикує розподіл і протиставлення категорій «конкуренції» і «монополії».

Управлінським аспектам діяльності підприємств в умовах невизначеності «ринкової ситуації» з метою забезпечення рівноваги присвячені наукові дослідження відомих економістів Дж.М. Кларка і Р. Хоутри, які обґрунтували необхідність врахування змін в процесі управління суб'єктами та акцентували питання особистих здібностей керівників підприємств.

В свою чергу представник «маржиналистської концепції» Л.фон Мізес започаткував категорію, яка вивчала поведінку людини – «праксеологію». На думку Л.фон Мізеса вчинки людини представляють собою вибір між альтернативними можливостями з метою забезпечення максимально високої «корисності», що з практичної точки зору перетворюється на результативність [226]. Важливим аспектом концепції Л.фон Мізеса є положення щодо ринкового становища тих, хто зміг забезпечити собі переважну частину знову імітованих грошей, має посилитися, що напряму пов'язано з нерівномірним розподілом, внаслідок чого спостерігається різке підвищення цін на товари, які користуються попитом. Всі описані процеси досить швидко впливають на рівень доходів окремих категорій продавців товарів (робіт, послуг).

Багатоаспектний розвиток концепцій економічної науки, які пов'язані з питаннями організації та управління підприємствами, продовжується в межах наукового синтезу, що підтверджується використанням економістами (Л. Вальрас) математичного апарату в дослідженнях діяльності підприємства.

Процес пропозиції за відповідними цінами сукупності товарів, які відповідно концепції економічної рівноваги Л. Вальраса, складають суспільний продукт. При цьому сукупний попит споживачів, які, в свою чергу, діють відповідно принципам корисності, відповідає окремій сукупності товарів. В результаті

Л. Вальрасом була сформована економічна модель на основі розрахунку цін на товари і послуги, характерною рисою якої була взаємозалежність попиту, виробничих послуг і функцій, а також витрат виробництва. Подальший розвиток дана теорія рівноваги набула в працях В. Парето, Дж. Р. Хікса та ін.

На нашу думку, серед існуючих напрямків і шкіл найважливіше місце займають теорії, наукові підходи яких полягають в можливості удосконалення організаційного механізму управління, у тому числі і результатів діяльності підприємства. Вчені-економісти такі, як Р. Харрод, Е. Домар, Дж. Робінсон, які вважаються послідовниками Дж. М. Кейнса, підкреслюють загальну значущість проблеми економічного зростання.

Особливої уваги з точки зору сучасних економістів заслуговують праці французького дослідника Жан Батиста Сея, який довів проблему протиріччя між виробництвом і споживанням, в результаті чого для виробництва товарів (послуг) є тільки одна спонукальна причина – можливість виробників використовувати їх для поліпшення свого життя та побуту, що представляється у вигляді соціального результату функціонування системи управління.

Зміна логіки функціонування ринкової економіки залежить від порушення принципів рівних економічних можливостей і рівного захисту з боку закону, що є наслідком виключення об’єкту споживання з рівняння економіки і, замінюючи його на зайнятість, як мету для багатьох, які позбавлені капіталу, і накопичення необмеженого виробничого потенціалу - для небагатьох, які все ж таки володіють відповідним капіталом.

Економіст – дослідник Ж. Б. Сей представив даний механізм у вигляді «закону ринку Сея», який підтверджує, що сукупні витрати на виплати кожному учаснику виробництва за його вклади дорівнюють особистого доходу, отриманого усіма учасниками, а загальний обсяг доходу, розподіленого між усіма учасниками, автоматично зрівнюється механізмом вільного ринку з ринковою вартістю товарів і послуг, вироблених за той же період [347].

Враховуючи науковий досвід, можливо стверджувати, що виробництво товарів і послуг для споживання людиною і для використання виробниками з мінімальними питомими витратами є головною основною метою господарської діяльності в економіці з урахуванням ринкових механізмів, яка визначає систему управління результатами діяльності підприємства.

Основні завдання організації роботи підприємства були представлені на початку 20-х рр. двадцятого століття родоначальником наукового управління підприємствами Ф.У. Тейлором. На його думку, «найголовнішим завданням управління підприємством повинно бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника [381].

Управління, на думку Ф.У. Тейлора, – це складне мистецтво і точна наука водночас. Розрахунок і інтуїція – це запорука успіху [381]. Відповідно до концепцій Ф.У. Тейлора менеджер повинен бути, по-перше, технічним спеціалістом, а по-друге, соціальним інженером, тобто досконало вивчити особисті якості своїх працівників, що забезпечить значне підвищення продуктивності праці.

Концептуальними послідовниками Ф.У. Тейлора і активними пропагандистами «наукового менеджменту» у 1920-30-х роках стали Р. Гантт, Ф. Л. Гилбрет, Х. Хетуей, С. Томпсон, Х. Емерсон. В якості результатів діяльності суб’єкта господарювання в даному контексті виступають як значні дивіденди, так й можливість стабільного відтворення прибутку, що, в свою чергу, характеризує поняття «максимальний прибуток». Нестійка ринкова кон’юнктура та вплив окремих факторів, до яких можна віднести зміни доходів населення, конкурентну боротьбу, значний розвиток техніки і технологій, обумовлюють, на думку К. Ілдріджа, історичні перетворення традиційних методів управління.

Перетворення загальної філософії управління є наслідком сучасних умов господарювання, які характеризуються значним

посиленням конкуренції, що пов’язане зі зростанням обсягів виробництва, які суттєво перевищують споживчі можливості. У зв’язку з чим, управління, яке спрямоване на максимізацію цільового результату, повинно враховувати всі напрямки розвитку та фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

На нашу думку, застосування методів системного аналізу значно розширило можливості планування довгострокової політики підприємства, зумовило багатоцільовий та комплексний підхід до аналізу організаційних структур суб’єкта господарювання.

Крім того, підтримуючи позицію провідних вчених, щодо зростання ролі стратегічного планування та інтелектуальної конкуренції, у тому числі при управлінні результатами діяльності підприємства, ми позиціонуємо обов’язкову присутність на кожному рівні такого елементу управління як планування.

В межах особливого плану, який орієнтований на отримання цільового результату, здійснюється узагальнення основних даних планування. Таким чином, практичний план реалізації довгострокової політики промислового підприємства, який забезпечується на всіх стадіях управління, включає всебічний цикл заходів, які спрямовані на прибуткову діяльність підприємства з урахуванням впливу відповідних факторів. При цьому важливим аспектом ефективного управління є визначення та формування чіткої стратегії, яка забезпечує оптимальну організаційну структуру, орієнтовану на можливі ринкові зміни під впливом відповідних чинників.

Серед класичних підходів щодо визначення стратегії виділяють позицію, яка ототожнює її із засобом досягнення цілей суб’єкта господарювання. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід’ємно пов’язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається, як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [252].

Пошук ефективних шляхів наукових досліджень поняття та сутності стратегії як набору правил для прийняття рішень продовжували такі вчені як: Г. Мінцберг, М. Портер та І. Ансофф.

Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансофф зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [48].

На процес формування та еволюцію різних теорій, шкіл, моделей і концепцій управління здійснює суттєвий вплив розвиток економіки, теорії і практики управління, підвищення наукоємності, значне зростання масштабів і складності виробництва та зміна соціально-економічних відносин у суспільстві.

Поряд з дослідженнями управління результатами, доцільно звернутися до трактування поняття «управління ефективністю», якому приділяється значна увага у сучасних економіко-соціальних умовах.

Представники зарубіжної наукової літератури неоднозначно підходять до поняття «управління ефективністю».

Визначення М. Армстронгом управління ефективністю як систематичного та безперервного процесу вдосконалення організаційної діяльності шляхом розробки показників ефективності окремих працівників та колективів. Розглядаючи управління ефективністю як систему, що складається із взаємопов’язаних елементів, спроектованих для досягнення цілей, підвищення індивідуальної, командної та організаційної ефективності, він

розділяє їх на окремі процеси: планування для поліпшення ефективності і особистісного розвитку; постановка цілей; контроль ефективності; забезпечення зворотного зв'язку; аналіз та оцінка ефективності діяльності; перегляд завдань з ефективності [53]

На думку Е. Холдсворда та Д. Джирасина управління ефективністю включає заходи щодо спільної роботі, довгостроковому мисленню, формулюванню людського капіталу і лояльності клієнтів. Воно оцінює лідерів, які будують людський капітал, мотивацію співробітників та розвиток персоналу, а також управління ними [438].

А. В. Куценко розглядає управління ефективністю діяльності підприємства як «цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямами управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [187].

У свою чергу А. Г. Гончарук вважає, що управління ефективністю це – стратегічний підхід менеджменту, створений для моніторингу за ефективністю роботи підприємства. Він описує методологію, вимір, процеси, системи і програмне забезпечення, яке використовується для моніторингу ефективності на різних підприємствах, а також у державному управлінні [104].

Для отримання максимальних результатів діяльності за умови обмеження ресурсів та оптимальності витрат, новітні концепції управління представляються у вигляді інноваційних програм та ефективних заходів, які спрямовані на досягнення стратегічної мети підприємства.

Стимулювання розробки нових методів управління, запровадження управлінської техніки диктується практичними потребами при значних темпах оновлення виробництва на основі новітніх досягнень НТП, загостренням конкурентної боротьби, ускладненням умов розширеного відтворення, появою відповідних факторів впливу та суспільними змінами у державі.

Зміни в національній економіці та глобальна трансформація управління здійснюються за допомогою системного аналізу з

урахуванням адаптивних методів та підходів, що привносить суттєві перетворення в процес прийняття управлінських рішень, підготовку управлінського персоналу на основі якісно нових методологічних принципів та розвитку нових технологій планування та прогнозування діяльності промислового підприємства.

У зв'язку з чим, в Україні поширюються та поступово застосовуються суттєво нові концепції управління: концепція Business Performance Management (BPM), Balanced Scorecard (BSC) та Enterprise Performance Management (EPM). Ефективне забезпечення функцій збору, систематизації, оцінки й аналізу інформації, яка необхідна для прийняття правильних управлінських рішень – це основна мета зазначених концепцій.

Концепція Business Performance Management (BPM) визначає процесно-орієнтований підхід до прийняття стратегічних рішень, спрямований на підвищення спроможності підприємства оцінювати свій фінансовий стан і управляти ефективністю діяльності на всіх рівнях з урахуванням процесу шляхом об'єднання всіх суб'єктів.

Дослідження, проведені корпорацією Hyperion, показують, що стосовно BPM можна виділити сім проблемних областей управління: неузгодженість стратегії та поточної діяльності; локальність оптимізації; низька оперативність реагування та надійність управлінських рішень; недосягнення поставлених цілей [132].

Автоматизовані системи нового покоління, які побудовані на принципах управління ефективністю підприємства (EPM) дозволяють вирішувати питання узгодженого бізнес-планування, координації зусиль різних підрозділів і співробітників, пов'язуючи стратегічні пріоритети компаній з поточною діяльністю. Можливість приймати ефективні рішення на основі результатів аналізу необхідного обсягу структурованої бізнес-інформації здійснюється за допомогою моніторингу роботи підприємства на основі системи критеріальних показників.

У сучасних умовах господарювання теоретики і практики, використовуючи ресурси саморегулювання, не припиняють здійснювати постійний пошук адаптивних організаційних структур,

які б відповідали вимогам постійних змін і були гнучкими щодо факторів впливу та блокування відповідних зв'язків. Саме тому створення великої кількості форм організаційних структур дає можливість приймати висококваліфіковані та ефективні рішення, використовуючи знання та досвід провідних спеціалістів.

Для створення ефективно та результативно діючого підприємства, на думку зарубіжних авторів, важливою умовою є наявність у керівника певного набору як професійних, так і морально-етичних якостей, які формують процес прийняття управлінських рішень щодо визначення мети та завдань, а також визначають характер і структуру управління результатами діяльності промислового підприємства.

Правильно побудована спільна діяльність керівника промислового підприємства та колективу працівників дає можливість не тільки досягти визначеної мети діяльності, але й отримати позитивні результати за всіма напрямками діяльності, що суттєво вплине на стан доходності та соціальну результативність всіх суб'єктів системи управління та виконання рішень.

На практиці управління представляє собою складний системний процес, який характеризується відповідними елементами та визначеннями, але при цьому об'єднується обов'язковою наявністю стратегічної мети діяльності підприємства.

Враховуючи еволюційні зміни структури економіки та системи управління, повертаючись до визначення поняття «управління», яке досліджується та розкривається багатьма науковцями з урахуванням їх наукових поглядів, методичних підходів, стану національної економіки та суспільного клімату, на нашу думку, система управління представляє собою процес самовдосконалення організації впливу суб'єктів на відповідні об'єкти з метою досягнення визначеної мети та результативності діяльності підприємства з урахуванням існуючих ресурсів та потенціалу.

Теоретичне та методологічне становлення даної системи здійснювалось під впливом багатьох теорій та концепцій і продовжує

удосконалюватись з урахуванням науково-технічних та соціальних змін.

Методологія управління результатами, яка сформована на основі еволюції концепцій управління суб'єкта господарювання, представляє собою сукупність форм, принципів, методів і способів впливу суб'єкта управління на відповідний об'єкт управління для досягнення стратегічної мети.

Методичні підходи до управління в залежності від їх мети та необхідності вивчення вихідних даних мають кілька різновидів.

Реалізація історичного підходу, який забезпечує зв'язок явищ в їх еволюційному розвитку та оцінку різних суспільних процесів, подій, фактів з урахуванням часових вимог, важлива для розвитку сучасної методології управління результатами діяльності. На основі наукового дослідження підходів щодо даної категорії, нами проведена систематизація концепцій управління результатами суб'єктів господарювання, представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Систематизація концепцій управління результатами діяльності суб'єктів господарювання

№	Вчені	Період	Концепція	Загальна характеристика
1	2	3	4	5
1	Дж.П.Нортон	1889	Нормативна концепція	Визначення ефективності кожного виробничого процесу та відповідність існуючим нормативам.
2	В. Парето	1906	Теорія економічного оптимуму	Науковець поставив за мету пошук оптимальних рішень в інтересах найбільшої ефективності економічної діяльності. Використання діаграм.
3	Ф. Тейлор	1903	Концепція «розподілу праці» (наукового управління)	Вирішення проблем раціоналізації виробництва і праці з метою підвищення продуктивності і ефективності.

1	2	3	4	5
4	А. Файоль	1920	Концепція адміністративного управління	Виділення характерних видів діяльності або функції: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль. Формулювання принципів управління.
5	А. Маслоу	40–60-р. XX ст.	Теорія мотивації	Виділення п’яти груп потреб, які необхідно враховувати для управління персоналом з метою досягнення цілей.
6	П. Друкер	1960 р.	«Управління за цілями»	Менеджери, з одного боку, завжди мають дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, які приймають.
7	Д.Мак-Грегор	1960	Теорія Х, Теорія У	Необхідність ретельного контролю над працівниками при використані ієрархічної структури зі зниженою нормою управління на кожному рівні.
8	І. Ансофф	1965	Теорії стратегічного управління	Розробка стратегії за допомогою аналітичних інструментів і методів.
9	М. Армстронг		Управління ефективністю діяльності	Досягненню поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Дана система управління побудована на принципах управління вартістю бізнесу.
10	Д. Нортон, Р. Каплан	1980 рр.	Концепція «збалансованої системи показників»	Розробка конкретних заходів, здійснюваних в умовах функціонування систем управління різного рівня.
11	М. Портер	Кінець XX ст.	Теорія конкурентних переваг (Стратегічна концепція)	Використання аналізу конкурентних переваг та аналізу ланцюжка цінностей. Конкуренція - це не рівновага, а постійні зміни.

1	2	3	4	5
12	Сучасні дослідники	Сучасність	Сучасні концепції управління ефективності (Business Performance Management, та Balanced Scorecard)	Ефективне забезпечення функцій збору, систематизації, оцінки й аналізу інформації, яка необхідна для прийняття правильних управлінських рішень. Розробка стратегії, планування, моніторинг, аналіз та регулювання.

Методологія управління передбачає обов'язкове використання таких загальнологічних методів і заходів, як індукція та дедукція, аналіз і синтез, абстрагування, ідеалізація, аналогія та моделювання.

Враховуючи наукові підходи, виділяють дві групи методів дослідження: догматичні та плюралістичні методи. Догматичні методи розглядають проблему в статиці, без впливу чинників та змін. На противагу першій, друга група методів, передбачає критичний підхід до визначеної проблеми або її складових за рахунок розгляду різноманітних точок зору на проблему, різні шляхи її розвитку і вдосконалення, а також ліквідації можливих негативних подій і явищ.

Враховуючи методологічний аспект, в рамках наукового дослідження розрізняють методи управління і методи процесу управління результатами діяльності. В свою чергу, методи – це, перш за все, способи або інструменти впливу для досягнення стратегічної мети суб'єкта управління результатами на відповідний об'єкт управління.

Ефективність та гармонійність процесу підбору правильного методу управління визначається сукупністю факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та відповідними мотивами, тобто причинами дій та вчинків.

Кожна представлена на рис. 1.6 група факторів: організаційно-технологічні фактори, людські фактори, ресурсні та інформаційні фактори, а також соціально-економічні фактори – напряму або

опосередковано впливає на прийняття рішення суб'єктом управління результатами діяльності вибрати такий метод управління, який би повною мірою допоміг досягнути максимального ефекту від впливу на об'єкт управління, враховуючи усі сегментні складові та відповідні чинники.

Досліджуючи методи управління, можливо стверджувати, що для досягнення поставленої мети, пошук найкращого інструменту впливу на суб'єкт управління результатами діяльності носить стабільний характер з урахуванням адапційного процесу об'єктів управління та стану на момент прийняття рішення відповідного набору визначених факторів.

Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього характеру, які негативно позначаються на діяльності промислових підприємств, вимагають від системи управління застосування методів, адаптованих до нових шляхів управління. Класичні школи управління відокремлюють економічні, адміністративні (організаційні) та соціально-психологічні методи, серед яких основний акцент роблять на першій групі – економічних методах. Ефективність використання зазначених методів управління підвищується в результаті їх комплексного використання в процесі управління результатами діяльності промислового підприємства. Економічні методи управління – це методи, які і визначають матеріальні інтереси за участю людини у виробничих процесах чи будь-якій іншій діяльності саме завдяки використанню товарно-грошових відносин.

Ці методи мають два аспекти реалізації: у першому аспекті характеризується процес управління, який зорієнтований на використання вже створеного на загальнодержавному рівні економічного фрагмента зовнішнього середовища, а у другому аспекті є зв'язок з управлінським процесом, який орієнтований на правильне використання будь-яких економічних важелів [357].

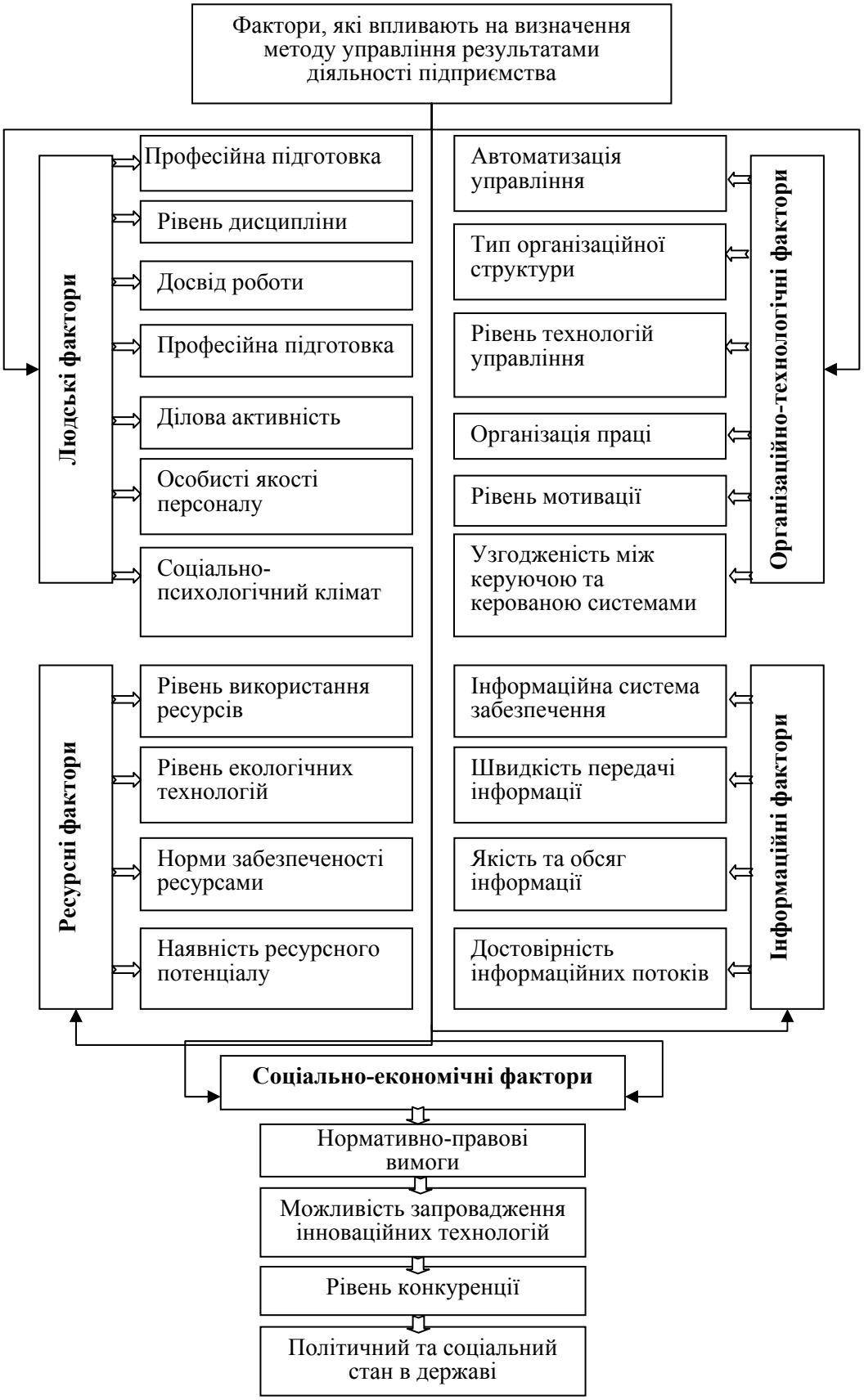

Рисунок 1.6 – Система факторів впливу на процес вибору методів управління результатами діяльності промислового підприємства

Адміністративні або організаційні методи управління – це методи прямої дії, що мають директивний, обов'язковий характер, засновані на дисципліні, відповідальності, адміністративній владі, примусі. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі. Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників підприємства, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям [51].

Таким чином, соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально - психологічними процесами в колективі з урахуванням вирішення питань стратегічного характеру. Ці методи здійснюються у формі соціального планування, переконання, особистого прикладу, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення й підтримки морального клімату в колективі [206].

Крім визначеної класифікації, в залежності від характеру впливу виділяють методи прямого і непрямого впливу. За допомогою методів непрямого впливу здійснюється формування умов, які сприяють досягненню значних результатів. Використання методів прямого впливу передбачає отримання безпосереднього швидкого результату. Наукове відображення притаманних стилю управління рис здійснюється через співвідношення методів формального і неформального впливу.

Враховуючи результати досліджень особливостей процесу управління результатами діяльності підприємства, в табл. 1.4 представлена класифікація методів управління за відповідними ознаками, які акцентують питання формування методології управління результатами діяльності суб'єкта.

Використання промисловими підприємствами сучасних методів управління базується на концептуальних підходах з урахуванням інноваційних систем обробки інформації.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів управління результатами діяльності промислового підприємства

№	Класифікаційні ознаки	Групи методів
1	За змістом	Адміністративні Економічні Соціально-психологічні
2	За рівнем застосування	Рівень галузі Рівень підприємства Рівень підрозділу (філії) Рівень центрів відповідальності
3	За джерелом впливу управління	Децентралізовані Централізовані
4	За ступенем повторюваності	Циклічні Одиничні
5	За масштабом використання	Загальні Приватні Специфічні
6	За характером впливу	Прямого впливу Непрямого впливу
7	За способом розробки управлінських рішень	Одноосібні Колективні Колегіальні
8	За тривалістю управління	Оперативні Короткострокові Довгострокові Стратегічні
9	За типами впливу на об’єкт управління	Прямого впливу Шляхом формулювання завдань Шляхом стимулювання Шляхом обмежень
10	За організаційним впливом	Організаційне нормування Організаційне планування Організаційний інструктаж Організаційний розподіл Організаційний контроль
11	За об’єктами управління	Методи управління соціальними результатами Методи управління економічними результатами Методи управління фінансовими результатами Методи управління екологічними результатами

Сучасні інформаційні системи управління, в основному, спираються на універсальні концепції зберігання інформації, такі як OLAP-супровід і засоби інтелектуального аналізу даних (Data Mining). На сьогоднішній день поряд з ERP-системами на підприємстві впроваджують й інші, а саме SCM, CRM, автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУТП), системи автоматизованого проектування (САПР), системи зберігання даних про вироби (Product Data Managrment – PDM) та інші, але ядром залишається ERP-система, оскільки саме вона реалізує всі основні функції управління: планування, облік господарських операцій, оцінку та аналіз всіх видів діяльності підприємства, організацію, контроль і контролінг та інші [233].

Система MRP II (Material Requirement Planning) представляє собою ефективний метод управління результатами діяльності підприємства, тому як за допомогою відповідних інструментів моделювання та підвищеної оперативності руху інформації може здійснюватись довгострокове, оперативне та детальне планування результативних показників (сукупного доходу) та ресурсів підприємства, а також забезпечення необхідного обсягу потоків матеріальної, виробничої та фінансової сфери.

Загальні вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення, планування, обліку, діагностики та аналізу результатів діяльності на підприємстві забезпечують методичну єдність та послідовність управління на всіх рівнях.

В сучасних умовах господарювання більш актуальними та дискусійними стають питання, які пов’язані з визначенням відповідних сегментів в процесі побудови та організації системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

На основі наукового дослідження та критичного осмислення існуючих підходів до управління, на нашу думку, управління результатами діяльності промислового підприємства представляє собою систему взаємопов’язаних та взаємодоповнюючих процесів, які забезпечують отримання цільового результату діяльності підприємства.

Відсутність у науковій літературі єдиного підходу до визначення «системи управління результатами», дає можливість розглядати різні ракурси щодо даного питання. Враховуючи загальний підхід до категорії «системи», під якою розуміють цілісну сукупність елементів і зв'язків між ними, система управління результатами представляє собою сукупність суб'єкта, об'єкта управління, взаємопов'язаних інструментів і методів, які забезпечують прямий вплив на розмір і структуру цільових результатів діяльності підприємства за допомогою зворотного зв'язку.

Забезпечення збереження, функціонування і розвитку системи управління результатами, максимізації цільових результатів діяльності підприємства можливо за умови чіткої та злагодженої взаємодії суб'єктів, об'єктів, функцій і методів управління (рис. 1.7).

Таким чином, в результаті здійснення саме процесу управління досягається стратегічна мета відповідної системи управління. Враховуючи класичні наукові підходи до управління результатами з урахуванням системного підходу, процес управління здійснюється у два етапи:

– формулювання мети і розробка стратегії;

– з урахуванням обраної стратегії ефективна реалізація досягнення стратегічної мети.

Використання системного підходу дозволяє комплексно обстежити об'єкт управління, сформулювати основні задачі процесу управління з обов'язковим визначенням послідовності виконання та побудувати ефективну систему управління доходами та витратами.

За умови поєднання системного і ситуаційного підходів значно підвищиться ефективність та результативність управління на основі аналізу відповідних чинників та показників діяльності підприємства.

В процесі функціонування система управління результатами діяльності промислового підприємства поділяється на три взаємопов'язані підсистеми: керуючу підсистему, керовану підсистему і підсистему зв'язку, що, в свою чергу, забезпечує виконання мети і досягнення цільового результату діяльності.

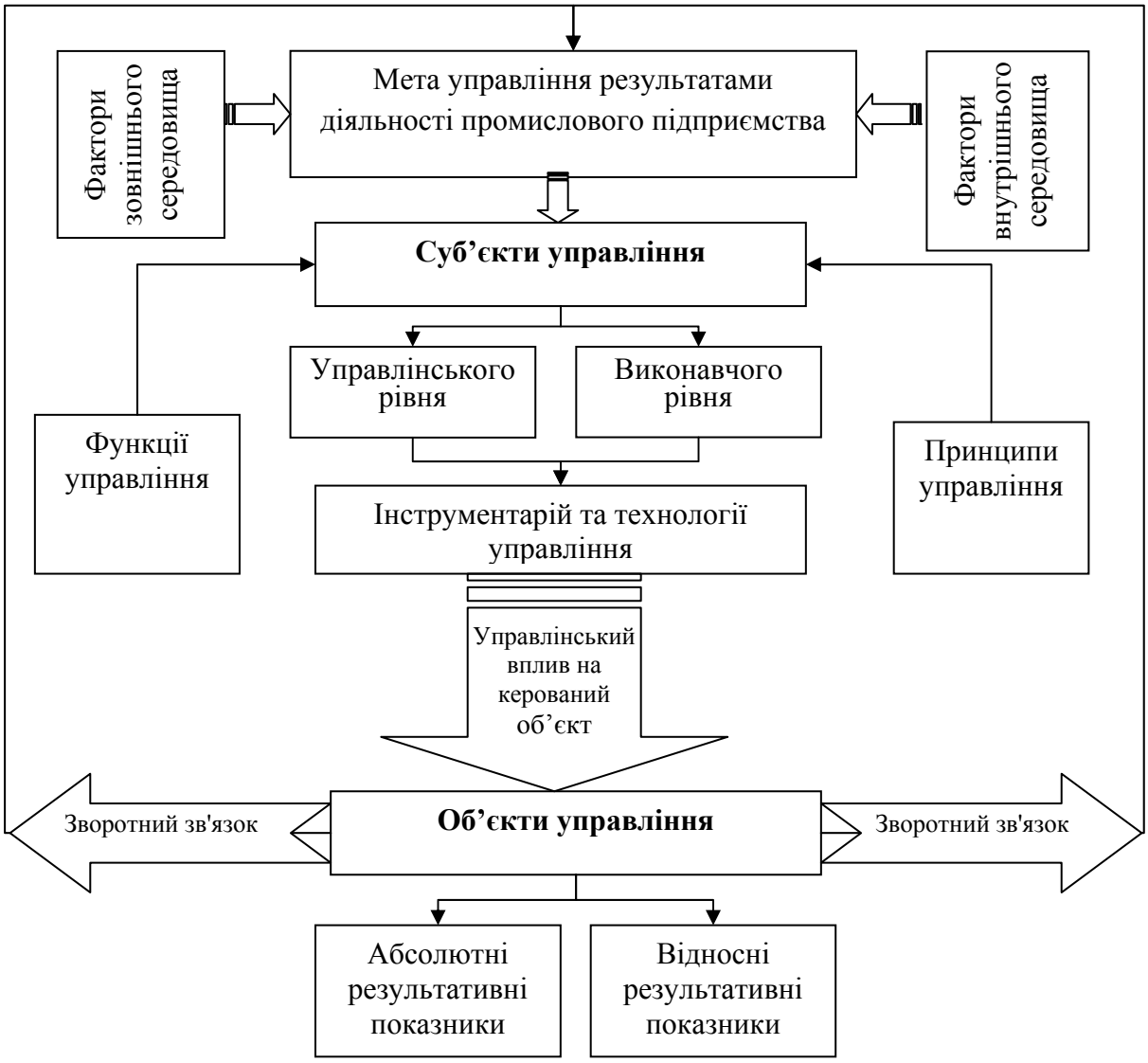

Рисунок 1.7 – Система управління результатами діяльності промислового підприємства

Відповідає та забезпечує збереження цілісності діяльності підприємства керуюча підсистема, яка характеризується специфікою суб'єкта управління. В свою чергу, якщо рішення суб'єкта забезпечує досягнення заданої мети або відповідного рівня керованого параметра, то об'єкт є керованим. Якщо враховувати, що результати діяльності прогнозуються, плануються, аналізуються і регулюються з боку суб'єкта управління, то вони представляють собою саме

керовані об’єкти. Діюча підсистема зв’язку складається з каналу прямого зв’язку, за яким передається вхідна інформація, і каналу зворотного зв’язку, за яким надходить інформація про стан об’єкта управління діяльністю підприємства, в результаті чого стан системи управління результатами діяльності під впливом керуючої підсистеми змінюється.

Для досягнення мети створення та функціонування системи управління в основі методології дослідження лежать основні правила, яких слід дотримуватися суб’єктам управління при прийнятті відповідних рішень в певних умовах, а саме, принципів управління.

За умови дотримання в процесі управління результатами діяльності відповідних принципів створюється база економічної конкурентоспроможності промислового підприємства з досягненням цільових показників.

З урахуванням специфіки системи управління результатами діяльності підприємства визначені загальні принципи управління результатами на основі теорії і практики:

– послідовність та єдність методів на різних рівнях управління;

– системний підхід до управління результатами;

– інноваційний підхід до методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення;

– удосконалення методів оптимізації витрат і максимізації результатів діяльності підприємства;

– зниження витрат при збереженні високої якості продукції (робіт, послуг);

– професійність та ділова активність при прийнятті управлінських рішень;

– покращення мотиваційних показників діяльності персоналу.

На думку авторів концептуальних підходів щодо управління, надаються управлінню результатами різні функції, характеризуючи зміст та сутність даного поняття.

На основі функціонального підходу в управлінні, автором якого вважається А. Файоль, виділено п’ять функцій управління: прогнозування, організація, розподіл, координація і контроль [435].

Серед функцій управління результатами науковці виділяють: прогнозування, планування, аналіз, нормування, оцінку і контроль результатів і їх регулювання та розподіл, організацію обліку доходів і результатів та ін. Об’єднуючи досліджені наукові погляди, на нашу думку, структура функцій управління результатами діяльності підприємства повинна забезпечити максимальну ефективність і дієвість системи управління з урахуванням галузевих та організаційних особливостей промислового підприємства.

Таким чином, на основі проведеного дослідження методології результатів діяльності промислового підприємства, еволюційний процес формування та розвитку системи управління здійснювався під впливом наукових концепцій різних економічних шкіл та течій. Поступова зміна підходів до складових процесу управління здійснювалась з урахуванням суспільних та виробничих потреб, що знаходило своє відображення у відповідних наукових працях.

Система управління результатами діяльності складається з наступних ключових елементів: суб’єктів управління результатами діяльності, функцій управління, за допомогою яких здійснюється керуючий вплив на об’єкти управління, серед яких можна виділити процес формування, розподілу та використання результатів діяльності підприємства, або абсолютні та відносні результативні показники діяльності; принципів управління, а також мети та завдань управління, які деталізують поставлену ціль управління результатами діяльності, що підвищує ефективність процесу управління результатами діяльності промислового підприємства.

1.4 Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення, яке складає базис реалізації функцій управління результатами діяльності характеризується як найважливіший інструмент формування як всієї системи управління, так і системи управління результатами діяльності підприємства.

Важливим аспектом забезпечення економічної обґрунтованості управлінських рішень виступає зміст, якість, склад, а також актуальність інформаційних ресурсів. Саме зазначені елементи, їх наповненість формують підґрунтя для прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень.

Процес формування та використання відповідних інформаційних груп, які містять економічні, фінансові, виробничо-технологічні, соціальні та екологічні дані, забезпечує нормальне функціонування управлінського процесу на сучасному промисловому підприємстві.

Концептуального значення в сучасних умовах динамічного розвитку економіки набувають параметри трансформації і використання інформації, які акумулюють зміст терміну «інформаційне забезпечення». Із позицій стратегічного менеджменту інформаційне забезпечення – це, насамперед, процес задоволення потреб користувачів у інформації, необхідній для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень [199].

Досвід країн із ринковою економікою на практиці управління засвідчив, що обліково-аналітична система являє собою поєднання оперативного управлінського обліку з щойно оперативним аналізом, оскільки управлінський облік призначений для більш глибшого аналізу, ніж систематизація запасів на рахунках. Якщо оперативний облік та аналіз є базою для прийняття оперативних тактичних рішень, то фінансовий облік є базою ретроспективного аналізу і прийняття стратегічних управлінських рішень. На практиці види обліку і аналізу взаємодіють [194].

Основою дослідження інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності є взаємозв’язок окремих елементів: інформаційного процесу, інформаційної інфраструктури, інформаційної діяльності, інформаційного продукту, які забезпечують логічність, цілісність та дієвість всієї системи.

Інформаційний процес – це циркуляція інформації в апараті управління по горизонталі (між службами й органами одного рівня), по вертикалі (між різними рівнями управління) із зовнішнім середовищем, а також система збирання, обробки й зберігання інформації [131].

На нашу думку, інформаційні процеси – це процеси виявлення, вимірювання, групування, обробки, систематизації, зберігання, оновлення, пошуку, розповсюдження і споживання відповідної інформації суб’єктами господарювання.

На думку окремих авторів, інформаційна інфраструктура представляє собою частину інформаційного простору, яка забезпечує створення і циркуляцію інформаційних потоків у просторі, має якісний і кількісний склад елементів, просторове їх розташування та взаємозв’язок, інформаційну продуктивність і пропускну спроможність [130].

Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність, яка, використовуючи можливості інформаційно-аналітичних служб, активно оперуючи інформаційними продуктами і послугами, спрямована на виконання завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою (виробництво нового знання) і управлінською (розробка варіантів рішень, сценаріїв) діяльністю [251].

Загальна інформаційно-аналітична система – автоматизована інформаційна система, призначена для аналізу і синтезу відомостей з деякого первісного масиву даних, що зберігаються в ній, нової інформації, яка в явному вигляді відсутня в первісному масиві [76].

Підходи до визначення категорії «інформаційно-аналітичне забезпечення» базуються на пріоритетах наукових концепцій відповідних дослідників:

– інформаційно-аналітичне забезпечення – це сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні й інші процеси), специфічних прийомів їх діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень [305];

– інформаційно-аналітичне забезпечення – система взаємопов'язаних методів, заходів і засобів (науково-методичного, соціально-політичного, техніко-економічного й організаційно-правового характеру), які реалізують створення і функціонування технології процесу збирання, передачі, переробки, зберігання та видачі (відображення), а також використання інформації з метою здійснення ефективної діяльності в тій чи іншій сфері [251];

– інформаційно-аналітичне забезпечення – це органічна сукупність вихідних даних, показників та методів їх визначення і аналітичної оцінки, що може бути науково-методичною передумовою для прийняття регіональними органами управління відповідних рішень під час визначення ефективних напрямків розвитку підприємництва [308];

– інформаційно-аналітичне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан підприємства на будь-який момент часу і з будь-яким рівнем деталізації , а також враховувати можливі загрози з боку зовнішнього середовища [190].

Основними принципами інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності є:

– принцип структурованості;
– принцип якості;
– принцип системності;
– принцип своєчасності;
– принцип гнучкості;
– принцип інтеграційної обробки;
– принцип методичної єдності;
– принцип оперативності.

Кожнен з перерахованих принципів враховує специфіку функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення для створення сприятливих умов ефективного управління результатами діяльності промислового підприємства.

Отже, на нашу думку, інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності представляє собою взаємопов'язану логічну систему відбору та систематизації інформації про стан об'єкта управління з метою оцінки та діагностики відповідних даних для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень.

Функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення здійснюється з урахуванням відповідних складових: інформаційної та аналітичної. Система інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства представлена на рис. 1.8.

Ефективність формування та реалізації управлінських рішень напряму залежить від якості інформаційного забезпечення процесу управління результатами діяльності промислового підприємства.

В результаті наукових досліджень щодо створення інформаційно-аналітичних систем виділяють три підходи, а саме:

– глобальний підхід, при застосуванні якого впровадженню системи передує процедура розробки проекту завершеної системи;

– локальний підхід, який базується на групуванні відповідних задач і застосуванні обчислювальної техніки;

– системний підхід, який враховує створення інформаційної системи, як комплексного вивчення економічного об'єкта як єдиного цілого з представленням частин його як цілеспрямованих систем і вивчення цих систем та взаємовідносин між ними [199];

– результативний підхід, який стверджує, що результатом дії інформаційної системи є результат процедури отримання, обробки та передачі інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

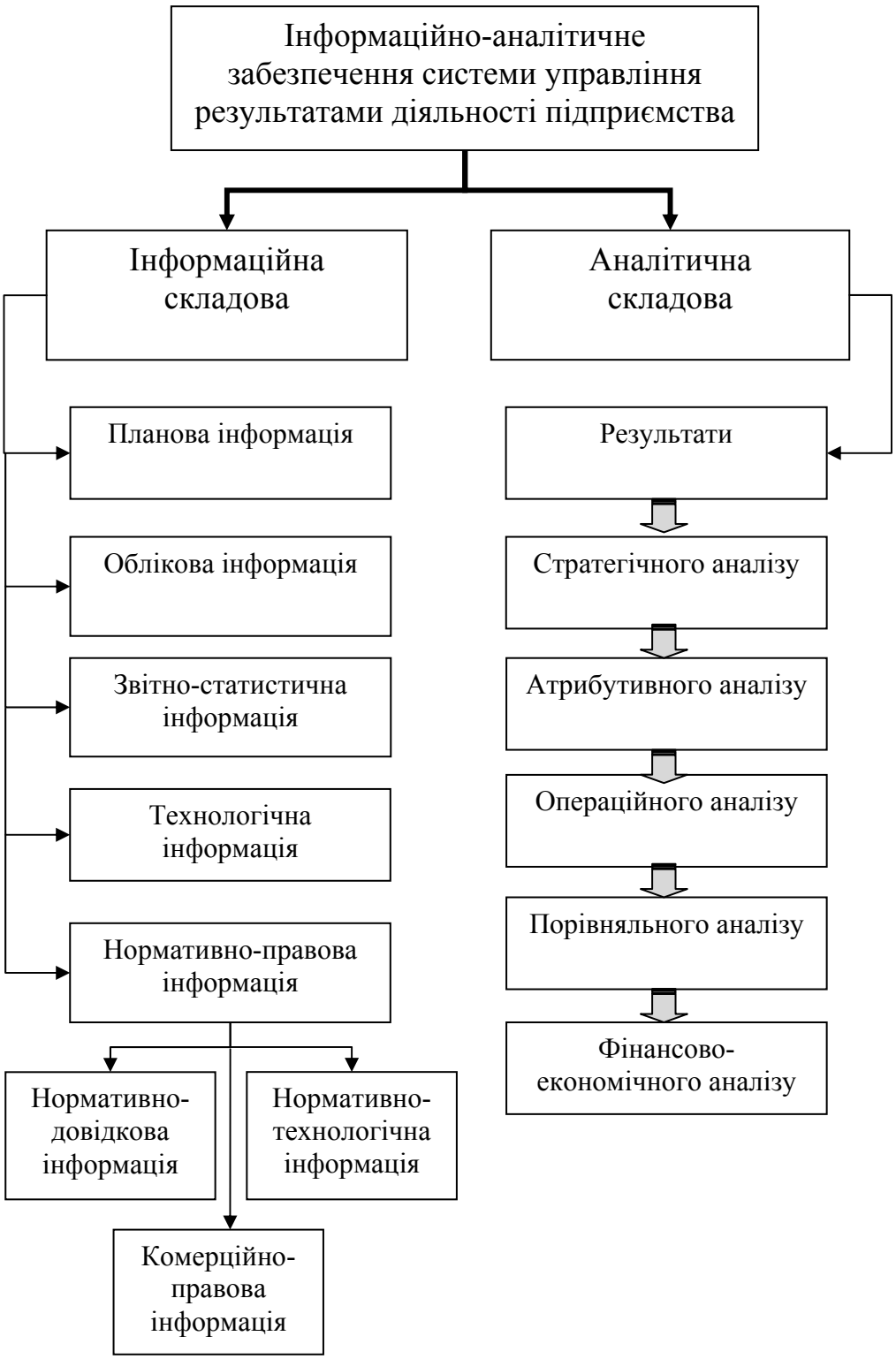

Рисунок 1.8 – Система інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства

Ефективність управління результатами діяльності промислового підприємства напряму залежить від процесу збору, систематизації, обробки та надання нової інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень. При цьому метою інформаційного забезпечення управління є своєчасне надання необхідної і достатньої інформації для прийняття управлінських рішень, що забезпечують ефективну діяльність як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів, а також відповідних напрямків діяльності [255].

Серед науковців існують декілька підходів щодо визначення категорії «інформаційне забезпечення». На думку окремих авторів, інформаційне забезпечення розглядається як процес створення та постачання інформації, доступу до неї та як інформаційне джерело, яке впливає на прийняття управлінських рішень [150]. Інші визначають інформаційне забезпечення як необхідний процес забезпечення потреб суб'єктів в інформації, яка необхідна для обґрунтування і прийняття стратегічних рішень [72]. Інформаційне забезпечення – це система, що складається з інформаційних ресурсів, інформаційних технологій, програмного забезпечення та технічних засобів [120].

Інформаційна складова інформаційно-аналітичного забезпечення формується на підставі наступних видів інформації: планової, облікової, нормативно-правової та звітно-статистичної. Інформаційне забезпечення дає можливість оцінити стан показників, які характеризують результативність та ефективність діяльності промислового підприємства.

Застосування планової інформації розглядається як інформаційний продукт та як джерело управлінської інформації. Отримання ефективних результатів напряму залежить від правильності розрахунків прогнозних та планових показників, які виступають основою для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Документи оперативного, бухгалтерського та статистичного обліку, а також первинна документація представляють собою джерела облікової інформації. Усі господарські операції, які здійснюються на підприємстві, відображаються в бухгалтерському обліку за допомогою

відповідних методів та елементів, на основі систематизації, групування та зберігання інформації.

Дослідження та оцінка взаємозв'язків між окремими показниками, виявлення закономірностей розвитку діяльності підприємства здійснюється за даними статистичного обліку, в результаті чого отримується інформація щодо кількісних характеристик масових явищ і процесів в економіці.

Нормативно-правова інформація, яка міститься у відповідних нормативних документах: Кодексах, Законах України, Постановах Кабінету Міністрів України, наказах міністерств України, інструкціях та ін., включаючи директивну інформацію, комерційно-правову та нормативно-довідкову.

У своїй діяльності промислові підприємства для формування аналітичної складової інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління використовують інформаційну та нормативно-правову базу, яка забезпечує систему управління необхідними відомостями щодо стану суб'єкта господарювання для проведення аналізу результатів діяльності підприємства.

Дослідження наукових підходів щодо значення аналітичної складової підтверджує, що саме аналіз виступає як інструмент вивчення процесів, явищ, результатів діяльності підприємства. Формування підсистеми аналітичного забезпечення здійснюється на основі окремих видів аналізу:

1. Стратегічний аналіз, який проводиться допомогою визначення та реалізації заходів впливу на майбутні витрати з метою підвищення розмірів позитивних результатів. Включає аналітичні процедури з виявлення стратегічних проблем з урахуванням результатів дослідження внутрішніх ресурсів та можливостей промислового підприємства;

2. Атрибутивний аналіз, який базується на відповідних класифікаціях і угрупованнях результатів діяльності підприємства. Даний вид аналізу здійснюється за рахунок аналізу тимчасових змін; вартісному аналізі, який досліджує вплив окремих атрибутів процесу з метою виявлення можливості підвищення ефективності цих процесів;

3. Операційний аналіз, який спрямований на вдосконалення поточних результатів за основними видами діяльності, за рахунок дослідження та оцінки використання потужностей промислового підприємства. Важливим аспектом даного виду аналізу, на нашу думку, є дослідження факторів впливу з урахуванням відповідних регуляторів;

4. Порівняльний аналіз, який дозволяє діагностувати і виділити потенціальні можливості розвитку підприємства за рахунок зіставлення планових і фактичних результативних показників.

5. Фінансово-економічний аналіз, який здійснює оцінку фінансових та інших потреб промислового підприємства та досліджує рівень забезпеченості системи управління відповідними ресурсами з урахуванням розроблених планів.

У процесі формування аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства можливе використання як окремого виду аналізу, так і комплексу відповідних прийомів з деталізацією окремих аспектів.

Виявлення та оцінка резервів підвищення результатів діяльності підприємства можлива на основі проведення аналізу регуляторів та індикаторів, що дозволить покращити економічну обґрунтованість потенційних управлінських рішень на промисловому підприємстві.

Використання сучасних досягнень в галузі прогнозування, ситуаційного моделювання та експертних оцінок базується на інформаційному забезпеченні управління результатами діяльності підприємства на основі поєднання сучасних інформаційних та об’єктно-орієнтованих технологій. Серед важливих факторів сталого економічного розвитку сучасного промислового підприємства дослідники виділяють рівень застосування інформаційних технологій. Запровадження інформаційних технологій в управлінні підприємством забезпечує прискорення обробки інформації, скорочення управлінського персоналу, забезпечення якісною інформацією керівництва, дозволяє своєчасно та якісно здійснювати діагностику господарської діяльності, підвищує швидкість прийняття управлінських рішень [420].

Впровадження промисловими підприємствами сучасних програмних продуктів значно підвищує результативність та ефективність управлінського процесу за допомогою таких інформаційних технологій, як CALS–технології.

Основним з напрямків CALS – технологій є створення інтегрованого інформаційного середовища, яке охоплює всі стадії життєвого циклу виробу. Це дає змогу забезпечити максимальне взаєморозуміння між всіма учасниками проекту, а також дозволяє вчасно виявити та вирішити всі спірні питання, забезпечивши інформаційну інтеграцію [396]. Використання формалізованих інформаційних моделей замість документальної форми представляє собою істотну особливість даної технології.

Враховуючи відповідні наукові підходи, на основі дієвих механізмів, які називаються регуляторами підтримки оптимального функціонування соціально-економічних процесів і оцінюються конкретними індикаторами, здійснюється суттєвий вплив на об’єкти управління результатами діяльності промислового підприємства. Саме за допомогою певного набору індикаторів у вигляді групи показників можливо оцінити результативність та ефективність системи управління як результатами діяльності, так і підприємства в цілому.

Суб’єкт управління результатами діяльності підприємства інформується щодо критичного положення об’єкта управління за допомогою граничного значення індикаторів, які на відміну від приватних показників кількісно характеризують стан системи, мають порогові значення і носять векторний характер. Існуючи індикатори можливо групувати за інформаційною значимістю, завдяки чому виділяють індикатори, які попереджають про складне фінансове становище, про значний ризик у діяльності у вигляді структури і величини доходів та витрат промислового підприємства. Існуючи наукові підходи виділяють відповідні напрямки ставлення щодо сутності існування ризику:

– нейтральне відношення до ризику, при якому основною метою діяльності є отримання середнього прибутку при певних витратах;

– схильність до ризику, притаманна підприємствам, які націлені на отримання високих доходів при відмові від стабільних результатів;

– противники ризику, які враховують принципи зростання граничної корисності, що зменшує рівень ризику на підприємстві.

Незважаючи на різні позиції та ставлення до ризику, кожне промислове підприємство прагне не тільки зменшити його ступень, але й привести до мінімального значення, що можливо за допомогою відповідних методів:

1) метод об'єднання ризику, який спрямовано на зниження його ймовірності шляхом розгляду можливих збитків у вигляді незначних постійних витрат промислового підприємства. Страхування, яке пом'якшує наслідки непередбачених обставин, які пов'язані зі значними непродуктивними витратами, представляє собою основу впровадження даного методу;

2) метод розподілу ризиків, який застосовується в процесі підготовки відповідного проекту, при цьому кожен учасник несе відповідну частку ризику у разі невиконання проекту, виконуючи заплановані роботи;

3) метод диверсифікації базується на розподілі ризику між кількома ризиковими видами діяльності, за рахунок чого суттєво знижується загальний рівень ризику. При цьому під час економічно нестабільної ситуації на підприємстві система повністю перерозподіляє понесені витрати;

4) метод пошуку інформації, який спрямований на зниження ризику за рахунок збору та надання інформації, необхідної для прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень.

У сучасних умовах господарювання суттєво збільшуються вимоги до інформації з точки зору її змісту, якості та кількості, оцінка якої залежить від специфіки системи управління та визначається суб'єктом управління результатами діяльності промислового підприємства.

Враховуючи вимоги до теорії і практики управління, процес накопичення, систематизації та комплексної оцінки необхідної інформації, на нашу думку, є обов'язковим для інформаційного

забезпечення прийнятих управлінських рішень, що зумовлює формування та розвиток системи управлінського обліку на кожному промисловому підприємстві.

Данні управлінського обліку на відміну від бухгалтерського обліку, призначені для забезпечення потреб внутрішніх користувачів промислового підприємства. У відповідності до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», «управлінський (внутрішньогосподарський) облік представляє собою систему обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів в процесі управління підприємством» [8].

При цьому необхідним є постійне проведення моніторингу економічного стану суб'єкта господарювання для забезпечення систематизації необхідної управлінцям інформації.

На нашу думку, формування необхідної інформації в процесі управління результатами діяльності промислового підприємства повинно проходити наступні етапи:

– виявлення та збір інформації щодо результатів діяльності підприємства;

– оцінка та аналіз отриманої інформації за допомогою відповідних методів;

– виявлення та з'ясування актуальних аспектів даної інформації;

– визначення умов, при яких проблема може бути вирішена.

В рамках управлінського обліку на підприємствах поширюється використання методу «директ-костинг», в основу якого покладено облік витрат за виробами або групами виробів тільки щодо прямих витрат: основні матеріали, купівельні напівфабрикати та основна заробітна плата працівників. Цей метод дає змогу знизити трудомісткість облікових операцій і оперативно здійснювати розробку проектів управлінських рішень з урахуванням впливу собівартості продукції [124].

В систематизованому вигляді система «директ-костинг» може відображати сучасну систему управління результатами діяльності, через методи використання ресурсів, постійний облік зміни витрат і результатів, оперативний облік і документування відхилень від них із

зазначенням факторів впливу, які стали наслідком цих відхилень. Завдяки даній системі можна вивчати взаємозв'язок і взаємозалежності між витратами, обсягом виробництва і результатами діяльності промислового підприємства на різних стадіях його розвитку, що представляє собою специфічну особливість системи «директ-костинг». В умовах глобалізації економіки надання своєчасної, повної та достовірної інформації в сфері взаємозв'язку відповідних ресурсів, витрат і результатів необхідно для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень. При цьому в рамках стратегічного планування процес розробки управлінських рішень передбачає оцінку та діагностику альтернативних варіантів, для виявлення яких в ресурсному забезпеченні діяльності промислового підприємства необхідна інформація про можливі наслідки реалізації відповідних напрямків.

Враховуючи практичний досвід, на більшості вітчизняних підприємств результати оцінки та аналізу представляють собою недостовірну або неповну основу планування, а найчастіше - повна і достовірна інформація може надаватися із суттєвим запізненням, коли здійснювати заходи реагування вже недоцільно, але ж системний підхід до управління результатами діяльності промислового підприємства передбачає забезпечення нерозривного зв'язку між оцінкою, аналізом, плануванням і реалізацією управлінських рішень.

Таким чином, аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства – це система індикаторів обліково-аналітичного процесу передачі інформації про результати діяльності суб'єкта зацікавленим користувачам для прийняття ефективних управлінських рішень із урахуванням сегментної складової.

Сучасні умови господарювання пред'являють до інформаційно-аналітичного забезпечення нові вимоги, які повинні враховувати постійні зміни зовнішнього середовища та впливати на підвищення ефективності системи управління результатами діяльності промислового підприємства з урахуванням інноваційних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Методичні основи оцінки результатів діяльності промислових підприємств

Для дослідження результатів діяльності промислових підприємств методичні підходи оцінки не менш важливі за результати.

Ефективне управління промисловим підприємством забезпечується за допомогою основних функцій управління, особливу роль серед яких відіграє аналіз господарської діяльності та споріднені з ним аналітичні системи оцінювання.

Необхідно враховувати, що в сучасних економічних умовах діяльність промислового підприємства все більше залежить від уміння пристосуватися до умов його функціонування, у зв'язку з чим, необхідно враховувати зміну системи прийняття управлінських рішень у суб'єкта господарювання.

У постійних трансформаційних умовах, у яких перебувають промислові підприємства нашої держави, значно зростає роль якісної оцінки результатів діяльності суб'єктів, оцінки їх результатів операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансового стану.

Розгляд наукових праць (Ф. Ф. Бутинця, Л.О. Волощук, Є. В. Мниха, Є.І. Масленнікова, О. В. Олійник, В. П. Пантелеєва, С. М. Петренко, В. С. Рудницького, П. Т. Саблука, Г. В. Савицької, В. К. Савчука, В. І. Самборського, В. В. Сопка, В. І. Стражева, І. Д. Фаріона, М. Г. Чумаченка, В. О. Шевчука, О. А. Шевчука, А. Д. Шеремета, С. І. Шкарабана) формує висновки, щодо необхідності докорінного перегляду концептуальних аспектів та методології основних систем аналізу і оцінки результатів діяльності

промислового підприємства у сучасних умовах господарювання, застосування інструментів планування, прогнозування, діагностики та моніторингу.

У своїй роботі, [242], науковець Пол Р. Нівен, стверджує, що традиційні системи оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання з їхньою виключною залежністю від фінансових показників втратили свою ефективність в умовах сучасного ділового світу, який характеризується створенням великої кількості цінностей на основі різнорідних нематеріальних економічних елементів.

Дослідниками Р. Капланом і Д. Нортоном запропонована збалансована система показників для вирішення питання ефективної оцінки результатів діяльності суб'єктів господарюванням [163].

Р. Каплан і Д. Нортон відійшли від звичайних процедур оцінювання, націлених на фінансові результати діяльності підприємства, що є запізнюючими індикаторами, доповнивши їх випереджаючими індикаторами діяльності суб'єкта господарювання. Збалансована система показників промислового підприємства забезпечує виконання функцій управління: організації, регулювання, оцінки, аналізу, планування, прогнозування, діагностики, стимулювання, навчання, координації, контролю та ін. У промислових підприємствах, збалансовану система показників, треба розглядати як одну із складових елементів системи управління суб'єктом й може бути її основою. Збалансована система показників призначена для формулювання концепції причинно-наслідкових зв'язків між різними показниками, поєднуючи основну діяльність та стратегію суб'єкта господарювання.

Науковець, Олійник О.В., стверджує, що «класичні теоретико-методологічні підходи до економічного аналізу потребують суттєвих змін з урахуванням суспільно-економічних трансформацій» суб'єктів господарювання [86].

Оцінка результатів діяльності промислового підприємства пов'язана з розробкою методичного забезпечення виявлення, вимірювання, отримання, аналізу та подання аналітичної інформації, яка стосується всіх видів діяльності підприємства, у тому числі

інноваційних розробок, а також виявлення закономірностей визначення стану суб'єкта господарювання.

Основою оцінки результатів діяльності будь-якого підприємства є економічний аналіз. Метод економічного аналізу – це цільовий прийом (підхід, спосіб) вивчення процесів діяльності суб'єкта господарювання в статиці та динаміці. Метод економічного аналізу забезпечує системне комплексне виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення та вивчення впливу чинників на результати діяльності промислового підприємства, за допомогою обробки аналітичними інструментами системи показників, з метою підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Застосування методу економічного аналізу здійснюється за допомогою відповідних методик аналітичного дослідження: методики дослідження окремих сторін господарської діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) або методики комплексного аналізу суб'єкта господарювання. Необхідно зауважити, що кожному виду аналізу відповідає своя методика та аналітичні інструменти.

Метод економічного аналізу поділяється на дві складові: кількісні і якісні. Кількісні складові націлені на те, щоб в процесі дослідження оцінити ступінь впливу факторів на результативний показник діяльності підприємства, розрахувати рівняння регресії з метою застосування в управлінському аналізі, виявити резерви зростання позитивних результатів діяльності підприємства. Кількісні методи поділяються на бухгалтерські (балансовий метод, метод калькулювання, метод подвійного запису та статистичні (абсолютні, відносні, середні показники), порівняння, групування, індексний метод, метод ланцюгових підстановок, інтегральний метод, економіко-математичні методи.

Якісні методи дозволяють на основі відповідного дослідження сформувати певні висновки про стан результатів діяльності промислового підприємства за всіма видами діяльності, рівень рентабельності, виробничий та ресурсний потенціал, ступень реалізації соціальної та екологічної складової.

На нашу думку, під методикою розуміється сукупність способів, принципів для цілеспрямованого виконання будь-якої господарської діяльності.

Методика економічного аналізу – це сукупність аналітичних способів, принципів та прийомів дослідження економіки суб'єкта господарювання, які відповідним чином сприяють досягненню мети дослідження. Під загальною методикою розуміють систему аналітичного дослідження, яка однаково застосовується для вивчення відповідних об'єктів економічного аналізу в різних галузях національного господарювання. Деякі методики конкретизують загальну методику відносно до відповідних галузей національного господарювання, до певного типу виробничої діяльності або об'єкту аналізу.

У сучасних наукових дослідженнях є розробки методики аналізу результатів діяльності суб'єкта, але вони спрямовані на оцінку ефективності їх комерційної діяльності. Дані методики в достатній мірі досліджені у наукових працях Соломатіна А.Н., Волощук Л.О., Масленнікова Є.І. та інших.

Існуюча методика оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання згадується у наукових працях працях Ковальова В.В., Бутинця Ф.Ф., Савицької Г.В., Сопка В.В. та ін., проте вона застосовується відносно тільки фінансових результатів діяльності підприємства за певною схемою дослідження: динаміка – структура – аналітичні показники.

Розробкою методики аналізу економічних результатів діяльності суб'єктів господарювання займалися Герасименко Г.П., Мних Є.В., Шевчук В.О. Але у складі аналітичних показників, які характеризують економічні результати діяльності підприємства вони використовували фінансові інструменти (оцінку прибутковості, коефіцієнти ліквідності, стійкості, ризику, платоспроможності та ін.)

Сучасні наукові праці, у яких досліджуються соціальні результати діяльності промислових підприємств зводяться до вивчення соціальної структури суб'єкта господарювання, визначення аналітичних показників оцінки результатів соціального розвитку

підприємства, оцінці умов праці та системи соціального забезпечення. Результати реалізації соціальної складової промислового підприємства повинні досліджуватися від інших видів результатів діяльності суб'єкта господарювання.

У наукових працях недостатньо досліджено екологічні результати діяльності промислових підприємств, але на наш погляд, вони істотно впливають на загальний результат діяльності промислового підприємства в цілому та національної економіки.

Значний внесок у розв'язання завдань збереження природних ресурсів і розвиток інструментів регулювання екологічних аспектів на національному та регіональному рівні зробили такі вчені, як Акофф Р., Амоша О., Андрєєва Н., Балацький О., Веклич О., Данилишин Б., Харичков С. Александрова І., Галушкіна Т. та інші вчені.

Високо оцінюючи внесок науковців у розвиток окремих питань екологічного управління, слід зазначити, що досі нерозглянуті аспекти з організаційно-економічного регулювання впливу промислового виробництва на довкілля. Необхідне уточнення та подальший розвиток методологічних та практичних аспектів формування аналітичного інструментарію для ефективного управління екологічними наслідками на результати діяльності промислових підприємств.

Слід зазначити, що в даний час теорія і господарська практика не мають науково обґрунтованої і загальної методики вимірювання, реєстрації та аналізу результатів діяльності промислових підприємств. Наявні розробки та методики обмежені набором різноманітних оціночних показників ефективності, які розкривають лише поверхневі явища і процеси. Це не дозволяє в повній мірі достовірно оцінювати визначені результати діяльності промислових підприємств, виявляти чинники (фактори), які на них впливають. У сучасних економічних умовах назріла необхідність розробки фундаментальної науково обґрунтованої системи економічного аналізу результатів діяльності промислових підприємств від усіх видів діяльності та процесів.

В якості пріоритетного напряму розвитку економічного аналізу результатів діяльності промислового підприємства в умовах динамічних змін, треба запропонувати використання системного підходу у дослідженні суб'єкта господарювання.

Системний підхід у дослідженні промислового підприємства базується на вивченні визначених об'єктів як складних систем, які складаються з окремих елементів з визначеними взаємозв'язками (внутрішніми та зовнішніми). Системний підхід у оцінці об'єкта дозволяє більш детально його вивчити та виявити причинно-наслідкові зв'язку між окремими сегментними частинами суб'єкта господарювання. Основні особливості системного підходу у дослідженні промислового підприємства – системна організація, взаємодія, взаємозалежність і взаємозв'язок елементів сегментної системи, комплексність, цілісність, підпорядкованість та динамічність. Системний підхід оцінки промислового підприємства реалізується у дослідженні через комплексне вивчення результатів діяльності суб'єкта господарювання за всіма видами діяльності.

Система комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства представлена на рис. 2.1. Елементом «входу» у запропоновану систему комплексної оцінки суб'єкта господарювання виступають ресурси та джерела, в якості «виходу» з системи – результати діяльності промислового підприємства. Необхідно звернути увагу, що безперервність процесу кругообігу обумовлена взаємозв'язком системи: вхід – процеси – вихід.

Основною метою функціонування промислових підприємств є задоволення потреб суспільства та отримання економічної вигоди. Економічна вигода визначається через прибуток, що у свою чергу, є результатом в обсязі, необхідному для задоволення соціально-економічних потреб працівників та виконання соціальної програми суб'єкта господарювання. Таким чином, використання системного підходу у дослідженні становить фундамент системи комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства за всіма видами діяльності та процесами.

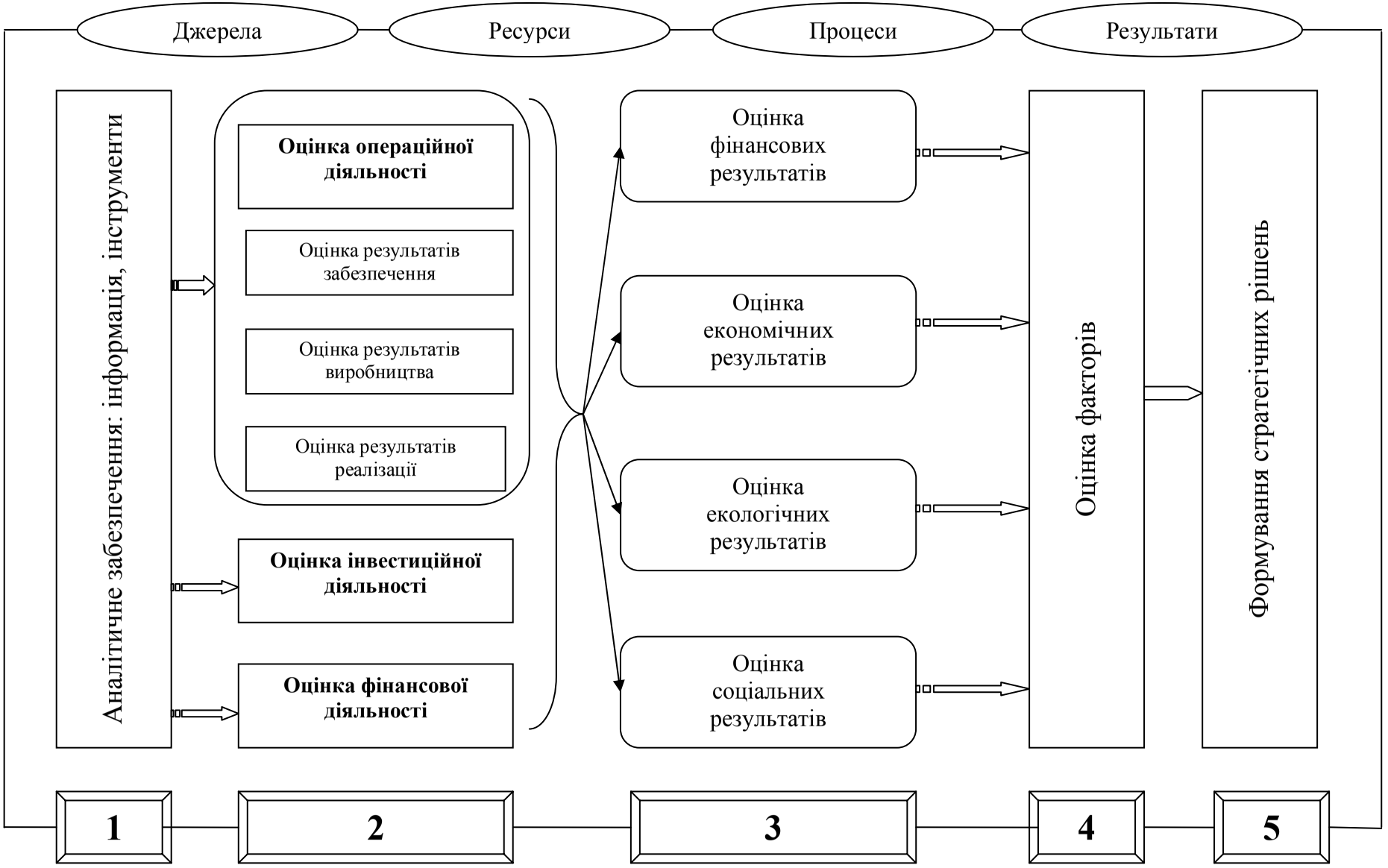

Рисунок 2.1 – Система комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства

Запропонована система комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства включає п’ять етапів:

– на першому етапі дослідження формується система аналітичного забезпечення: визначаються об’єкти, мета і завдання оцінки, інформаційні ресурси, формується план обліково-аналітичної роботи, розробляється система забезпечуючого аналітичного інструментарію, за допомогою якого досліджується об’єкт оцінки;

– на другому етапі проводиться оцінка фактичних результатів господарювання суб’єкта за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, у тому числі оцінюються результати процесів забезпечення, виробництва, реалізації та визначається вплив факторів або процесів на них;

– на третьому етапі визначається сегментна оцінка за результатами: фінансовими, економічними, екологічними та соціальними;

– на четвертому етапі здійснюється загальна оцінка факторів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства;

– на п’ятому етапі системи комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства здійснюється формування стратегічних рішень для управління суб’єктом господарювання.

Запропонована послідовність виконання аналітичної оцінки є найдоцільнішою з точки зору теоретико-методологічного і практичного дослідження результатів діяльності промислового підприємства.

У промисловості, показники результатів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності займають провідне місце в їх характеристиці, тому що відображають досягнутий результат визначених завдань суб’єкта господарювання.

Результати діяльності оцінюються за всіма процесами господарювання (забезпечення, виробництва та реалізації) та на всіх рівнях і стадіях діяльності промислового підприємства. Якісна оцінка результатів діяльності суб’єкта господарювання залежить від системи використовуваних аналітичних інструментів і методології їх застосування, яка є необхідною умовою її подальшого розвитку для

дослідження системи управління промисловим підприємством. Аналітичний інструментарій складається з показників, які вимірюють результат діяльності промислового підприємства.

На нашу думку, система використовуваних аналітичних інструментів є сукупністю взаємопов'язаних аналітичних показників, розрахованих або визначених на підставі єдиних методологічних принципів, які доповнюють один одного і орієнтованих на вирішення завдань дослідження суб'єкта господарювання, в даному випадку – на оцінку результатів діяльності за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Показники результатів діяльності суб'єкта необхідно розраховувати на основі єдиних теоретичних і методологічних аспектів, для забезпечення їх зведення та порівняння на всіх етапах або рівнях комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства. З метою оцінки результатів діяльності промислового підприємства треба використовувати аналітичний інструментарій, який відображає сегментні складові господарської діяльності суб'єкта. Необхідність систематизації аналітичного інструментарію обумовлена тим, що якою б не була повною його сукупність, без урахування взаємозв'язку і співпідпорядкованості не можливо надати справжнє уявлення про ефективність результатів діяльності промислового підприємства.

Аналітичний інструментарій оцінки результатів діяльності промислового підприємства слід розглядати за наступними групами:

– аналітичні інструменти, які характеризують фінансові результати діяльності суб'єкта;

– аналітичні інструменти, які характеризують економічні результати діяльності суб'єкта;

– аналітичні інструменти, які характеризують екологічні результати діяльності суб'єкта;

– аналітичні інструменти, які характеризують соціальні результати діяльності суб'єкта.

Рекомендована нами система аналітичних інструментів оцінки результатів діяльності промислових підприємств повинна забезпечуватися на підставі обліково-аналітичної інформації, яка

формується з дотриманням національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

У дослідженні суб'єкта господарювання, треба мати на увазі, що між окремими результатами діяльності промислового підприємства виникають певні протиріччя, тому що досягнення одного результату зовсім не означає досягнення іншого в сучасних умовах господарювання. Для вирішення даної ситуації пропонуємо використовувати аналітичний інструментарій побудований на інтегральній складовій, який враховує кілька результатів діяльності підприємства.

Система забезпечуючого інструментарію для оцінки результатів діяльності промислового підприємства наведено на рис. 2.2.

До основних складників структури методологічного інструментарію оцінки результатів діяльності промислового підприємства включають: теоретичний, науковий та функціональний інструментарій.

Теоретичний інструментарій забезпечує систему оцінки результатів діяльності суб'єкта визначеними принципами, критеріями, задачами, обмеженнями та іншими елементами, які є основою дослідження.

Науковий інструментарій забезпечує систему дослідження відповідними концепціями, моделями, методиками, механізмами та іншими науковими елементами, які формують систему оцінки результатів діяльності підприємства.

Суть функціонального інструментарію – реалізація окремих функцій управління суб'єктом господарювання. Об'єктом управління являються результати діяльності суб'єкта. В межах даного дослідження пропонується розробити методики, які реалізують важливі функції, як діагностика, аналіз, планування, моніторинг, контролінг та інше.

Рисунок 2.2 – Система забезпечуючого інструментарію для оцінки результатів діяльності промислового підприємства

Функціональні методи складають інструментарій рішення сукупності прикладних задач системи управління результатами діяльності промислового підприємства. Склад цих задач є відкритим та може поповнюватися в процесі розвитку або удосконалення методики. Для вирішення кожної з них повинен бути розроблений спеціальний метод. Важливою прикладною задачею методики, зокрема, є управління результатами діяльності в процесі управління операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Методи вирішення функціонально орієнтованих та прикладних задач повинні ввійти до складу інструментарію управління суб'єктом господарювання. Вони повинні використовуватись в процесі вирішення задач управління підприємства, незважаючи на його галузеву приналежність, організаційно-правовий та фінансово-економічний стан [4, с.67].

Основним джерелом необхідної інформації на етапі збору і підготовки до оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання є облікова система підприємства та її результати – оперативна, бухгалтерська, фінансова, управлінська, статистична та інша звітність.

Дослідження фінансових, економічних, екологічних і соціальних результатів суб'єктів господарювання проводиться за визначеною єдиною методикою та включає наступні системи:

– визначення, розрахунок і економічна оцінка системи показників, які характеризують результати діяльності промислового підприємства;

– поетапне дослідження фінансових, економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності промислового підприємства;

– факторна оцінка результатів діяльності промислового підприємства.

Реалізація першого етапу в процесі оцінки результатів діяльності промислового підприємства полягає в розрахунку системи оціночних показників на основі обліково-аналітичної інформації, яку отримуємо з облікової системи суб'єкта господарювання. Система обліково-аналітичної інформації забезпечення оцінки результатів діяльності суб'єкта, її сукупність визначаються галузевими особливостями діяльності промислових підприємств, їх організаційно-правовою формою, обсягом і ступенем диверсифікації діяльності, сегментування системи управління та іншими умовами й факторами.

Для оцінки результатів діяльності промислового підприємства за всіма видами діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна) необхідно класифікувати обліково-аналітичну інформаційну систему для потреб дослідників, з метою формування єдиного інформаційного простору, який забезпечить правдивою та неупередженою аналітичною інформацією про результати діяльності суб'єкта господарювання. Система обліково-аналітичного інформаційного забезпечення дослідження результатів діяльності промислового підприємства наведено на рис. 2.3.

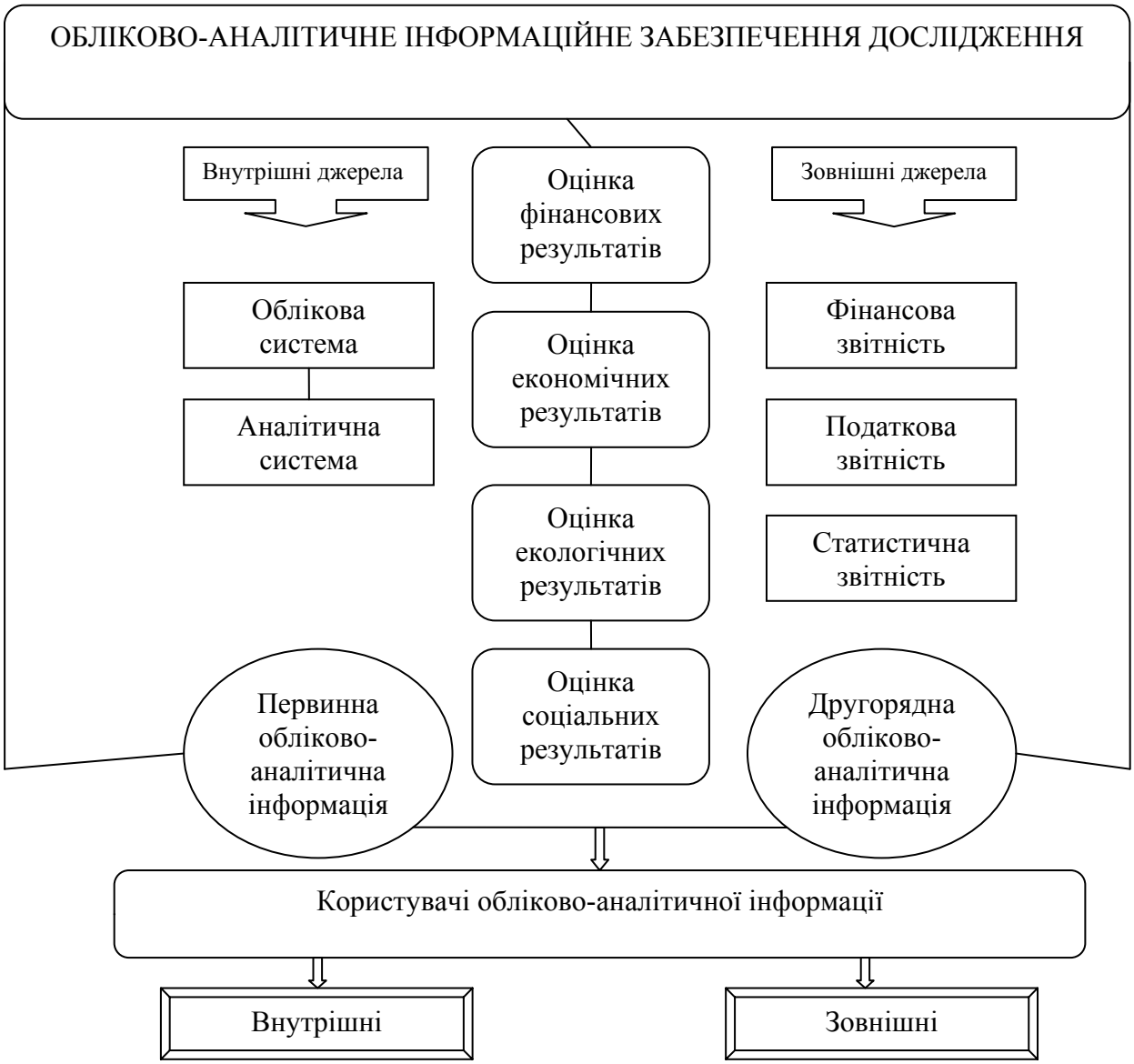

Рисунок 2.3 – Система обліково-аналітичного інформаційного забезпечення дослідження результатів діяльності промислового підприємства

Обліково-аналітичною інформацією вважаються показники, які є об’єктом виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, обробки, зберігання та передачі. У дослідженні результатів діяльності промислових підприємств використовуються такі категорії обліково-аналітичної інформації, як первинна і другорядна. Первинною обліково-аналітичною інформацією є такі факти, яких немає у вільному доступі, дослідникові слід докласти

зусиль для того, щоб її отримати. Для формування первинної обліково-аналітичної інформації зазвичай застосовують такі методи: метод аналітичного спостереження, метод аналітичного опитування, метод аналітичного дослідження взаємозв'язків.

Метод аналітичного спостереження включає виявлення, вимірювання, реєстрацію, узагальнення, накопичення зберігання обліково-аналітичної однорідної інформації з облікової системи підприємства та приведення її до порівняльного застосування. Рекомендується до використання при дослідженні фінансових, економічних та екологічних результатів діяльності промислових підприємств.

Метод аналітичного опитування є найбільш розповсюдженим засобом формування первинної обліково-аналітичної інформації, його суть полягає в отриманні відповідей на специфічні питання через індивідуальне інтерв'ювання, анкетне опитування та інше. Запропонований аналітичний метод використовується щодо дослідження соціальних результатів діяльності промислових підприємств.

Метод аналітичного дослідження взаємозв'язків полягає в оцінці причинно-наслідкових відносин між обліково-аналітичними інформаційними показниками, що дозволяє виявляти причини (фактори), які впливають на їх варіацію та визначити динаміку цих показників. Особливе аналітичне значення при вивченні причинно-наслідкових зв'язків має реєстрація тимчасової послідовності – причина завжди повинна передувати слідству. Виходячи зі складності результатів діяльності промислового підприємства за всіма видами діяльності, як досліджуваного явища, варто враховувати одночасний вплив великої кількості причин (факторів) їх утворення та виявляти головні з них, абстрагуючись від другорядних.

Під другорядною обліково-аналітичною інформацією маються на увазі факти, які доступні користувачам, але їх доопрацювання вимагає певних процедур. Для використання другорядної обліково-аналітичної інформації необхідно визначити джерело її формування.

Для визначення другорядної обліково-аналітичної інформації враховують достовірність джерела інформації, обачність у формуванні інформації, можливість фальсифікації обліково-аналітичних показників, новизну інформації, застосовність інформації для досягнення аналітичної мети дослідження.

Обліково-аналітична інформація, яка формується, повинна бути дохідлива і зрозуміла дослідникам за умови, що вони мають достатні знання та заінтересовані у сприйнятті цієї інформації. Обліково-аналітична інформація повинна містити лише доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень дослідниками, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, які впливають на результати діяльності промислового підприємства, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені у минулих звітних періодах.

Обліково-аналітична інформація повинна бути достовірною. Вона є достовірною, якщо не містить помилок та перекручень, які здатні вплинути на рішення дослідників обліково-аналітичної інформації. Обліково-аналітична інформація повинна надавати можливість дослідникам порівнювати інформацію суб’єкта господарювання за різні періоди та певними суб’єктами. До джерел другорядною обліково-аналітичною інформацією відносять внутрішні і зовнішні їх групи.

Підсумки обробки первинної та другорядної обліково-аналітичної інформації в оцінці результатів діяльності промислових підприємств затребувані як внутрішніми, так і зовнішніми користувачами. Внутрішніми користувачами є управлінський персонал підприємства різних рівнів та відділів: планово-фінансовий, облікового процесу, відділ збуту та інші, яким необхідна обліково-аналітична інформація про стан результатів діяльності підприємства за звітний період для здійснення їх оцінки, контролю, планування та прогнозування на наступні планові періоди.

Зовнішні користувачі обліково-аналітичної інформації є сторонні споживачі інформації з відповідною зацікавленістю в результатах діяльності промислового підприємства: акціонери,

контрагенти, інвестори, кредитори, державні органи виконавчої влади, страхові компанії, фінансові організації та інші.

Наступний етап оцінки результатів діяльності промислового підприємства передбачає поетапне дослідження кожного виду результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Алгоритм оцінки фінансових результатів промислових підприємств вимагає проведення наступних дій:

– горизонтальний аналіз Звіту про рух грошових коштів прямим методом;

– горизонтальний аналіз Звіту про рух грошових коштів непрямим методом;

– вертикальний аналіз Звіту про рух грошових коштів прямим методом;

– вертикальний аналіз Звіту про рух грошових коштів непрямим методом;

– аналіз структури і динаміки фінансового результату до оподаткування;

– аналіз розподілу і використання чистого фінансового результату;

– аналіз структури і динаміки сукупного доходу.

Оцінка економічних результатів діяльності промислових підприємств передбачає дослідження цільової спрямованості суб'єкта господарювання та аналіз економічних показників за всіма видами діяльності (операційної, фінансової та інвестиційної).

Алгоритм оцінки економічних результатів діяльності промислових підприємств вимагає проведення наступних дій (на прикладі операційної діяльності):

– характеристика динаміки і виконання плану виробництва готової продукції;

– аналіз номенклатури, асортименту і структури готової продукції;

– аналіз сезонності та ритмічності виробництва готової продукції;

– оцінка виконання договірних зобов'язань;

– аналіз впливу виробничих запасів на результати діяльності підприємства;

– аналіз реалізації готової продукції;

– оцінка якості та конкурентоспроможності готової продукції.

Оцінка екологічних результатів діяльності промислових підприємств передбачає дослідження наслідків забруднення навколишнього середовища, що знижує ефективність їх функціонування. Екологічний результат діяльності промислового підприємства залежить від організації роботи суб'єкта господарювання, його підрозділів та стану основних засобів.

Алгоритм оцінки екологічних результатів діяльності промислових підприємств вимагає проведення наступних дій:

– характеристика динаміки і виконання плану екологічної діяльності підприємства;

– аналіз факторів та причин забруднення навколишнього середовища;

– аналіз динаміки нарахування та сплати екологічного податку;

– оцінка поточних витрат підприємств на охорону навколишнього природного середовища;

– аналіз витрат на капітальний ремонт основних засобів природоохоронного призначення для підприємства;

– оцінка капітальних вкладень на заходи з охорони навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів;

– аналіз витрат на експертні послуги із сертифікації виробництва, сировини та готової продукції промислового підприємства щодо екологічної безпеки.

Оцінка соціальних результатів діяльності промислових підприємств передбачає дослідження задоволення потреб трудових ресурсів підприємства та суспільства взагалі.

У процесі оцінки соціальних результатів діяльності підприємства використовується наступна послідовність:

– досліджується структура та динаміка соціальних результатів підприємства;

– оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами і руху робочої сили;

– аналіз використання робочого часу та продуктивності праці;

– аналіз витрат на оплату праці;

– дослідження структури і динаміки соціальних пільг, наданих працівникам підприємства.

Трансформаційні процеси сьогодення, які формують розвиток ринкових відносин, підвищують відповідальність і самостійність управлінців у визначенні та прийнятті управлінських рішень для забезпечення ефективності роботи промислових підприємств. Результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності знаходяться під впливом різних факторів, які взаємопов'язані між собою.

Не розкриваючи і не оцінюючи напрямок, активність і час дії відповідних факторів, не можливо забезпечити необхідний рівень результатів діяльності промислового підприємства. Якісно виконати дане дослідження можливо тільки за допомогою факторних методів детермінованого і кореляційно-регресійного аналізу результатів діяльності суб'єктів господарювання, що відповідає сучасним трансформаційним процесам у розвитку ринкової економіки.

Під факторним аналізом, на нашу думку, розуміється методика комплексного і системного вивчення та вимірювання впливу факторів на величину результативних показників діяльності промислових підприємств. В даний час використовується безліч типів факторного аналізу: детермінований і кореляційно-регресівний, ретроспективний і перспективний, дедуктивний і індуктивний, одноступінчатий і багатоступінчастий, варіативний й інші. Попередньо перед проведенням аналізу впливу факторів на показники результатів діяльності промислового підприємства, доцільно їх класифікувати.

На нашу думку, як зазанчалося у попередньому розділі дослідження, фактори, які впливають на результати діяльності

промислового підприємства можливо класифікувати наступним чином:

– за ступенем впливу;
– за належністю до сфери виникнення;
– за способом впливу;
– за економічною ознакою;
– за характером економічного росту;
– за періодичністю;
– за місцем виникнення;
– за характером впливу.

Класифікація факторів, які впливають на результати діяльності підприємства, являє собою розподіл їх за групами у залежності від їх загальних ознак. Класифікація факторів дозволяє дослідити причини змін досліджуваних явищ, достовірно оцінити місце та вплив кожного фактору на результати діяльності суб'єкта господарювання.

Запропонована нами класифікація факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, дозволить виявити напрями активізації взаємодії промислових підприємств в процесі господарської діяльності між собою та іншими суб'єктами національної економіки, допоможе значно підвищити рівень виконання планових результатів і сформувати рекомендації з метою управління ними в умовах трансформаційної економки.

Вивчення механізму взаємодії факторів в розрізі галузевої системи дозволить визначити тактику та сформувати стратегію поведінки суб'єктів господарювання в сучасних трансформаційних умовах господарювання, підвищити задоволеність працею трудових ресурсів і їх продуктивність, забезпечити високий рівень якості та конкурентоспроможності готової продукції, спрогнозувати результати діяльності промислового підприємства за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Наступним етапом комплексної оцінки результатів діяльності промислового підприємства є розробка та формування стратегії їх підвищення з метою обґрунтування концептуальної моделі управління суб'єктом господарювання. Визначення стратегії

здійснюється за допомогою виявлення резервів зростання і апробації сучасних методик аналізу результатів діяльності промислових підприємств. Моделі оцінок результатів підприємства інколи не враховують галузевих особливостей об'єктів аналізу, ігнорують чинники різних вагових оцінок впливу окремих показників на загальні результати аналізу, тому часто не визначають об'єктивних причин збільшення (зменшення) результатів діяльності підприємства [86]. Реалізація даного етапу здійснюється у наступних етапах дослідження.

2.2 Формування системи показників, які підвищують об'єктивність оцінки результатів діяльності промислових підприємств

Потрібно відзначити, що загальна кількість показників, які використовуються для оцінки результатів діяльності промислових підприємств, більше ста одиниць. У трансформаційній економіці існують різні точки зору на природу формування економічних показників. У сучасному економічному просторі не достатньо розроблені аргументовані принципи, якими слід керуватися для визначення ролі і місця того чи іншого показника для оцінки результатів діяльності промислового підприємства.

При виборі системи показників, для оцінки результатів діяльності промислових підприємств, необхідно дотримуватися наступних вимог:

– обачність при застосуванні методів оцінки, які повинні запобігати завищенню (заниженню) оцінки результатів діяльності промислового підприємства;

– повне висвітлення результатів діяльності за всіма видами діяльності та процесами для формування аналітичної інформації про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, здатних вплинути на управлінські рішення;

– кількісна вимірність показників та простота обчислення;

– єдиний грошовий вимірник для вимірювання та узагальнення всіх результатів діяльності промислового підприємства;

– якісна однорідність та достовірність порівнюваних показників, які не містять помилок та перекручень, які здатні вплинути на управлінські рішення;

– розрахунок аналітичних показників за єдиною методологією;

– показники повинні формуватися на зрозумілій та достовірній обліково-аналітичній інформації;

– єдиний період часу;

– розраховані показники повинні надавати можливість користувачам порівнювати аналітичну інформацію підприємства за різні періоди та різними підприємствами;

– відповідність інтересам основних груп користувачів аналітичної інформації.

Результативність, фінансова, економічна, соціальна та екологічна доцільність функціонування промислових підприємств вимірюється абсолютними і відносними показниками. Основні абсолютні показники результатів діяльності промислових підприємств представлені в обліковій системі підприємства й у її бухгалтерській (фінансовій), статистичній та податковій звітності. За даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» визначаються фінансові результати діяльності промислового підприємства. У дослідженні (п. 1.1) з'ясовано, що переважно основним з найбільш часто використовуваних показників при оцінці результатів діяльності суб'єкта господарювання є фінансовий результат: валовий прибуток (збиток); прибуток (збиток) від операційної діяльності; прибуток (збиток) до оподаткування; чистий прибуток (збиток). Сукупні результати діяльності промислового підприємства складаються з іншого сукупного доходу після оподаткування та чистого фінансового результату.

Крім того, результативність діяльності промислового підприємства треба оцінювати за показниками: чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); доходів та витрат від інвестиційної

та фінансової діяльності; сукупного доходу; податкових зобов'язань з екологічного податку; соціальних показників діяльності. Необхідно звернути увагу, що лише за абсолютними показниками результатів діяльності промислового підприємства не можливо зробити достовірні та обґрунтовані висновки про результати діяльності суб'єкта господарювання, тому, для оцінки результатів діяльності від усіх видів, у дослідженні будемо використовувати відносні показники, які більш повно та достовірно визначають кінцеві результати діяльності суб'єкта, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами промислового підприємства. Також однією з причин вибору відносних показників в порівняльній оцінці, є використання даних підприємств різної форми власності та масштабів діяльності. Відносні показники дозволяють зіставляти результати діяльності різнорідних промислових підприємств і відповідають поставленим раніше вимогам наукового дослідження.

Для проведення оцінки результатів діяльності підприємства знадобиться велика кількість показників, тому що різноманіття властивостей і ознак результатів діяльності суб'єктів господарювання, обумовлює необхідність застосування великої кількості аналітичних інструментів.

У науковій літературі запропоновані для оцінки фінансових результатів підприємства різні види показників рентабельності: рентабельність діяльності підприємства та рентабельність активів або капіталу.

Нами пропонується для розрахунку рентабельності активів (капіталу) підприємства, використовувати чистий фінансовий результат або сукупний дохід, модель розрахунку представлено на рис. 2.4.

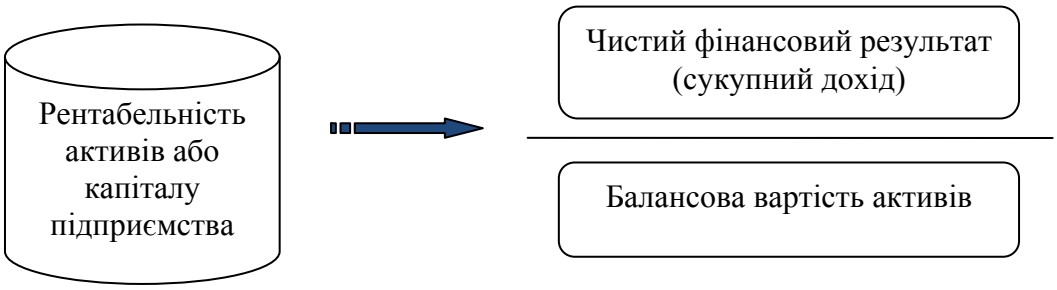

Рисунок 2.4 – Модель оцінки рентабельності промислового підприємства (рентабельність активів (капіталу) підприємства)

Для розрахунку рентабельності реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), використовувати валовий прибуток (збиток), модель розрахунку представлено на рис. 2.5.

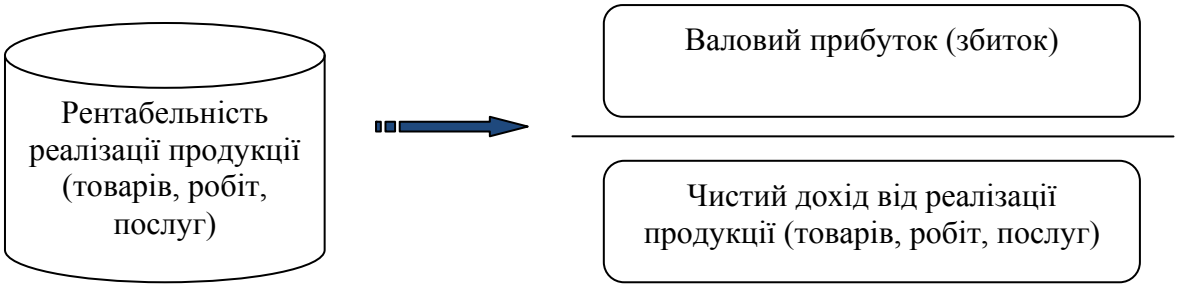

Рисунок 2.5 – Модель оцінки рентабельності промислового підприємства (рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Для розрахунку рентабельності операційної діяльності, використовувати прибуток (збиток) від операційної діяльності, модель розрахунку представлено на рис. 2.6.

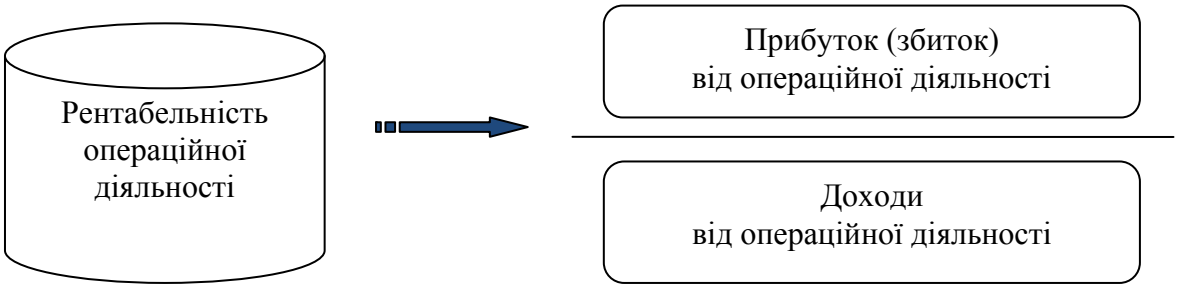

Рисунок 2.6 – Модель оцінки рентабельності промислового підприємства (рентабельність операційної діяльності)

Для розрахунку рентабельності інвестиційної діяльності, використовувати прибуток (збиток) від інвестиційної діяльності, модель розрахунку представлено на рис. 2.7.

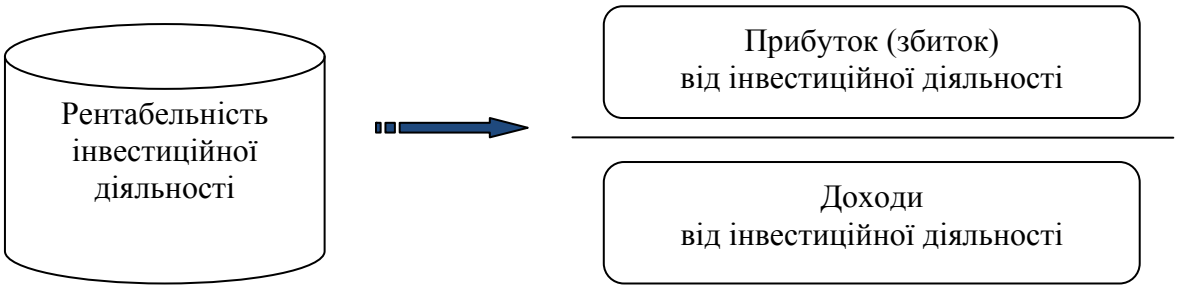

Рисунок 2.7 – Модель оцінки рентабельності промислового підприємства (рентабельність інвестиційної діяльності)

Для розрахунку рентабельності фінансової діяльності, використовувати прибуток (збиток) від фінансової діяльності, модель розрахунку представлено на рис. 2.8.

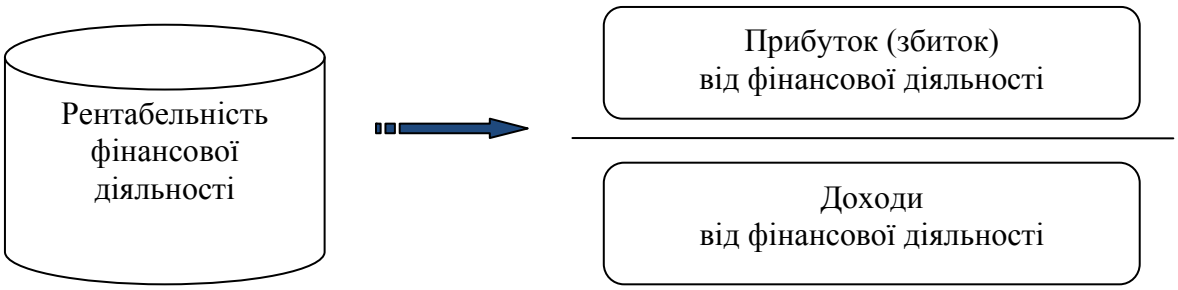

Рисунок 2.8 – Модель оцінки рентабельності промислового підприємства (рентабельність фінансової діяльності)

Необхідно звернути увагу, що модель оцінки рентабельності промислового підприємства будується на доходах суб'єкта господарювання, з урахуванням принципу обачності, та дає достовірну характеристику результатам діяльності.

Для оцінки рентабельності результатів діяльності підприємства необхідно використовувати сукупний дохід суб'єкта, модель розрахунку представлено на рис. 2.9. Сукупний дохід – відображає зміни у власному капіталі промислового підприємства протягом звітного періоду внаслідок господарських операцій та інших подій,

які впливають на результати діяльності суб'єкта, за винятком змін капіталу за рахунок операцій з власниками підприємства.

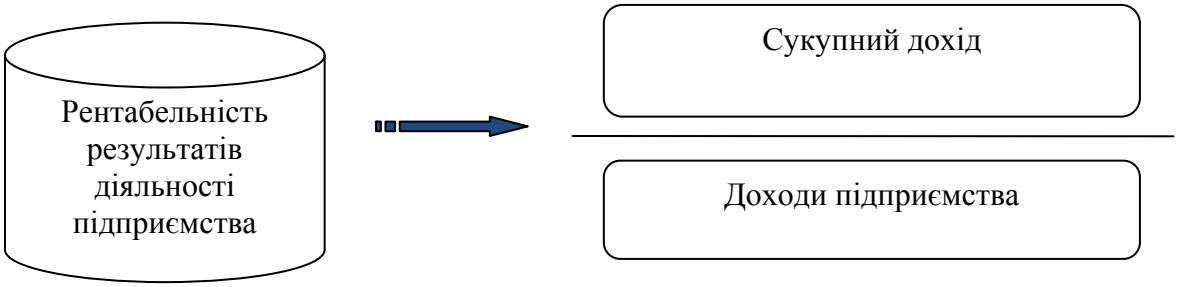

Рисунок 2.9 – Модель оцінки рентабельності промислового підприємства (рентабельність результатів діяльності підприємства)

Для розрахунку вище розглянутих показників, джерелом інформації є обліково-аналітична система промислового підприємства.

Показники рентабельності дозволяють дати оцінку ефективності системи управління ресурсами, контрольованими суб'єктами господарської діяльності у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Запропоновані аналітичні інструменти оцінки результатів діяльності залежать від фокусу дослідження результативності, ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Науковців може цікавити ефективність використання оборотних або необоротних ресурсів, власного або запозиченого капіталу, ефективність роботи підприємства з урахуванням соціально-екологічного ефекту та інше. Виходячи з цілей дослідження, формуються компоненти розрахованого показника, які у своїй сукупності дають сукупний дохід підприємства за всіма результатами діяльності.

Науковці, [217, 110, 90], формують три групи показників рентабельності: показники, які характеризують рентабельність реалізації; показники, які характеризують окупність витрат або інвестиційних проектів; показники, які характеризують прибутковість власного або позичкового капіталу.

Дані показники підприємства відповідають інтересам всіх фізичних та юридичних осіб, які потребують інформацію про результати діяльності промислового підприємства для прийняття відповідних рішень.

У міжнародній обліково-аналітичній системі, [81], широко застосовується підхід, за яким показники рентабельності поділяють в залежності від основи розрахунку: рентабельність визначену на основі прибутку (збитку); на виробничих аспектах; на основі грошових потоків. Різноманіття показників рентабельності забезпечує альтернативність пошуку шляхів підвищення ефективності результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Для розрахунку рентабельності до даного підходу, виникає питання, який прибуток (збиток) буде основою для її визначення: валовий прибуток (збиток), прибуток (збиток) від операційної діяльності, прибуток (збиток) до оподаткування, чистий прибуток (збиток), сукупний дохід. З метою об'єктивної оцінки аналізу результатів діяльності підприємства необхідно використовувати всі компоненти сукупного доходу суб'єкта господарювання, що дасть змогу виявити фактори впливу на результати діяльності промислового підприємства

Як було з'ясовано раніше у дослідженні, з метою підвищення доречності та достовірності оцінок результатів діяльності промислових підприємств, в систему аналітичних показників повинні також включатися показники, які визначають грошові потоки суб'єкта господарювання.

Показники рентабельності, визначені на основі наявних грошових ресурсів, формуються як і раніше визначені показники, але замість прибутку (збитку) в розрахунок приймається чистий грошовий потік підприємства за всіма видами діяльності. Показники рентабельності розраховані на чистому грошовому потоці ілюструють фінансову міцність підприємства, дають уявлення про ступінь можливості суб'єкта господарювання погасити свої зобов'язання. Таким чином, для об'єктивної оцінки результатів діяльності промислових підприємств необхідно включати аналітичні

інструменти, визначені на основі наявних грошових ресурсів. Необхідність використання для об'єктивної оцінки результатів діяльності промислових підприємств показників, розрахованих на основі наявних грошових ресурсів, обумовлена тим, що на підставі обліково-аналітичної інформації результати діяльності суб'єкта можна оцінити не тільки за формою № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», але також за формою № 3 «Звіт про рух грошових коштів» (прямий та непрямий методи). Об'єктивним фактором застосування показника чистого руху грошових коштів є те, що фінансовий результат діяльності підприємства в обліковій системі відображається за принципом нарахування, надходження і використання грошових ресурсів – касовим методом.

У фінансовій звітності підприємства відображається інформація про залишок грошових коштів на початок і кінець звітного періоду, формується аналітична інформація про надходження та витрачання грошових ресурсів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю суб'єкта господарювання. Фінансовий звіт про результати діяльності призначений для надання інформації про доходи та витрати, фінансові результати, сукупний дохід за результатами діяльності промислового підприємства за звітний період, методом нарахування. Метод нарахувань забезпечує формування доходів і витрат незалежно від того надійшли або сплачені відповідні грошові кошти. У світовій обліковій системі метод нарахування є найбільш прийнятним для оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання, але фінансовий результат (сукупний дохід) за звітний період не відображає фактичного надходження грошових ресурсів.

Застосування різних моделей розрахунку розглянутих аналітичних інструментів сприяє тому, що між ними виникають відхилення, які можуть мати визначений вплив на прийняття управлінських рішень. Відхилення залишку коштів на кінець року від чистого фінансового результату (сукупного доходу), отриманих за відповідний період, виникає ще й тому, що не всі суми прийняті у

обліковій системі, приймають участь у визначенні цих показників одночасно і в повному обсязі. На підприємствах, аванси отримані в повній сумі, визначають надходження грошових ресурсів у тому періоді, коли вони отримані, але у визначенні фінансового результату (сукупного доходу) приймають участь тільки тоді, коли будуть визнані доходом відповідного періоду. Розбіжність умов визначення запропонованих показників забезпечує наявність відхилень між ними, але до вагомих причин цієї невідповідності відносяться: фінансовий результат діяльності промислового підприємства знижує нараховану амортизацію (знос), при розрахунку грошових потоків амортизація відтоком не є, але є джерелом надходження грошових коштів у суб'єкта господарювання; при визначенні кінцевого результату діяльності підприємства за звітний період не враховуються капітальні інвестиції, понесені в даний період, але у складі грошового потоку вони займають одну з основних частин.

На промислових підприємствах, наприклад, за даними облікової системи, фінансовий результат визначає збиток, але наявність грошових коштів дозволяє суб'єкту здійснювати свою діяльність, і навпаки. Таким чином, для визначення результатів діяльності промислового підприємства необхідно здійснювати моніторинг фінансового результату (сукупного доходу) та реального грошового потоку, з метою об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства. Розглянута система аналітичного інструментарію підтверджує необхідність доповнення системи показників, які використовуються для оцінки результатів діяльності промислових підприємств, показниками, визначеними на основі грошових потоків суб'єкта господарювання. Для формування об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства необхідно використовувати показники фінансового результату (сукупного доходу), скориговані на величину амортизації, що впливає на чисті грошові надходження у суб'єкта. Даний метод також застосовується при визначенні показників рентабельності, за основу приймаються скориговані показники результатів діяльності

суб'єкта господарювання, з урахуванням витрат, які не потребують виплати грошових коштів.

В обліковій системі зарубіжних країн, даний метод застосовується дуже часто. Фінансовий результат (сукупний дохід) рекомендують розглядати разом з нарахованою амортизацією (зносом), що пояснюється відмінністю в підходах до розрахунку амортизації (зносу) в обліковій системі суб'єктів господарювання. Таким чином, для об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства рекомендується наступна система оціночних аналітичних інструментів, які характеризують результати діяльності суб'єкта господарювання (рис. 2.10).

Під аналітичним інструментарієм для об'єктивної оцінки результатів діяльності розуміємо – сукупність взаємопов'язаних величин, які характеризують стан відповідних явищ (суб'єктів, об'єктів) за якісними або кількісними ознаками результатів діяльності промислового підприємства.

Запропонований аналітичний інструментарій всебічно характеризує результати діяльності підприємств, відповідає інтересам різних груп користувачів обліково-аналітичної інформації та вимогам сегментної системи управління суб'єктом господарювання, для об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства.

Для дослідження результатів діяльності також можливо використовувати порівняльний аналіз промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання.

Рейтингом є значення певної відносної оцінки, що діє у визначений момент чи протягом певного періоду часу, яку суб'єкт рейтингування в результаті реалізації процесу рейтингування присвоює досліджуваному об'єкту та вважає найоптимальнішим для його позиціонування за обраним критерієм чи набором критеріїв серед інших подібних за основними параметрами суб'єктів господарювання [196].

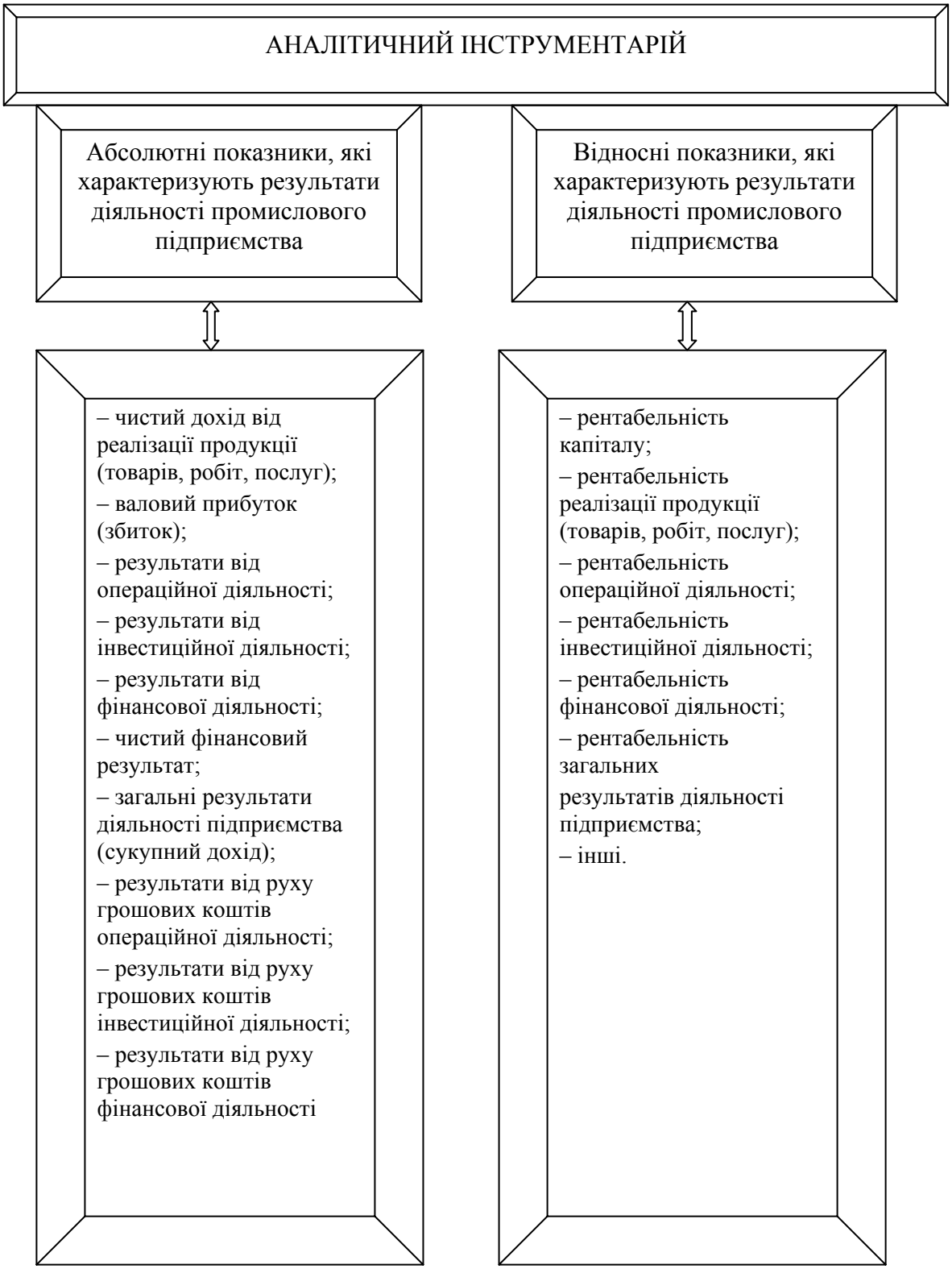

Рисунок 2.10 – Аналітичний інструментарій для об’єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства

Рейтингова оцінка дозволяє визначити конкурентоспроможність та місце промислового підприємства на ринку серед інших суб'єктів господарювання відповідної галузі. Система рейтингової оцінки результатів діяльності суб'єкта спрямована на дослідження індивідуальних аспектів підвищення результатів діяльності окремого промислового підприємства та формує аспекти, щодо ефективного досвіду господарювання. У процесі порівняння виявляються ринкові (прогресивні) організаційні, виробничі, економічні та фінансові управлінські рішення щодо діяльності підприємства.

За допомогою порівняльного дослідження результатів діяльності суб'єктів, можливо виявити фактори економічного зростання та встановлювати шляхи і засоби мобілізації потенціалу промислового підприємства.

У міжнародній практиці порівняльна оцінка ефективної роботи між суб'єктами господарювання називається – бенчмаркінгом. Бенчмаркінг (англ. Benchmarking) – це процес визначення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування суб'єктів господарювання з метою поліпшення власної роботи. Він в рівній мірі включає в себе два процеси: оцінювання і зіставлення [460]. Таким чином, порівняльний аналіз суб'єктів господарювання є одним з основних напрямів оцінки результатів діяльності промислових підприємств, що забезпечить об'єктивну оцінку результатів діяльності суб'єкта: виявити внутрішні резерви для збільшення результатів; визначити тенденції розвитку відповідної галузі; потенціал розвитку та ін. Основні елементи порівняльного аналізу промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання:

– формування мети та завдань дослідження;
– визначення об'єктів і суб'єктів дослідження;
– визначення методів дослідження;
– формування аналітичного інструментарію;
– інформаційно-аналітичне забезпечення;
– процес оцінки та порівняння;
– результати дослідження.

Основною метою порівняльного аналізу промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання є забезпечення процесу об'єктивної оцінки результатів діяльності суб'єктів. Досягнення мети дослідження обумовлює необхідність вирішення таких завдань: визначення оціночного показника за групою розглянутих промислових підприємств; ранжування за рівнем результатів діяльності; визначення відхилень показників та факторів, які характеризують результати діяльності суб'єкта, від середнього значення цих показників за аналітичною групою підприємств; отримання обліково-аналітичної інформації щодо резервів підвищення результатів діяльності у промислових підприємств.

Об'єктами дослідження є показники, які характеризують результати діяльності промислових підприємств, визначені дослідником. Суб'єктами – суб'єкти господарювання відповідної галузі, регіону. Методи дослідження включають у себе способи або прийоми, які використовуються у дослідженні результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Формування аналітичного інструментарію здійснюється на підставі завдань дослідження, з використанням обов'язкових та особистих інструментів для оцінки результатів діяльності промислових підприємств. Облікова система суб'єктів господарювання є основою інформаційно-аналітичного забезпечення дослідження оцінки результатів діяльності промислових підприємств.

Процес оцінки та порівняння – це розрахунок визначених оціночних показників суб'єктів та порівняння системи показників результатів діяльності між суб'єктами дослідження. Алгоритм порівняльного аналізу результатів діяльності промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання сформовано на рис. 2.11. На підставі проведених розрахунків формуються матриці: оцінки результатів діяльності суб'єктів на основі визначених показників; матриця стандартизованих індексів та результатів порівняльної рейтингової оцінки результатів діяльності суб'єктів; матриця загальної оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання.

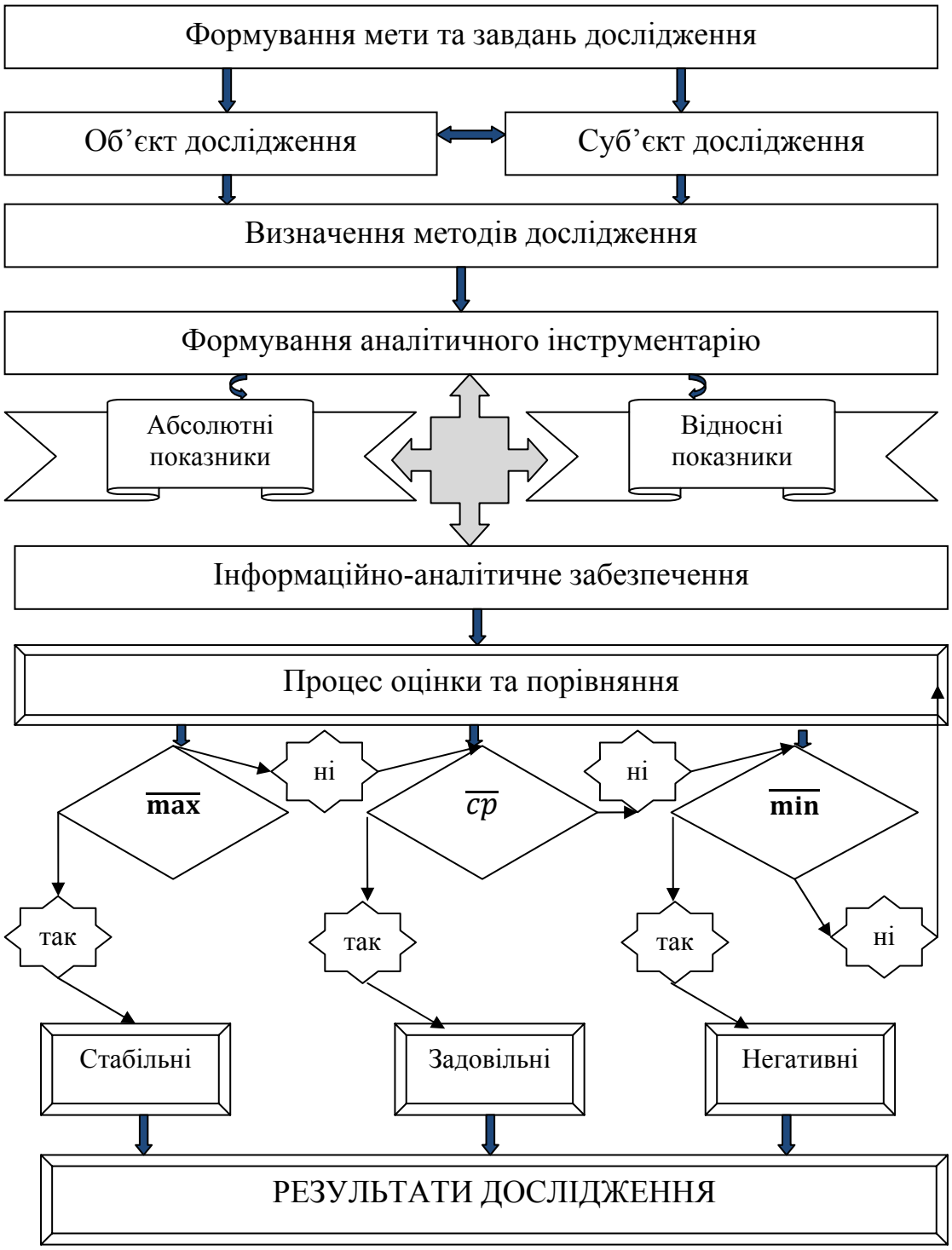

Рисунок 2.11 – Алгоритм порівняльного аналізу результатів діяльності промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання

Результатом порівняльного аналізу промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання є об'єктивна оцінка результатів діяльності. Таким чином, основні переваги порівняльного аналізу промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання в наочності оцінок, в можливості визначення місця відповідного суб'єкта серед інших підприємств. На основі отриманої аналітичної інформації можна отримати відповідь щодо спроможності операційної, фінансової ті інвестиційної діяльності, визначити резерви зростання результатів діяльності суб'єктів господарювання та їх ефективність.

Умови зовнішнього середовища і нестабільність внутрішнього промислових підприємств, зумовлюють необхідність розробки моделі діагностичної оцінки результатів діяльності суб'єктів господарювання, яка дозволяє на основі спостереження за зміною основних факторів підприємницької діяльності, контролювати величину результатів за всіма видами діяльності. У даних умовах особливої актуальності набувають прийоми економічної діагностики.

Діагностика діяльності підприємств – це творчий процес, різноманітний за змістом, який здійснюється за допомогою різних аналітичних прийомів з урахуванням специфіки виробництва, його організації на конкретному підприємстві. Отже, всі працівники підприємства, що займаються аналізом його діяльності, повинні постійно вдосконалювати свої знання в цій області [123].

Економічна діагностика близька до економічного аналізу, але вони розрізняються за цілями, завданнями, аналітичним інструментарієм. Аналіз встановлює кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми. Діагностика, яка орієнтована на пізнання економічних протиріч, основну увагу приділяє інтерпретації тих або інших економічних результатів діяльності підприємства. Процес діагностування, безумовно, містить у собі процедури аналізу. При цьому його основними завданнями є: вивчення й оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації; визначення відхилень від нормального або оптимального стану

об’єкта дослідження; дослідження причин цих відхилень та виявлення причинно-наслідкових зв’язків між показниками; інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються; підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об’єкта за сегментною складовою; розробка й адаптація аналітичного інструментарію діагностики для проведення досліджень [217].

На нашу думку, економічна діагностика суб’єкта господарювання – це складний системний процес, який передбачає здійснення цілого комплексу послідовних взаємопов’язаних дій, кожен етап яких вимагає тієї чи іншої якісної і кількісної оцінки відповідного об’єкта.

Економічна діагностика, використовуючи результати оперативного та стратегічного аналізу, дозволяє виявити фактори, які впливають на результати діяльності суб’єкта господарювання, оцінити їх вплив кількісно, сформувати можливі варіанти динаміки визначених основних показників, приймати ефективні управлінські рішення, які запобігають зниженню результативних показників, дозволяє врахувати можливі наслідки при прийнятті управлінських рішень суб’єктами господарської діяльності. Основні етапи дослідження факторів середовища, які впливають на результати діяльності промислових підприємств відзначені на рис. 2.12.

За допомогою методу експертних оцінок визначають найбільш важливі фактори відповідного середовища на результати діяльності промислових підприємств та ступень їх впливу. Застосування даного методу у системі об’єктивної оцінки результатів діяльності промислових підприємств в значній мірі може сприяти досягненню відповідних цілей з метою прийняття ефективних управлінських рішень в системі управління підприємством.

Метод експертних оцінок або метод Дельфі (англ. Delphi technique) – один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об’єкта прогнозування. Відправною інформацією при цьому є думка спеціалістів, які займаються дослідженнями й розробками в

прогнозованій галузі [110]. Експертними оцінками у науковій літературі [123, 217, 110] називають евристичні оцінки, які ґрунтуються на досвіді фахівців та їх інтуїції. Для достовірності та об’єктивності експертних оцінок у наукових дослідженнях застосовують економіко-статистичні методи з використанням математичного апарату.

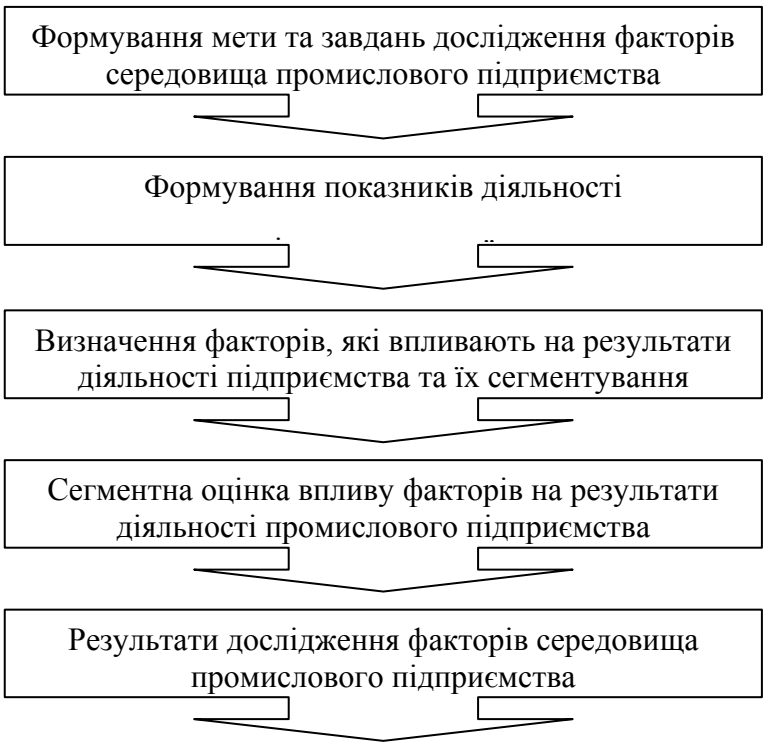

Рисунок 2.12 – Основні етапи дослідження факторів середовища, які впливають на результати діяльності промислових підприємств

Експертні оцінки у суб’єкта господарювання використовуються для планування фінансового стану та результатів діяльності суб’єкта з урахуванням відсутні достовірних джерел інформаційного забезпечення. В умовах відповідної невизначеності, інформаційною основою є наукова інтуїція дослідників.

«Експерт» в дослівному перекладі з латинської мови означає «досвідчений». Тому метод експертних оцінок полягає в обробці інформації, отриманої шляхом опитування експертів. Використання експертів як джерел інформації про майбутній розвиток

досліджуваного процесу (явища, об'єкта), ґрунтується на гіпотезі наявності практично у частини провідних спеціалістів конкретної області глибоких і достатніх знань про шляхи розв'язання досліджуваних проблем [110].

Метод експертної оцінки полягає в організованій інтерпретації думки групи відповідних фахівців теоретиків або практиків з наступною обробкою отриманих експертних оцінок (відповідей). Процедура експертної оцінки включає: мету та завдання; об'єкт та суб'єкт; організація опитування; аналіз та оцінку; результати експертної оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання. Особливого підходу потребує визначення кваліфікованих та компетентних експертів для здійснення експертної оцінки діяльності підприємства, перевірку їх компетентності, аналіз і узагальнення результатів експертизи.

В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнити свій та світовий досвід досліджень і розробок за певною проблемою, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності. При організації і проведенні процедури анкетного опитування слід дотримуватися певних принципів, зокрема: до експертного опитування слід долучити досвідчених, висококваліфікованих спеціалістів у відповідних областях знань; думки спеціалістів повинні бути подані у такій формі, що дозволяє їх систематизувати; велика кількість висловлених ідей неодмінно включає певну кількість плідних ідей; дотримуючись закону великих чисел, думки достатньо великого числа експертів слід вважати точними характеристиками досліджуваної проблеми; отримання відповідей експертів у максимально систематизованій формі можливе лише за умови чітко визначеного завдання і конкретно заданих питань; при наданні експерту нової інформації він повинен уміти творчо використати її і удосконалити відповіді у напрямку підвищення вірогідності і точності оцінок [110].

Робота фахівців-експертів узагальнює думку певного кола людей, дає інформаційно-аналітичні матеріали для відповідного дослідження. Кількісні параметри експертної групи не регламентуються, але, на нашу думку, їх кількість чим більше, тим краще, але не менше 5 фахівців. Для підвищення об'єктивної оцінки експертів-фахівців застосовують бальні й рангові оцінки, які мають різні шкали вимірювання для системи дослідження стану та результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Експерти-фахівці працюють за наступною процедурою:

– уточнюють мету, завдання, об'єкт, суб'єкт;

– уточнюють або формують аналітичний інструментарій;

– організація та проведення анкетного або іншого опитування;

– обробка отриманих результатів та їх передача.

Дослідження експертних оцінок має на меті визначення узгодженості дій експертів-фахівців з урахуванням достовірності даних оцінок. Використовуючи систему факторів відповідного середовища, запропоновану вище, необхідно виділити із загального числа факторів ті, які особливо впливають на формування результатів діяльності суб'єкта господарювання з використанням методу експертних оцінок. Завдання експертів-фахівців – з запропонованих факторів відповідного середовища функціонування промислового підприємства, шляхом присвоєння балів, виділити найбільш важливі фактори, які впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання. Кожному експерту-фахівцю пропонується шкала від одного до дванадцяті балів, які він розподіляє між визначеними факторами внутрішнього або зовнішнього середовища системи функціонування промислового підприємства, які в тому чи іншому ступені впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання. Максимальна кількість балів (12-10) застосовується до найвпливовіших факторів, середній вплив – (7-9 балів); достатній вплив – (4-6 балів); незначний влив – (1-3 балів). Запропонована система бальних оцінок дозволяє з усієї сукупності факторів визначати особливо впливові фактори на результати діяльності промислових підприємств.

При формуванні системи показників, які підвищують об'єктивність оцінки результатів діяльності промислових підприємств необхідно враховувати особливо впливові фактори на результати діяльності суб'єкта з метою цілісного або сегментного управління підприємством. Обов'язковою процедурою в системі експертних оцінок є перевірка узгодженості оцінок експертів-фахівців. Дослідження узгодженості оцінок експертів при бальному оцінюванні здійснюється наступним чином [110]:

– середня величина для кожного фактора:

$$\overline{Fi} = \frac{\sum Fi}{N}, 2.1$$

де $\overline{Fi}$ – середньоарифметична оцінка експертів-фахівців за i фактором;

$\sum Fi$ – сума оцінок експертів-фахівців за i фактором;

N – кількість експертів-фахівців;

– середньоквадратичне відхилення:

$$\overline{Si} = \sqrt{\frac{\sum(Fi - \overline{Fi})^2}{(N-1)}} \; 2.2$$

– коефіцієнт варіації:

$$Ki = \frac{\overline{Si}}{\overline{Fi}} \; 2.3$$

Думка експертів-фахівців вважається узгодженою, якщо коефіцієнт варіації в розрахунках не перевищує величину 0,3. При дослідженні аналітичної інформації колективної експертної оцінки відносної ваги окремих факторів нарівні з балами використовуються ранги. Тому аналітична інформація, яка отримана в балах, відповідним чином ранжується для визначення сегментної оцінки результатів діяльності промислового підприємства.

Таким чином, метод експертної оцінки дозволяє виявити фактори підприємницького середовища, які впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання. Подальша кількісна оцінка їх впливу дозволить прогнозувати величину результатів діяльності суб'єктів господарювання під впливом змін факторів підприємницького середовища з метою прийняття зважених управлінських рішень, які забезпечать бажаний рівень результатів діяльності промислових підприємств.

Запропонована система аналітичних інструментів, більш точно характеризує результати діяльності промислових підприємств та надає їх об'єктивну оцінку. У сьогоденні, коли велика кількість промислових підприємств є неплатоспроможними, фінансово нестійкими, низькорентабельними, має змінюватися ставлення до загальних результатів діяльності суб'єктів господарювання з урахуваннях всіх сегментів діяльності. Обґрунтована необхідність доповнення системи показників, які використовуються для оцінки результатів діяльності промислових підприємств, показниками, визначеними на основі грошових потоків суб'єкта господарювання. Для формування об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства необхідно використовувати показники фінансового результату (сукупного доходу), скориговані на величину амортизації, що впливає на чисті грошові надходження у суб'єкта.

Для дослідження результатів діяльності також можливо використовувати порівняльний аналіз промислових підприємств з використанням рейтингової оцінки суб'єкта господарювання.

В умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств, особливої актуальності набуває порівняльний аналіз суб'єктів господарювання з використанням рейтингової оцінки суб'єкта. Порівняльний аналіз дозволяє підготувати інформаційно-аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень та виявлення резервів зростання результатів діяльності підприємства за всіма сегментами діяльності.

Важливішим аналітичним інструментом об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства є економічна

діагностика для виявлення факторів, які впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання й оцінку даного впливу з урахуванням сегментної складової. Для цих цілей використовувався метод експертних оцінок. На основі даного методу можливо виділили пріоритетні фактори, які впливають на результати діяльності промислового підприємства. Враховуючи отриману аналітичну інформацію, можливо здійснювати подальше дослідження визначених аспектів з метою встановлення кількісного взаємозв'язку з результуючими показниками діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням сегментної складової, що дозволить визначити фактори-індикатори моніторингу і управління якими дозволить планувати, прогнозувати та контролювати результати діяльності промислових підприємств для підвищення ефективності його діяльності та розвитку.

2.3 Характеристика стану промислової галузі України

Промисловість – є найважливішою складовою структурних сегментів національної економіки та виступає провідною галуззю виробничої сфери, яка створює продукт для забезпечення та задоволення потреб суспільства.

В структурі національної економіки доля промисловості складає близько 30% валового внутрішнього продукту, кількість працівників на промислових підприємствах становить приблизно 20 % зайнятого населення національної економіки, а найвищу питому вагу у сучасних умовах в її галузевій структурі займає добувна та переробна промисловість й енергетика. У період 2013-2015 рр. частка промислових підприємств у ВВП України характеризувалась негативною динамікою, але за результатами першого кварталу 2016 року спостерігається зростання. Загальна результативна робота промислових підприємств впливає на функціонування національної економіки, а їх показники – структура промисловості, темпи зростання, результати діяльності та ділова активність є аналітичним інструментарієм, який надає кількісні та якісні характеристики національної економіки.

Розвиток промислового комплексу є одним із пріоритетних завдань у трансформаційних умовах національного суспільства України. Згідно Стратегії сталого розвитку «Україна − 2020» [9]: вектор розвитку − це забезпечення сталого розвитку держави, проведення структурних реформ та, як наслідок, підвищення стандартів життя. Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями. Для цього, передусім, необхідно відновити макроекономічну стабільність, забезпечити стійке зростання економіки екологічно невиснажливим способом, створити сприятливі умови для ведення господарської діяльності та прозору податкову систему.

Виконання цього вектору забезпечить диверсифікацію промислового зростання і додатковий приріст темпів ефективного розвитку національної економіки понад значень, які можуть бути досягнуті в трансформаційних умовах. Необхідно констатувати, що рівень розвитку промисловості та сегментних її складових, не відповідають вимогам ринкової економіки та потребам суспільства. Особливо занепокоює велика частка морально та фізично застарілих основних засобів (73 %), які є основною складовою для промислового виробництва. Вектор розвитку національної економіки − енергонезалежність, тому за таких умов, необхідно трансформувати промисловість у напряму зменшення сегменту матеріало- і енергомістких галузей промисловості національної економіки.

Трансформаційна перебудова національної економіки та орієнтація промислових підприємств на ефективне функціонування вимагають відповідної трансформації системи управління господарським механізмом як на мікро- так і на макрорівнях.

Статистичні дані за перший квартал 2016 року надають впевненість у відновленні промислового виробництва у поточному році після значного скорочення у 2013-2015 роки. Найвищого рівня показників приросту промислового виробництва досягнуто у машинобудуванні, харчовій, фармацевтичній та легкій промисловості, інші галузі промисловості теж демонструють

позитивну динаміку. Промислових підприємств в структурі національної економіки близько 42 тисяч, з яких 1 % великих, 12% середніх та 87 % малих, але основний потенціал зростання промислового виробництва зосереджено у великих та середніх підприємствах.

Динаміка індексів промислової продукції за основними видами діяльності за період 2013-2016 рр. запропонована в табл. 2.1 [121].

За даними Державної статистичної служби України у грудні 2015 року порівняно з листопадом 2015 року та груднем 2014 року індекс промислової продукції складав 101,0 % та 97,9 %, а за підсумками січня – грудня 2015 року – 86,6%. У добувній промисловості та розробленні кар'єрів порівняно з січнем – груднем 2014 року індекс промислової продукції становив 85,5 %, переробній – 86,9 %, постачанні і розподіленні електроенергії, газу, пару та кондиційованого повітря – 88,0 %.

Таблиця 2.1 – Індекси промислової продукції за основними видами діяльності

Галузь	2013р.	2014 р.	2015 р.	Січень-лютий 2016 р.
1	2	3	4	5
Промисловість	95,7	89,9	87,0	108,2
Добувна та переробна промисловість	95,2	89,3	86,9	113,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	100,8	86,3	85,8	99,4
з неї:				
добування кам'яного та бурого вугілля	97,6	69,5	61,9	107,3
добування сирої нафти та природного газу	96,3	98,3	95,0	93,3
добування металевих руд	104,6	93,4	95,0	96,7
Переробна промисловість	92,7	90,7	87,4	121
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	95,0	102,5	89,3	113,1

1	2	3	4	5
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,6	92,0	122,0
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	102,7	96,0	88,9	127,6
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	89,2	78,7	80,9	98,6
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	80,7	85,8	84,8	113,1
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	111,8	101,9	92,4	132,2
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	97,4	91,2	92,8	132,0
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	94,7	85,5	83,9	108,9
Машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування	86,4	79,4	85,9	137,4
виробництво комп’ютерів, електронної та оптичної продукції	86,0	77,9	71,3	221,7
виробництво електричного устаткування	91,1	100,9	89,8	139,7
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	93,5	88,7	87,5	143,5
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	79,8	64,3	85,0	120,6
Виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	90,9	93,0	84,5	141,9
Постачання електроенергії, газу, пару та кондиційованого повітря	98,9	93,4	88,0	88,3

У лютому 2016 рока вперше за останні три роки в сучасних умовах господарювання зафіксовано зростання промислового

виробництва проти відповідного місяця попереднього року. Порівняно з лютим 2015 року індекс промислової продукції становив 107,6 % (скоригований на ефект календарних днів – 104,9 %). Як результат, у січні – лютому 2016 року порівняно з січнем – лютим 2015 року цей показник склав 102,9 %, у т.ч. у добувній промисловості – 103,4 %, переробній – 103,0 %, постачанні і розподіленні електроенергії, газу, пару та кондиційованого повітря – 101,9 %. У лютому порівняно із січнем 2016 року індекс промислової продукції становив 108,2 % (з урахуванням сезонного фактору – 103,5%).

Промислові підприємства є системоутворюючими складовими у структурі національної економіки: в економічній складовій формує додану вартість, у бюджетній – ресурсне забезпечення, у соціальній – задоволення потреб суспільства, тому числі гідної оплати праці.

Особливістю сучасного етапу економічного розвитку національної економіки є остаточний перехід до ринкової економіки, де частка державної власності буде тільки у стратегічно важливих підприємствах. Економічна ситуація в національній економіці на сьогодення характеризується постійними змінами в нормативно-правових актах та неефективною податковою системою, що у свою чергу впливає на оцінку результатів діяльності промислових підприємств та не дозволяє їм реалізовувати стратегію довгострокового розвитку. Тому в умовах нестабільного економічного становища, викликаного половинчастістю і непослідовністю в проведенні економічної, адміністративної, політичної реформи на різних рівнях, коли стара адміністративна система не функціонує, а нова сучасна система ще не запрацювала, об’єктивна оцінка результатів діяльності промислових підприємств набуває особливу важливість та зацікавленість.

Результати діяльності промислових підприємств характеризуються такими аналітичними інструментами: додана вартість, фінансовий результат, рентабельність, сукупний дохід. Дані інструменти визначають конкурентоздатність промислових підприємств, їх потенціал, ділову активність. Економічні та фінансові

результати діяльності промислових підприємств далеко не байдужі органам державної влади на різних рівнях з точки зору здатності промислових підприємств своєчасно та у повному обсязі сплачувати податкові зобов'язання. Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за відповідний період 2015 року наведено у табл. 2.2 [121].

Результати таблиці свідчать, що промислові підприємства за відповідний період отримали загальний збиток більше 85 млрд. грн., що складає 46 % від загального фінансового результату підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності. Необхідно звернути увагу, що 60,6 % загальної кількості промислових підприємств отримали позитивний фінансовий результат до оподаткування, а решта – негативний, на який приходиться 168 млрд. грн. Дані показники свідчать про неефективну діяльність промислових підприємств у даному періоді. Структурно-динамічний аналіз показників результатів діяльності за 2013-2015 роки показав негативну тенденцію у результатах роботи промислових підприємств національної економіки. Основні фактори, які вплинули на дані результати: політична нестабільність, антитерористична операція на сході України, анексія території, значне знецінювання національної валюти, секторальні проблеми в економіці, зниження купівельної спроможності суспільства та інші.

Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за відповідний період 2015 року наведено у табл. 2.3 [121].

У загальному негативному фінансовому результаті до оподаткування найбільш збитково спрацювали підприємства: з виробництва хімічних речовин і продукції (- 23881 млн. грн.); виробництво гумових і пластмасових виробів (-7629,6 млн. грн.); машинобудування (-7441,7 млн. грн.). Позитивні фінансові результати до оподаткування показали підприємства: з текстильного виробництва; виробництва коксу та продуктів нафто перероблення; виробництва основних фармацевтичних продуктів.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за 9 місяців 2015 року, млн. грн.

Галузь	Фінансовий результат, млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
Промисловість	-84888	60,6	83072	39,4	167960
будівництво	-6495,2	55,9	1994,9	44,1	8490,1
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-40003	64,5	34456,1	35,5	74458,7
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6604,3	55,1	22626,1	44,9	16021,8
тимчасове розміщування й організація харчування	-3158,9	52,7	441,8	47,3	3600,7
інформація та телекомунікації	-4817,7	51,8	7817,9	48,2	12635,6
фінансова та страхова діяльність	-11271	68,8	73794,9	31,2	85065,4
операції з нерухомим майном	-31726	45	1996,3	55	33722,4
професійна, наукова та технічна діяльність	-4332,4	55,3	4066,1	44,7	8398,5
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-1317,9	56,3	1621,1	43,7	2939
освіта	119,7	62,1	128,8	37,9	9,1

1	2	3	4	5	6
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-599,4	65,2	256,3	34,8	855,7
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-1658,1	27,5	23,2	72,5	1681,3
надання інших видів послуг	-17	59,5	12,5	40,5	29,5
сільське, лісове та рибне господарство	-334,7	93,5	935,5	6,5	1270,2
усього	-183894	60,2	233243,5	39,8	417137,5

Таблиця 2.3 – Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності за 9 місяців 2015 року, млн. грн.

Галузь	Фінансовий результат, млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
Промисловість	-84888	60,6	83072	39,4	167960
Добувна промисловість	-952,7	45,1	20042,4	54,9	20995,1
Переробна промисловість	-64591	67,1	54497,4	32,9	119088
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-7115,3	65,1	15927,2	34,9	23042,5
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	425,7	82,6	1131,6	17,4	705,9
виготовлення виробів з деревини,	-319,7	70,6	2536	29,4	2855,7

1	2	3	4	5	6
паперу та поліграфічна діяльність					
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	1029,3	60	4377,1	40	3347,8
виробництво хімічних речовин і продукції	-23881	65,2	1995,2	34,8	25875,7
виробництво основних фармацевтичних продуктів	2000,1	84,1	2478	15,9	477,9
виробництво гумов их і пластмасових виробів, іншої продукції	-7629,6	65,8	2528,4	34,2	10158
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-21514	58,4	10469,5	41,6	31983,5
машинобудування	-7441,7	66,1	11540,1	33,9	18981,8
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-5,7	73,7	657,8	26,3	663,5
виробництво електричного устаткування	-2072,8	69,2	1336,6	30,8	3409,4
виробництво інших машин і устаткування	-649,8	63,9	4374,8	36,1	5024,6
виробництво автотранспортних засобів	-4713,4	62,8	5170,9	37,2	9884,3
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і	-144,8	68,2	1514,3	31,8	1659,1

устаткування					
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-17320	28,2	8186,7	71,8	25506,8
Водопостачання; каналізація, поводж. з відх.	-2024,2	32,4	345,5	67,6	2369,7

У табл. 2.4 та 2.5, [2], сформовані чисті фінансові результати за видами економічної та промислової діяльності, які свідчать також про неефективну роботу промислових підприємств за відповідний період.

Таблиця 2.4 – Фінансовий результат за видами економічної діяльності за 9 місяців 2015 року, млн. грн.

Галузь	Фінансовий результат, млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
Промисловість	-90283	60,4	74782,3	39,6	165066
будівництво	-6594,2	55,2	1906,1	44,8	8500,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-42228	64,2	32333	35,8	74560,7
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5819,2	54,5	21749,3	45,5	15930,1
тимчасове розміщування й організація харчування	-3170,3	52,4	428,6	47,6	3598,9

1	2	3	4	5	6
інформація та телекомунікації	-5879,7	51,3	6758,1	48,7	12637,8
фінансова та страхова діяльність	-4274,8	68,8	7866,9	31,2	12141,7
операції з нерухомим майном	-31731	44,5	1893,8	55,5	33624,9
професійна, наукова та технічна діяльність	-4404,2	54,8	4016,6	45,2	8420,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-1393,2	55,4	1550,6	44,6	2943,8
освіта	118,2	62,1	127,4	37,9	9,2
охорона здоров’я, соціальна допомога	-619,6	64,6	241,6	35,4	861,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-1677,6	26,4	20,2	73,6	1697,8
інші види послуг	-17,2	59,5	12,3	40,5	29,5
сільське, лісове та рибне господарство	-393,7	93,5	876,7	6,5	1270,4
усього	-186729,2	59,7	154564	40,3	341293

Таблиця 2.5 – Чистий фінансовий результат підприємств за видами промислової діяльності за 9 місяців 2015 року, млн. грн.

Галузь	Фінансовий результат, млн. грн.	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансо-вий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
1	2	3	4	5	6
Промисловість	-90283	60,4	74782	39,6	165066
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-3149,5	45,1	17083,7	54,9	20233,2
Переробна промисловість	-68138	66,8	49753,6	33,2	117892

1	2	3	4	5	6
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	-7580,3	64,7	15124,3	35,3	22704,6
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	361,1	82,3	1069,8	17,7	708,7
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	-536,4	70,6	2323,4	29,4	2859,8
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	801,1	60	4136,9	40	3335,8
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-23980	65,2	1893,6	34,8	25873,3
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	1750,2	84,1	2228,1	15,9	477,9
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	-7774,5	65,8	2397,5	34,2	10172
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	-22440	57,9	9105,7	42,1	31545,4
машинобудування	-8505,9	65,8	10044	34,2	18549,9

1	2	3	4	5	6
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	-44,3	73,7	648,5	26,3	692,8
виробництво електричного устаткування	-2089	69,2	1318,9	30,8	3407,9
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	-706	63,3	3909,2	36,7	4615,2
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	-5666,6	62,8	4167,4	37,2	9834
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	-234,1	67,9	1430,3	32,1	1664,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-16963	28,2	7603,8	71,8	24566,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-2032,9	32,4	341,2	67,6	2374,1

У сучасних трансформаційних умовах до безлічі проблем, які накопичилися за останні роки, додаються нові внутрішні та зовнішні проблеми промислових підприємств, пов’язані зі змінами в суспільстві і умовами розвитку національної економіки. До таких проблем відносяться: нестабільність соціально-економічного середовища; падіння попиту на продукцію; відсутність інвестиційних

ресурсів; зниження ділової активності, відсутність інноваційного розвитку національної економки.

Кожне сучасне промислове підприємство прагне до того, щоб досягти найефективніших результатів діяльності, але у складних умовах господарювання існує обмеження щодо ефективного функціонування суб'єктів у сучасних трансформаційних умовах. Для того, щоб промислове підприємство здійснювало свою діяльність ефективно, йому необхідне ефективне управління результатами діяльності. Ефективність на промисловому підприємстві складається з безлічі внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на результати діяльності. Основним принципом формування системи аналітичних показників ефективності є відношення результату діяльності до отриманого ефекту, співвідношення фінансового результату до доходу промислового підприємства, або з огляду на використовувані активи. Використання аналітичних інструментів ефективності у діяльності промислових підприємств передбачає: формування функціонуючого механізму, спрямованого на процес підвищення ефективності; інноваційну діяльність з використанням досягнень науково-технічного прогресу; соціальну та екологічну складову у діяльності суб'єкта.

Основним аналітичним інструментом, який визначає фінансові результати діяльності промислових підприємств, як зазначалося у дослідженні, є рентабельність. Рентабельність основної діяльності великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності відповідного періоду 2015 року наведено у табл. 2.6 [121].

Загальна рентабельність основної діяльності промислових підприємств за відповідний період складає 3,4 %. Позитивне значення рентабельності, при негативному чистому фінансовому результаті -90283 млн. грн., свідчить про значний влив на результати діяльності промислових підприємств доходів та витрат від інвестиційної та фінансової діяльності промислових підприємств.

Таблиця 2.6 – Рентабельність основної діяльності за видами економічної діяльності за 9 місяців 2015 року, млн. грн.

Галузь	Результат від основної діяльності	Витрати основної діяльності	Рівень рентабельності, %
1	2	3	4
Промисловість	47740,4	1396821	3,4
будівництво	-2657,2	61447,5	-4,3
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4079,7	272885	1,5
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	18805,4	177996	10,6
тимчасове розміщування й організація харчування	-2655,4	14000	-19
інформація та телекомунікації	5320,5	60768,4	8,8
фінансова та страхова діяльність	-3762,5	57435,8	-6,6
операції з нерухомим майном	-20360	60281,3	-33,8
професійна, наукова та технічна діяльність	10556,3	108786	9,7
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-945,5	20701,7	-4,6
освіта	128,1	550,9	23,3
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-69,9	5062,6	-1,4
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-2144,6	7850	-27,3
надання інших видів послуг	-33	627,3	-5,3
сільське, лісове та рибне господарство	-9,5	12164,3	-0,1
Усього	53993	2257377,7	2,4

Рентабельність – це прибутковість промислового підприємства або аналітичний інструмент оцінювання економічної ефективності

його діяльності та відображає загальні результати діяльності суб'єкта. Рентабельність промислового підприємства залежить від декількох показників: обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), доходів та витрат діяльності суб'єкта. Аналітичний показник «рентабельність» комплексно відображає ступінь ефективності використання ресурсів промислового підприємства: грошових, матеріальних та трудових. Показники, які визначають рентабельність є своєрідними характеристиками результатів діяльності промислового підприємства та відображають відносну прибутковість суб'єкта.

Рентабельність основної діяльності великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності відповідного періоду 2015 року наведено у табл. 2.7 [121].

Показники рентабельності основної діяльності великих та середніх підприємств за видами промислової діяльності свідчать про різнопланову ефективність роботи промислових підприємств: від ефективної роботи, про що свідчить показник рентабельності 22,7 % (виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів), та до неефективних результатів діяльності (–14,7 %; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції).

В національній економіці промислове підприємство, кожна галузь мають або повинні мати відповідну спеціалізацію, яка передбачає реалізацію певного виду продукції (товарів, робіт, послуг). Спеціалізація промислових підприємств сприяє у першу чергу зниженню витрат діяльності, збільшенню продуктивності праці та поліпшенню якості продукції (товарів, робіт, послуг), що у свою чергу впливає на результати діяльності підприємств. Деякі види промисловості (наприклад, паливна й електроенергетична) формують міжгалузеві промислові комплекси у структурі національної економіки. Найважливішими міжгалузевими промисловими комплексами у національній економіці є: добувна, переробна, паливно-енергетична, машинобудівна та інша промисловість.

Таблиця 2.7 – Рентабельність основної діяльності за видами промислової діяльності за 9 місяців 2015 року, млн. грн.

Галузь	Результат від основної діяльності	Витрати основної діяльності	Рівень рентабельності, %
Промисловість	47740	1396820,5	3,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	24522,4	165311	14,8
Переробна промисловість	26527,7	912894	2,9
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	14270,8	288922	4,9
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	1152,6	10721,5	10,8
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	3314	35034,4	9,5
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	4607,7	42430,4	10,9
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	-11875	80811,6	-14,7
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	3106,1	13662,6	22,7
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	- 417,2	70240,3	-0,6
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	6464,8	246201	2,6
машинобудування	5511,6	106058	5,2
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	155,1	8440	1,8
виробництво електричного устаткування	469,6	18529,7	2,5
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	2353,4	39094,4	6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	2533,5	39994,3	6,3
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин, уст.	392,4	18811	2,1
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	-1605,5	298290	-0,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	-1704,2	20326,2	-8,4

Основні питання стану та розвитку сучасної промисловості національної економіки зумовлені її кризовим станом, який є наслідком поверхневих економічних реформ, а не радикальних, яких вимагає суспільство та політична ситуація у державі з урахуванням європейської спрямованості. Основні проблеми промислової галузі визначені високим рівнем фізичного та морального стану основних засобів підприємств, що впливає на якість випускаємої продукції (товарів, робіт, послуг) та її конкурентоспроможність на відповідному ринку збуту.

Досліджуючи характеристику промислової галузі нашої країни, можливо виділити деякі стійкі тенденції, які дають змогу прогнозувати трансформаційні процеси у організаційно-функціональній системі промислової галузі національної економіки на найближчу перспективу:

– стабілізація та зростання промислового сектору економіки під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів;

– формування інвестиційно-інноваційного забезпечення діяльності промислових підприємств, що істотно вплине на кінцеві результати діяльності даних суб'єктів;

– зменшення частки сировинних галузей економіки у валовому внутрішньому продукті нашої країни.

Необхідно зауважити також, що значні проблеми у нерівномірності розвитку промислової галузі, нераціональне розміщення промислових підприємств, відсутність ефективної системи виробничо-територіальної кооперації, територіальна несумісність, екологічні питання також впливають на ефективність роботи промислових підприємств. Вирішення цих проблем можливе, як показує міжнародний досвід, на прикладі Польщі, Чехії, Латвії, Естонії, Литви, Румунії, Болгарії лише шляхом радикальних політичних та економічних реформ і впровадження справжньої ринкової системи господарювання, яка базується на об'єктивній правовій та економічній основі. Трансформаційна перебудова національної економіки найближчим часом буде стимулювати розвиток наукоємних та трудомістких галузей промисловості,

впровадження інноваційних технологій і основних засобів, що значно збільшить результати діяльності промислових підприємств та їх ефективність.

Все це стане одним з факторів реалізації положень Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Метою якої є впровадження в Україні європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі [9]. Трансформаційні процеси у промисловій галузі забезпечать реалізацію даної стратегії за векторами: розвитку, безпеки, відповідальності та гордості.

Таким чином, слід підкреслити особливість промислової галузі як важливої життєзабезпечуючої основи національної економіки. Від рівня розвитку промислових підприємств залежить стабільність та розвиток національної економіки та суспільства. У сьогоднішніх трансформаційних умовах є необхідність приділяти більш пильну увагу розвитку промислової галузі, як локомотиву національної економіки. У складному соціально-політичному та соціально-економічному становищі, стратегічним пріоритетом розвитку ринку промислової продукції повинна стати орієнтація на власні можливості у вирішенні проблеми економічної безпеки, під якою розуміється здатність нашої держави задовольнити потреби суспільства в якісній промисловій продукції та вплинути на добробут соціуму нашої країни. Динаміка показників діяльності промислових підприємств за перший квартал 2016 року надає впевненість у перспективному та інноваційному розвитку промислової галузі національної економіки.

2.4 Сегментна оцінка результатів діяльності промислових підприємств

У наукових дослідженнях термін «сегментація» застосовується доволі часто. В економічній літературі існує визначення цього терміну: сегментація – це поділ об’єкту, що вивчається, на окремі частини (сегменти), кожен з яких охоплює більш або менш однорідні групи [217].

У попередньому розділі дослідження визначено, що обліково-аналітична інформація в системі управління промисловим підприємством формується за господарськими та географічними сегментами, які визначаються підприємством на основі його організаційної структури та діяльності.

В управлінні результатами діяльності підприємства, поділ їх на однорідні елементи пропонується називати сегментацією результатів діяльності суб'єкта. Сегментація системи результатів діяльності залежить: від виду діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова); від властивостей явищ та процесів (якісні та кількісні); від напряму отримання (економічні, фінансові, соціальні, екологічні); від пріоритетності; характерного напряму діяльності (інноваційні, інтелектуальні) та інше.

Загальні критерії сегментації результатів діяльності: суттєвий вплив на загальні якісні та кількісні результати діяльності; відображення інтегрованого впливу складових елементів; взаємозв'язок із загальнорезультативними характеристиками, які мають вплив на досягнення відповідної мети системи управління в цілому; формування функціонального взаємозв'язку між підсистемами і системою результатів діяльності в цілому; функції підсистеми застосовуються лише через взаємодію з іншими підсистемами і елементами системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

Результатом сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств має стати усвідомлення їх стратегічних проблем та перспектив розвитку.

Для сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств пропонується використовувати удосконалену та прилаштовану з урахуванням нормативно-правового та обліково-аналітичного забезпечення для промислових підприємств систему індикативної динаміки результатів діяльності суб'єкта господарювання. Основними індикаторами результатів діяльності суб'єкта у відповідності з фінансовим підходом є: динаміка ресурсного забезпечення, яка характеризує результати ділової

активності та економічний потенціал суб'єкта господарювання; доходи та витрати відповідного виду діяльності; загальні результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; кінцевий результат діяльності підприємства – сукупний дохід.

Видатний науковець, дослідник В.В. Ковальов у своїх працях стверджує, що зростання в динаміці і зафіксоване відповідне співвідношення темпів зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства, обсягу реалізації та прибутку відображають позитивну тенденцію в діяльності суб'єкта господарювання [171]:

$$0 < Tc < Tr < Tp, \qquad (2.4)$$

де Tc – темп зміни сукупного капіталу, авансованого в діяльності суб'єкта;

Tr – темп зміни обсягу реалізації;

Tp – темп зміни прибутку.

Професор В.В. Ковальов, підкреслюючи принципову важливість запропонованого співвідношення, за аналогією з «золотим правилом механіки» назвав його «золотим правилом економіки підприємства» [171].

З метою сегментної оцінки результатів діяльності підприємства пропонується застосовувати розширену модель «золотого правилу економіки підприємства», яка враховує відповідні результати в структурі сукупного доходу промислового підприємства (рис. 2.9.)

Сформоване удосконалення «золотого правила економіки підприємства» дозволяє оцінити ефективність результатів діяльності та їх вплив на ресурсний потенціал підприємства, у тому числі визначити фактори, які впливають на них.

Для сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств були обрані дванадцять підприємств Південного регіону України за період з 2011-2015 рр. Оцінка результатів діяльності підприємств проводилася за етапами визначеними на рис. 2.10.

Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1
Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ
Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД
Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП
Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД
Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР

Рисунок 2.9 – Розширена модель «золотого правила економіки підприємства»

Ресурси підприємства
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
Валовий прибуток (збиток)
Доходи від операційної діяльності
Витрати на операційну діяльність
Результати від операційної діяльності
Доходи від інвестиційної діяльності
Витрати на інвестиційну діяльність
Результати від інвестиційної діяльності
Доходи від фінансової діяльності
Витрати на фінансову діяльність
Результати від фінансової діяльності
Чистий фінансовий результат
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід)

Рисунок 2.10 – Етапи сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств

В основі цієї оцінки знаходиться розширена модель «золотого правилу економіки підприємства», яка враховує відповідні результати в структурі сукупного доходу промислового підприємства.

Джерелом інформації сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств для забезпечення обґрунтованості висновків про результати діяльності суб'єктів, тенденцій їх змін, ступінь впливу факторів відповідного середовища, представилося доцільним використовувати у науковій роботі показники за п'ять років діяльності суб'єктів господарювання Південного регіону України. Дослідження тенденцій результатів діяльності обраних суб'єктів на засадах як існуючої методології, так і фінансового підходу доцільно здійснювати з урахуванням впливу факторів відповідного сегменту результатів діяльності промислового підприємства.

В додатках А – Н наведено обліково-аналітичне забезпечення та оцінку результатів діяльності й фінансового стану промислових підприємств: ПАТ «Одескабель», ТОВ «Югметалсервіс», ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування», ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія», ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод», ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання», ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех», ПАТ «Бериславський машинобудівний завод», ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ», ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин», ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш».

У відповідності до етапів сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств та на підставі обліково-аналітичної інформації додатків проведемо оцінку результатів діяльності промислових підприємств з визначенням впливу відповідних факторів.

В табл. 2.8 відображено ресурсне забезпечення промислових промислових підприємств та їх динаміка за 2011-2015 рр. За наведеною інформацією у більшості підприємств даний показник зростає, що свідчить про результати збільшення ділової активності підприємств та потенціал їх розвитку.

Таблиця 2.8 – Ресурси промислових підприємств та їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
ПАТ «Одескабель»	428516	477810	566155	635074	759688	1,1150	1,1849	1,1217	1,1962	1,7728
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	59180	32768	30037	56986	55395	0,5537	0,9167	1,8972	0,9721	0,9360
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	20974	18655	20518	18849	21582	0,8894	1,0999	0,9187	1,1450	1,0290
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	28536	16562	14457	12430	12794	0,5804	0,8729	0,8598	1,0293	0,4483
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	37364	73332	72364	90540	120221	1,9626	0,9868	1,2512	1,3278	3,2176
ТОВ «Югметалсервіс»	935	1010	1214	1849	2358	1,0802	1,2020	1,5231	1,2753	2,5219
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	47245	91375	84736	103612	105425	1,9341	0,9273	1,2228	1,0175	2,2315
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	68937	70841	74997	83246	76668	1,0276	1,0587	1,1100	0,9210	1,1121
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	61956	80055	91298	88763	101480	1,2921	1,1404	0,9722	1,1433	1,6379
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	188742	308128	319134	299312	372148	1,6325	1,0357	0,9379	1,2433	1,9717
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного та фільтрувального обладнання»	2206	1804	1551	1463	1722	0,8178	0,8598	0,9433	1,1770	0,7806
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	3783	3844	3390	6709	4527	1,0161	0,8819	1,9791	0,6748	1,1967

Але необхідно звернути увагу, що на деяких підприємствах це зростання відбулося у зв'язку з переоцінкою необоротних активів,

яка була проведена після значного знецінювання національної валюти. Наприклад, ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин» дооцінку здійснював у 2015 році на 26347 тис. грн.; 2014 – на 18067 тис. грн.; 2013 – на 2242 тис. грн.; 2012 – на 28956 тис. грн. Переважна більшість підприємств (ТОВ «Югметалсервіс», ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод», ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання», ПАТ «Бериславський машинобудівний завод», ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ», ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш») не здійснювало дооцінку, що підтверджує зростання їх ділової активності, запорукою якої є ефективні результати діяльності. Позитивну тенденцію росту ресурсного забезпечення показує ПАТ «Одескабель», ТОВ «Югметалсервіс», ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ».

Таким чином, сегментна оцінка ресурсного забезпечення та його динаміка надає користувачам інформацію про ефективну результативну роботу суб'єкта господарювання, що підтверджує його фінансовий стан та потенціал розвитку.

В табл. 2.9 відображено перший показник, який характеризує результати діяльності підприємств – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та його динаміка за 2011-2015 рр. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – це результативний показник, який відображає результат діяльності від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг за вирахуванням наданих знижок, вартості повернутої раніше проданої продукції (товарів) та непрямих податків. Зростання даного показника свідчить про збільшення об'єктів реалізації, що у кінцевому випадку позитивно впливає на ефективність операційної діяльності. За наведеною інформацією у більшості підприємств даний показник проявляє нестабільну динаміку, що свідчить про вплив факторів зовнішнього або внутрішнього середовища.

Таблиця 2.9 – Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., його динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
ПАТ «Одескабель»	623323	596359	583207	621165	952921	0,9567	0,9779	1,0651	1,5341	1,5288
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	33176	21784	14269	14059	18024	0,6566	0,6550	0,9853	1,2820	0,5433
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	8204	5931	5092	3081	2405	0,7229	0,8585	0,6051	0,7806	0,2931
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	9253	6159	6954	5505	6936	0,6656	1,1291	0,7916	1,2599	0,7496
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	10158	7741	9051	12723	17453	0,7621	1,1692	1,4057	1,3718	1,7182
ТОВ «Югметалсервіс»	1506	2800	3013	2987	3128	1,8592	1,0761	0,9914	1,0472	2,0770
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	83244	141764	156561	149573	149999	1,7030	1,1044	0,9554	1,0028	1,8019
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	79313	99571	98902	97209	48820	1,2554	0,9933	0,9829	0,5022	0,6155
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	56045	55458	69830	124007	140771	0,9895	1,2592	1,7758	1,1352	2,5117
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	152511	126212	103617	87183	81112	0,8276	0,8210	0,8414	0,9304	0,5318
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	4212	2182	1550	1873	3373	0,5180	0,7104	1,2084	1,8009	0,8008
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	4745	4688	2132	3127	7216	0,9880	0,4548	1,4667	2,3076	1,5208

Зауважимо, що ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Бериславський машинобудівний завод», ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування», ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання» зменшують своє позиціювання на ринку, що свідчить

про зниження попиту на результати операційної діяльності та спонукає щодо необхідності перегляду структури та асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) – як основного результату операційної діяльності.

В табл. 2.10 відображено валовий прибуток (збиток) – це результат діяльності, який характеризує різницю між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Таблиця 2.10 – Валовий прибуток (збиток), тис. грн., його динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
ПАТ «Одескабель»	92916	98421	101011	136092	243464	1,0592	1,0263	1,3473	1,7890	2,6203
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	10328	5022	-71	1004	-1569	0,4863	-0,014	-14,14	-1,562	-0,151
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-28	215	1016	1194	2196	-7,678	4,7256	1,1752	1,8392	-78,42
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	1120	557	950	767	1821	0,4973	1,7056	0,8074	2,3742	1,6259
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»	1812	-330	-1026	-994	-932	-0,182	3,1091	0,9688	0,9376	-0,514
ТОВ «Югметалсервіс»	468	841	1012	546	498	1,7970	1,2033	0,5395	0,9121	1,0641
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	12826	45815	34663	47399	47560	3,5720	0,7566	1,3674	1,0034	3,7081
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	13073	12143	9037	7735	2196	0,9289	0,7442	0,8559	0,2839	0,1680
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	11352	11126	13937	42063	35280	0,9801	1,2527	3,0181	0,8387	3,1078
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	71122	48449	40245	33921	39631	0,6812	0,8307	0,8429	1,1683	0,5572
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	745	100	196	187	1737	0,1342	1,9600	0,9541	9,2888	2,3315
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	998	784	252	691	858	0,7856	0,3214	2,7421	1,2417	0,8597

За наведеною інформацією у значної кількості підприємств даний показник підтверджує неоднозначну картинку, то є темп приросту, то навпаки немає. У деяких підприємств показник негативний, що свідчить про фактор впливу собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на даний результат діяльності (ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»). Позитивну тенденцію росту даного результату діяльності показує ПАТ «Одескабель», ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ».

В табл. 2.11 відображено доходи від операційної діяльності та його динаміка за 2011-2015 рр.

Таблиця 2.11 – Доходи від операційної діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	678507	616514	599774	659237	1053029	0,9086	0,9728	1,0991	1,5973	1,5520
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	40613	24594	14746	14587	18679	0,6056	0,5996	0,9892	1,2805	0,4599
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	8958	6434	6550	8908	51717	0,7182	1,0180	1,3600	5,8057	5,7733
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	9378	6304	7021	5542	6947	0,6722	1,1137	0,7893	1,2535	0,7408
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	15777	9911	9051	12810	17506	0,6282	0,9132	1,4153	1,3666	1,1096
ТОВ «Югметалсервіс»	1602	2930	3054	2999	3021	1,8290	1,0423	0,9820	1,0073	1,8858
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	87540	156135	159178	153638	154025	1,7836	1,0195	0,9652	1,0025	1,7595

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	114580	101759	101191	99852	51733	0,8881	0,9944	0,9868	0,5181	0,4515
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	59898	59216	73004	133421	155337	0,9886	1,2328	1,8276	1,1643	2,5934
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	246643	129699	107210	115650	86335	0,5259	0,8266	1,0787	0,7465	0,3500
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	5556	2291	1663	1985	3493	0,4123	0,7259	1,1936	1,7597	0,6287
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	4827	4745	2228	3218	7346	0,9830	0,4695	1,4443	2,2828	1,5219

Доходи від операційної діяльності – це результат діяльності підприємства, який включає чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та інші операційні доходи (дохід від операційної оренди активів, від операційних курсових різниць, відшкодування раніше списаних активів, тощо у відповідності з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку). Зростання даного показника свідчить про збільшення об’єктів реалізації або отримання, що також у кінцевому випадку позитивно впливає на ефективність операційної діяльності. За наведеною інформаціє у більшості підприємств даний показник проявляє нестабільну динаміку, що свідчить про вплив відповідних факторів зовнішнього або внутрішнього середовища. В табл. 2.12 відображено витрати операційної діяльності та їх динаміка за 2011-2015 рр.

Таблиця 2.12 – Витрати на операційну діяльність, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	636943	578773	557713	583825	884086	0,9087	0,9636	1,0468	1,5143	1,3880
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	38870	42591	20431	21464	28758	1,0957	0,4797	1,0506	1,3398	0,7399
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	9955	7684	7751	16654	57105	0,7719	1,0087	2,1486	3,4289	5,7363
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	12374	8266	9391	6515	6376	0,6680	1,1361	0,6937	0,9787	0,5153
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	17264	10778	12279	16010	21165	0,6243	1,1393	1,3039	1,3220	1,2260
ТОВ «Югметалсервіс»	1056	2156	2156	2365	2580	2,0417	1,0000	1,0969	1,0909	2,4432
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	84856	149800	146679	144282	144658	1,7653	0,9792	0,9837	1,0026	1,7047
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	109577	99053	99624	99845	62540	0,9040	1,0058	1,0022	0,6264	0,5707
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	56026	55952	68050	106496	132834	0,9987	1,2162	1,5650	1,2473	2,3709
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	223342	124100	102823	107732	79458	0,5557	0,8285	1,0477	0,7376	0,3558
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	5606	2608	1869	2279	2651	0,4652	0,7166	1,2194	1,1632	0,4729
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	4701	4749	2656	3503	7414	1,0102	0,5593	1,3189	2,1165	1,5771

Витрати операційної діяльності – це величина, яка показує собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, пов'язані тільки з операційною діяльністю. При збільшенні даного

показника щодо відношення відповідно до доходів від операційної діяльності, що свідчить про неефективність управління витратами даного виду діяльності. Пошук резервів зниження операційних витрат є стратегічним напрямом управління результатами діяльності. Більшість підприємств показує відносно позитивну динаміку цього результативного показника.

Загальні результати операційної діяльності та їх динаміка за 2011-2015 роки досліджуваних підприємств представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Результати від операційної діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	41564	37741	42061	75412	168943	0,9080	1,1145	1,7929	2,2403	4,0646
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	1743	-17997	-5685	-6877	-10079	-10,32	0,3159	1,2097	1,4656	-5,782
ПАТ «Одеське виробниче об’єднання «Холодмаш»	-997	-1250	-1201	-7746	-5388	1,2538	0,9608	6,4496	0,6956	5,4042
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-2996	-1962	-2370	-973	571	0,6549	1,2080	0,4105	-0,586	-0,190
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-1487	-867	-3228	-3200	-3659	0,5831	3,7232	0,9913	1,1434	2,4607
ТОВ «Югметалсервіс»	546	774	898	634	441	1,4176	1,1602	0,7060	0,6956	0,8077
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	84856	149800	146679	144282	144658	1,7653	0,9792	0,9837	1,0026	1,7047
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	5003	2706	1567	7	-10807	0,5409	0,5791	0,0045	-1543	-2,160

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	3872	3264	4954	26925	22503	0,8430	1,5178	5,4350	0,8358	5,8117
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	23301	5599	4387	7918	6877	0,2403	0,7835	1,8049	0,8685	0,2951
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-50	-317	-206	-294	842	6,3400	0,6498	1,4272	-2,863	-16,84
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	126	-4	-428	-285	-68	-0,031	107,0000	0,6659	0,2386	-0,539

Співставлення доходів та витрат операційної діяльності дозволяє отримати відповідний результат, який характеризує її ефективність. Тільки ПАТ «Одескабель», ТОВ «Югметалсервіс», ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ» та ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех» показують впевнену динаміку збільшення прибутку від операційної діяльності, що підтверджує правильний орієнтир основної діяльності та обраний стратегічний курс підприємства.

В табл. 2.14 відображено доходи від інвестиційної діяльності та їх динаміка за 2011-2015 рр.

Доходи від інвестиційної діяльності – це виручка від реалізації необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів промислових підприємств. Зростання даного показника свідчить про збільшення об’єктів реалізації необоротних активів та фінансових інвестицій, що у кінцевому випадку позитивно впливає на ефективність інвестиційної діяльності. Зауважимо, що більшість досліджуваних підприємств не здійснює даний вид діяльності. Але з метою диверсифікації ризиків, пов’язаних з операційною діяльністю,

рекомендується охоплювати також інші види діяльності, у тому числі інвестиційну. Позитивну динаміку доходів від інвестиційної діяльності показують ПАТ «Одескабель» та ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш».

Таблиця 2.14 – Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	688	218	148	54453	83701	0,3169	0,6789	367,9257	1,5371	121,6584
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	129	39	2	1	1	0,3023	0,0513	0,5000	1,0000	0,0078
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	42	101	355	198	1492	2,4048	3,5149	0,5577	7,5354	35,5238
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	1	2	1	1	1	2,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	1	1	2	1	2	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000
ТОВ «Югметалсервіс»	129	140	210	25	23	1,0853	1,5000	0,1190	0,9200	0,1783
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	123	35	41	1	1	0,2846	1,1714	0,0244	1,0000	0,0081
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	81	217	1103	97	33	2,6790	5,0829	0,0879	0,3402	0,4074
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	1	2	1	1	1	2,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	239	203	93	85	140	0,8494	0,4581	0,9140	1,6471	0,5858
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	41	2	2	2	1	0,0488	1,0000	1,0000	0,5000	0,0244
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	2	2	2	10	2	1,0000	1,0000	5,0000	0,2000	1,0000

Витрати інвестиційної діяльності підприємств та їх динаміка за 2011-2015 роки наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Витрати інвестиційної діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
ПАТ «Одескабель»	993	412	1358	139200	171371	0,4149	3,2961	102,5037	1,2311	172,5791
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	68	760	253	46	6	11,1765	0,3329	0,1818	0,1304	0,0882
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	1	47	54	1	295	47,0000	1,1489	0,0185	295,0000	295,0000
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	2	1	2	2	2	0,5000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	1153	260	1	2	1	0,2255	0,0038	2,0000	0,5000	0,0009
ТОВ «Югметалсервіс»	108	110	125	24	21	1,0185	1,1364	0,1920	0,8750	0,1944
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	65	1	19	2	2	0,0154	19,0000	0,1053	1,0000	0,0308
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	373	823	420	51	1120	2,2064	0,5103	0,1214	21,9608	3,0027
ПАТ «Новокахов-ський завод «Укргідромех»	2	1	16	2	51	0,5000	16,0000	0,1250	25,5000	25,5000
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	111	260	3743	185	343	2,3423	14,3962	0,0494	1,8541	3,0901
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	1	1	1	1	2	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Витрати інвестиційної діяльності – це витрати на придбання необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів. Перевищення

даного показника над доходами від інвестиційної діяльності свідчить про неефективність операцій з продажу основних засобів, нематеріальних активів, незавершених капітальних вкладень, тощо. Як динаміку доходів так і позитивну динаміку витрат інвестиційної діяльності показують ПАТ «Одескабель» та ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш».

Загальні результати інвестиційної діяльності та їх динаміка за 2011-2015 роки досліджуваних підприємств представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
ПАТ «Одескабель»	-305	-194	-1210	-84747	-87670	0,6361	6,2371	70,0388	1,0345	287,4426
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	61	-721	-251	-45	-5	-11,8197	0,3481	0,1793	0,1111	-0,0820
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	41	54	301	197	1197	1,3171	5,5741	0,6545	6,0761	29,1951
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-1	1	-1	-1	-1	-1,000	-1,000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-1152	-259	1	-1	1	0,2248	-0,003	-1,0000	-1,000	-0,000
ТОВ «Югметалсервіс»	21	30	85	1	2	1,4286	2,8333	0,0118	2,0000	0,0952
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	58	34	22	-1	-1	0,5862	0,6471	-0,045	1,0000	-0,0172
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	-292	-606	683	46	-1087	2,0753	-1,127	0,0673	-23,630	3,7226
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	-1	1	-15	-1	-50	-1,0000	-15,000	0,0667	50,0000	50,0000
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	128	-57	-3650	-100	-203	-0,4453	64,0351	0,0274	2,0300	-1,5859
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	40	1	1	1	-1	0,0250	1,0000	1,0000	-1,000	-0,025
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	1	1	1	9	1	1,0000	1,0000	9,0000	0,1111	1,0000

Співставлення доходів та витрат інвестиційної діяльності дозволяє отримати відповідний результат, який характеризує її ефективність. Тільки ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш» показує впевнену динаміку збільшення прибутку від інвестиційної діяльності, що підтримує диверсифікацію джерел отримання прибутку. Зауважимо, що збиток 87670 тис. грн. ПАТ «Одескабель» та його негативна динаміка від інвестиційної діяльності, свідчить про її неефективність та необхідність дослідження факторів, які впливають на неї.

В табл. 2.17 відображене доходи від фінансової діяльності та їх динаміка за 2011-2015 рр.

Таблиця 2.17 – Доходи від фінансової діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
ПАТ «Одескабель»	126	3	53	187	36	0,0238	17,6667	3,5283	0,1925	0,2857
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	2	367	64	38	185	183,5000	0,1744	0,5938	4,8684	92,5000
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	5	48	23	89	197	9,6000	0,4792	3,8696	2,2135	39,4000
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	2	1	2	2	2	0,5000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	2	2	1	1	1	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	0,5000
ТОВ «Югметалсервіс»	35	55	67	23	15	1,5714	1,2182	0,3433	0,6522	0,4286
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	326	106	3	14	14	0,3252	0,0283	4,6667	1,0000	0,0429
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	1	5	15	852	9876	5,0000	3,0000	56,8000	11,5915	9876,0
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	2	127	155	101	192	63,5000	1,2205	0,6516	1,9010	96,0000
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	22	33	1	1	1	1,5000	0,0303	1,0000	1,0000	0,0455
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	1	1	1	1	2	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	1	2	2	23	15	2,0000	1,0000	11,5000	0,6522	15,0000

Фінансова діяльність підприємств – це діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства [10].

Доходи від фінансової діяльності – це збільшення економічних вигід підприємства від елементів фінансової діяльності. Основними показниками доходів від фінансової діяльності є: дохід від участі в капіталі, дивіденди одержані, відсотки одержані та інші доходи від фінансових операцій. Значні результати та позитивну динаміку цього показника показує ПАТ «Бериславський машинобудівний завод» – 9876 тис. грн. У більшості підприємств доходи за даним видом діяльності практично відсутні.

Витрати фінансової діяльності підприємств та їх динаміка за 2011-2015 роки наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Витрати фінансової діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	13162	27254	29476	35742	47428	2,0707	1,0815	1,2126	1,3270	3,6034
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	1	2649	3122	2776	3819	2649	1,1786	0,8892	1,3757	3819
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	822	2145	635	421	464	2,6095	0,2960	0,6630	1,1021	0,5645
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	1	2	1	1	1	2,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	18	1	2	249	2	0,0556	2,0000	124,5000	0,0080	0,1111
ТОВ «Югметалсервіс»	18	29	28	19	14	1,6111	0,9655	0,6786	0,7368	0,7778
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	1098	1049	3222	4674	4674	0,9554	3,0715	1,4507	1,0000	4,2568
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	1663	2622	2876	31952	48507	1,5767	1,0969	11,1099	1,5181	29,1684
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	22054	19664	24168	23611	21428	0,8916	1,2290	0,9770	0,9075	0,9716

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	2	6	7	6	1	3,0000	1,1667	0,8571	0,1667	0,5000
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	6	1	1	19	14	0,1667	1,0000	19,0000	0,7368	2,3333

Збільшення витрат фінансової діяльності свідчить про її неефективність, тобто витрати перевищують доходи, що негативно впливає на загальний результат діяльності підприємства.

Співставлення доходів та витрат фінансової діяльності дозволяє отримати відповідний результат, який характеризує її ефективність. Але практично всі підприємства показують різнопланову негативну динаміку результатів фінансової діяльності, що негативно у кінцевому випадку позначиться на загальних результатах підприємств (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Результати від фінансової діяльності, тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	-13036	-27251	-29423	-35555	-47392	2,0904	1,0797	1,2084	1,3329	3,6355
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	1	-2282	-3058	-2738	-3634	-2282	1,3401	0,8954	1,3272	-3634
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-817	-2097	-612	-332	-267	2,5667	0,2918	0,5425	0,8042	0,3268
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	1	-1	1	1	1	-1,000	-1,000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-16	1	-1	-248	-1	-0,062	-1,000	248,0000	0,0040	0,0625
ТОВ «Югметалсервіс»	17	26	39	4	1	1,5294	1,5000	0,1026	0,2500	0,0588

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	-772	-943	-3219	-4660	-4660	1,2215	3,4136	1,4477	1,0000	6,0363
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	-1662	-2617	-2861	-31100	-38631	1,5746	1,0932	10,8703	1,2422	23,2437
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	1	126	154	100	191	126,0000	1,2222	0,6494	1,9100	191,0000
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	-22032	-19631	-24167	-23610	-21427	0,8910	1,2311	0,9770	0,9075	0,9725
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-1	-5	-6	-5	1	5,0000	1,2000	0,8333	-0,200	-1,000
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	-5	1	1	4	1	-0,200	1,0000	4,0000	0,2500	-0,2000

В табл. 2.20 відображено чистий фінансовий результат та його динаміка за 2011-2015 рр.

Таблиця 2.20 – Чистий фінансовий результат, тис. грн., його динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	22417	6936	8526	-37840	24748	0,3094	1,2292	-4,438	-0,654	1,1040
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	1455	-21023	-9210	-9229	-10229	-14,44	0,4381	1,0021	1,1084	-7,030
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-1773	-3293	-1512	-7881	-4458	1,8573	0,4592	5,2123	0,5657	2,5144
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-2996	-1962	-2370	-973	468	0,6549	1,2080	0,4105	-0,481	-0,152
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-2649	-1254	-3232	-3455	-3664	0,4734	2,5774	1,0690	1,0605	1,3832

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ТОВ «Югметалсервіс»	438	646	824	522	370	1,4749	1,2755	0,6335	0,7088	0,8447
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	887	5231	9186	4565	4576	5,8974	1,7561	0,4970	1,0024	5,1590
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	1467	-1149	-744	-31023	-50748	-0,783	0,6475	41,6976	1,6358	-34,59
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	2942	2464	3937	22101	18401	0,8375	1,5978	5,6137	0,8326	6,2546
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	1376	-15564	-20021	19399	11664	-11,31	1,2864	-0,968	0,6013	8,4767
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-105	-325	-211	-298	762	3,0952	0,6492	1,4123	-2,557	-7,257
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	78	-2	-426	-272	-66	-0,025	213,0000	0,6385	0,2426	-0,846

Чистий фінансовий результат – це загальний прибуток або збиток від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності за вирахуванням податку на прибуток. Він та його позитивна динаміка характеризує ефективність роботи підприємства. Основна частина підприємств показує позитивний фінансовий результат діяльності, загалом 60989 тис. грн., але чистий збиток інших підприємств – 69165 тис. грн. Визначені аналітичні показники свідчать: про негативний стан в діяльності підприємств; про необхідність пошуку стратегічних рішень щодо виправлення ситуації у фінансово-господарській діяльності промислових підприємств; про необхідність здійснення неординарних дій, які б вплинули позитивно на результати діяльності суб’єктів.

Загальні результати діяльності підприємств та їх динаміка за 2011-2015 рр. наведено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Загальні результати діяльності підприємств (Сукупний дохід), тис. грн., їх динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	22417	6936	104977	-37840	24748	0,3094	15,1351	-0,3605	-0,654	1,1040
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	499	-20646	-6965	6964	-4448	-41,374	0,3374	-0,999	-0,638	-8,9138
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-1772	-3293	-1512	-7880	-4458	1,8584	0,4592	5,2116	0,5657	2,5158
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-2996	-1962	-2370	-973	468	0,6549	1,2080	0,4105	-0,481	-0,156
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-2646	27700	-990	14612	22683	-10,46	-0,035	-14,759	1,5524	-8,572
ТОВ «Югметалсервіс»	573	825	994	850	462	1,4398	1,2048	0,8551	0,5435	0,8063
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	887	5232	9186	4566	4576	5,8985	1,7557	0,4971	1,0022	5,1590
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	1466	1149	-744	-31001	-50748	0,7838	-0,647	41,6680	1,6370	-34,616
ПАТ «Новокахов-ський завод «Укргідромех»	2942	2464	3937	22103	19034	0,8375	1,5978	5,6142	0,8612	6,4697
ПАТ «Каховський завод електро-зварювального устаткування»	1376	92595	-20022	-19400	78172	67,2929	-0,2162	0,9689	-4,029	56,8110
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-105	-327	-213	-300	762	3,1143	0,6514	1,4085	-2,540	-7,257
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	76	-4	-428	-275	-68	-0,052	107,0000	0,6425	0,2473	-0,8947

Загальні результати діяльності підприємств – це сукупний дохід, який відображає зміни у власному капіталі промислового підприємства протягом звітного періоду внаслідок господарських операцій та інших подій, які впливають на нього.

Загальні результати діяльності підприємств складаються з:

– чистого фінансового результату (прибуток або збиток);

– іншого сукупного доходу після оподаткування (дооцінка або уцінка необоротних активів, фінансових інструментів; накопичених курсових різниць; частки іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств; іншого сукупного доходу).

Позитивна динаміка сукупного доходу характеризує ефективність господарських процесів на підприємстві. Більша частина підприємств показує позитивний загальний результат діяльності, загалом 150905 тис. грн., але інші підприємства негативний – 59722 тис. грн. Даний показник більш повною мірою розкриває господарські процеси та інші події, які визначають результати діяльності підприємства та його ефективність.

Як зазначалося у попередньому розділі, для оцінки ефективності результатів діяльності промислових підприємств доцільно використовувати показники рентабельності. Показники рентабельності є відносними характеристиками результатів діяльності промислових підприємств і ефективності діяльності підприємства. Даний інструмент вимірює прибутковість суб’єкта за різними сегментами діяльності. Рентабельність є основною характеристикою факторного середовища формування загального результату діяльності суб’єкта господарювання.

Для сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств пропонується розраховувати:

– рентабельність капіталу;

– рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

– рентабельність операційної діяльності;

– рентабельність інвестиційної діяльності;

– рентабельність фінансової діяльності;

– рентабельність результатів діяльності підприємства.

В табл. 2.22 розрахована рентабельність капіталу досліджуваних підприємств та її динаміка за період 2011-2015 рр. Рентабельність капіталу підприємства характеризує ефективність використання капіталу, показує його віддачу. Максимізація рентабельності капіталу підприємства – це основне завдання системи управління промисловим підприємством. Динаміка та значення цього показника досліджуваних підприємств взагалі свідчить про неефективність використання капіталу підприємств.

Таблиця 2.22 – Рентабельність капіталу, %, її динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	0,0523	0,0145	0,1854	-0,059	0,0326	0,2775	12,7734	-0,3213	-0,546	0,6227
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	0,0084	-0,630	-0,231	0,1222	-0,080	-74,724	0,3680	-0,527	-0,657	-9,5229
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-0,084	-0,176	-0,073	-0,418	-0,206	2,0894	0,4175	5,6731	0,4941	2,4449
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-0,105	-0,118	-0,163	-0,078	0,0366	1,1283	1,3838	0,4775	-0,467	-0,348
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-0,070	0,3777	-0,013	0,1614	0,1887	-5,334	-0,036	-11,796	1,1691	-2,664
ТОВ «Югметалсервіс»	0,6128	0,8168	0,8188	0,4597	0,1959	1,3329	1,0024	0,5615	0,4262	0,3197
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	0,0188	0,0573	0,1084	0,0441	0,0434	3,0498	1,8933	0,4065	0,9850	2,3119
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	0,0213	0,0162	-0,009	-0,372	-0,661	0,7627	-0,611	37,5391	1,7774	-31,126
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	0,0475	0,0308	0,0431	0,2490	0,1876	0,6482	1,4010	5,7745	0,7532	3,9499
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	0,0073	0,3005	-0,062	-0,064	0,2101	41,2199	-0,2088	1,0331	-3,240	28,8128

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-0,047	-0,181	-0,137	-0,205	0,4425	3,8083	0,7576	1,4932	-2,158	-9,296
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	0,0201	-0,001	-0,126	-0,041	-0,015	-0,051	121,3298	0,3247	0,3665	-0,7477

У більшості підприємств рентабельність капіталу негативна або на достатньо низькому рівні, що підтверджує необхідність внесення відповідних коригувань у систему управління промисловими підприємствами.

В табл. 2.23 визначена рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), її динаміка за 2011-2015 роки. Вона показує ефективність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Динаміка темпу приросту даного показника для наших підприємств різнопланова, але у більшості підприємств позитивна. Середня рентабельність складає близько 30 %.

Таблиця 2.23 – Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %, її динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	0,1491	0,1650	0,1732	0,2191	0,2555	1,1071	1,0495	1,2650	1,1661	1,7140
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	0,3113	0,2305	-0,005	0,0714	-0,087	0,7405	-0,021	-14,35	-1,219	-0,279
ПАТ «Одеське виробниче об’єднання «Холодмаш»	-0,003	0,0363	0,1995	0,3875	0,9131	-10,62	5,5042	1,9423	2,3562	-267,5
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	0,1210	0,0904	0,1366	0,1393	0,2625	0,7472	1,5106	1,0199	1,8844	2,1690
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	0,1784	-0,042	-0,113	-0,078	-0,053	-0,239	2,6591	0,6892	0,6835	-0,299
ТОВ «Югметалсервіс»	0,3108	0,3004	0,3359	0,1828	0,1592	0,9665	1,1183	0,5442	0,8710	0,5123
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	0,1541	0,3232	0,2214	0,3169	0,3171	2,0975	0,6851	1,4313	1,0005	2,0579

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	0,1648	0,1220	0,0914	0,0796	0,0450	0,7399	0,7492	0,8708	0,5653	0,2729
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	0,2026	0,2006	0,1996	0,3392	0,2506	0,9905	0,9948	1,6995	0,7389	1,2373
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	0,4663	0,3839	0,3884	0,3891	0,4886	0,8232	1,0118	1,0017	1,2558	1,0477
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	0,1769	0,0458	0,1265	0,0998	0,5150	0,2591	2,7592	0,7895	5,1580	2,9115
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	0,2103	0,1672	0,1182	0,2210	0,1189	0,7951	0,7068	1,8695	0,5381	0,5653

Показник ефективності операційної діяльності – це рентабельність операційної діяльності (табл. 2.24). Він характеризує ефективність результатів діяльності за основними видами діяльності промислового підприємства. Зростання цього показника свідчить про ефективність операційної діяльності, зменшення – про неефективність. Негативна динаміка цього показника вимагає пошуку негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність результатів операційної діяльності. На підприємствах: ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»», ПАТ «Бериславський машинобудівний завод», ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод» рентабельність операційної діяльності негативна, що свідчить про її неефективність та необхідність пошуку управлінських шляхів для її нормалізації.

Таблиця 2.24 – Рентабельність операційної діяльності, %, її динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	0,0613	0,0612	0,0701	0,1144	0,1604	0,9993	1,1456	1,6312	1,4025	2,6190
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	0,0429	-0,731	-0,385	-0,471	-0,539	-17,050	0,5268	1,2229	1,1445	-12,57
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-0,111	-0,194	-0,183	-0,869	-0,104	1,7456	0,9438	4,7424	0,1198	0,9361
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-0,319	-0,311	-0,337	-0,175	0,0822	0,9742	1,0846	0,5201	-0,468	-0,257
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-0,094	-0,087	-0,356	-0,249	-0,209	0,9281	4,0769	0,7004	0,8367	2,2176
ТОВ «Югметалсервіс»	0,3408	0,2642	0,2940	0,2114	0,1460	0,7751	1,1131	0,7190	0,6905	0,4283
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	0,0307	0,0406	0,0785	0,0609	0,0608	1,3233	1,9353	0,7755	0,9987	1,9835
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	0,0437	0,0266	0,0155	0,0001	-0,208	0,6090	0,5823	0,0045	-2979,	-4,784
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	0,0646	0,0551	0,0679	0,2018	0,1449	0,8527	1,2311	2,9739	0,7179	2,2410
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	0,0945	0,0432	0,0409	0,0685	0,0797	0,4569	0,9479	1,6732	1,1634	0,8432
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-0,009	-0,138	-0,123	-0,148	0,2411	15,3754	0,8952	1,1957	-1,627	-26,78
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	0,0261	-0,000	-0,192	-0,088	-0,009	-0,032	227,8793	0,4610	0,1045	-0,354

Рентабельність інвестиційної та фінансової діяльності підприємств (табл. 2.25 і 2.26) – це показники ефективності даних видів діяльності промислових підприємств. Розраховуються визначені показники як відношення відповідних результатів діяльності до доходів.

Показники рентабельності інвестиційної та фінансової діяльності мають таку ж саму тенденцію, що і основна діяльність. Таким чином, промисловим підприємствам необхідно докорінно змінювати підходи щодо управління результатами діяльності підприємств, що дозволить забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Таблиця 2.25 – Рентабельність інвестиційної діяльності, %, її динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	-0,443	-0,889	-8,175	-1,556	-1,047	2,0074	9,1871	0,1904	0,6730	2,3627
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	0,4729	-18,48	-125,5	-45,00	-5,000	-39,09	6,7885	0,3586	0,1111	-10,573
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	0,9762	0,5347	0,8479	0,9949	0,8023	0,5477	1,5859	1,1734	0,8064	0,8218
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-1,000	0,5000	-1,000	-1,000	-1,000	-0,500	-2,000	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-1152	-259	0,5000	-1,00	0,5000	0,2248	-0,001	-2,00	-0,500	-0,000
ТОВ «Югметалсервіс»	0,1628	0,2143	0,4048	0,0400	0,0870	1,3163	1,8889	0,0988	2,1739	0,5342
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	0,4715	0,9714	0,5366	-1,000	-1,000	2,0601	0,5524	-1,863	1,0000	-2,1207
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	-3,604	-2,792	0,6192	0,4742	-32,93	0,7747	-0,221	0,7658	-69,459	9,1373
ПАТ «Новокахов-ський завод «Укргідромех»	-1,00	0,500	-15,00	-1,000	-50,00	-0,500	-30,000	0,0667	50,0000	50,0000
ПАТ «Каховський завод	0,5356	-0,280	-39,24	-1,176	-1,450	-0,524	139,7755	0,0300	1,2325	-2,7074

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
електрозварю-вального устаткування»										
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	0,9756	0,5000	0,5000	0,5000	-1,000	0,5125	1,0000	1,0000	-2,000	-1,025
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	0,5000	0,5000	0,5000	0,9000	0,5000	1,0000	1,0000	1,8000	0,5556	1,0000

Обґрунтування процесу управління результатами діяльності промислових підприємств доцільно здійснювати з урахуванням концептуальних аспектів, оскільки це забезпечить комплексне взаємоузгодження всіх елементів даного процесу в трансформаційних умовах під впливом відповідних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Процес управління результатами діяльності промислового підприємства, пов’язаний із сукупністю змінних, які їх формують (доходи або витрати), оскільки результати синтезують у собі різні напрямки діяльності та характеризують ефективність функціонування суб’єкта господарювання в цілому. Тому для формулювання сутності управління результатами діяльності доцільно розглядати процес управління сукупним доходом.

Таблиця 2.26 – Рентабельність фінансової діяльності, %, її динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	-103,4	-9083	-555,1	-190,1	-1316	87,798	0,0611	0,3425	6,923	12,7241
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	0,5000	-6,218	-47,78	-72,05	-19,64	-12,43	7,6844	1,5080	0,2726	-39,286

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-163,4	-43,68	-26,60	-3,730	-1,355	0,2674	0,6091	0,1402	0,3633	0,0083
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	0,5000	-1,000	0,5000	0,5000	0,5000	-2,000	-0,500	1,0000	1,0000	1,0000
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-8,000	0,5000	-1,000	-248,0	-1,000	-0,062	-2,000	248,0000	0,0040	0,1250
ТОВ «Югметалсервіс»	0,4857	0,4727	0,5821	0,1739	0,0667	0,9733	1,2313	0,2988	0,3833	0,1373
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	-2,368	-8,896	-1073	-332,8	-332,8	3,7567	120,6129	0,3102	1,0000	140,5588
ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»	-1662	-523,4	-190,7	-36,50	-3,911	0,3149	0,3644	0,1914	0,1072	0,0024
ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»	0,5000	0,9921	0,9935	0,9901	0,9948	1,9843	1,0014	0,9965	1,0047	1,9896
ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»	-1001	-594,8	-24167	-23610	-21427	0,5940	40,6251	0,9770	0,9075	21,3959
ПАТ «Інженерно-виробничий цент мастильного і фільтрувального обладнання»	-1,00	-5,000	-6,000	-5,000	0,5000	5,0000	1,2000	0,8333	-0,100	-0,500
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	-5,00	0,5000	0,5000	0,1739	0,0667	-0,100	1,0000	0,3478	0,3833	-0,0133

В табл. 2.27 визначена загальна рентабельність результатів діяльності промислових підприємств за період 2011-2015 роки. Динаміка цих показників свідчить, що діяльність ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Бериславський машинобудівний завод», ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод» неефективна і необхідно приймати стратегічні управлінські рішення щодо зміни даної тенденції.

Таблиця 2.27 – Рентабельність результатів діяльності підприємства, %, її динаміка за 2011-2015 рр.

Найменування підприємства	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Одескабель»	0,0330	0,0112	0,1750	-0,053	0,0218	0,3408	15,5579	-0,302	-0,410	0,6597
ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»	0,0122	-0,825	-0,470	0,4761	-0,235	-67,4309	0,5694	-1,012	-0,495	-19,251
ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»	-0,196	-0,50	-0,218	-0,857	-0,083	2,5421	0,4363	3,9267	0,0974	0,4242
ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»	-0,314	-0,311	-0,337	-0,175	0,0673	0,9741	1,0846	0,5201	-0,383	-0,210
ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»»	-0,167	2,7940	-0,109	1,1405	1,2955	-16,66	-0,039	-10,433	1,1359	-7,726
ТОВ «Югметалсервіс»	0,3245	0,2640	0,2984	0,2790	0,1510	0,8137	1,1303	0,9348	0,5414	0,4655
ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»	0,0101	0,0335	0,0577	0,0297	0,0297	3,3211	1,7232	0,5151	0,9997	2,9468
ПАТ «Берислав-ський машинобудів-ний завод»	0,0128	0,0113	-0,007	-0,307	-0,823	0,8812	-0,645	42,2914	2,6769	-64,391
ПАТ «Новокахов-ський завод «Укргідромех»	0,0491	0,0415	0,0538	0,1655	0,1224	0,8454	1,2961	3,0761	0,7393	2,4918
ПАТ «Каховський завод електрозварю-вального устаткування»	0,0056	0,7126	-0,186	-0,167	0,9040	127,8707	-0,2618	0,8983	-5,392	162,2054
ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»	-0,018	-0,142	-0,127	-0,150	0,2180	7,5997	0,8969	1,1803	-1,444	-11,62
ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»	0,0157	-0,001	-0,191	-0,084	-0,009	-0,053	227,6626	0,4411	0,1092	-0,5869

Таким чином, сегментна оцінка результатів діяльності промислових підприємств має стати усвідомленням їх «вузьких» місць та стратегічних проблем. Ефективна сторона результатів діяльності промислових підприємств є запорукою для конкурентної боротьби, для розробки і реалізації відповідних стратегій.

Результати проведеної сегментної оцінки результатів діяльності промислових підприємств констатують, що: на 12 обстежених промислових підприємствах Південного регіону України за підсумками періоду за 2011-2015 роки збільшився ресурсний потенціал – на 72,3% і складає 1634008 тис. грн.; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) виріс на 34,4 % до 1432158 тис. грн.; валовий прибуток на 71,9 % до 372740 тис. грн.; результати операційної діяльності збільшилися на 102,5 % до 314834 тис. грн.; результати інвестиційної та фінансової діяльності показують негативну динаміку та складають -87817 тис. грн. та -115817 тис. грн. відповідно, що свідчить про їх неефективність та необхідність пошуку стратегічних рішень щодо виправлення даної ситуації; чистий фінансовий результат -8176 тис. грн., динаміка негативна; загальні результати діяльності склали 91183 тис. грн. Позитивна динаміка загальних результатів характеризує ефективність господарських процесів на промислових підприємствах. Значна частина підприємств показує позитивний загальний результат діяльності, загалом 150905 тис. грн., але інші підприємства негативний – 59722 тис. грн. Даний показник більш повною мірою розкриває господарські процеси та інші події, які визначають результати діяльності підприємства та його ефективність.

Проведена сегментна оцінка результатів діяльності промислових підприємств, дозволила виявити основні зміни і тенденції в розвитку промислових підприємств. Наявність ряду проблем не дозволяє досягти кінцевої мети промислових підприємств – сталого розвитку і задоволення потреб національної

економіки та соціуму. Продовжують негативно впливати на результати діяльності промислових підприємств неефективність їх діяльності, невирішені проблеми заборгованостей, високий рівень фізичного зносу необоротних активів, недостатнє реальне інвестування, відсутність маркетингових, соціальних та екологічних досліджень, непристосованість існуючої системи управління до сучасних умов європейського вектору розвитку національної економіки. В цих умовах система управління результатами діяльності промислових підприємств потребує концептуальної, методологічної, методичної та практичної допомоги у вирішенні питань оцінки, діагностики, моніторингу, планування та прогнозування результатів діяльності суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДСТАВІ СЕГМЕНТНОЇ СКЛАДОВОЇ

3.1 Методи планування результатів діяльності промислового підприємства

Ефективне функціонування та розвиток промислового підприємства потребує чіткого планування своєї діяльності для забезпечення досягнення поставленої мети, незважаючи на діючи ринкові механізми.

Науковцями було розроблено цілий ряд методичних прийомів планування, які успішно пройшли апробацію й використовуються на промислових підприємствах. Однак існуючи методи планування постійно змінюються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Планування фінансових показників промислового підприємства здійснюється за допомогою певних методів. При плануванні діяльності підприємства застосовуються наступні методи: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, метод оптимізації планових рішень, економіко-математичне моделювання, бюджетування тощо [334].

Вибір і застосування тих чи інших методів повинно враховувати не тільки напрямки діяльності промислового підприємства, але і його результати: економічні, фінансові, соціальні та екологічні.

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів промислового підприємства. Цільовий метод – на визначенні потреб ринку в тих чи

інших видах товарів, змін споживчого попиту насичення на товари і послуги, і використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

При використанні нормативного методу планові показники на промисловому підприємстві розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

Балансовий метод планування використовується при розробці балансів для різних видів ресурсів та забезпечує узгодженість при плануванні потреб із необхідними ресурсами підприємства для їх задоволення.

Сутність економіко-статистичного методу полягає в дослідженні закономірностей динаміки конкретного показника (визначення лінії його тренду) і поширення темпів цієї динаміки на прогнозний період. Незважаючи на відносну простоту цього методу, його використання дає найменшу точність прогнозу, оскільки не дозволяє врахувати нові тенденції і чинники, які впливають на динаміку даного показника [334].

Сучасні промислові підприємства в умовах ринкових змін використовують окремі методи планування такі, як фінансово-господарське планування, бюджетування, планування фінансових результатів. При цьому кожний метод, який використовується у плануванні полягає в розробці окремих заходів, спрямованих на досягнення обраної мети, і розподілу обов’язків та відповідальності щодо виконання етапів та цільових значень консолідованих показників підприємства між керівниками підрозділів.

Методи планування фінансових результатів представляють собою складову частину фінансового планування та допомагають досягти максимального ефекту від діяльності підприємства за умови використання існуючих ресурсів.

Процес розробки планів щодо фінансового результату повинен враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього впливу, стан ресурсного потенціалу, виробничих потужностей. Цільовий напрямок планування – це забезпечення високого рівня показника

прибутку, що можливо при ефективному використанні ресурсів промислового підприємства. При цьому необхідно враховувати всі сторони господарської діяльності підприємства: організацію виробництва і праці, рівень використання капіталу, необоротних активів, технології та інші.

Враховуючи наукові дослідження при плануванні фінансового результату діяльності підприємства - прибутку - використовуються наступні методи:

– метод прямого розрахунку;

– аналітичний метод.

Перший метод базується на вилученні з чистого доходу промислового підприємства всіх його витрат. Аналітичний метод за основу бере показник витрат на 1 грн. товарної продукції, а також відсоток базової рентабельності.

При цьому прибуток від реалізації продукції (послуг) необхідно розраховувати окремо за різними видами господарської діяльності промислового підприємства. Такий підхід обумовлений тим, що деякі види діяльності не оподатковуються податком на прибуток і додану вартість (ПДВ), це підвищує точність і об’єктивність розрахунків бази оподатковування, величини податків на прибуток. При плануванні розраховують величину необхідного (цільового) прибутку, що забезпечує умови самофінансування підприємства при вирішенні стратегічних і тактичних завдань, та величину можливого прибутку при запланованому обсягу товарообігу, величині доходів і витрат [195].

У сучасних умовах процес планування результатів діяльності промислового підприємства, в першу чергу фінансових, ускладнюється невизначеністю економічної ситуації та негативним впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Планування позитивного фінансового результату повинно бути економічно обґрунтованим, враховуючи відповідні показники минулих періодів. Своєчасне планування прибутку дозволить здійснювати процес повного фінансування інвестицій, необхідні та додаткові виплати робітникам підприємства та нарощувати власні

оборотні кошти, враховуючи обов'язкові розрахунки з бюджетом і контрагентами.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, на українських промислових підприємствах на початку XXI ст. стали використовувати особливий метод планування – бюджетування, який систематизував та упорядковував діяльність суб'єктів господарювання за окремими напрямками.

Дослідження деяких економістів підтверджують, що бюджетування – це процес планування майбутньої діяльності підприємства, результати якого оформляються системою бюджетів [321].

І. А. Бланк визначення «бюджетування» більш конкретизує і до його функцій відносить процес складання оперативного фінансового плану короткострокового періоду [66].

Отже, бюджетування представляє собою процес складання та реалізацію фінансового плану діяльності промислового підприємства з урахуванням особливостей використання ресурсів та потреб підприємства, враховуючи заплановані показники фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Для успішного впровадження бюджетування, як інструменту управління бізнесом, потрібен ряд операцій щодо налаштування загальної системи. Вони викликані необхідністю використання механізму, що вимагає поєднання цілей промислового підприємства, інструментів управління та елементів моделі бізнесу.

В сучасних умовах діяльності промислового підприємства бюджетування – це не тільки функція планування, але й управлінська технологія, що включає цілу низку заходів для досягнення визначеної мети суб'єкта господарювання, та важливий елемент системи управління промисловим підприємством. При цьому бюджетування складається з формування системи бюджетів, враховуючи фінансові ресурси, рух коштів і фінансово-господарські результати. Важливим елементом бюджетування є контроль за виконанням (реалізацією) аналітичних бюджетів та аналіз отриманих результатів з визначенням позитивних сторін і запобігання помилок.

Саме сутність бюджетного методу управління полягає в тому, що вся діяльність промислового підприємства спрямовується на досягнення запланованих фінансових та інших результатів діяльності, а робота всіх підрозділів підприємства підпорядковується зазначеним стратегічним цілям.

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, може ефективно впливати на формування фінансових ресурсів, рух коштів та на фінансово-економічні результати діяльності, оптимізувати відхилення план/факт і коригувати діяльність шляхом прийняття відповідних управлінських рішень [175].

При складанні бюджетів, враховуючи облік нестабільності факторів, використовується аналіз сценаріїв. Враховуючи експертні оцінки, складаються плани у трьох варіантах: «песимістичний», «оптимістичний», і «найбільш ймовірний». Промисловими підприємствами в якості бюджету затверджується сценарій «найбільш ймовірний», при цьому враховується середнє значення кожного з нестабільних факторів.

Бюджетне управління використовується у взаємозв'язку ресурсів підприємства – фінансових, матеріальних, трудових. При цьому бюджетне управління результатами діяльності промислового підприємства дозволяє вирішувати окремі задачі в рамках поставлених цілей:

– підвищення ефективності загальної системи управління промисловим підприємством;

– покращення інвестиційної привабливості підприємства;

– розрахунок та оцінка якісних та кількісних показників результативності підприємства;

– оптимізація доходів і витрат за окремими підрозділами підприємства.

Таким чином, бюджетне управління на промислових підприємствах, на думку автора, потребує адаптації окремих показників до впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Увага до кожної деталі важлива на всіх етапах бюджетування – від постановки цілей до контролю за виконанням затверджених планів [394].

Основна мета управління суб'єктами господарювання полягає в розробці, постановці і досягненні зазначених цілей. Для цього в процесі управління реалізуються кілька функцій. До них відносяться:

– прогнозування, планування та постановка цілей;

– мотивація та організація;

– координація і регулювання;

– облік, аналіз та контроль.

Побудова бюджетної моделі управління орієнтує більшість підприємств на виділення ключових показників ефективності діяльності.

Ключеві показники ефективності (англ. Key Performance Indicators, KPI) представляють собою систему оцінки, яка допомагає промисловому підприємству визначити досягнення операційних та стратегічних цілей, а також проаналізувати результативність та ефективність дій, процесів і функцій управління суб'єктом господарювання.

Показники KPI також використовуються для аналізу і планування всіх сфер управління підприємством: бізнес-процесів, технологічних процесів в сфері виробництва, фінансових операцій і системи управління персоналом шляхом доведення інформації про стратегічні цілі.

KPI дозволяє проводити контроль ділової активності співпрацівників і підприємства в цілому в реальному часі. Для терміну KPI на сьогоднішній день використовується одне поняття – ключові індикатори виконання поставленої цілі і задач [391].

Правильне використання системи KPI значно підвищить ефективність діяльності промислового підприємства, допоможе управляти результативністю за окремими параметрами та загальною економічністю.

Досконалого набору ключових показників, які застосовуються в будь-яких випадках не існує, тому кожне підприємство розробляє

свій власний набір показників діяльності, які відповідають саме його особливостям.

Визначають основні групи ключових показників ефективності: показники оцінки ринку та клієнтів; фінансові показники; показники конкурентів; показники зовнішнього середовища; показники внутрішніх процесів; показники персоналу.

Кожна фокусна група включає окремі показники, які визначають загальний напрямок всієї групи.

Визначити бажаний інтегральний результат промислового підприємства та розробити фактори, які впливають на його досягнення можливо за допомогою розроблення методології БОР (бюджетування, орієнтованого на результат). При цьому обов'язково враховуються причинно-наслідкові зв'язки сукупного результату з результатами діяльності підрозділу підприємства або окремо взятого працівника.

Таким чином, підсумковий KPI формується на основі показників результативності та економічності з урахуванням факторів впливу.

Система збалансованих показників і KPI переслідує важливу мету – вона дозволяє сформулювати загальний напрямок розвитку промислового підприємства в окремих економічних показниках, які повинні задовольняти вимогам ефективності, оперативності та об'єктивності.

Розглянемо основні елементи системи бюджетного управління і управління за ключовими показниками (KPI) в аспекті практичного застосування поширених методів із зазначенням основних переваг і недоліків.

Представимо модель спільного застосування концепції бюджетного управління і метода ключових показників ефективності (KPI). В межах бюджетного управління здійснюється синхронізація цілей виконавців усередині промислового підприємства (тактичних цілей зі стратегічними, цілей окремих підрозділів і їх керівників з загальними цілями промислового підприємства). При цьому конкретні підрозділи наділяються повноваженнями та

відповідальністю за здійснення аналітичних та контрольних процедур. Система бюджетного управління промислових підприємств характеризується моделями вертикальної та горизонтальної інтеграції (рис. 3.1, 3.2).

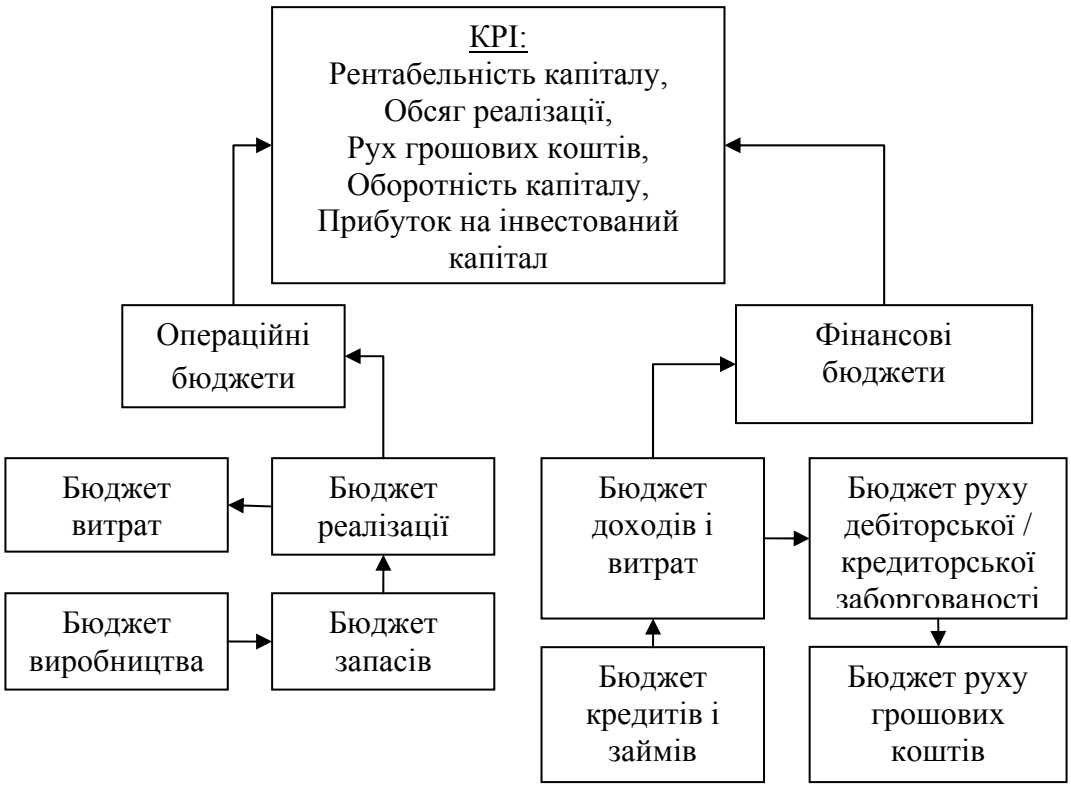

Рисунок 3.1 – Вертикальна інтеграція концепції бюджетного управління і системи KPI

Вертикальна інтеграція концепції бюджетного управління полягає в підпорядкуванні бюджетів стратегічним цілям промислового підприємства, які представлені в системі KPI.

У свою чергу, горизонтальна інтеграція відрізняється тим, що стратегічні цілі безпосередньо не пов’язані з бюджетами, при цьому за критеріями ефективності аналізуються тільки планові і фактичні. Така інтеграція представляється неефективною, тому як KPI використовуються не за прямим призначенням (в якості критеріїв стратегічних цілей), а для вирішення таких допоміжних завдань, як:

мотивація персоналу, розробка маркетингової політики. Модель вертикальної інтеграції так само має суттєві недоліки. При цьому в авторському трактуванні для визначення і вимірювання бізнес-цілей використовуються критичні фактори успіху.

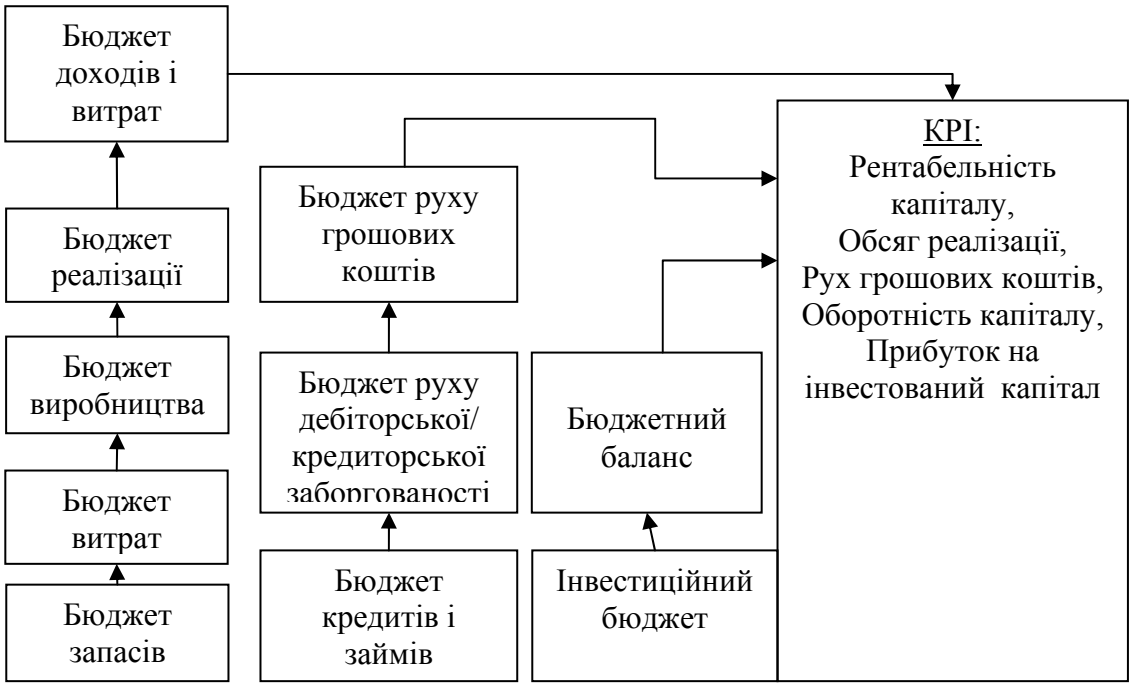

Рисунок 3.2 – Горизонтальна інтеграція концепції бюджетного управління і системи KPI

Термін CSF (англ. Critical Success Factors - CSF) був введений Джоном Рокартом зі школи бізнесу Слоана Массачусетського Технологічного інституту в кінці сімідесятих, і представляє собою стратегічні завдання і результати діяльності, до яких підприємство повинно прагнути для підвищення своєї конкурентоспроможності і досягнення успіху на ринку.

При цьому існує тісний зв’язок між факторами успіху і системою ключових показників ефективності – кожен обраний фактор успіху оцінюється 1-3 ключовими показниками KPI.

CSF – це характеристика внутрішнього або зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, яка має особливе значення для досягнення стратегічних цілей промислового підприємства.

Система критичних факторів успіху була запропонована і розроблена А. Андерсеном і Р. Деніелом з фірми McKinsey and Company у шістдесяті роки XX ст.

KPI – це показник, який використовується промисловим підприємством для вимірювання своєї ефективності з точки зору виконання CSF. Можливе формування більше одного фінансового або не фінансового KPI на кожний показник CSF.

Таким чином, поодиночне використання CSF призводить до окремих проблем і помилок при побудові моделі KPI, саме у визначенні ключових показників. Ключові показники ефективності представляють майстер-бюджетів, в якому об'єднані ключові характеристики бюджетів нижніх рівнів.

Розглянемо основні елементи концепції бюджетного управління промислового підприємства.

Основним інструментом бюджетного управління є загальна система фінансово-економічних показників, які об'єднуються в бюджети і закріплюються за конкретними виконавцями (центрами фінансової відповідальності та економічної безпеки – ЦФВЕБ).

Виділяють наступні завдання функціонування системи бюджетного управління результатами діяльності промислового підприємства: формування і затвердження планових фінансово-економічних показників діяльності підприємства на основі співпраці між управлінцями різних підрозділів; прогнозування фінансово-економічного стану підприємства з метою подолання проблем у сфері платоспроможності, ліквідності і рентабельності; структурування та закріплення фінансових повноважень, а також відповідальності за всіма учасниками фінансово-господарської діяльності підприємства; облік, контроль та аналіз фінансово-економічного стану підприємства з урахуванням планових показників результатів діяльності.

На вітчизняних підприємствах сьогодні дуже розповсюджена практика, що передбачає поетапну розробку та впровадження системи бюджетування, починаючи зі структурного аспекту за всіма елементами системи бюджетування [166].

Формування системи бюджетного управління результатами діяльності починається з того, що на основі існуючих бізнес-процесів поряд з організаційною структурою будується фінансова структура підприємства. При цьому для кожного елемента фінансової структури формується система планування, управління і контролю за певним складом показників, у тому числі результативних. Разом з відповідальністю ЦФВЕБ передаються повноваження щодо використання необхідних ресурсів підприємства. Всі фінансові потоки, а також бізнес-процеси на підприємстві охоплюються фінансовою структуризацією із зазначенням конкретного ЦФВЕБ.

На підприємстві, крім бюджетів окремих ЦФВЕБ, складаються загальні бюджети. Стратегічні цілі підприємства знаходять оцінку в показниках загальних бюджетів і при цьому зв’язуються з показниками бюджетів ЦФВЕБ. Таким чином, за допомогою системи бюджетів загальні цілі піддаються декомпозиції і виступають критерієм при ухваленні рішень щодо планових значень бюджетів всіх ЦФВЕБ. Належне та своєчасне виконання ЦФВЕБ своїх цілей, які чітко сформульовані у вигляді показників бюджетів, допомагає підприємству досягнути своїх цілей, а відповідно, і очікуваного рівня результативних показників. Узгоджені плани бюджетів мають директивний характер.

Концепція бюджетного управління, крім фінансової структури і системи бюджетів, включає метод контролю за виконанням планових бюджетів (цілей ЦФВЕБ) і організаційний регламент бюджетного управління на підприємстві.

Метод аналізу має загальноприйняту назву «план-факт аналіз». Він полягає у виявленні негативних відхилень фактичних значень показників від планових. За найбільш суттєвих відхилень проводиться дослідження основних причин їх виникнення з

розробленням поступових заходів щодо нейтралізації та профілактики негативних явищ.

Регламент бюджетного управління – це важлива частина системи бюджетування, яка включає в себе певну послідовність розробки і затвердження бюджетів і повинна містити правила, послідовність і логіку управління.

Існуюча система регламентів на промисловому підприємстві включає наступні складові: регламент розробки і впровадження системи бюджетного управління; регламент розробки та коригування бюджетів; регламент покращення бюджетного процесу; регламент поточного управління на основі розроблених операційних та фінансових бюджетів;

Розроблений за всіма правилами регламент повинен мати певний формат, який включає опис і терміни подання як вхідної, так і вихідної інформації, призначення, етапи виконання регламенту, перерахування підрозділів (ЦФВЕБ), які беруть участь в управлінні.

В сучасних умовах господарювання концепція бюджетного управління використовується досить активно на промислових підприємствах.

Незважаючи на унікальність кожної практичної реалізації бюджетної моделі, система бюджетного управління обов’язково включає три основних елементи.

Ефективність застосування методу залежить від коректного формування фінансової структури, закріпленого регламенту бюджетного управління та розробленої бюджетної моделі. Існуючи помилки можуть призвести до несвоєчасного надходження фінансової інформації і, як наслідок, до неправильних та неефективних управлінських рішень.

Система бюджетного управління повинна бути узгоджена з цілями промислового підприємства та особливостями забезпечення та виконання основних процесів.

Простота концепції застосування бюджетного управління на практиці часто призводить до неоднозначних результатів, що пов’язано з некомпетентністю виконавців. При цьому негативний

результат застосування бюджетування є наслідком існуючих недоліків, для виявлення яких необхідний розгляд кожного елементу бюджетного управління.

Фінансова структура представляє собою сукупність центрів фінансової відповідальності та економічної безпеки (ЦФВЕБ), до складу яких входять підрозділи промислового підприємства з метою здійснення фінансово-економічного управління, ведення обліку, контролю та аналізу. За допомогою елементів фінансової структури здійснюється бюджетування, визначаються результати діяльності підприємства, у тому числі фінансові, надається кількісне визначення обраним перспективам розвитку промислового підприємства.

Фінансова структура, на відміну від організаційної, яка описує ієрархію управління промисловим підприємством, визначає фінансові відносини всередині суб'єкта господарювання. Вона визначає перелік функцій, які повинні виконуватися кожним підрозділом в процесі фінансово-господарської діяльності, а також права підрозділів на залучення окремих ресурсів для виконання зазначених функцій.

У сучасних умовах фінансова структура активно використовується в системі бюджетного управління на промисловому підприємстві для визначення межі в питаннях розподілу відповідальності і влади щодо прийняття ефективних фінансово-економічних рішень.

При моделюванні фінансової структури розробляється перелік і система підпорядкованості ЦФВЕБ, а також перелік суттєвих для управління фінансових потоків і запасів, які закріплюються за окремими центрами фінансової відповідальності та економічної безпеки.

Але при цьому в складних економічних умовах стратегічні цілі промислового підприємства все менше пов'язані з максимізацією прибутку або іншими фінансовими показниками. У розвинених країнах світу все більше компаній усвідомлюють, що необхідно дотримуватися балансу задоволення цілей зацікавлених осіб (покупців, співробітників підприємства, держави, суспільства,

власників). У зв'язку з цим необхідно використання нефінансових показників бюджетів, які відображають якісні характеристики процесів промислового підприємства, а також його результати.

Таким чином, суб'єктами системи бюджетного управління повинні бути центри відповідальності – елементи бюджетної структури (бізнес-одиниця, структурний підрозділ або група структурних підрозділів, пов'язаних виконанням одного виду діяльності), наділені необхідними ресурсами, які здійснюють господарську або іншу діяльність відповідно до своїх прав і обов'язків, здатні надавати безпосередній вплив на витрати або доходи від цієї діяльності, надходження і платежі, величину активів і пасивів або на нефінансові показники діяльності і несуть відповідальність за показники діяльності.

Об'єктами системи бюджетного управління промислового підприємства є фінансово-економічні потоки і запаси, а саме: доходи і витрати, запаси за видами активів і пасивів, надходження і вибуття грошових коштів, нефінансові показники (чисельність, обсяг продукції), рух капіталу.

При використанні неповної системи бюджетного управління промислового підприємства деякі об'єкти можуть не включатися до бюджетів.

Класифікація і зіставлення між ЦФВЕБ статей фінансово-економічних потоків і запасів є складним завданням, яке вирішується на кожному підприємстві за індивідуальною методикою. При цьому об'єкти системи бюджетного управління відбираються і аналізуються за значимістю статей з точки зору завдань управління результатами діяльності.

Обсяг статті «інші» не повинен перевищувати певного відсотка від загальної суми бюджету (на практиці від 1 до 5%), а кожна стаття не повинна перевищувати 10-20% від загальної суми бюджету. Дані критерії не враховують можливих змін статей, тому як вони неефективні в умовах нестабільності факторів. Відсутність формальних норм і критеріїв виділення статей бюджетів часто

призводить до прийняття рішень на основі недостовірної інформації за бюджетами або до приховування окремих статей.

Наступним важливим елементом побудови системи бюджетного управління виступає бюджетна модель промислового підприємства, яка визначає перелік і форму бюджетів, склад бюджетних статей і порядок консолідації (або розподілу) бюджетних показників. Бюджетна модель включає два блоки: блок підготовки інформації та блок аналізу.

Методи аналізу бюджетних показників на різних промислових підприємствах практично не відрізняються. При цьому процес організації збору, групування та обробки бюджетної інформації є особливим для кожного суб'єкта господарювання. Це пов'язано, перш за все, з особливостями фінансово-господарської діяльності промислових підприємств. До другої причини можливо віднести відсутність єдиної загальновизнаної методології бюджетного управління, зокрема, невизначеність критеріїв вибору методів при побудові системи бюджетного управління на промисловому підприємстві.

Науковці, які проводять дослідження проблем бюджетного управління, використовують декілька класифікацій моделей бюджетного управління.

Досліджуючи існуючи технології бюджетування, найчастіше за все наводять комплексну модель бюджетування, яка описує ряд функціональних бюджетів, що оцінюють основну діяльність підприємства – виробництво, продаж, закупівлю матеріальних ресурсів тощо. Також присутні операційні бюджети, які вимірюють вклад кожного центра фінансової відповідальності в кінцеві фінансові результати [43].

За даними досліджень інформація зазначених груп бюджетів консолідуються в три зведених бюджети промислового підприємства:

– бюджет руху грошових коштів,

– бюджет доходів і видатків,

– бюджет за балансом (або прогнозний баланс).

Таким чином, охоплення операційними й функціональними бюджетами всіх видів діяльності та підрозділів промислового підприємства представляє собою необхідну умову для формування ефективного зведеного бюджету. При цьому повинні обліковуватися всі операції, які впливають на рівень доходів і витрат, рух грошових коштів та відповідні зобов'язання.

Для конкретного промислового підприємства необхідно створити таку бюджетну модель, яка буде відповідати як внутрішнім, так і зовнішнім факторам впливу на фінансово-господарську діяльність та структуру управління підприємством. Отже, формування індивідуальної бюджетної моделі повинно враховувати специфіку діяльності промислового підприємства та особливий підхід з урахуванням стратегічних цілей, у тому числі відносно результатів діяльності підприємства.

Практика розробки й впровадження систем бюджетного управління виділяє такі бюджетні моделі:

– індивідуальна модель комплексного бюджетування,

– універсальна бюджетна модель,

– бюджетування окремих видів діяльності,

– бюджетування фінансових потоків,

– бюджетування товарно-матеріальних потоків [43].

При цьому застосовують окремі підходи до організації бюджетних моделей у напрямку формування бюджетних показників. Виділяють наступні схеми: «знизу-вгору», «згори-вниз» та комбінований варіант.

Варіант «знизу-вгору» представляє собою створення детальних бюджетних планів ЦФВЕБ, а потім консолідацію бюджетів ЦФВЕБ в загальні бюджети промислового підприємства. На великих промислових підприємствах з розгалуженою ієрархією ЦФВЕБ використовується також багатоступінчастий метод: послідовне поєднання бюджетів нижчестоящих ЦФВЕБ. Центри верхніх рівнів координують бюджети підлеглих ЦФВЕБ і при нестачі ресурсів виконують секвестрування витратних статей бюджетів підлеглих підрозділів.

Таким чином, підхід "знизу-вгору" застосовують у випадку наявності забезпечення надійної комунікації підрозділів (ЦФВЕБ), а також здатності керівників нижчої та середньої ланки складати достовірні та релевантні бюджети.

Саме формування типу організації бюджетних показників «знизу-вгору» висуває підвищені вимоги до рівня кваліфікації основних учасників бюджетного процесу, передбачаючи значну відповідальність ЦФВЕБ нижчої ланки. Основною перевагою даного варіанту формування бюджетів є залучення до процесу прийняття рішень значної кількості учасників, що підвищує мотивацію керівників нижчої та середньої ланки, а також персоналу підприємства, розвиває у співробітників почуття причетності та впливу на досягнення загальних цілей. Крім того, такий підхід значно підвищує точність і обґрунтованість планів, які впливають на загальні результати діяльності промислового підприємства.

Підхід до формування бюджетів «згори-вниз» базується на розробці основних показників бюджетів ЦФВЕБ верхньої ланки, а потім розподіл необхідних даних за бюджетами нижчестоящих ЦФВЕБ. Залежність від оцінок керівників ЦФВЕБ, які не беруть активної участі в досягненні запланованих показників, робить даний підхід більш суб’єктивним. Головна перевага даного методу полягає в орієнтованості на чітку реалізацію стратегічних цілей промислового підприємства, у тому числі на досягнення максимальних результатів діяльності за визначеними напрямками: економічним, фінансовими, соціальними та екологічними. Крім того, даний підхід дозволяє значно зменшити витрати часу і уникнути проблем, пов’язаних із узгодженням та узагальненням окремих бюджетів підприємства.

Суттєвим недоліком підходу формування бюджетів «згори-вниз» є умовність і помилки при розподілу показників вищестоящих ЦФВЕБ по нижчим ланкам з використанням бази розподілу, а також наявність демотивовуваного психологічного аспекту – розподіл відповідальності між керівниками нижчестоящих ланок ЦФВЕБ. Якщо відсутні додаткові стимули до економії (наприклад премії),

нижчі ЦФВЕБ витрачають їх не завжди обґрунтовано. Крім того, без формування додаткових стимулів у керівників ЦФВЕБ відсутня зацікавленість в перевиконанні планів за доходними статтями бюджетів.

На думку автора, для збільшення ступеня відповідальності і мотивації керівників ЦФВЕБ необхідно домовлятися з ними відносно рівня бюджетних показників, виключаючи директивний спосіб передачі інформації.

Отже, частково уникнути недоліків розглянутих методів дозволяє комбінована схема формування бюджетів промислового підприємства.

Перш за все, пропозиції щодо показників бюджету надходять «знизу-вгору». Наступним кроком є оцінка консолідованих бюджетів на відповідність стратегічним цілям підприємства та їх коригування та розподіл даної інформації у зворотному напрямку. На практиці другий етап найчастіше замінюється оцінкою планів окремих ЦФВЕБ і секвеструванням, тобто використовується варіант формування бюджетів «згори-вниз».

Найбільш ефективним, на думку автора, є використання даного комбінованого варіанту для накладних витрат промислового підприємства, витрат на загальну рекламну кампанію та інвестиційних витрат суб’єкта.

За ознакою горизонту і детальності планування розрізняють: річне, квартальне, місячне, подекадне, потижневе, щоденне, пооперaційне планування.

Горизонт планування представляє собою період, на який планується діяльність промислового підприємства в сумарних або просто кількісних показниках даного бюджету з прийнятною точністю. Як правило, максимальний горизонт оперативного планування промислового підприємства дорівнює один рік.

Детальність (крок планування) – це періодичність, з якою в межах горизонту планування формується даний бюджет промислового підприємства. Найчастіше, це квартал і місяць, хоча

окремі бюджети можуть розраховуватися на більш коротший строк: декада або тиждень.

Найбільш поширена форма – це річний цикл планування з помісячною розбивкою. До початку року складаються бюджети на рік з помісячною деталізацією. Разом з тим, до початку кожного місяця формується місячний бюджет. При цьому ресурси для виконання окремих завдань можуть плануватися більш детально, ніж за іншими статтями бюджету промислового підприємства.

Форма пооопераційного планування бюджету базується на розробці господарських операцій з прив'язкою до конкретної дати на основі статистичних прогнозів та експертних оцінок. Крім того, можливе використання агрегованих господарських операцій з прив'язкою до найбільш вірогідного періоду події.

За ознакою безперервності або циклічності методу бюджетного планування виділяють наступні методи:

– циклічний метод планування, який полягає в застосуванні бюджетного циклу. При цьому бюджет промислового підприємства складається на початку періоду на горизонт планування. В кінці періоду формується новий бюджет на наступний період.

– метод безперервного планування називають «ковзним бюджетуванням». Однак, даний термін використовується також для позначення методу аналізу, тому пропонується застосовувати термін «безперервне бюджетування». При безперервному способі планування на промисловому підприємстві відсутній взаємозв'язок бюджетів до початку періоду планування. Регулярно (з кроком планування) відбувається перенесення горизонту планування. Так при річному плануванні з розбивкою по кварталах, кожен квартал складається бюджет на рік вперед.

Безперервний метод бюджетного планування промислового підприємства дозволяє постійно актуалізувати стратегічні цілі і синхронізувати їх з оперативними планами, домагаючись отримання найкращих економічних, фінансових, екологічних та соціальних результатів діяльності.

Вибір варіанту бюджетної моделі залежить від виду діяльності промислового підприємства та запланованих результатів. Для розвитку фінансово-господарської діяльності необхідно збільшувати оборотність оборотних активів, залучати до обороту додаткові грошові кошти. Саме цим пояснюється важливість постійного оперативного контролю за потребами в грошових коштах, залишками і можливостями залучення дешевих кредитів.

Для промислових підприємств з високим рівнем рентабельності, які в зв'язку з високим попитом на їхню продукцію працюють за передоплатою і не відчувають нестачі в фінансових коштах, важливе значення має структура доходів і витрат.

Таким чином, бюджет доходів і витрат набуває статусу найбільш важливого бюджету, якщо розвиток підприємства пов'язано не зі збільшенням оборотного капіталу, а з нарощуванням виробничих потужностей, тобто з інвестуванням прибутку. Контроль за доходами також важливий для успішного управління диверсифікацією та відстеження рентабельності окремих видів продукції підприємства.

Виробничі бюджети, як правило, використовуються підприємствами зі складним виробничим циклом і значними запасами незавершеного виробництва.

Проте, аналітичний інструментарій бюджетного управління результатами діяльності промислового підприємства є важливою складовою бюджетної моделі.

Крім методу факторного аналізу, який використовується у всіх бюджетних моделях, слід звертати увагу на особливий метод – це метод «ковзного аналізу». Зазначений метод відрізняється тим, що одні показники бюджетування визначаються як фактори та не суттєво залежать від діяльності ЦФВЕБ. Після цього здійснюється оцінка впливу даних факторів на інші бюджетні показники ЦФВЕБ. Вказаний метод базується на виключенні окремих некерованих факторів, що дозволяє отримати найбільш об'єктивну оцінку діяльності центрів фінансової відповідальності та економічної безпеки промислового підприємства.

Наступним важливим елементом бюджетного управління результатами діяльності промислового підприємства, який носить організаційний характер та безпосередньо відповідає за послідовність, правила, терміни і відповідальність за підготовку та затвердження бюджетів, їх коригування, є регламент бюджетного управління.

Бюджетний регламент − це затверджена процедура розробки бюджету, що включає зведення положень про основні бюджети (про зведений бюджет, бюджети продажів, виробництва, запасів, доходів і витрат, грошового потоку та ін.), про порядок обміну інформацією між функціональними підрозділами, контролю і оцінки виконання бюджету, стимулювання. Розробка бюджетного регламенту дозволяє вивести бюджетування на системну основу, забезпечити включення в цей процес всіх підрозділів підприємства і направити його на досягнення мети підприємства [77].

Враховуючи результати дослідження методів планування результатів діяльності промислового підприємства, необхідно зосередитись на ключових перевагах бюджетного управління, як ефективного методу планування. Отже, на основі проведеної оцінки методів планування результатів діяльності підприємства, на думку автора, основними позитивними аспектами бюджетного управління є наступні:

– наявність обліково-аналітичних інструментів для інформування виконавців щодо стратегічних цілей, розподілу ресурсів та відповідальності;

– загальна обґрунтованість прийнятих управлінських рішень з урахуванням досвіду складання бюджетів минулих років;

– використання ефективного аналітичного та контрольного інструментарію управління як результатами діяльності, так підприємством в цілому;

– суцільна прозорість процесу витрачання фінансових ресурсів;

– синтез поглядів керівників та фахівців щодо оцінки перспектив розвитку промислового підприємства.

Реалізація та використання зазначених переваг потребує не тільки підвищення ефективності діяльності ЦФВЕБ, але й залежить від впливу окремих зовнішніх та внутрішніх факторів.

Виявлення та подолання існуючих проблем, які виникають на макрорівні (економічна криза, інфляційні процеси) і мікрорівні, на думку автора, допоможе покращити процес застосування бюджетного управління результатами діяльності підприємства. Для формування системи бюджетування необхідно вирішення наступних аспектів:

– відсутність належного взаємозв'язку бюджетного управління з системою управлінського обліку: формування окремих бюджетів не враховує можливості існуючої системи, що знижує ефективність виконання бюджетів; результативність підприємства;

– інтеграція концепції бюджетного управління і метода ключових показників ефективності (KPI) ускладнюється невизначеністю єдиного напрямку дії стратегії, тактики промислового підприємства і системи бюджетного управління;

– відсутність обліку нестабільних факторів впливу на основні показники результатів діяльності підприємства. При цьому розробка і використання приватних характеристик оцінки ймовірності планованих значень результативних показників значно підвищить якість інформаційної складової процесу планування і дозволить вчасно проваджувати необхідні заходи для нейтралізації впливу негативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

– консерватизм у виборі бюджетної моделі, який призводить до неможливості швидкого реагування параметрів бюджетів на зміну окремих факторів. З формальної точки зору не всі моделі відповідають загальноприйнятому поняттю бюджетного управління, у зв'язку з цим пропонується використання моделі бюджетного управління результатами діяльності промислового підприємства, яка би відрізнялась відповідною залежністю від параметрів ключових показників ефективності: зміни у процесі виконання відповідного бюджету за умови негативного впливу на окремі показники результатів діяльності промислового підприємства;

– недосконалий підхід до визначення якісних характеристик суттєвих факторів впливу на основні показники бюджетної моделі, що унеможливлює дотримання необхідного рівня ключових показників ефективності та досягнення максимальних економічних та соціальних результатів діяльності промислового підприємства;

– при визначенні центрів фінансової відповідальності та економічної безпеки не повністю враховуються кадрові, психологічні аспекти та система мотивації персоналу промислового підприємства, що негативно впливає на загальні фінансові показники діяльності підприємства.

Використання методу бюджетного управління забезпечує ефективність виконання стратегічних цілей підприємства за умови формування та дотримання бюджетної моделі. Однак зазначений метод, на думку автора, потребує розвитку та вдосконалення за рахунок адаптації до окремих факторів, що значно підвищить якість управління результатами діяльності промислового підприємства за всіма напрямками.

3.2. Концепція планування результатів діяльності промислового підприємства

Суттєвим етапом формування теоретико-методологічних положень щодо сутності планування результатів діяльності підприємства є забезпечення відповідного процесу з урахуванням змін у функціонуванні підприємства та процедури адаптації до впливу зовнішніх факторів.

Для забезпечення взаємозв’язку планування зі стратегією підприємства необхідно системно згрупувати планові показники результатів діяльності, враховуючи критеріальні ознаки: ключові показники результативності; показники виробничої діяльності та загальні показники ефективності. При плануванні показників кожної групи необхідно враховувати рівень їх суттєвого впливу на систему управління результатами.

Процес планування результатів діяльності промислового підприємства повинен включати етапи оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме це допоможе максимально ефективно наблизитися до необхідного рівня показників, які характеризують економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності підприємства.

При плануванні результатів діяльності враховуються всі сторони господарської діяльності підприємства: рівень використання основного капіталу, машин та обладнання, технології, організації виробництва і праці тощо. Абсолютна величина прибутку відображає результати зниження собівартості та зростання обсягу реалізованої продукції [195].

На думку автора, для врахування нестабільності внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність промислового підприємства, а також на результати його діяльності пропонується процес планування доповнити етапом сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю промислового підприємства.

Даний етап планування допоможе визначати ймовірність виконання планів та реалізовувати управлінські рішення, які спрямовані на адаптацію промислового підприємства до умов факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою підвищення ефективності планів та результативності діяльності за всіма напрямками.

Сегментна оцінка впливу факторів відповідного середовища на результати діяльності представляє собою аналіз рівня показників, який представлений у вигляді функції розподілу значень величини показників. Для формування сегментної оцінки результатів діяльності промислового підприємства необхідно розробити концептуальну модель залежності результатів діяльності (економічних, фінансових, соціальних та екологічних) від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кожен фактор, який впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності промислового підприємства, буде впливати і на величину економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства. Отже, в якості узагальнюючої характеристики впливу факторів середовища на результати діяльності промислового підприємства пропонується сегментна оцінка результатів діяльності.

Таким чином, суть сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища зводиться до проведення детального дослідження факторів результатів діяльності, побудови розподілу результатів в плановому періоді за результатами статистичного моделювання на основі оцінки і прогнозування даних факторів.

В наукових джерелах при плануванні сукупного доходу, як правило, використовуються два методи – прямого розрахунку та аналітичний метод. Метод прямого розрахунку базується на вилученні з чистого доходу підприємства всіх його витрат.

Аналітичний метод – на основі показника витрат на 1 грн. товарної продукції, а також відсотка базової рентабельності [329].

Отже, основними компонентами сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища є:

– використання методу сегментної оцінки факторів і принципи їх вибору;

– сукупність факторів впливу на результати діяльності;

– побудова факторної моделі результатів діяльності;

– принципи підбору заходів для адаптації фінансово-економічного механізму підприємства до нестабільності факторів;

– формування алгоритму моделювання результатів.

При розробці методу сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища, на думку автора, необхідно враховувати:

– метод сегментної оцінки можливо використовувати не тільки для промислових підприємств, а й для інших галузей з урахуванням специфіки факторів впливу;

– на результати сегментної оцінки впливає суб’єктивна думка експертів (керівників підприємств), що пов’язано з проведенням

аналізу складних зв’язків та явищ, який здійснюється за допомогою методу якісної оцінки;

– горизонт планування за умови прийняття ефективних управлінських рішень та їх впливу на результати діяльності підприємства складає один рік. При цьому використання даного методу для коротких періодів планування ускладнюється необхідністю проведення значного за обсягом аналізу факторів керівниками підприємства за короткий термін часу. Вибір більш тривалого горизонту планування суттєво знижує точність прогнозування коливань факторів середовища і, як наслідок, якість плану, що є неприпустимим;

– даний метод сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища, орієнтований на отримання підприємством в плановому періоді такої величини результатів діяльності, які будуть повністю відповідати загальній стратегії. При цьому більшість промислових підприємств вирішує проблеми відсутності дієвого механізму короткострокового планування, що призводить до значних відхилень від плану;

– даний метод враховує окремий перелік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які є найбільш важливими та суттєвими для промислових підприємств у сучасних умовах.

При розробці методу сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності враховувалися наступні принципи:

– узгодженість та контроль за виконанням стратегічних, тактичних та оперативних планів;

– урахування не тільки прогнозних значень факторів середовища, але й сегментної складової;

– перевищення показників ефективності від реалізації методу планування над витратами;

– прогноз розробляється для потреб управління підприємством і є необхідним, але недостатнім елементом ефективного управління;

– вибір факторів для моделювання результатів діяльності, які є первинними причинами впливу.

Процес реалізації зазначеного методу планування результатів діяльності промислового підприємства складається з наступних окремих взаємопов'язаних етапів (рис. 3.3).

Рисунок 3.3 – Взаємопов'язані етапи формування планових показників результатів діяльності промислового підприємства

На першому етапі визначається та формується група факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають як на загальну фінансово-господарську діяльність промислового підприємства, так й на результати діяльності. При цьому враховується можливість стовідсоткового прогнозування окремих факторів середовища, що підтверджує їх стабільність.

У сучасних умовах господарювання промислові підприємства характеризуються окремою сукупністю нестабільних факторів, які впливають на фінансово-господарську діяльність й, як наслідок, на фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності: темпи росту інфляції, характер податкової системи, аспекти чинного законодавства, темпи росту безробіття, темпи росту реальних доходів населення.

Для ідентифікації окремих факторів промислового підприємства можливо застосовувати метод SWOT-аналізу, який за допомогою матричної побудови відокремлює слабкі та сильні сторони діяльності підприємства, а також робиться акцент на можливостях та загрозах.

Розподіл ідентифікованих факторів фінансово-господарської діяльності на групи стабільні та нестабільні можливо за допомогою аналізу історичних значень фактора і експертної оцінки поведінки фактора в плановому періоді.

При цьому експертну перевірку стабільності слід проводити для всіх факторів, тому як стабільність значень фактора протягом, навіть, декількох останніх періодів не завжди може бути гарантією стабільності в плановому періоді, а окремі фактори можуть включати одночасно сегмент стабільності й нестабільності.

Наступний другий етап методу планування характеризується сегментною оцінкою нестабільних факторів впливу на результати діяльності промислового підприємства. При цьому для кожної групи факторів обирається окремий метод оцінки. При наявності статистичної бази за допомогою методу найменших квадратів виконується аналіз динаміки фактора.

Метод сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності промислового підприємства за умови розділу даних факторів на дві групи.

До факторів впливу внутрішнього середовища можливо віднести: ступінь морального і фізичного зносу основних засобів підприємства, імідж підприємства, інтелектуальний потенціал, рівень кваліфікації персоналу та компетентності управлінців, інноваційні можливості промислового підприємства та інші.

Безпосередньо сегментна оцінка факторів впливу на результати діяльності здійснюється на основі наступних прийомів та методів: діагностика і прогноз динаміки відповідного фактора, розподіл значень факторів та їх експертна оцінка, оцінка експерта вірогідності отриманих значень та ін.

Привести планові показники результатів діяльності у відповідності до рівня нестабільності факторів можливо на основі проведення відповідних заходів. При цьому доцільно дотримуватись принципів інтерактивного планування, які забезпечують процес формування динамічних процедур оцінки ступеня відповідності внутрішньої системи до зовнішніх факторів впливу.

Стабільний розвиток промислового підприємства можливий за умови реалізації дій відповідно до основного правила інтерактивного планування, в рамках якого можливо збільшити здатність контролювати і впливати на зміни і їх результати, а також швидко і ефективно реагувати на зміни, які не піддаються діагностиці та контролю.

Отже, динамічне виявлення відхилень запланованих результативних показників від отриманих та своєчасне їх усунення завдяки даним принципам суттєво наблизить до очікуваного цільового результату діяльності підприємства.

Формування необхідних передумов для ефективної дії інтерактивного планування здійснюється за допомогою сукупності принципів, а також виявлення концептуальних питань, які включають відповідні сегменти.

До дійсних переваг інтерактивного планування можна віднести:

– стабільний розвиток промислового підприємства та колективу в цілому;

– ефективне пристосування до екзогенного середовища за допомогою цільового впливу на нього та дієвості розроблених планів;

– висока мотивація працівників підприємства щодо реалізації стратегії підприємства за рахунок участі у її розробці та реалізації;

– практична реалізація допоміжних підсистем планування, а саме: прогнозування, програмування та моделювання з урахуванням відповідних чинників;

– застосування дієвої та ефективної організаційної структури управління результатами діяльності;

– забезпечення реалізації принципів інтеграції при формуванні стратегії за умови використання системного підходу.

Таким чином, враховуючи сучасні економічні умови, при створені системи планування результатів діяльності промислового підприємства необхідно використовувати комплексний підхід, який допоможе здійснити взаємозв’язок між показниками з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища та відповідних чинників.

У процесі планування на основі чітких розрахунків формуються рівні показників результатів діяльності, які можуть бути досягнуті за умови реалізації імовірнісних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Важливим аспектом планування виступає процедура оцінки вірогідності досягнення необхідного рівня за кожним показником результатів діяльності промислового підприємства.

Отже, при формуванні планів результатів діяльності підприємства можуть бути використані розраховані прогнозні дані, за допомогою яких управлінці виділяють адоптований рівень вірогідності отримання результативного показника і встановлюють відповідні йому цільові рівні результатів діяльності промислового підприємства.

Основним завданням оцінки є отримання прогнозної функції розподілу ймовірності значень за кожним відповідним фактором впливу. Зазначена функція формує сезонну компоненту і сегментну складову, а також за її допомогою значення фактора екстраполюється на плановий період, наряду з чим здійснюється розподіл відхилень на основі прийомів статистичного аналізу.

Враховуючи наукові підходи до експертної оцінки, більшість чинників характеризуються нормальним розподілом, який може бути доповнений відповідною складовою.

При відсутності статистичної бази або при наявності обґрунтованої експертної думки щодо відповідного значення окремих показників для прогнозу значення фактора в плановому періоді застосовується метод експертних оцінок.

Таким чином, на нашу думку, застосування ймовірнісного прогнозу в процесі планування дозволяє максимально точно підготувати діючу систему управління результатами діяльності підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням сегментної складової та отримати в результаті експертної оцінки загальну схему розподілу значень відповідних факторів.

На третьому етапі виконується статистичне моделювання результатів діяльності промислового підприємства на основі формалізованої факторної моделі результатів діяльності підприємства і сегментної оцінки цих факторів.

Відповідний процес моделювання результатів базується на статистичній обробці інформації, визначенні меж інтегрального критерію та побудові рівняння регресії, формуванні системи діагностичних індикаторів, класифікації ситуацій за індикативними ознаками.

Слід зауважити, що кожен етап моделювання результатів діяльності перевіряється та обґрунтовується математичними розрахунками, а також підтверджується відповідними прийомами статистичного аналізу, що дозволяє об’єктивно збільшити межі точності й вірогідності отриманих оцінок.

На нашу думку, отримана таким чином прогнозна оцінка коливань результатів діяльності дає змогу оцінки впливу можливостей і загроз планового періоду на ефективність діяльності промислового підприємства та, як наслідок, на результати діяльності промислового підприємства.

Представлена оцінка не визначає конкретних значень факторів, при яких буде досягнуто той чи інший рівень результативності, але дає змогу ймовірного досягнення цільового рівня фінансового результату до оподаткування та ймовірність забезпечення планової ефективності діяльності.

Представлена оцінка визначає вірогідність досягнення рівня цільового показника та дієвість забезпечення планової ефективності діяльності промислового підприємства, не розраховуючи при цьому конкретних значень факторів, за умови впливу яких отримується бажаний рівень результативності підприємства.

Здійснення планових заходів дає можливість передбачити процес зниження впливу негативних факторів, якщо вірогідність відповідних значень цільового результативного показника досягає мінімального рівня.

На основі прийнятих управлінських рішень своєчасне запровадження компенсаційних заходів, до яких можна віднести захисні та резервні механізми, страхування та інші, забезпечує реалізацію необхідних змін параметрів імовірнісних оцінок зовнішніх та внутрішніх факторів або ступеню впливу відповідного фактора на результати діяльності промислового підприємства. Після цього розрахунок оцінки вірогідності цільового результату проводиться з урахуванням значень змінених параметрів для своєчасної перевірки ефективності запропонованих заходів на підприємстві.

На нашу думку, досягнення відповідного рівня критеріїв ймовірнісної оцінки результатів діяльності можливе, якщо до цього призведуть обрані компенсаційні заходи за умови повторного здійснення представленої процедури. Дослідження практичної діяльності підприємств підтверджують, що існує необхідність

стратегічних перетворень (фінансове оздоровлення, реструктуризація, або зміна загальної системи управління), якщо оцінка підтверджує неможливість впливу компенсаційних заходів на цільовий рівень результативних показників.

Але ж при наявності сприятливих умов загального характеру імовірнісна оцінка результатів діяльності дозволяє сформувати реальні планові показники, які спрямовані на забезпечення ефективної та максимально результативної діяльності промислового підприємства.

Поряд зі статистичним моделюванням, позитивних результатів можливо досягти за умови використання імітаційного моделювання, яке базується на дослідженні розрахованих експериментів з математичними моделями, які проектують поведінку реальних результативних показників та відповідних процесів з урахуванням періоду часу.

Процес функціонування даних показників та систем сегментується на окремі підсистеми та елементи, на основі чого складається алгоритм, який відновлює діяльність систем, рівень показників результатів з урахуванням їх структури.

На основі ідентифікованих факторів впливу описується формалізована модель фінансового результату. Зупинимося на ключових положеннях факторної моделі. В ході розробки було виділено п’ять рівнів впливу факторів на результати діяльності промислового підприємства (рис. 3.4).

Багаторівнева структура впливу факторів на результати діяльності промислового підприємства базується на залежності окремих результативних показників діяльності підприємства від чинників. Для отримання прогнозних показників результатів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності необхідно враховувати:

– перший рівень впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища;

Рисунок 3.4 – Багаторівнева система впливу факторів на результати діяльності промислового підприємства

– другий і третій рівень – взаємозв’язок факторів середовища та їх вплив на показники, які визначають доходи та витрати підприємства;

– четвертий рівень – визначення прогнозних показників результатів за видами діяльності;

– п’ятий рівень характеризується формуванням планових показників результатів діяльності промислового підприємства з

урахуванням сегментної складової, яка включає фінансові, економічні, соціальні та екологічні результати.

Враховуючи наведену схему, загальний фінансовий результат від діяльності підприємства розраховується за формулою:

$$FR_{заг} = FR_{оп.д.} + FR_{інв.д.} + FR_{ф.д.}, \quad (3.1)$$

де $FR_{оп.д.}$ – фінансовий результат від операційної діяльності,

$FR_{інв.д.}$ – фінансовий результат від інвестиційної діяльності,

$FR_{ф.д.}$ – фінансовий результат від фінансової діяльності.

Показники фінансового результату від окремих видів діяльності формуються як сума доходів і витрат (витрати з негативним знаком):

$$FR = \sum Cj, \quad (3.2)$$

де FR – фінансовий результат від окремого виду діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової), Cj – j-ий вид доходу або витрат.

При цьому Cj – це функція трьох змінних:

$$Cj = f(qj, sj, bj), \quad (3.3)$$

де qj – кількість реалізованої готової продукції (товарів, робіт, послуг), величина, що має вірогідну і детерміновану складову q1. Це може бути фактор, значення якого може бути прогнозовано з високою точністю.

sj – стабільна складова для доходу або витрат від окремого виду діяльності підприємства;

bj – спеціальна сегментна складова для доходу або витрат від окремого виду діяльності підприємства (розмір заробітної плати, валютний курс).

На рис. 3.5 представлена модель формування загального фінансового результату з урахуванням показників фінансового результату від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. На думку автора, запропонована модель враховує різний ступінь залежності доходів або витрат від визначених факторів впливу, що в

свою чергу формує прогнозний показник загального фінансового результату діяльності підприємства, а також впливає на всі зазначені результати діяльності промислового підприємства. При застосуванні даної моделі необхідно враховувати факт зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та корегувати стан відповідних планових результативних показників.

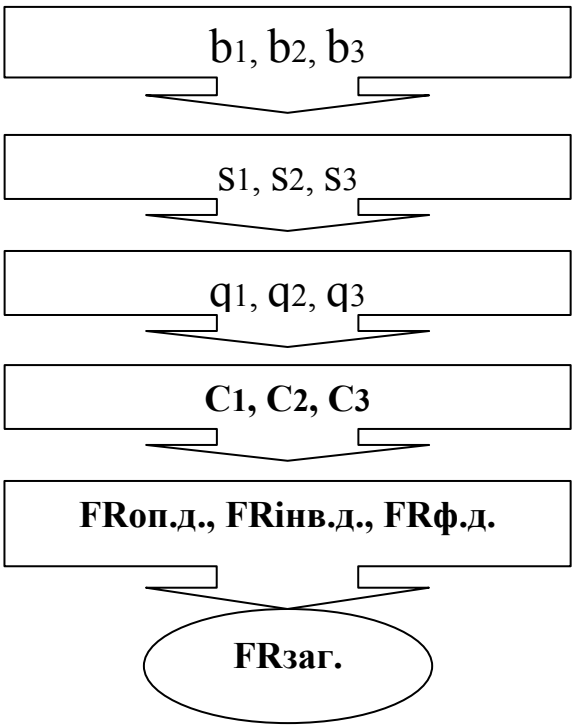

Рисунок 3.5 – Модель формування загального фінансового результату діяльності промислового підприємства

Промислове підприємство повинно відійти від стандартної системи планування та адаптувати планові завдання до коливань ймовірних факторів, враховуючи вірогідність досягнення результативних показників з урахуванням багатоваріативної поведінки змінних сегментних складових.

Таким чином, враховуючи наукові та практичні аспекти, на нашу думку, при планування результатів діяльності необхідно забезпечити тісний взаємозв’язок планових показників зі стратегією підприємства.

Сучасні методики, за допомогою яких здійснюється процес ефективного планування, використовують комплексний підхід до вирішення поставлених питань, а саме, процес реалізації обраного методу планування результатів діяльності промислового підприємства складається з окремих взаємопов'язаних етапів: відбору факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, сегментної оцінки нестабільних факторів впливу на результати діяльності за допомогою експертів, статистичного та ймовірного моделювання результатів діяльності підприємства та складані прогнозної оцінки коливань результатів діяльності підприємства.

В результаті дослідження була запропонована багаторівнева структура впливу факторів на результати діяльності промислового підприємства, яка базується на залежності окремих результативних показників діяльності підприємства від окремих чинників, а також наведений розрахунок загального фінансового результату від діяльності підприємства, який враховує фінансові результати від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з урахуванням сегментної складової.

3.3 Моделювання процесів в системі прогнозування результатів діяльності промислового підприємства

Однією з функцій управління промисловим підприємством є формування ефективної системи планування результатів діяльності суб'єкта господарювання. В наукових працях питання та методичні підходи до планування діяльності суб'єктів господарювання досліджені в достатньому обсязі для системи управління. Необхідно визначити, що методичні розробки, які запропоновані дослідниками, передусім стосуються формування теоретико-методологічних і прикладних підходів до планування результатів діяльності суб'єкта з урахуванням інтересів власників суб'єкта господарювання. Зауважимо, що принципи, які враховують економічні, соціальні, фінансові та екологічні результативні показники при формуванні системи планування господарської діяльності промислового

підприємства на сьогодні недостатньо розроблені. Зокрема, залишаються невирішеними питання прогнозування, яке є основним аспектом в процесі планування на промислових підприємствах в сучасних умовах господарювання. Прогнозування показників результатів діяльності промислового підприємства в цілому та на засадах сегментної складової ускладнюються невизначеністю середовища функціонування суб'єкта господарювання.

У трансформаційних умовах промисловим підприємствам зорієнтуватися достатньо важко, але сформувати стратегічну лінію розвитку, визначити етапи та шляхи досягнення поставленої мети та вирішення запланованих завдань, можливо за допомогою методів прогнозування та економіко-математичного моделювання з використанням інформаційних систем.

На відміну від планування, прогнозування в системі управління переважно спрямоване в майбутнє і, будучи складовою планування, суттєво відрізняється від останнього. Прогнозування – це система наукових досліджень кількісного та якісного характеру, спрямованих на з'ясування тенденцій розвитку відповідного об'єкта і пошук оптимальних шляхів досягнення цілей цього розвитку. Прогноз – це імовірнісне судження щодо стану будь-якого об'єкта або явища в майбутньому з відносно високим ступенем достовірності, зроблене за рахунок спеціальних наукових досліджень. Прогнозування застосовується на попередньому (передплановому) етапі розроблення та сприяє виробленню концепції економічного розвитку об'єкту або явища на плановий період. Прогнозування відіграє певну роль і на етапі реалізації плану, при оцінюванні досягнутих результатів пошуку можливостей та напрямів додаткових управлінських впливів, призначених для ліквідації відхилень від окресленої планом траєкторії розвитку [133].

У своїх наукових працях вчені розглядали різні аспекти проблеми прогнозування, але в основному, на макроекономічному та галузевому рівні управління. Бурхливий розвиток прогностики як науки в останнє десятиліття призвів до створення безлічі методів, процедур, прийомів прогнозування, які не співставлені за своїм

значенням. За оцінками іноземних і національних систематиків прогностики, налічується більше ста методів прогнозування та безліч процедур та прийомів, які застосовуються в ньому.

В трансформаційних умовах промислові підприємства потребують сучасного інструментарію передбачення, за допомогою якого можливо приймати адекватні та ефективні управлінські рішення, простежувати різні варіанти результативної діяльності суб'єкта, які визначають розвиток підприємства у майбутньому.

Як зазначалося у дослідженні, одним з напрямів нашого дослідження є розробка методів оцінки та визначення прогнозних показників результатів діяльності промислового підприємства. За допомогою прогнозної моделі можливо розрахувати достатньо велику кількість варіантів майбутніх показників результатів діяльності підприємства на перспективу та сформувати пропозиції щодо позитивних змін в існуючих результатах діяльності суб'єкта. Основним об'єктом прогнозування є результати діяльності промислового підприємства. Особливу значимість у сучасних умовах набуває перспективне або довгострокове прогнозування, яке визначає стратегічні напрями максимізації результатів діяльності підприємства з урахуванням сегментної складової. Довгостроковий план результативного розвитку суб'єкта – це система, яка визначає ефективний розвиток потенціалу промислового підприємства, тобто визначає шляхи досягнення такої кількості результативних факторів функціонування, які б забезпечили йому відповідну значимість в структурі національної економіки та в економіко-соціальному аспекті соціуму. Елемент прогнозування в управлінні поділяється на прогнозування внутрішнього та зовнішнього середовища результативної діяльності суб'єкта господарювання.

Інфраструктура національної економіки у формі прогнозів зовнішнього середовища надає промисловому підприємству інформацію про можливі зміни кон'юнктури ринку, приклад сьогодення, переорієнтація національного ринку на європейські ринки збуту, реальності інноваційних аспектів господарської діяльності, позиції контрагентів на ринку, можливих змін у вартості

ресурсного забезпечення та іншу інформацію, необхідну в системі управління. При прогнозуванні внутрішніх аспектів результатів діяльності промислового підприємства, багатоваріантність розрахунків прогнозів дозволяє визначити найбільш ефективні стратегічні альтернативи в управління результатами діяльності, тому елемент прогнозування в даному випадку виступає і як механізм коригування можливих траєкторій сегментного розвитку суб'єкта господарювання. Аналіз зовнішнього середовища та вплив факторів на результати діяльності промислових підприємств, розглянуті нами у попередніх розділах дослідження, включає прогнозування ВВП, інфляції, рівня зайнятості, циклів ділової активності та інші. З перерахованих показників основний акцент при формуванні стратегічних прогнозних планів для суб'єктів господарювання слід направляти на визначення стадії циклу ділової активності, яка опосередковано впливає на результати діяльності промислового підприємства. З макроекономіки та мікроекономіки відомо, що в своєму розвитку будь-який суб'єкт господарювання, у тому числі і національна економіка, проходить певні етапи або стадії економічного розвитку (зростання, нестабільність, виживання), але необхідно знати, на якій стадії ділової активності знаходиться національна економіка в даний період, і коли наступає інша стадія економічного розвитку. Інтеграція отриманих даних з характеристикою циклу розвитку суб'єкта господарювання дозволяє визначити максимально ефективну стратегію управління результатами діяльності з урахуванням потенційних можливостей підприємства та широкого спектру економічних, фінансових, соціальних та екологічних чинників, які впливають на його результативну діяльність.

За даними [439], у другому кварталі, за прогнозом 2016 року індикатор ділової впевненості як у промисловості в цілому, так і в переробній промисловості підвищиться, порівняно з першим кварталом 2016 року на 1 в.п., і становитиме близько -9%. Усі складові для розрахунку зазначених індикаторів мають такі сезонно скориговані значення балансів: оцінка поточного обсягу замовлень на

виробництво продукції (попиту) в промисловості становить (-43%), у переробній промисловості – (-48%); очікування щодо обсягів виробництва продукції у квітні-червні 2016р. в промисловості – (7%), у переробній промисловості – (10%); оцінка поточного обсягу запасів готової продукції у промисловості становить (-8%), у переробній промисловості – (-10%). Індикатор ділової впевненості в промисловості за період 2015-2016 роки наведено на рис. 3.6.

Слід зазначити, що в умовах політичної, економічної та стратегічної невизначеності прогнозування економічного середовища не є достатньо надійним, що і повинно враховуватися при прийнятті управлінських рішень в системі управління промисловим підприємством. Оцінка внутрішнього потенціалу можливостей суб'єкта господарювання вносить реалізм в прогнозні управлінські рішення відповідного суб'єкта. Оцінка внутрішнього потенціалу дозволяє відповісти на ключове питання результатів діяльності суб'єкта – які сегменти діяльності промислового підприємства можуть забезпечити максимізацію економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів та забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Сегментне середовище підприємства аналізується через розрахунки, які вивчають напрями результативного розвитку та кількісні або якісні характеристики відповідного сегменту суб'єкта. Сегментний прогноз містить інформацію про перспективну максимізацію зростання або падіння окремих результатів діяльності в структурі економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів. В трансформаційних умовах завдання аналізу та оцінки значно розширюються та поглиблюються, тому що виклики світової глобальної системи змушують суб'єктів господарювання активніше досліджувати, щоб запобігти ризикам, які можуть виникнути в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності з урахуванням соціального та екологічного ефекту.

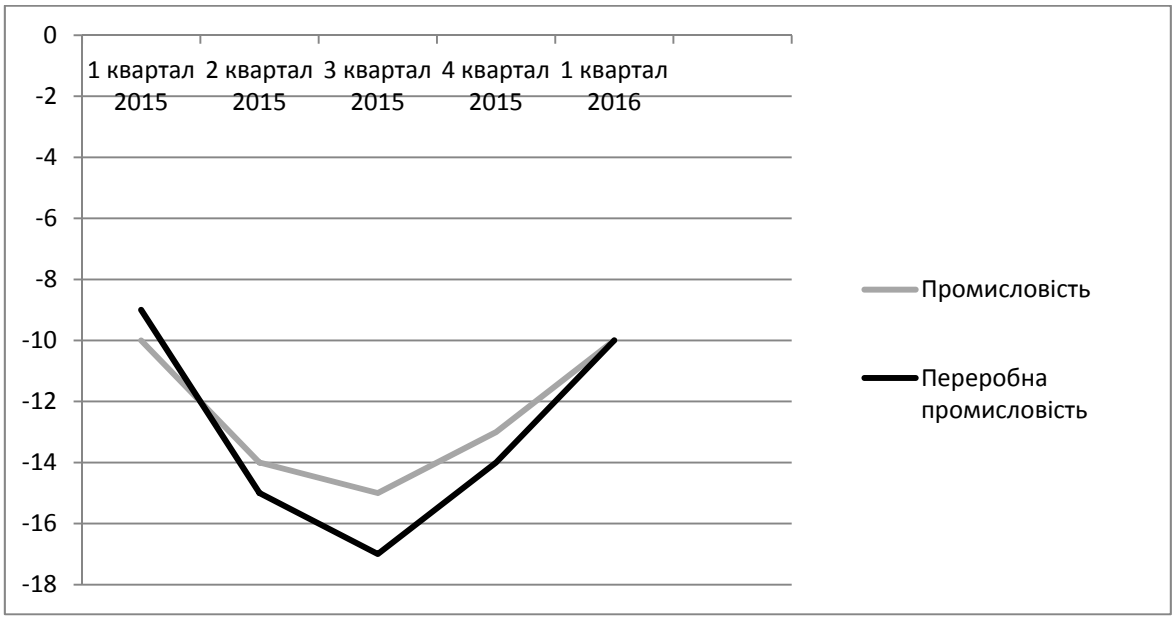

Рис. 3.6 – Індикатор ділової впевненості в промисловості за період 2015-2016 роки

Отже, характерною особливістю функціонування суб'єкта у сучасних умовах господарювання є необхідність врахування і кількісного або якісного визначення впливу факторів ризику на результати діяльності промислового підприємства. Трансформаційним умовам, у яких перебувають наші підприємства, притаманна економічна категорія ризику, яка набула рис об'єктивності в умовах політичної, військової, міжнародної та економічної ситуації. Ризик проявляється на всіх стадіях процесу забезпечення, виробництва та реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг та у кінцевому випадку впливає на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності промислового підприємства. Звідси випливає необхідність і актуальність питання виявлення, вимірювання, реєстрації, вимірювання, аналізу та прогнозування даної категорії – ризику.

Ризик, доходи та витрати є ключовими аспектами в прогнозуванні результатів діяльності промислового підприємства, у тому числі за сегментною складовою.

Оцінка та аналіз ризику повинен бути пов’язаний з розумінням того, що може трапитися і що має статися в умовах господарської діяльності під впливом внутрішнього або зовнішнього середовища. Визначаючи ймовірність прогнозованого результату і оцінюючи ймовірні ризики, за допомогою відповідного інструментарію, у тому числі економіко-математичних методів або моделей, суб’єкт господарювання отримує можливість послабити або уникнути вплив відповідних ризиків на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності промислового підприємства, й прийняти ефективні управлінські рішення щодо запланованої програми діяльності або альтернативної, яка містить попередньо визначений алгоритм дій на випадок негативного результату діяльності, що виходить за межі розрахункового ступеня ймовірності в системі прогнозування.

У статистичних методах прогнозування кількісних величин економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності промислового підприємства, є гіпотеза, що основні показники, фактори і тенденції попереднього періоду зберігаються на період прогнозу та можливо обґрунтувати і врахувати напрями змін їх в стратегічній площині. Зауважимо, що у даному випадку необхідно покладатися на інерційність відповідних систем управління промисловим підприємством, але у більшості випадків рухливість та неминучість цих явищ зростає, спостерігаються структурні перебудови у суб’єкта, змінюються сегментні складові, зростає швидкість реакції зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище або макроекономічні показники мають найбільшу інерційність, але і вони в останні роки є значно рухливими. У сучасних умовах господарювання доводиться зтикатися з новими явищами, з маленькими статистичними рядами або зістарилими явищами, які перебувають у трансформації, тому при використанні інформації для побудови прогнозних моделей постає питання про наступність інформаційних величин. Неактуальна інформація при моделюванні результатів діяльності є марною та шкідливою. Зауважимо, що статистичний опис відповідного процесу

рідко може задовольнити систему управління, тому що є потреба знати, не як розвивається відповідний процес в середньому, а як буде розвиватися його тенденція сучасних умов господарювання. У такому випадку, моделювання буде основуватися на недостатній кількості актуальної інформації. За таких умов, необхідно її наділити адаптивними властивостями.

Запорука адаптивних методів полягає в побудові самоналагоджуваних моделей з кореляційними аспектами, які здатні відображати наявні в часі відповідні умови, враховувати інформаційну актуальність різних елементів тимчасової послідовності та забезпечити достовірну оцінку майбутніх елементів визначеного ряду в моделі. Особлива відмінність адаптивних моделей від інших прогностичних в прогнозуванні полягає в тому, що вони відображають поточні властивості ряду і способи безперервно враховувати еволюцію відповідних динамічних характеристик досліджуваних процесів в управлінні результатами діяльності суб'єкта господарювання. Зауважимо, що такі адаптивні моделі призначені, перш за все, для прогнозування на незначний період часу. Зауважимо, що на часовий ряд в прогнозуванні впливають в різний час різні фактори та показники.

У відповідності з [84] – часовий ряд (англ. time series) – це реалізація випадкового процесу, набір послідовних результатів спостереження. Аналіз часових рядів включає методи аналізу часових рядів для того, щоб витягти корисну статистику та інші характеристики даних. Прогнозування часових рядів є використання моделі для прогнозування майбутніх значень на основі раніше спостережуваних значень.

Прогнозні оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання за допомогою методів екстраполяції розраховуються у наступній послідовності:

– формування інформаційного базису в системі управління результатами діяльності підприємства;

– перевірка базової лінії прогнозування в системі управління результатами;

– виявлення закономірностей результатів діяльності;

– оцінка ступеня достовірності виявленої закономірності результатів діяльності;

– екстраполяція, а саме, перенесення виявлених закономірностей щодо результатів діяльності на деякий період майбутнього;

– коректування отриманого прогнозу з урахуванням показників оцінки поточних результатів діяльності підприємства.

З метою отримання об'єктивного та неупередженого прогнозу щодо результатів діяльності підприємства інформаційні величини базової лінії повинні відповідати окремим принципам.

За [84] визначаються наступні принципи: крок за часом для всієї базової лінії повинен бути однаковий; спостереження фіксуються в один і той же момент кожного часового відрізку; базова лінія повинна бути повною, тобто пропуск даних не допускається. Якщо у спостереженнях відсутні результати за незначний відрізок часу, то для забезпечення повноти базової лінії необхідно їх заповнити приблизними даними, наприклад, використовувати середнє значення сусідніх відрізків.

Нами пропонується визначення прогнозного значення сукупного доходу промислового підприємства за середнім рівнем, яке здійснюється наступним чином:

$$\overline{\text{СД}} = \left(\frac{1}{n}\sum_1^{\text{i}} \text{СД}\right) * \text{К}, \quad (3.4)$$

де $\overline{\text{СД}}$ – прогноз сукупного доходу за середнім рівнем;

n – кількість досліджуваних періодів;

СД – спостережне значення динаміки сукупного доходу промислового підприємства;

К – корегуючий коефіцієнт з урахуванням відповідних факторів, які можуть вплинути на сукупний дохід.

Прогнозування сукупного доходу на основі абсолютного його приросту за останній період, за яким розраховується приріст сукупного доходу, визначається:

$$\Delta СД = (СД_n - СД_{n-1}) * К \quad (3.5)$$

Прогнозне значення сукупного доходу визначається:

$$СД_{n\text{прогноз}} = \overline{СД} + \Delta Т * \Delta СД \quad (3.6)$$

де $\Delta Т$ – значення показника ряду за останній період.

Зауважимо, що у промислових підприємствах з урахуванням географічного та господарського сегменту, коректування отриманого прогнозу виконується для уточнення отриманих довгострокових прогнозів з урахуванням впливу географічного розташування, сезонності або стрибкоподібності величини результатів діяльності підприємства.

Ще одним універсальним методом прогнозування є визначення прогнозу величини сукупного доходу промислового підприємства на основі побудови лінії тренду.

Лінія тренду – це відповідний інструмент, за допомогою якого можна визначити тенденцію зміни явища чи процесу в прогнозуванні результатів діяльності суб'єкта.

Екстраполяція тренду може бути застосована у тому випадку, коли динаміка результатів діяльності суб'єкта господарювання описується відповідним рівнянням з урахуванням сегментної складової.

Звичайно, сукупний дохід, як загальний результат не є постійною величиною і має тенденцію до змін. Тому важливою особливістю побудови лінії тренду результату діяльності є можливість вибору рівняння, яким описується лінія тренду. Вибір рівняння лінії тренду в прогнозуванні залежить від динаміки результатів діяльності промислового підприємства. Зазначимо, що пряма лінія тренду описує результати діяльності суб'єкта, який з постійною швидкістю збільшується або зменшується.

Логарифмічна апроксимація добре описує результати діяльності промислового підприємства у вигляді як позитивної, так і негативної величини, які спочатку достатньо швидко збільшуються або зменшуються, а потім поступово стабілізуються. Якщо ж результати

діяльності промислового підприємства мають стійку тенденцію до збільшення, то лінія тренду описується степеневим рівнянням. Зауважимо, що для описання сукупного доходу, як головного абсолютного результуючого показника діяльності суб'єкта, найефективнішою буде описання лінії тренді за допомогою поліного n степеня, який доцільно використовувати для оцінки набору нестабільних величин.

Таку лінію тренду для прогнозування результатів діяльності промислового підприємства можна описати за допомогою рівняння:

$$ay^n + \cdots + wy^2 + xy + z = 0, \quad (3.7)$$

де a, …w, x, z – розрахункові параметри поліному;

$y^n, \ldots, y^2, y$ – незалежні фактори впливу.

Як зазначалося, безліч показників впливає на числові ряди, тому кожен показник за тією чи іншою причиною може послаблювати свій вплив або впливати більш активніше. У такому випадку реальний процес системи прогнозування протікає в мінливих умовах відповідного середовища, до якого він адаптується або пристосовується, а прогнозна модель адаптується до ряду, який представляє визначений процес в системі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання.

Прогнозне зростання результатів діяльності ТОВ «Югметалсервіс» на період 2016-2020 року наведено у табл. 3.1.

Необхідно зауважити, що швидкість реакції прогнозної моделі щодо результатів діяльності на зміну в динаміці процесу, характеризує так званий параметр адаптації та пристосування. Необхідний процес адаптації або пристосування прогнозної моделі полягає у виборі базового параметру або величини результатів на основі опробування з використанням ретроспективної інформації щодо результатів діяльності. Завдяки простоті кожної окремо взятої прогнозної моделі щодо результатів діяльності суб'єкта і обмеженості вихідного або вхідного інформаційного забезпечення, часто представленого єдиним рядом, не можна очікувати, що будь-

яка одна адаптивна прогнозна модель є інструментом для прогнозування будь-якого ряду, будь-яких варіацій поведінки в системі результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 3.1 – Прогнозне зростання результатів діяльності ТОВ «Югметалсервіс» на період 2016-2020 року

Показники	Прогнозне зростання результатів діяльності ТОВ «Югметалсервіс»				
	2016	2017	2018	2019	2020
Результати від операційної діяльності, %	1,0	1,02	1,06	1,14	1,30
Результати від інвестиційної діяльності, %	0,98	1,05	1,05	1,08	1,12
Результати від фінансової діяльності, %	1,03	1,04	1,04	1,10	1,15
Чистий фінансовий результат, %	1,1	1,03	1,04	1,11	1,19
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), %	1,1	1,04	1,05	1,13	1,21

Науковцями та практиками визначено, що адаптивні прогнозні моделі досить гнучкі, проте, на їх універсальність в системі управління економічними, фінансовими, соціальними та екологічними результатами розраховувати суб'єктам не доводиться, тому що кожен сегмент запропонованих результатів має свої особливості в кількісному вимірюванні.

Таким чином, при побудові та забезпеченні прогнозних моделей, необхідно враховувати найімовірніші закономірності розвитку відповідного процесу в системі визначення результатів діяльності підприємства, динамічні властивості визначеного ряду співвідносити з можливостями прогнозної моделі і віддавати перевагу тій, яка забезпечить мінімізацію недостовірності прогнозування.

Методи статистичного прогнозування результатів діяльності передбачають побудову і випробування безлічі прогнозних моделей для кожного часового ряду, їх порівняння на основі статистичних величин якості та відбір максимальної з них для прогнозування результатів діяльності підприємства, у тому числі за відповідним

сегментом. Такими критеріями якості є дисперсія помилки регресійного рівняння, коефіцієнта детермінації, стандартні помилки коефіцієнтів рівняння, період статистики, які дозволяють визначатися щодо включення в рівняння тієї чи іншої змінної, критерій Дарбіна-Уотсона, який є індикатором автокореляції у помилок рівняння в системі статистичного прогнозування, у тому числі й результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Критерій Дарбіна-Уотсона (чи DW-критерій) – статистичний критерій, який використовується для знаходження автокореляції залишків першого порядку регресійної моделі. Також за допомогою цього критерію виявляють наявність коінтеграції між двома часовими рядами. У цьому випадку перевіряють гіпотезу про те, що фактичне значення критерію дорівнює нулю [84].

Основний показник, який характеризує загальні результати діяльності промислового підприємства, як зазначалося у дослідженні, є сукупний дохід.

У сучасних умовах ринкової економіки, сукупний дохід – це абсолютний показник загальних результатів діяльності підприємства. З метою прийняття неупереджених та цілеспрямованих відповідних управлінських рішень, у тому числі організаційних, технологічних, технічних, економічних, фінансових, соціальних, екологічних та інших, створюють сприятливі умови реалізації запланованих завдань та стратегічних програм з максимізації сукупного доходу, необхідно формувати інформацію щодо резервів його збільшення та відповідних факторів, які впливають. Таким чином, системі управління треба розуміти, які фактори, показники та критерії впливають на сукупний дохід підприємства, особливо з точки зору їх кількісного впливу.

Зауважимо, що систему прогнозування можна будувати як на основі базисного рівня, так і на рівні прийняття відповідних стратегічних управлінських рішень в трансформаційних умовах. Індикативно-аналітичне прогнозування сукупного доходу при використанні математичного моделювання, може забезпечити побудову параметричної прогнозної моделі, яка може відігравати

роль спеціального індикатора в процесі прогнозування сукупного доходу суб'єкта господарювання.

Індикативно-аналітичне прогнозування сукупного доходу характеризується очікуваним розміром сукупного доходу промислового підприємства за умови, що будуть дотримуватися всі заплановані параметри цієї дії. Промислове підприємство зможе отримати запланований сукупний дохід, якщо йому буде забезпечено інформаційно-аналітична підтримка про величину параметрів діяльності суб'єкта господарювання.

В умовах європейської інтеграції, прогнозування та оптимізація стратегічних управлінських рішень з позиції ринкових відносин, дозволяє управляти сукупним доходом суб'єкта з позицій невизначеності зовнішнього середовища (ринку), де ситуація під впливом безлічі факторів постійно мінлива, та оперативно приймати ефективні йому управлінські рішення в системі діяльності промислового підприємства. Відмітимо, що визначення оптимального управлінського рішення може бути проведено за різними критеріями оптимальності з урахуванням сегментної складової.

З метою прогнозування чистого фінансового результату також можливо застосовувати метод багатопараметричного математичного моделювання з використанням детермінованого факторного аналізу, імовірнісного факторного аналізу, кореляції, варіації та ін. Визначений метод дає можливість досліджувати залежність величини чистого фінансового результату від усіх факторів та параметрів, які впливають на нього, встановлювати закономірність його зміни, визначати співвідношення між окремими параметрами, застосовувати у моделі різні ситуації, знаходити максимальні та мінімальні показники, з метою застосування аналітичної інформації в системі управління відповідним сегментом.

В сучасних умовах господарювання діє безліч різноманітних факторів, які мають тій чи інший вплив на результати діяльності промислового підприємства, деякі з них легко прогнозовані, деякі прогнозовані з більшим або меншим ступенем ймовірності, але є і

такі фактори, які є наслідком випадкових збігів або причин, тому передбачити їх достатньо складно. В умовах прийняття стратегічних управлінських рішень, промислові підприємства повинні встановлювати певні значення параметрів відповідного сегменту діяльності, які, будучи безперечно досягнуті, забезпечать виконання запланованих результатів діяльності відповідного сегменту. Однак, в сучасних умовах відповідне середовище суб'єкта вносить свої корективи у величину відповідного параметру і, отже, в очікувані значення результатів діяльності відповідного сегменту. Таким чином, необхідно усвідомлювати, якою буде похибка в очікувані результатів діяльності під впливом всіх параметрів відповідного сегменту одночасно і кожного окремо.

Проведені дослідження моделювання процесів в системі прогнозування результатів діяльності промислового підприємства дозволили нам констатувати: на результат діяльності промислових підприємств впливає велика кількість внутрішніх або зовнішніх факторів; прогнозні оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання за допомогою методів екстраполяції дозволяють виявити закономірності результатів діяльності, здійснити оцінку ступеня достовірності виявленої закономірності результатів діяльності, коректувати отримані прогнози з урахуванням показників оцінки поточних результатів діяльності підприємства; для більш якісної оцінки необхідно застосовувати корегуючий коефіцієнт з урахуванням відповідних факторів, які можуть вплинути на результати діяльності; на основі побудови лінії тренду можна визначити тенденцію зміни явища чи процесу в прогнозуванні результатів діяльності суб'єкта; логарифмічна апроксимація добре описує результати діяльності промислового підприємства у вигляді як позитивної, так і негативної величини, які спочатку достатньо швидко збільшуються або зменшуються, а потім поступово стабілізуються.

Дослідження показало, що необхідний процес адаптації або пристосування прогнозної моделі полягає у застосуванні базового параметру або величини результатів на основі опробування з

використанням ретроспективної інформації щодо результатів діяльності відповідного сегменту. Завдяки простоті кожної окремо взятої прогнозної моделі щодо результатів діяльності суб'єкта і обмеженості вихідного або вхідного інформаційного забезпечення, часто представленого єдиним рядом, не можна очікувати, що будь-яка одна адаптивна прогнозна модель є інструментом для прогнозування будь-якого ряду, будь-яких варіацій поведінки в системі результатів діяльності суб'єкта господарювання. Тому потребує подальших досліджень система моделювання процесів в прогнозуванні результатів діяльності суб'єктів господарювання з урахуванням відповідних сегментів і факторів, застосування інших економіко-статистичних та математичних методів прогнозу багатопараметричних об'єктів, зокрема, метода оптимізації показників.

Таким чином, прогнозування результатів діяльності промислового підприємства допомагає визначити стратегічну лінію в системі управління операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства з урахуванням напряму їх результативності.

3.4 Аналітичне забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислового підприємства

Тенденції сучасного господарювання вимагають від суб'єктів реальної оцінки своїх стратегічних можливостей та перспективних напрямів діяльності. Це характеризується постійними змінами факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі посиленням конкурентного середовища та інтеграційних процесів в сучасних умовах господарювання. Формування стратегічних завдань відіграє важливе значення в управлінні промисловим підприємством, тому що визначає шляхи майбутнього виконання завдань від усіх видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової та інноваційної. Стратегічне планування економічних результатів діяльності промислових підприємств формує напрями та способи

ефективного вкладення власного та запозиченого капіталу, що забезпечить промисловому підприємству відповідний фінансовий стан, збільшить власний капітал та конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Незважаючи на невелику кількість наукових досліджень, присвячених питанням управління результатами діяльності суб'єктів господарювання, практично відсутні розробки щодо забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств.

Результативна діяльність промислового підприємства в нестабільних умовах неможлива без інформаційно-аналітичного забезпечення з питань, які належать як безпосередньо до господарської діяльності підприємства, так і до загальної економічної і політичної ситуації в країні в умовах сьогодення. У широкому сенсі під інформаційно-аналітичним забезпеченням оперативного та стратегічного дослідження економічних результатів діяльності промислових підприємств розуміється сукупність інформаційних та аналітичних ресурсів і способів їх застосування. Основними елементами інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління виступають: інформаційно-аналітичні джерела; документація і документообіг; система кодування та класифікації. З кібернетичних підстав аналітична інформація – це співвідношення між визначеними даними та користувачем. Для аналітичної інформації, використовуваної при формуванні стратегії, найважливішим є параметр релевантності, тобто її відповідність встановленим вимогам розв'язання визначених завдань управлінським персоналом промислового підприємства. Необхідно звернути увагу, що тільки достовірні, доречні, зрозумілі та дохідливі дані формують аналітичну інформацією. Цінність економічної аналітичної інформації можливо визначити за наступними напрямами:

– прагматичному – аналітична інформація формується на відповідних принципах (своєчасність, повнота висвітлення, послідовність, обачність, превалювання сутності над формою,

економічність).

– семантичному – якісна характеристика аналітичної інформації (інформація повинна бути зрозумілою, дохідливою, доречною, достовірною, порівняльною).

Планування економічних результатів діяльності промислових підприємств здійснюється на міцному фундаменті інформаційно-аналітичного забезпечення. Основною ланкою інформаційно-аналітичного забезпечення виступає облікова система промислового підприємства. З метою формування стратегії інформаційне-аналітичне забезпечення процесу стратегічного дослідження включає дані оперативного, фінансового, управлінського, стратегічного, податкового та статистичного обліку. На промисловому підприємстві основу інформаційно-аналітичного забезпечення формування його відповідної стратегії становлять, насамперед, дані облікового процесу. В цьому проявляється нерозривний взаємозв'язок облікового процесу з управлінням підприємства, тому що, щоб управляти, треба, за інших рівних умов, володіти якісною аналітичною інформацією. Досліджувана в ході вибору стратегії інформація, підлягає перетворенню шляхом її аналітичної обробки.

Основою інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств є звітність, яка складається на підставі даних облікового процесу для задоволення потреб певних користувачів. Форма і структура звітності промислового підприємства у сучасних умовах постійно удосконалюється. Впроваджуються сучасні документи облікового процесу, які дозволяють отримати аналітичну інформацію про економічне становище суб'єкта господарювання.

Для прийняття ефективних управлінських рішень, необхідно користувачам надати повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Основним джерелом даної аналітичної інформації є фінансова звітність підприємства. За останні роки дана звітність підприємств постійно удосконалюється, наприклад,

з'явилася аналітична розшифровка деяких статей, які раніше не розкривалися, конкретизувалася структура необоротних та оборотних активів, структура власного капіталу та поточних й довгострокових зобов'язань. Сформовано Звіт про сукупний дохід (Звіт про фінансові результати), який більш детально, ніж раніше, відображає доходи і витрати підприємства, дозволяє порівнювати фактично досягнуті результати звітного періоду з минулорічними результатами, у ньому наводиться не тільки чистий фінансовий результат, але й сукупний дохід промислового підприємства. Крім того, необхідно зауважити, що перегрупування окремих елементів та їх блоків створює більш логічну картину економічного стану промислового підприємства. Основною метою перетворення звітності підприємств є наближення її до міжнародних стандартів. Звітність підприємств в нашій країні, стандартизована для всіх підприємств, організацій, установ незалежно від їх галузевої приналежності, виду діяльності та організаційно-правової форми. Визначена взаємопов'язана система перерахованої звітності підприємств дозволить створити ефективну обліково-аналітичну інформаційну систему оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств (рис. 3.7).

У результаті інформаційно-аналітична система облікового процесу промислового підприємства доповнюється інформаційно-аналітичною системою інших суб'єктів господарювання. Дане доповнення дозволить істотно розширити інформаційно-аналітичну базу, використовувану для формування відповідної стратегії. У реальній дійсності для вітчизняних підприємств характерне домінування облікового процесу з метою формування інформаційно-аналітичних даних для податкової служби. При цьому, серйозною перешкодою в оперативному та стратегічному плануванні економічних результатів діяльності промислових підприємств є неузгодженість нормативних актів з методологією облікового процесу та системою оподаткування суб'єктів господарювання. Представляється доцільним змінити пріоритети національної системи облікового процесу – від фіскальних функцій до функцій

інформаційного-аналітичного забезпечення системи управління промисловим підприємством, прийнятих менеджерських рішень. У звітності підприємств домінує фінансова інформація, але для оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств також важливу роль відіграють нефінансові показники. Крім змісту, немаловажне значення має оформлення періодичного звіту, оскільки інформація, яка відображена у звіті може бути використана конкурентами для прийняття певних стратегічних рішень і дій, які не бажані для суб'єкта господарювання.

Рисунок 3.7 – Система аналітичного забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств

У сучасних умовах господарювання у промислових підприємств зростає потреба в створенні налагодженої, високоефективної інформаційно-аналітичної системи, але сьогоднішній стан інформаційно-аналітичної системи не повною мірою відповідає вимогам національної економіки, ускладнює її застосування в процесі обліково-аналітичного забезпечення вибору відповідної стратегії суб'єкта господарювання. Для аналітичного обґрунтування вибору відповідної стратегії доцільно використовувати не тільки основні, але й додаткові інформаційно-аналітичні показники облікового процесу. Необхідність використання додаткових показників облікового процесу випливає з тієї обставини, що багато елементів типових форм звітності носять комплексний характер, і підлягають розшифровці в супутніх формах звітів суб'єктів господарювання. Додаткова інформація у вигляді численних розшифровок аналітичного характеру за основними елементами звітності промислових підприємств допомагає краще визначитися у економічному становищі суб'єкта господарювання. Дана аналітична інформація дозволяє по-іншому розкрити суть господарських процесів, виражених вартісними агрегованими інструментами.

Необхідно констатувати, що національна система облікового процесу не повною мірою пристосована для цілей ефективного управління промисловим підприємством. Облікову систему достатньо важко застосовувати при дослідженні промислового підприємства.

Обліковий процес, який ведеться з використанням національних положень (стандартів), носить переважно констатуючий характер і фіксує те, що вже отримало відображення в аналітичному та синтетичному обліку. Обліковий процес орієнтований більшою мірою на проведення економічного дослідження суб'єкта господарювання минулих подій і виконує контрольно-аналітичну функцію. Крім того, сам обліковий процес досить трудомісткий і обтяжений численними вимогами нормативних актів, тому інформаційно-аналітичні дані обліку можуть дати в ряді випадків досить наближену оцінку економічного стану суб'єкта

господарювання. Визначені показники є в певному сенсі одномоментними і недостатньо динамічними. Необхідно звернути увагу, що систему показників за даними облікового процесу необхідно розглядати в якості попереднього етапу в ході вибору відповідної стратегії. Рішення зазначеного питання бачиться у запровадженні на підприємстві управлінського або стратегічного обліку.

Формування стратегічного облікового процесу потребує цілеспрямованої роботи як на державному рівні, так і на рівні промислових підприємств, виходячи з потреб суб'єктів господарювання у створенні інформаційно-аналітичної системи. Впровадження системи стратегічного обліку на промисловому підприємстві передбачає використання внутрішньо-управлінської звітності для управлінських кадрів різної ланки у відповідних форматах і в залежності від їх функціональних обов'язків на підприємстві. Така звітність буде містити пакет аналітичної інформації про економічні ситуації і про реалізацію відповідної стратегії, необхідної управлінському персоналу в даному місці і в даний час на основі єдиного інформаційно-аналітичного простору та регламенту формування та надання звітності в системі управління підприємством.

На нашу думку, подальше вдосконалення звітної інформаційно-аналітичної бази передбачає також використання в обліковому процесі системи «директ-костинг», зведеного консолідованого облікового процесу і прогнозування показників звітності промислових підприємств. Формування витрат на виробництві може здійснюватися за звичайною калькуляційною складовою або за міжнародним варіантом «директ-костинг».

«Директ–костинг» (калькулювання змінних витрат) – це система обчислення собівартості тільки на основі прямих (змінних) виробничих витрат [54]. Саме цей розділ облікової політики промислового підприємства вимагає докладного дослідження. При використанні калькуляційного варіанту допускається багатоваріантний вибір і здійснюється дослідження економічного

стану суб'єкта господарювання з урахуванням:

– галузевої приналежності;

– видів діяльності;

– характеристики виробничого процесу (трудомісткість, технологічні особливості, інноваційні технології тощо);

– інші фактори.

Система «директ-костинг» заснована на досліджені величини витрат, які поділяються на постійні і змінні, та обсягу готової продукції (робіт, послуг), що випускається (здійснюються). Необхідно зауважити, теоретично можливі два варіанти обліку постійних витрат, до яких відносяться загальногосподарські та витрати на збут: віднесення витрат в дебет рахунку виробництво; віднесення витрат в дебет рахунку собівартість реалізації готової продукції (робіт, послуг). На нашу думку, більш кращим в методологічному і аналітичному плані є спосіб списання постійних витрат на рахунок собівартість реалізації готової продукції (робіт, послуг). Основним показником, обумовленим аналітично або графічно, у рамках визначеної системи, є точка беззбитковості, яка фіксує межу між прибутковою і збитковою діяльністю суб'єкта господарювання. Формування витрат за системою «директ-костинг» дозволяє не тільки вирішувати основне завдання облікового процесу, а й проводити аналітичні дослідження з питання оптимізації чистого фінансового результату діяльності суб'єкта господарювання. Дана методика облікового процесу дає можливість виробити рекомендації щодо прийняття ефективних економічних рішень, що дуже важливо для господарської діяльності промислових підприємств у сьогоднішніх умовах, роботи суб'єкта в умовах ринкової економіки.

Для забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств визначено резерви потенційних можливостей промислового підприємства (рис. 3.8).

Визначені елементи, охоплюють всі види діяльності промислових підприємств, що дозволяє забезпечити єдиний системний підхід до виявлення резервів їх запланованого розвитку.

Запропоноване групування резервів потенційних можливостей промислового підприємства дозволить виявити економію за всіма елементами та дослідити систему формування витрат на підприємстві.

РЕЗЕРВИ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Процес забезпечення	Процес виробництва	Процес реалізації	Управління персоналом	Управління ресурсами
– визначення нових джерел формування ресурсів; – оптимізація складських запасів та складського господарства; – удосконалення системи взаємозв'язку з контрагентами; – удосконалення облікового процесу	– ефективне використання ресурсів; – оптимізація виробничої програми; – скорочення браку у виробництві; – збільшення якості продукції; – зменшення невиробничих втрат; – зменшення виробничих витрат; – збільшення фондовіддачі; стандартизація, сертифікація виробництва	– формування конкурентного ціноутворення; – розробка системи знижок; – інноваційні розробки в системі маркетингової політики; – розвиток сервісних та інших послуг; – розробка системи контролю якості від виробництва до споживача; – удосконалення системи взаємозв'язку з контрагентами	– оптимізація штатного розпису; – оптимізація графіків роботи; – переатестація персоналу; – підвищення кваліфікації персоналу; – інтенсифікація за рахунок продуктивності праці	– удосконалення системи розрахунків з контрагентами; – формування інвестиційних ресурсів; – зниження та унеможливлення валютних ризиків

Рисунок 3.8 – Резерви потенційних можливостей промислового підприємства

Необхідно звернути увагу, що зіставлення доходів, витрат та результатів діяльності, дозволяє встановити найбільш ефективний, у визначених умовах, напрямок розвитку операційної, інвестиційної та

фінансової діяльності, визначити черговість у використанні потенційної можливості суб'єкта господарювання.

За допомогою даної системи формується план організаційно-технічних заходів забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства. Запропоноване групування вважаємо більш прийнятним і пропонуємо застосовувати при плануванні заходів, необхідних для забезпечення потенційної можливості промислових підприємств.

Специфіка запропонованих резервів та система їх використання полягає в тому, що вони виступають в якості можливостей промислового підприємства, оздоровлення потенціалу операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, виведення зі стану загрозливого банкрутства. У фазу банкрутства переходить підприємство, якщо запропоновані резерви не будуть повною мірою реалізовані у діяльності суб'єкта господарювання. Обліковий процес взаємодії запропонованих елементів даної системи відображається в оздоровленні потенціалу суб'єкта господарювання. Обліковий процес резервів оздоровлення, як профілактики потужності суб'єкта господарювання, формується на інноваційно-інвестиційних резервах діяльності суб'єктів господарювання:

– резервах підвищення ефективності операційної діяльності;
– резервах підвищення ефективності інвестиційної діяльності;
– резервах підвищення ефективності фінансової діяльності;
– резервах науково-технічного потенціалу;
– резервах зовнішньоекономічної діяльності;
– резервах розвитку конкуренції;
– резервах збільшення якості готової продукції (робіт, послуг);
– інших резервах.

Обліковий процес резервів потенційної можливості у операційної діяльності є найважливішим елементом зниження витрат системи господарювання і повинен привести до оптимізації всіх видів витрат на промисловому підприємстві, вдосконаленню структури управління та підвищенню якості управлінських рішень в області спроможності суб'єкта господарювання. Необхідно

враховувати, що склад резервів промислового підприємства не є постійним. Тому необхідно здійснювати перегляд облікової бази резервів потенційної можливості суб'єктів господарювання. В сучасних умовах ринкових відносин, процес відтворення резервів здійснюється разом з удосконаленням економічного середовища промислового розвитку національної економіки. Виробництво інноваційної продукції, впровадження прогресивних технологій, удосконалення системи управління операційною та іншими видами діяльності промислових підприємств та інше, обумовлює процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, обробки та передачі інформації зацікавленим особа, про діяльність суб'єкта господарювання для прийняття відповідних рішень.

В процесі забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств необхідно передбачати: доходи та витрати від всіх видів діяльності; чистий фінансовий результат; показники іншого сукупного доходу; сукупний дохід; бізнес-плани потенційної можливості промислового підприємства; бюджети за напрямками оздоровлення та забезпечення ліквідності та платоспроможності суб'єкта господарювання.

Бізнес-план потенційної можливості промислового підприємства повинен включати наступні показники: структура операційних витрат; динаміка матеріальних витрат, витрат на оплату праці, відрахувань на соціальні заходи; амортизації, інших витрат; показники скорочення витрат за видами діяльності та елементами; шляхи та джерела оздоровлення суб'єкта господарювання. Обліковий процес результатів оздоровлення суб'єкта господарювання передбачає збільшення чистого фінансового результату (сукупного доходу), припинення спаду й стабілізація операційної та іншої діяльності підприємства.

У розробленій структурі аналітичного забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислових підприємств, особлива увага приділяється обліку заходів, які відновлюють платоспроможність і підтримують

ефективність господарської діяльності на засадах інституціональних та організаційних перетворень, формування ефективної системи внутрішньогосподарського облікового процесу.

Оперативне та стратегічне планування економічних результатів діяльності промислових підприємств можливе лише за наявності сформованої та функціонуючої інформаційно-аналітичної системи. Інформаційно-аналітична система – це сукупність інформаційних та аналітичних джерел, у тому числі способи їх використання.

Як зазначалося у дослідженні, цінність використовуваної аналітичної інформації визначається прагматичним і семантичним напрямами.

Прагматичний напрям визначає своєчасність, повноту висвітлення, послідовність, обачність, превалювання сутності над формою, частоту використання аналітичної інформації з урахуванням витрат на інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління діяльності суб'єкта господарювання. Семантичний напрям визначає якісну оцінку ступеня достовірності аналітичної інформації, її зрозумілість, дохідливість, доречність.

Обліково-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства ґрунтується на даних облікового процесу. Обліковий процес – це система безперервного відображення господарських засобів, джерел їх формування і процесів господарської діяльності. Інформаційно-аналітична система облікового процесу забезпечує оперативні аналітичні запити, представляючи сукупність ресурсів суб'єкта господарювання та ефективність їх використання.

Оперативні аналітичні запити за характером поділяються на поточні та довгострокові. Це залежить від життєвого циклу результатів діяльності промислового підприємства. Довгострокове інформаційно-аналітичне забезпечення можна ототожнювати зі стратегічним. Перше пов'язане з певними часовими кордонами і не спрямовано на зміну результатів діяльності і ринкової поведінки суб'єкта господарювання. Стратегічне інформаційне-аналітичне забезпечення орієнтоване на виділення найважливіших для

промислового підприємства подій, які призводять до зміни напрямів результатів діяльності суб'єкта, їх прогнозування та оцінку можливих наслідків. Таким чином, в стратегічному інформаційно-аналітичному забезпеченні горизонт обмежений не стільки часом, скільки темпами розвитку суб'єкта господарювання.

Стратегічні дослідження формують важливі організаційні рішення, які приймаються на різних рівнях управління. Для успішної їх реалізації необхідно визначити та оцінити проблеми, які виступають об'єктом стратегічного дослідження. Стратегічні дослідження застосовується до тих питань (проблем), які орієнтовані на майбутнє, безпосередньо пов'язані з глобальними цілями суб'єкта господарювання. У цьому зв'язку інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного дослідження можна сформувати у вигляді системи, зображеної на рис. 3.9.

Інформаційно-аналітична система стратегічного дослідження результатів діяльності промислового підприємства орієнтована на вирішення завдань економічності перетворення ресурсів у результати діяльності промислового підприємства. У цьому виявляється відмінність стратегічного дослідження від оперативного та тактичного. Метою оперативного дослідження є оцінка ефективності витрат у операційній діяльності промислового підприємства. Рішення, пов'язані з інноваційними результатами діяльності, носять стратегічний характер. Приватні питання, які виникають при цьому, наприклад, скільки грошових ресурсів буде спрямовано на реалізацію продукції, відносять до числа тактичних.

Практично всі рішення в системі стратегічного дослідження, орієнтовані на майбутнє, так як наслідки будь-якого аналітичного вибору, відчуваються через деякий встановлений час. З метою, щоб орієнтація на майбутнє сприймалася більш чітко, в рамках стратегічного дослідження їй необхідно надати визначення. Під орієнтацією на майбутнє в стратегічному дослідженні, на наш погляд, розуміються рішення, орієнтовані на такий показник результатів діяльності промислового підприємства, який в даний час не існує в повному обсязі або відсутній повністю, а також на такий

показник, який діє в повному обсязі, але в майбутньому припинить своє існування.

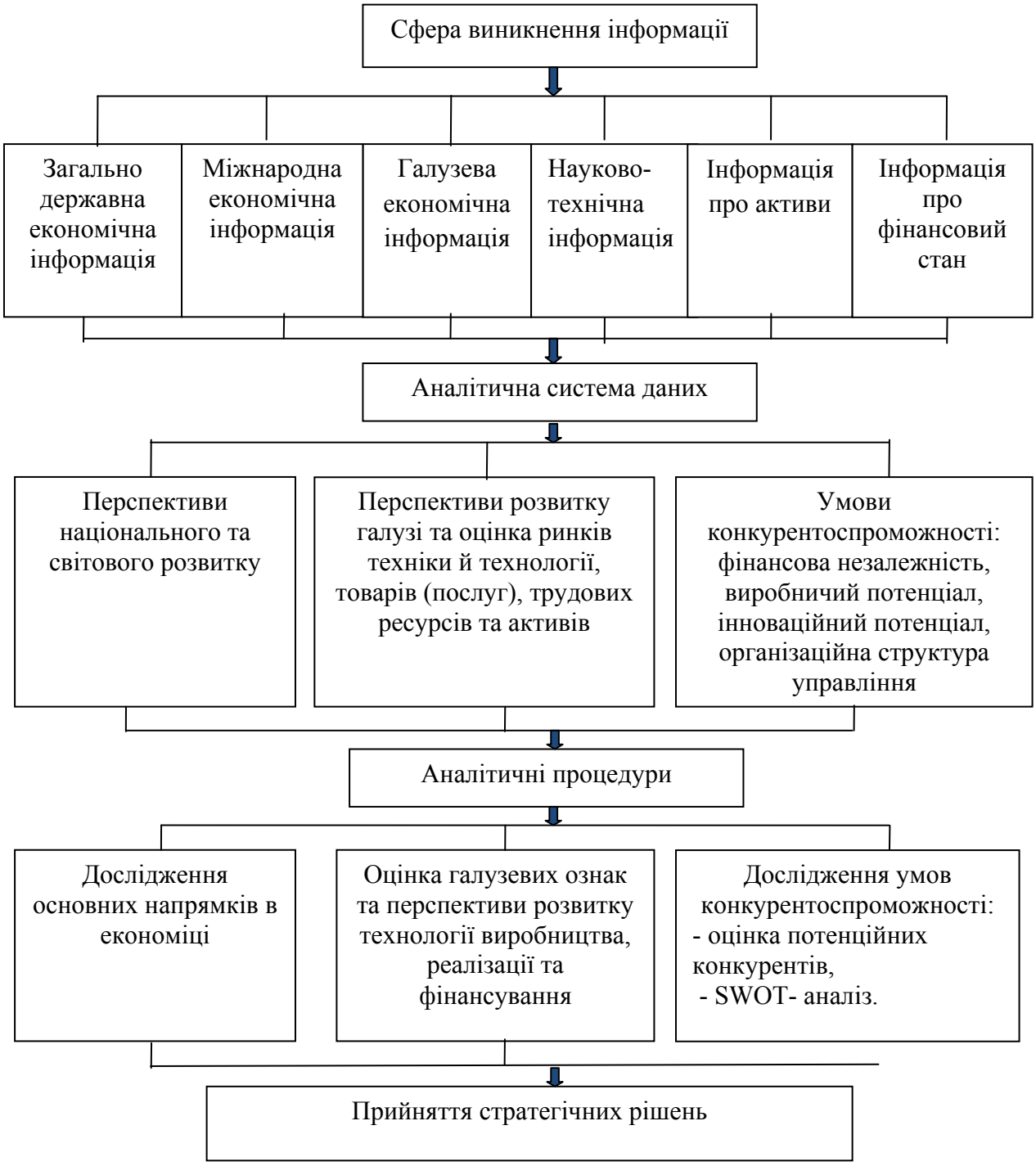

Рисунок 3.9 – Інформаційно-аналітична система стратегічного дослідження результатів діяльності промислового підприємства

Зовнішні фактори, які враховуються в стратегічному дослідженні, пов’язані із зовнішніми умовами впливу на результати діяльності промислового підприємства. Перш ніж приступити до формування майбутніх стратегічних цілей та напрямами їх досягнення, необхідно усвідомити, які економічні, науково-технічні, соціальні, політичні, юридичні і суспільні чинники впливають на майбутнє суб’єкта господарювання. В іншому випадку, можливо вибрати стратегію, яка виявиться помилковою, якщо на промислове підприємство впливають наступні фактори: політична нестабільність, економічний спад, військові дії та інші.

Варто зазначити, що деякі кроки в цьому напрямку для суб’єктів господарювання вже робляться. Наказом Міністерства фінансів України затверджено Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність». Це Національне положення (стандарт) визначає порядок складання консолідованої фінансової звітності та загальні вимоги до розкриття інформації щодо складання консолідованої фінансової звітності суб’єктами господарювання [10]. Але, на нашу думку, доцільно створення вітчизняного положення (стандарту) в галузі ведення консолідованого облікового процесу суб’єктів господарювання.

В системі управління промисловим підприємством, велике значення має розробка методики складання прогнозної (планової) звітності суб’єкта господарювання. Прогнозна (планова) звітність, складається за результатами проведеного прогнозу (плану), може бути виконана в формах (конкретизованої або укрупненої), виходячи з потреб суб’єкта господарювання. В укрупнених формах звіту точність прогнозу для управління знижується. Ряд фінансових показників, у тому числі доходи, витрати, чистий фінансовий результат, допускає застосування економіко-математичної моделі, яка значно спростить прогноз (план) та систему дослідження. Зібрані з різних джерел дані про майбутній фінансовий стан суб’єкта господарювання здатні істотно підвищити надійність стратегічного вибору в системі управління підприємством.

Діюча система облікового процесу не дозволяє повною мірою

визначити реальну ефективність конкурентних фінансових інвестицій за синтетичними рахунками. Тому є доцільним створення спеціального синтетичного та аналітичного облікового регістру для відображення операцій, пов'язаних з фінансовими інвестиціями, рекомендуємо застосовувати додаткові аналітичні рахунки за окремими об'єктами фінансових інвестицій. У запропонованому обліковому регістрі фіксуються вітчизняні та іноземні фінансові інвестиції. Окремим рядком слід враховувати операції, які здійснюються в рамках спільної діяльності суб'єкта господарювання. Відомості у регістрі можуть коригуватися в рамках інвентаризації ресурсів підприємства. Використання запропонованого регістра дозволить відстежувати доходи, отримані від фінансових інвестицій суб'єкта господарювання. Дивіденди і відсотки за цінними паперами – основний дохід від фінансових інвестицій. Дані показники надають можливість порівняти фактичні та потенційні результати від зміни курсової вартості цінних паперів, які знаходять в інвестиційному портфелі суб'єкта господарювання.

Таким чином, зазначені напрями поліпшать вихідну точку стратегічного дослідження результатів діяльності промислового підприємства з точки зору їх більшої конкретизації. Оцінка та інтерпретація показників облікового процесу, а також додаткових інформаційно-аналітичних даних, служить основою інформаційно-аналітичного забезпечення процесу вибору відповідної стратегії суб'єкта господарювання, методично забезпечується на застосуванні різних прийомів та способів стратегічного дослідження. Необхідно зауважити, що саме можливості здійснення аналітичних розрахунків, тісно пов'язані з кількістю і якістю даних, знаходяться в розпорядженні спеціаліста-аналітика. Чим різноманітніше і достовірніше інформаційно-аналітичний матеріал, тим більше варіантів розв'язань в системі стратегічного дослідження, тим глибше само дослідження. Система прийняття управлінських рішень буде давати збої, якщо генеруєма на підприємстві інформація не спрямована на вирішення стратегічних завдань суб'єкта господарювання.

З метою вибору відповідної стратегії промисловому підприємству необхідним є створення інтегрованої системи облікового процесу, за допомогою якої можливо вести одночасно всі види обліку. Доцільно створення структурної одиниці, яка буде відповідати за процес інтеграції облікової системи. Необхідне узгодження різних підсистем облікового процесу на підприємстві. Використання єдиної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи дозволяє здійснювати панорамне, об'ємне відстеження найважливіших аспектів господарської діяльності суб'єктів. Найважливішим елементом зазначеної єдиної інформаційно-аналітичної системи виступають маркетингові дані, до яких відноситься різноманітна позаоблікова інформація, яку отримають відповідні логістичні або маркетингові служби промислових підприємств. Позаоблікова інформація – це відомості, які виявляють, вимірюють, накопичують і обробляють поза рамками інформаційно-аналітичної системи облікового процесу. Численна позаоблікова інформація є тим необхідним аналітичним матеріалом, який дозволяє з певним ступенем вірогідності оцінити ринкову кон'юнктуру і макросередовище суб'єкта господарювання. Необхідно зауважити, що маркетингова інформація дозволяє оцінювати такі категорії, як частка ринку та лідера, які не завжди можуть бути визначені обліковою системою. Стійкість інформаційно-аналітичної системи, її адаптованість до сучасних умов господарювання в значній мірі визначаються рівнем розвитку маркетингового підрозділу в сфері інформаційних послуг суб'єкта господарювання. На більшості промислових підприємств відсутні маркетингові служби. На нашу думку, їх необхідно обов'язково створити та розвивати. Саме в рамках визначеного підрозділу підприємства буде формуватися інформація про контрагентів, конкурентів і про ринок взагалі. Саме тут буде формуватися аналітична інформація про фактичний і прогнозований (плановий) портфель завдань суб'єкта господарювання. Дана аналітична інформація, спільно з обліковою системою, покликана задовольнити потреби підприємства за всіма напрямами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова,

інноваційна) та за всіма кількісними й якісними параметрами (від змісту до виду).

У маркетинговій інформаційно-аналітичній системі циркулює різноманітна інформація макроекономічного та мікроекономічного характеру. До інформації про макроекономічні тенденції розвитку відноситься: інформація про тенденції економічного і політичного розвитку іноземних країн, про тенденції національного економічного розвитку, про політичні напрями державних органів влади, про тенденції зміни нормативно-правових актів, про зміни, що стосуються ринку найважливіших видів ресурсів в національній економіці. Мікроекономічна інформація включає в себе, в агрегованому вигляді, наступні її види: інформація про контрагентів і конкурентів на галузевому та регіональному рівнях, біржова аналітична інформація, інформація про тенденції в розробці інноваційних продуктів та інше. Система маркетингової аналітичної інформації включає наступні підсистеми:

– внутрішню;

– зовнішню;

– маркетингових досліджень.

Система внутрішньої інформації суб'єкта господарювання включає сукупність показників, які надає обліковий процес підприємства. При отриманні даної аналітичної інформації маркетингова інформаційна система взаємодіє найтіснішим чином з інформаційною системою облікового процесу.

Система зовнішньої інформації об'єднує відомості про стан зовнішнього середовища підприємства, ринку та його інфраструктури, поведінці контрагентів, дії конкурентів, заходи регулювання ринкових механізмів на національному рівні та інші аналітичні матеріали. За призначенням маркетингову інформацію поділяють на: регулюючу, допоміжну, нормативну та сигнальну. Регулююча інформація покликана встановити причини відхилень у підсистемі сигнальної інформації для їх подальшого усунення за

допомогою запропонованих заходів. Допоміжна аналітична інформація носить ознайомлювальний характер, відображає відносно стабільні ознаки маркетингу і представляється у вигляді системи довідників за різними напрямами діяльності. Нормативна інформація формується в основному у операційній діяльності підприємства і включає встановлені нормативи різних елементів діяльності, а також нормативно-правове забезпечення. Сигнальна інформація виникає, зазвичай, при відхиленні фактичних показників від запланованих. Крім того, розрізняють рекомендаційну інформацію маркетингового характеру, яка формується в результаті спеціальних маркетингових досліджень або на основі оцінки даних, наведених у періодичних виданнях або у відповідних інформаційних базах. Вона містить плани (прогнози) реалізації готової продукції (товарів, робіт, послуг), пріоритети вибору цільових ринків та інші дані. У результаті класифікації маркетингової аналітичної інформації по відношенню до її обробки розрізняють первинні, вторинні і похідні або нові маркетингові показники. Необхідно зауважити, що маркетинговий підрозділ промислового підприємства обмінюється інформаційно-аналітичними потоками з іншими підрозділами суб'єкта господарювання. Це дозволяє замкнути всі інформаційно-аналітичні потоки в єдиній інтегрованій інформаційно-аналітичній системі промислового підприємства. Цінність маркетингової інформаційно-аналітичної системи істотно збільшується, коли дана система будується на принципах логістичного підходу.

Логістична інформаційна аналітична система є найважливішим інструментом забезпечення інтеграції та координації діяльності функціональних підсистем суб'єкта господарювання. Структура маркетингової логістичної інформаційної аналітичної системи складається з наступних основних елементів: система даних – будь яка накопичена аналітична інформація; система моделей – моделі оцінки і прогнозування (планування); статистична система – дослідження інформаційних даних та оціночні моделі; термінали –

канали передачі інформації управлінському персоналу; система методів – сукупність методів, використовуваних в маркетингових дослідженнях промислового підприємства. Логістична інформаційна аналітична система охоплює всі рівні управління промисловим підприємством. Запропонована структура, забезпечує ефективне виконання функцій інформаційно-аналітичною системою. Через логістичну інформаційно-аналітичну систему проходять внутрішні та зовнішні інформаційно-аналітичні потоки інформації наступних типів: між підрозділами підприємства, між відділом логістики та іншими споживачами, із зовнішнього середовища в логістичний центр. Запропонована маркетингова інформаційно-аналітична система дозволяє здійснювати стратегічну оцінку за визначеними напрямами: сильних і слабких сторін, економічного потенціалу підприємства, контрагентів, конкурентів, ринку, ризику, макросистеми або мікросистеми. При отриманні аналітичної інформації доцільно враховувати наступні принципи: не можна обмежуватися тільки одним джерелом інформаційно-аналітичного забезпечення, як мінімум одне з джерел інформації повинено бути незалежним. У ході обліково-аналітичного обґрунтування вибору відповідної стратегії піддається дослідженню офіційна та неофіційна аналітична інформація суб'єкта господарювання. Джерелами офіційної інформації виступають засоби масової інформації, органи державної влади (Державна статистична служба України). Неофіційна інформація формується за різними неофіційними каналами. Для запису, зберігання і обробки інформації, необхідної для вибору відповідної стратегії, доцільно створення єдиної комп'ютеризованої системи облікового процесу та маркетингової аналітичної інформації суб'єкта господарювання. Технічні засоби є істотним компонентом обліково-аналітичного забезпечення вибору відповідної стратегії суб'єкта господарювання. Технічні засоби забезпечуючи своєчасний збір та обробку інформації даних, дозволяють здійснювати в автоматизованому режимі моделювання

господарської діяльності промислового підприємства та вибір його стратегічного розвитку, за відповідним сценаріями. За допомогою автоматизованої системи можливо автоматично визначати відхилення фактичних показників від прогнозних (планових) і здійснювати їх оцінку з метою досягнення стратегічних завдань.

Таким чином, стратегічне дослідження відокремлює зміни, пов'язані із системою забезпечення: фінансування, постачання, виробництва, реалізації, соціального, в рамках яких функціонує суб'єкт господарювання. У рамках інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного дослідження результатів діяльності промислового підприємства існує достатня потреба в даних про суб'єкт, його галузеве об'єднання. Відсутність зведених консолідованих аналітичних звітів ускладнює не тільки пошук необхідної аналітичної інформації, але й здійснення порівняння за різними показниками ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ 4

ЗАСТОСУВАННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Моніторинг в системі управління результатами діяльності промислового підприємства

Досліджуючи управління промисловим підприємством як складну систему, неминуче доводиться виділяти деякі аспекти: аналіз та оцінка основних факторів відповідного середовища; інтерпретація кореляційних залежностей; результативна ознака; планування та прогнозування; процес прийняття управлінських рішень. Визначені елементи системи управління суб'єктом господарювання в модельованому управлінні діють як змінні величини та наповнюються відповідної обліково-аналітичною інформацією. Завдання визначених елементів призводить до побудови методики їх визначення. Наприклад, по-перше, в якості результативної ознаки, на який направлена система управління суб'єктом, може виступати безліч характеристик діяльності промислового підприємства, а саме: показники доходів та витрат за відповідними географічними та господарськими сегментами, рентабельність та ліквідність, соціальні та екологічні результати та ін. Визначені характеристики в системі управління будуть конкретизовані далі по вертикалях абстракції, причому методика їх визначення буде різною та багатофакторною. По-друге, необхідно визначити основні принципи системи управління результатами діяльності. По-третє, на такому важливому етапі управління, як встановлення функціональних залежностей між результатами діяльності суб'єкта та факторами впливу, застосовувати можливо не тільки кореляційний математичний апарат, але й ірраціональні категорії.

Економіко-математична інтерпретація суб'єкта господарювання, як складної багаторівневої системи важко вирішувана у зв'язку з наявністю значної кількості складових елементів системи управління, які різнопланово впливають на систему з урахуванням відповідних факторів, в тому числі, які відносяться до ірраціонального або суб'єктивного характеру. Тому у нашому дослідженні запропоноване визначення найбільш значимої результативної ознаки – підсумок господарської діяльності промислового підприємства за відповідний період, який генерується у загальні результати діяльності суб'єкта. Із змісту управління результатами діяльності суб'єкта випливає необхідність визначення найбільш вагомих факторів, інтерпретація в передбачуваній моделі цих факторів з належною часткою абстрагування з метою ідеального відображення дійсності.

При цьому процес дезагрегування з метою підвищення ефективності управління результатами діяльності промислового підприємства можна застосувати не тільки по відношенню до результативних факторів, але і по відношенню до власне результатів діяльності відповідного сегменту, що є об'єктами системи управління суб'єктом господарювання. Дезагрегування – це процес переходу від агрегатного сегментування до детальнішого. Процес дезагрегування пов'язаний з визначеними на підприємстві відповідними рівнями ієрархії. Наприклад, система управління спрямована на фактори, які визначають загальний фінансовий результат діяльності підприємства – сукупний дохід. В цьому випадку процес сходження від конкретного до абстрактного здійснюється через інструментарій функціональної залежності, який відображає кореляційні ознаки і фактори; буде тим більше віддалений від дійсності і з меншою точністю моделювати реальність, ніж більш абстрактним буде результативна ознака моделі, що співпадає з об'єктом системи управління суб'єктом. Якщо ж дезагрегувати об'єкт на складові елементи і аналогічно інтерпретувати відповідні фактори, то управлінський вплив буде більш точніший в рамках заданих параметрів, що забезпечить формування запланованого результату

діяльності. Формування результату діяльності суб'єкта здійснюється через поетапне досягнення між визначеними його рівнями і елементами, які, в свою чергу, служать проміжними об'єктами системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

У цьому випадку в якості інструменту реалізації принципу оптимальної диференціації та дезагрегування результатів діяльності промислового підприємства ефективно використовувати елемент системи управління – моніторинг. Моніторинг дозволяє побудувати функціональну модель управління результатами діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням відповідних параметрів та критеріїв. В якості останніх виступають: сегментні та загальні результати діяльності суб'єкта в заданих амплітудних величинах, показники, дотримання яких покликане усунути відповідні ризики господарської діяльності.

Таким чином, для ефективного управління результатами діяльності підприємства необхідна об'єктивна, неупереджена та своєчасна аналітична інформація про зміни, які відбуваються в об'єкті управління, що підтверджує доцільність застосування інструменту системи управління – моніторингу.

Моніторинг в управлінні результатами діяльності підприємства забезпечує необхідною аналітичною інформацією систему для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення сталого розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

Роль і значення моніторингу для системи управління суб'єктом господарювання у сучасних умовах розглядається управлінцями як система контролю за плановими і фактично досягнутими результатами діяльності, але повністю відсутній стратегічний аспект щодо результативної діяльності підприємства. Необхідність проведення моніторингу результатів діяльності суб'єкта господарювання визначається системою управління підприємством. Орієнтація на певні фінансові, соціальні та економічні цілі і реалізацію відповідних інтересів визначає значимість і напрямки моніторингу.

Моніторинг результатів діяльності промислового підприємства – це інструмент системи управління, який забезпечує процес виявлення, вимірювання, спостереження, оцінки та контролю результатів діяльності відповідного сегменту з метою передачі аналітичної інформації про діяльність підприємства зацікавленим особам для прийняття ефективних управлінських рішень. Форми і види моніторингу залежать від особливостей діяльності промислового підприємства, організаційно-правової форми, системи управління та географічного сегменту.

Моніторинг результатів діяльності промислового підприємства можна класифікувати за ознаками, наведеними в табл. 4.1.

Моніторинг – це процедура систематичного та безперервного спостереження за основними кількісними та якісними параметрами результатів діяльності суб'єкта господарювання з елементом їх оцінки. Важливими структуроутворюючими елементами моніторингу є механізми, які забезпечують попередження появи небезпечних для промислових підприємств факторів відповідного середовища, що зумовлюють економічні, фінансові, соціальні та екологічні ризики. Такі механізми мають відстежувати процес виявлення та збору аналітичної інформації, аналіз та оцінку її з огляду актуальності, повноти, правдивості та неупередженості й порівняння її характеристик з визначеними параметрами. Сутність моніторингу формує його мету, яка полягає у відстеженні відповідних процесів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства, поглиблення розуміння їх оперативного стану і динаміки розвитку для прийняття обґрунтованих ефективних стратегічних управлінських рішень щодо максимізації результатів діяльності підприємства.

Застосування інструменту моніторингу результатів діяльності промислового підприємства в умовах сьогодення забезпечить розв'язання наступних завдань:

– застосування сучасного інструментарію системи управління результатами діяльності підприємства, що вплине на ефективність управлінських рішень;

Таблиця 4.1 – Класифікація видів моніторингу результатів діяльності підприємства за основними ознаками

№	Класифікаційна ознака	Вид моніторингу
1.	За видами діяльності	– Моніторинг результатів операційної діяльності; – Моніторинг результатів інвестиційної діяльності; – Моніторинг результатів фінансової діяльності
2.	За ступенем охоплення об’єкта	– Комплексний моніторинг результатів діяльності; – Сегментний моніторинг результатів діяльності
3.	За напрямами отримання	– Моніторинг економічних результатів; – Моніторинг фінансових результатів; – Моніторинг соціальних результатів; – Моніторинг екологічних результатів
4.	За властивостями явищ та процесів	– Моніторинг кількісних результатів; – Моніторинг якісних результатів
5.	За станом і змінами у вибірковій сукупності	– Динамічний моніторинг результатів діяльності; – Статичний моніторинг результатів діяльності
6.	За ознакою часу	– Ретроспективний моніторинг результатів діяльності; – Оперативний моніторинг результатів діяльності; – Тактичний моніторинг результатів діяльності; – Стратегічний моніторинг результатів діяльності
7.	За доступністю інформації	– Внутрішній моніторинг результатів діяльності; – Зовнішній моніторинг результатів діяльності

– забезпечення системи управління якісною обліково-аналітичною інформацією щодо результатів діяльності суб'єкта;

– обґрунтування основних критеріїв та показників для контролю за результатами діяльності географічного та господарського сегменту;

– впровадження візуалізації окремих етапів дослідження з метою підвищення рівня доступності для зацікавлених осіб системи управління;

– системний аналіз, оцінка і обґрунтування закономірностей і взаємозв'язку відповідних процесів, які впливають на результати діяльності суб'єкта;

– виявлення чинників та факторів, які визначають негативні тенденції та появу нових загроз, вузьких ланок і точок зростання результатів діяльності підприємства;

– формування рекомендацій щодо подолання негативних аспектів і підтримку позитивних тенденцій в системі управління результатами діяльності суб'єкта;

– тактичне та стратегічне прогнозування результатів діяльності підприємства з урахуванням сегментної складової.

За видами діяльності моніторинг класифікується в залежності від факторів, які впливають на результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

За ступенем охоплення об'єкта, що вивчається, моніторинг може бути комплексним або сегментним. Таке твердження ґрунтується на тому, що комплексна характеристика результатів діяльності суб'єкта господарювання залежить від факторів відповідного середовища, обумовлених окремими сегментами його діяльності. Окремі сегментні результати діяльності є об'єктами сегментного моніторингу. Об'єктом комплексного моніторингу результатів діяльності є узагальнена характеристика, отримана з урахуванням взаємозв'язків та взаємозалежностей між окремими (локальними) об'єктами сегментного моніторингу.

За напрямом отримання результатів діяльності моніторинг класифікується: моніторинг економічних результатів; моніторинг фінансових результатів; моніторинг соціальних результатів; моніторинг екологічних результатів.

За властивостями явищ та процесів – моніторинг кількісних результатів та моніторинг якісних результатів діяльності промислового підприємства, які призначені об'єктивно встановити результативність та ефективність діяльності промислового підприємства. У зв'язку з чим, відокремлюють якісні та кількісні результати діяльності підприємства.

В залежності від стану і змін у вибірковій сукупності пропонуємо здійснювати динамічний моніторинг результатів діяльності та статичний моніторинг результатів діяльності. Перший ґрунтується на порівнянні результатів діяльності за певний період дослідження, який дозволяє здійснити оцінку результативності підприємства в динаміці. Статичний моніторинг результатів діяльності характеризує результати підприємства поточного періоду, зауважимо, що у статичному моніторингу порівнюються показники за один і той же період часу за відповідними параметрами або критеріями.

За ознакою часу, моніторинг доцільно класифікувати, як ретроспективний, оперативний, тактичний та стратегічний. Під ретроспективним розуміється моніторинг ефективності обраного у минулому варіанту дій для досягнення максимальних показників результатів діяльності господарювання. Оперативний та тактичний моніторинг – це спостереження за відповідними сегментами або локальними процесами, які забезпечують результативну роботу суб'єкта господарювання з метою оперативного або тактичного втручання для подальшої їх максимізації. Стратегічний моніторинг оцінює хід реалізації загальної стратегії, можливість і доцільність подальшого досягнення обраної стратегії максимізації результатів діяльності за всіма сегментами діяльності промислового підприємства. Стратегічний моніторинг результатів діяльності

підприємства спрямований на розвиток потенціалу суб'єкта, а інші – на конкретний результат діяльності суб'єкта господарювання.

В залежності від доступності інформації буває внутрішній або зовнішній моніторинг результатів діяльності підприємства. В трансформаційних умовах для підприємств є актуальним внутрішній моніторинг результатів діяльності, оскільки він забезпечую більш повною мірою аналітичною інформацією про результати діяльності суб'єкта систему управління. Зовнішній моніторинг результатів діяльності базується більше на синтетичній інформації суб'єкта господарювання та не може повною мірою забезпечити інформаційні потреби зацікавлених осіб. Моніторинг результатів діяльності для внутрішніх користувачів забезпечує обліково-аналітичною інформацією для вирішення окремих питань системи управління суб'єктом, він є частиною внутрішньогосподарського облікового процесу і одним із способів контролю за результатами діяльності, як всього підприємства, так і відповідних географічних або господарських сегментів.

Таким чином, комплексний моніторинг результатів діяльності промислового підприємства забезпечує оцінку результатів діяльності за всіма сегментами, а сегментний (локальний) моніторинг результатів діяльності надає оцінку результатам відповідного окремого сегменту або окремих господарських процесів, але він не дозволяє зробити порівняльну оцінку, дослідити динаміку результатів і спрогнозувати їх.

Об'єкти моніторингу результатів діяльності підприємства визначені на рис. 4.1. Об'єктами моніторингу результатів діяльності є їх основні складові: доходи та витрати за відповідними видами діяльності та фактори, які на них впливають.

На рис. 4.2 представлено модель моніторингу результатів діяльності промислового підприємства, яка складається з наступних взаємопов'язаних елементів:

– формування мети та завдань моніторингу результатів діяльності;

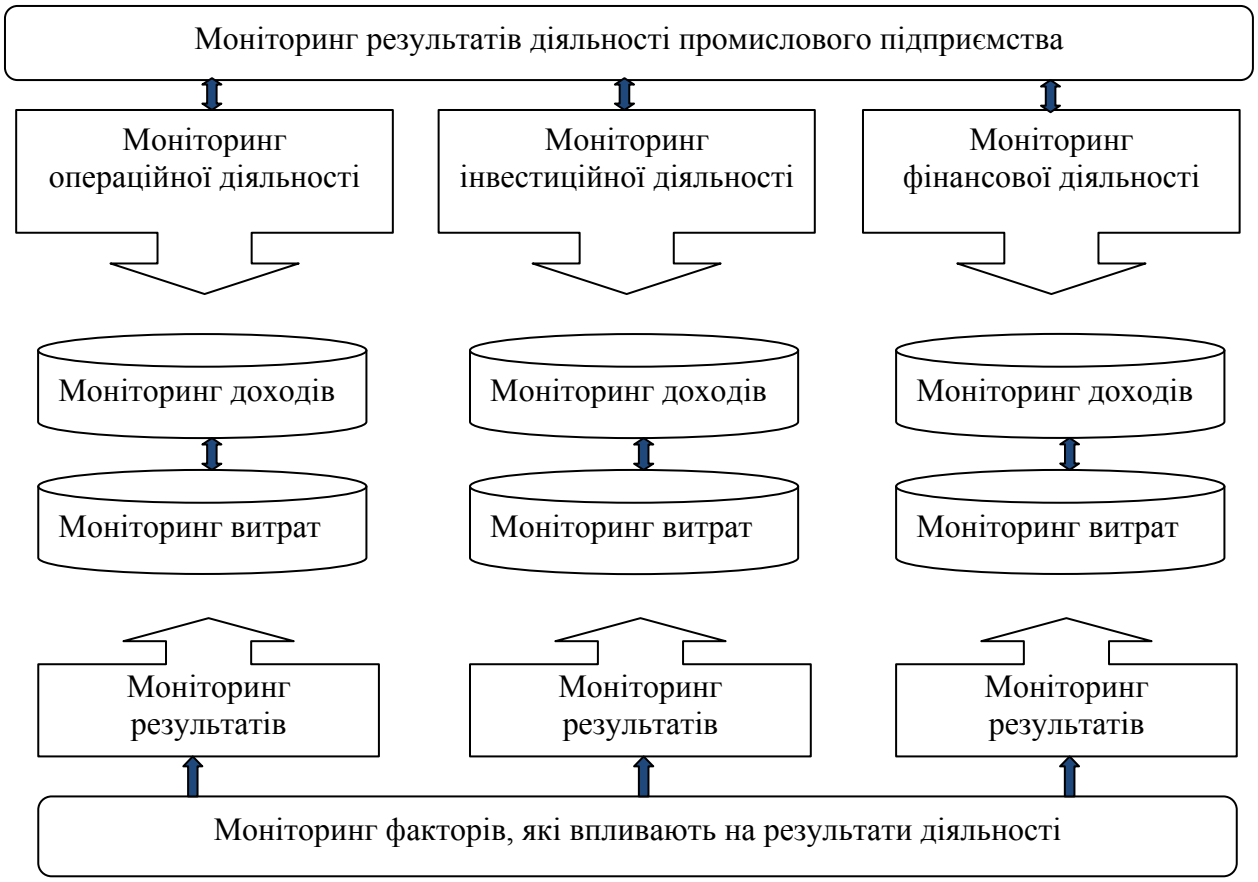

Рисунок 4.1 – Об’єкти моніторингу результатів діяльності підприємства

– визначення основних принципів моніторингу результатів діяльності;

– вибір та застосування забезпечуючого інструментарію;

– визначення об’єктів моніторингу;

– формування параметрів та критеріїв моніторингу;

– спостереження, вивчення і узагальнення аналітичної інформації щодо фактичних показників моніторингу;

– зіставлення фактичних показників з плановими показниками результатів діяльності;

– формування результатів моніторингу, пошук резервів і оцінка перспектив розвитку, розробка заходів щодо усунення негативних наслідків, у разі їх виникнення;

– формування ефективних стратегічних управлінських рішень за результатами моніторингу результатів діяльності промислового підприємства

Рисунок 4.2 – Модель моніторингу результатів діяльності промислового підприємства

В трансформаційних умовах збільшується цінність та оперативність інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки ускладнюється зв'язок між суб'єктами господарювання, виникає потреба у вивченні впливу різних факторів та сегментів на

результати діяльності підприємств. Об'єктивна, неупереджена та своєчасна аналітична інформація про зміни, які відбуваються в результатах діяльності суб'єкта, є необхідною умовою ефективної системи управління промисловим підприємством.

Зважаючи на розмаїття завдань і широкі можливості інструменту моніторингу в системі управління, нам видається доцільним визначити функції, що має виконувати моніторинг результатів діяльності як технологія дослідження результативності суб'єкта господарювання:

– інформаційна, що полягає в накопиченні інформаційного забезпечення про результати діяльності промислового підприємства;

– активізуюча – проведення моніторингових досліджень із залученням всіх елементів системи управління результатами діяльності промислового підприємства;

– аналітична та діагностична, які тісно взаємопов'язані між собою і роз'єднані хронологічно. Аналітична проявляється у всебічному розгляді стану результатів діяльності підприємства з метою визначення факторів впливу, оцінки їх вагомості та ступеня значущості для подальшого збільшення результатів діяльності. Діагностична функція безпосередньо спрямована на з'ясування причин наявної ситуації з метою формування у майбутньому альтернативних шляхів щодо усунення виявлених недоліків і розв'язання проблем в системі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання;

– моделююча і прогностична, які фактично виражають наступний етап аналітичного опрацювання інформації, одержаної під час моніторингового дослідження результатів діяльності промислового підприємства. Моделююча передбачає побудову різноманітних моделей розвитку досліджуваних результатів діяльності. Прогностична, пов'язана з формуванням певного бачення розвитку подій у системі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, на основі оцінювання величини взаємного впливу факторів відповідного середовища;

– формуюча та корекційна, які тісно взаємопов’язані, але на різних рівнях управління результатами діяльності мають різний ступінь прояву та застосування. Сутність їх проявляється у тому, що здобута під час досліджень інформація має бути застосована для виявлення причин, які впливають на якість результатів діяльності суб’єкта в усіх його проявах, фіксації численних несподіваних результатів діяльності та формування програми коригуючої діяльності;

– кваліметрична, яка передбачає можливість вимірювання й оцінювання певних якісних характеристик результатів діяльності промислового підприємства із застосуванням кваліметричних технологій і процедур;

– управлінська, яка може розглядатися, як завершальна, з точки зору остаточного застосування узагальненої проаналізованої моніторингової інформації управлінською системою для формування й прийняття нею відповідних управлінських рішень на всіх рівнях, які спрямовані на усунення небажаних наслідків системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

Виявлена та досліджена аналітична інформація щодо результатів діяльності підприємства є дієвим важелем системи управління, якщо вона дозволяє підготуватися до змін, які відбуваються в управлінні результатами діяльності суб’єкта з урахуванням позитивних і негативних наслідків, та відкоригувати стратегічний напрямок розвитку підприємства. Результати сформовані в процесі виявлення, вимірювання, обробки та оцінки повинні стати основою для формування судження про перспективні результати діяльності суб’єкта у майбутніх періодах та визначенні альтернативних шляхів результативного господарювання.

Важливим питанням сутності моніторингу результатів діяльності суб’єкта господарювання є обґрунтування основних принципів формування моніторингу в системи управління промисловим підприємством. Основні принципи моніторингу результатів діяльності полягають у наступному:

– принцип тотожності – відповідність між системою моніторингу та результатами діяльності суб'єкта господарювання;

– принцип узгодженості нормативно-правового та обліково-аналітичного забезпечення;

– принцип відповідності мети – спрямованість на виконання завдань сформованої мети моніторингу результатів діяльності суб'єкта;

– принцип достовірності та неупередженості щодо інформаційної складової системи моніторингу;

– принцип єдності об'єкта спостереження – підпорядкування усіх окремих сегментних досліджень загальним завданням моніторингу;

– принцип комплексності – спостереження за перетвореннями не окремих сегментів результатів діяльності, а системи управління результатами діяльності в цілому.

– принцип гнучкості – забезпечення гнучкого реагування на мінливі зміни в результатах діяльності суб'єкта;

– принцип оперативності – виявлення та опрацювання аналітичної інформації щодо результатів діяльності суб'єкта в межах визначеного часу, з метою оперативного прийняття управлінських рішень суб'єктом господарювання;

– принцип порівняння – використання співставлених показників для здійснення оцінки результатів діяльності та прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, моніторинг результатів діяльності промислових підприємств є одним з найважливіших інструментів організаційно-економічного механізму будь-якого суб'єкта господарювання. Моніторинг здійснює організоване системне спостереження за перебігом і характером кількісних і якісних змін в системі управління результатами діяльності промислового підприємства. Моніторинг в системі управління результатами діяльності промислового підприємства націлений, в першу чергу, на раннє виявлення різних відхилень, збоїв і недоглядів у операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності підприємства з точки зору ймовірності

погіршення результатів діяльності суб'єкта. Моніторинг здатний розпізнати насування кризових явищ, оперативно відреагувати на них та зменшити негативні явища та процеси в управлінні результатами діяльності підприємства.

Об'єктивна аналітична інформація про зміни, які відбуваються в системі управління результатами діяльності промислового підприємства є необхідною умовою організації системи ефективного стратегічного управління в умовах сьогодення. Моніторинг забезпечує систему управління оперативною, тактичною та стратегічною аналітичною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень щодо результатного господарювання суб'єкта. Моніторинг на будь-якому рівні управління дає можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та виникнення негативних аспектів в результатах діяльності промислового підприємства. За допомогою моніторингу можливо своєчасно внести корективи у стратегічну складову системи управління результатами діяльності підприємства.

4.2 Методичне забезпечення діагностування результатів діяльності промислових підприємств

Дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства показало, що аналіз діяльності промислових підприємств має першочергове значення для отримання об'єктивної та неупередженої оцінки і управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. Систематичний і цілеспрямований аналіз є одним з важливих елементів в управлінні результатами діяльності суб'єкта, він забезпечує прийняття обґрунтованих та збалансованих управлінських рішень на всіх рівнях системи управління промисловим підприємством.

Сучасний період розвитку національної економіки можна охарактеризувати, як нестабільний та пов'язаний зі значними ризиками, змінами й втратами її відповідних складових. В трансформаційних умовах мінливість господарювання суб'єктів

обумовлює необхідність застосування елементу діагностування в системі управління результатами діяльності підприємства, здатного сприяти оперативно і з мінімальними витратами задовольняти потреби управлінського персоналу різних рівнів в аналітичній інформації щодо результативності роботи суб'єкта господарювання.

Діагностування результатів діяльності полягає у встановленні та вивченні ознак та вимірювання всіх складових, які впливають на результати діяльності суб'єкта для передбачення можливих відхилень від стійких і запланованих параметрів та запобіганню порушення результативної роботи суб'єкта господарювання. Діагностування включає визначення оціночних ознак результатів діяльності, вибір методів їх вимірювання та характеристику за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від запланованих параметрів результативної роботи підприємства.

Основні функції елементу діагностування в системі управління результатами діяльності промислового підприємства: оціночна, діагностична та рекомендаційна.

Оціночна функція полягає у визначенні відповідності результатів діяльності промислового підприємства його цільовим параметрам і потенційним можливостям з урахуванням географічного та господарського сегменту. Оціночна функція елементу діагностування дозволяє визначити відхилення розмірів отриманих результатів від запланованих, на основі встановленої системи критеріїв результативної роботи суб'єкта господарювання, що дозволяє оцінити зусилля підприємства в досягненні визначеної мети та вирішення поставлених завдань. Оцінювання повинно проходи в системі управління підприємством на постійній основі, що вимагає від фахівців здійснювати значний обсяг аналітичної роботи з обґрунтування вихідних показників критеріїв результативної роботи суб'єкта господарювання, правильність розрахунку яких визначає об'єктивність та неупередженість дослідження результатів діяльності за всіма сегментами.

Оціночна функція елементу діагностування в системі управління результатами діяльності промислового підприємства

реалізується у наступній послідовності:

– визначення мети діагностування;

– формування завдань аналітичного дослідження;

– визначення об’єктів діагностування та їх характеристика;

– підбір інструментарію для аналітичного дослідження;

– виявлення, вимірювання, реєстрація й оцінка обліково-аналітичної інформації;

– дослідження стану та динаміки результатів діяльності за всіма сегментами підприємства;

– зіставлення складових фактичних результатів діяльності з запланованими, для оцінки ступеня досягнення визначеної мети;

– визначення негативних аспектів в результатах діяльності промислового підприємства.

В реалізації запланованої функції можливо застосовувати наступні інструменти: порівняння; динамічне програмування; матричні методи; експертна оцінка, системний підхід, рейтингова оцінка та інші. Оціночна функція елементу діагностування в системі управління результатами діяльності промислового підприємства забезпечує отримання наступних результатів:

а) визначення ступеня досягнення запланованої мети;

б) ступень вирішених завдань;

в) сегментні результати діяльності суб’єкта господарювання;

г) негативні аспекти в результатах діяльності;

д) формування подальших напрямів аналітичного дослідження результатів діяльності.

Діагностична функція забезпечує детальне дослідження причин відхилення складових результатів діяльності від визначених параметрів і критеріїв та виявлення ознак невідповідності фактичних результатів від запланованих. Виявлені фактори, які впливають на результати діяльності суб’єкта, забезпечать оцінку складових результатів діяльності підприємства на підставі сукупності найбільш виразних, характерних ознак та сприятимуть застосуванню інструменту системи управління – прогнозування результативної роботи промислового підприємства.

Діагностична функція забезпечує вирішення наступних аспектів:

– визначити кількісну характеристику результатів діяльності за відповідними сегментами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;

– отримати якісну характеристику результатів діяльності за відповідними сегментами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства;

– визначити компоненти впливу на результати діяльності господарських процесів – забезпечення, виробництво та реалізацію;

– визначити вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на фінансові результати суб'єкта господарювання;

– виявити вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на економічні результати підприємства;

– визначити вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на екологічні результати промислового підприємства;

– виявити вплив об'єктивних та суб'єктивних факторів на соціальні результати підприємства;

– визначити сегментну складову у результатах діяльності підприємства;

– визначити основні компоненти результатів діяльності підприємства, які мають суттєвий вплив на загальні результати суб'єкта господарювання;

– виявити екстенсивні та інтенсивні аспекти в результатах діяльності підприємства;

– оперативне, тактичне та стратегічне реагування на прояви внутрішнього та зовнішнього середовища в системі управління результатами діяльності промислового підприємства;

– здійснити прогнозування результатів діяльності за всіма напрямами отримання та видами діяльності з урахуванням стратегічного розвитку промислового підприємства.

В реалізації запланованої функції можливо застосовувати наступні інструменти: метод аналізу рядів динаміки, метод детермінованого факторного аналізу, метод ймовірнісного

факторного аналізу, метод оптимізації показників, статистичні методи, методи інформаційного моделювання та інші. Використання запропонованого інструментарію системи управління дозволить промисловим підприємствам побудувати моделі, які відображають залежність відповідних результатів діяльності суб'єкта від визначених факторів та компонентів сегментної складової. Побудовані моделі забезпечать взаємозв'язок дослідження кількісних параметрів відповідних результатів діяльності з реальними умовами результативної роботи географічного та господарського сегменту промислового підприємства. Отримана аналітична інформація забезпечить перспективне прогнозування результатів діяльності за всіма сегментами підприємства та допоможе приймати ефективні, науково-обґрунтовані, стратегічні управлінські рішення в системі управління промисловим підприємством.

Рекомендаційна функція забезпечує обґрунтування пропозицій по досягненню досліджуваним суб'єктом господарювання стратегічних результатів діяльності, у тому числі виявленню та мобілізації резервів для максимізації результатів діяльності промислового підприємства. Рекомендаційна функція елементу діагностування в системі управління результатами діяльності промислового підприємства реалізується у наступній послідовності:

– матричне порівняння результатів діяльності промислового підприємства;

– балансове формування результатів діяльності промислового підприємства з метою всебічної їх оцінки;

– пошук відповідних резервів максимізації результатів діяльності суб'єкта господарювання за всіма сегментами з урахуванням наукової та практичної інноваційної складової;

– графічна побудова потенційних можливостей результативного господарювання суб'єкта з метою отримання аналітичної інформації для стратегічного управління промисловим підприємством;

– розробка пропозицій, рекомендацій і заходів щодо використання резервів для максимізації результатів діяльності промислового підприємства.

В реалізації запланованої функції елементу діагностування можливо застосовувати наступні інструменти: матричне порівняння, графічний та балансовий метод оцінки результатів діяльності, метод пропорційного поділу, метод оптимізації показників, методи інформаційного моделювання, рейтинговий аналіз та інші.

Таким чином, діагностування результатів діяльності суб'єкта має важливу роль в системі управління промисловим підприємством. Воно формує фундамент для прийняття та застосування всіх наступних управлінських рішень щодо результативного господарювання суб'єктом. Визначимо, що від того, на скільки методологічно правильно було проведено дослідження в рамках діагностування результатів діяльності суб'єкта господарювання, буде залежати ефективність прийнятих управлінських рішень в системі управління результатами діяльності промислового підприємства.

Основними рисами діагностування результатів діяльності промислового підприємства є:

– інструментальний метод для вимірювання параметрів результативної діяльності суб'єкта господарювання;

– дозволяє виявити відхилення від запланованих результатів діяльності;

– всеосяжність в системі управління результатами діяльності суб'єкта;

– зрозумілість, простота та швидкість проведення;

– забезпечує прийняття оперативних та тактичних управлінських рішень вже на попередніх етапах дослідження;

– забезпечує формування ґрунтовних висновків, необхідних для прийняття термінових та необхідних управлінських рішень;

– взаємний взаємозв'язок з елементами прогнозування та планування результатів діяльності;

– поєднання з функціями контролінгу результатів діяльності;

– дослідження факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання;

– сегментація результатів діяльності;

– дозволяє передбачити негативні впливи на результати

діяльності підприємства;

– формування рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства.

Таким чином, діагностування результатів діяльності – це процес в системі управління підприємством, який базується на наукових знаннях та практичних аспектах результативної діяльності суб'єкта, дозволяє охарактеризувати кількісні та якісні результати діяльності підприємства та виокремити обставини, що впливають на них, й забезпечити дослідження перспективної результативної роботи промислового підприємства.

Інструмент діагностування також необхідний для оцінки наслідків прийняття поточних управлінських рішень в системі управління результати діяльності промислового підприємства.

Діагностування результатів діяльності підприємства також передбачає дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта з урахуванням сегментної складової його господарської діяльності та визначення впливу факторів на загальні результати діяльності промислового підприємства.

Основна мета діагностування результатів діяльності промислового підприємства – забезпечення системи управління підприємством достовірною, неупередженою та цільовою аналітичною інформацією про вплив факторів відповідного середовища на результати діяльності суб'єкта господарювання з метою оперативного впливу на незаплановані відхилення результативної роботи.

Основні завдання діагностування результатів діяльності промислового підприємства:

– виявити фактори відповідного впливу на результати діяльності суб'єкта;

– визначити резерви максимізації результатів за всіма напрямами та видами діяльності;

– забезпечити прогнозування результатів діяльності промислового підприємства;

– сформувати об'єктивне підґрунтя для прийняття ефективних

стратегічних рішень щодо результативної роботи суб'єкта господарювання.

Об'єктом діагностування є загальні результати промислового підприємства та його сегментні складові. Практичні аспекти системи управління результатами діяльності промислового підприємства визначають предмет діагностування. Суб'єктами діагностування результатів діяльності можуть виступати власники, управлінський персонал та інші зацікавлені особи.

Діагностування результатів діяльності промислового підприємства складається з чотирьох елементів (рис. 4.3):

– діагностування економічних результатів;

– діагностування фінансових результатів;

– діагностування соціальних результатів;

– діагностування екологічних результатів.

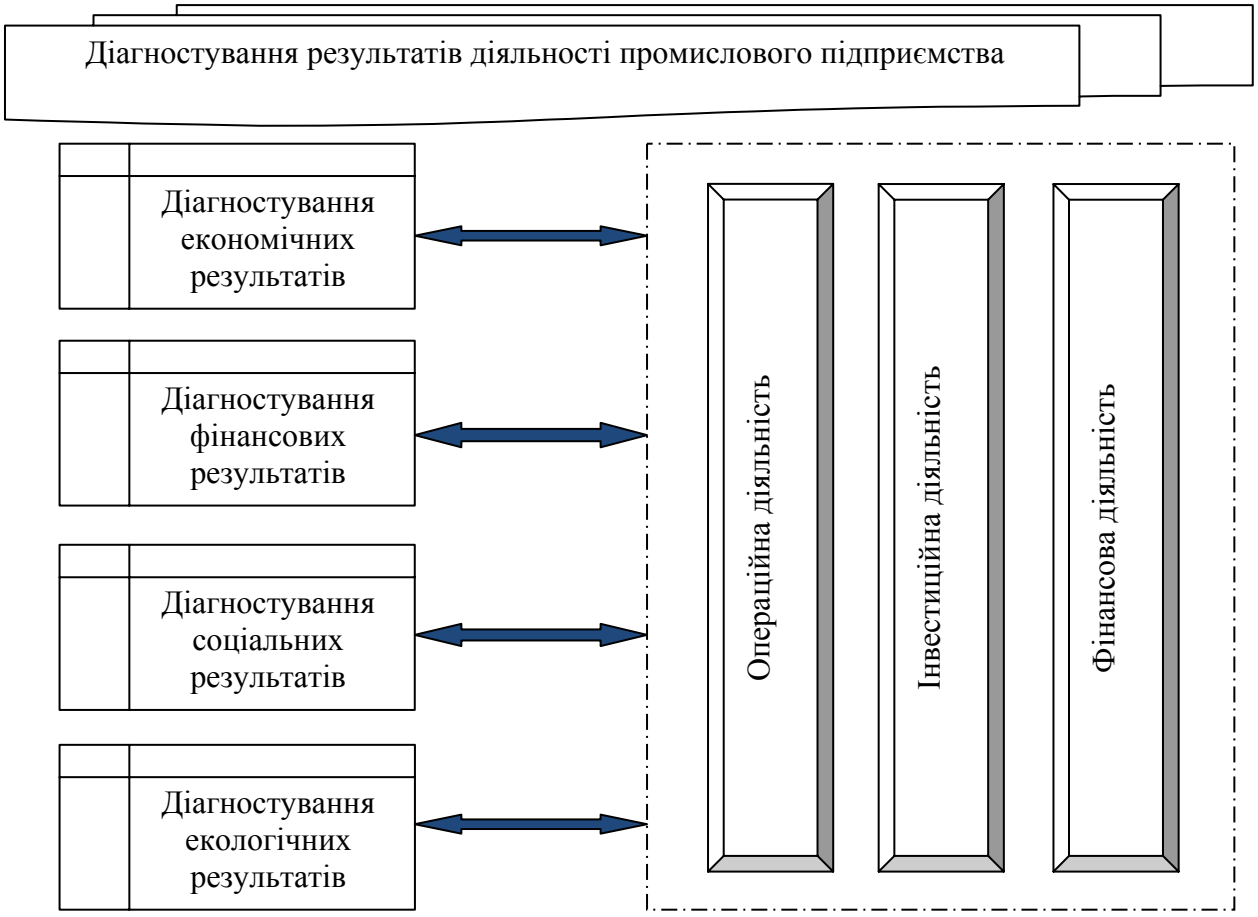

Рисунок 4.3 – Елементи діагностування результатів діяльності промислового підприємства

Як зазначалося у дослідженні, виділення економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності промислового підприємства допомагає зосередитися на вирішенні основних завдань та досягнення стратегічної мети суб'єкта, яка включає як економічну, так і соціальну та екологічну складові. Тому нами запропоновано при діагностуванні результатів діяльності промислового підприємства використовувати сегментацію з урахуванням напрямів отримання результатів.

Зауважимо, що не виникає сумнівів у тому, що діагностування результатів діяльності повинно займати особливе місце в системі управління промисловим підприємством. Попередньо знаючи і оцінюючи відхилення у відповідних результатах діяльності, знаючи причини та форми прояву їх, можливо з урахуванням вірогідності встановити характер, місце і час виникнення якісних та кількісних відхилень від заданих параметрів результативної роботи суб'єкта господарювання.

Діагностування служить для обґрунтування рішень щодо регулювання операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Результати діагностування використовуються для визначення напрямків поглибленого тактичного і стратегічного дослідження результативної роботи промислового підприємства. Зауважимо, що діагностування базується на порівняннях, використовує обліково-аналітичну інформацію і спрямоване на підвищення загальних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Сучасні тенденції спонукають до розвитку елементу діагностування у зв'язку з надходженням великої різнопланової обліково-аналітичної інформації, яка надходить як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

Тому, необхідно зосередитися на зменшенні терміну для підготовки ефективних управлінських рішень щодо результативної роботи підприємства, спростити та розширити доступ до якісної та кількісної обліково-аналітичної інформації, яка виокремує результати діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, в умовах сьогодення, діагностика як розділ науки, визначила своє місце і значення в системі економічних знань та вмінь. На наш погляд, діагностування результатів діяльності суб'єкта господарювання – це важливий інструмент системи управління промислового підприємства, який дозволяє в трансформаційних умовах, в нестійкому бізнес-середовищі, приймати ефективні та раціональні управлінські рішення, які стратегічно вплинуть на позитивну динаміку результативної роботи суб'єкта господарювання.

В умовах підвищеного ризику та непередбачуваності внутрішнього та зовнішнього середовища промислових підприємств, найбільш доцільним видається побудова і застосування на практиці інструментів системи управління: діагностування та прогнозування, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення щодо підвищення результативної роботи суб'єкта господарювання. Запропонований інструментарій дозволяє на базі аналітичної інформації облікового процесу не тільки проводити повне та сегментне дослідження результатів діяльності промислового підприємства, а також отримувати аналітичну оцінку щодо перспективних результатів шляхом моделювання визначених показників з використанням методів інформаційного моделювання. При цьому, зауважимо, що одним з важливих компонентів, який забезпечує застосування інструменту діагностування є його інформаційно-аналітична складова. Цінність та успішність реалізації наукових досліджень залежить від теоретичних, методологічних, методичних та організаційних можливостей фахівців-аналітиків, тоді як основним фактором, який визначає повноту вирішення завдань в управлінні результатами діяльності, є інформаційно-аналітичне забезпечення процесів діагностування результативної роботи суб'єкта господарювання.

Під інформаційно-аналітичним забезпеченням діагностування результатів діяльності суб'єкта господарювання розуміється комплексна система інформаційно-аналітичного відображення процесів їх формування та оцінки з урахуванням сегментної складової.

При всій важливості інформаційно-аналітичного забезпечення, на нашу думку та думку фахівців-практиків, існуючі на сьогодення джерела отримання обліково-аналітичної інформації не забезпечують інформаційні потреби управлінців у достатньому об'ємі та якості. Практично на всіх дванадцяти досліджуваних промислових підприємствах відбулася відмова від прийнятих раніше форм, які містять інформацію аналітичного характеру. Основна частина оброблюваних на промислових підприємствах синтетичних показників призначена для складання фінансової, податкової та статистичної звітності з отриманням відповідної інформації. Практично на всіх промислових підприємствах спостерігається дефіцит управлінської обліково-аналітичної інформації, що призводить до низької ефективності прийнятих управлінських рішень та веде до формування помилок в системі управління. Основною причиною низької результативності діяльності сучасних промислових підприємств є неповна та неякісна обліково-аналітична підтримка.

В обставинах, що склалися, необхідно запропонувати методичне забезпечення виявлення, збору, сегментації та систематизації синтетичної й аналітичної інформації, яка забезпечить ефективність процесу прийняття управлінських рішень на основі застосування інструменту діагностування результатів діяльності промислового підприємства.

Діагностування результатів діяльності промислового підприємства здійснюється на початковому етапі з дослідження синтетичної та аналітичної інформації, отриманої за даними облікового процесу: облікових регістрів, фінансової, статистичної, податкової, управлінської та іншої звітності. У запропонований перелік можливо додатково включити планово-нормативну та технічну документацію промислового підприємства, крім того, буде потрібно залучення інших джерел сегментної інформації щодо факторів зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

При діагностуванні результатів діяльності підприємства, інформаційно-аналітична система повинна відповідати наступним вимогам:

– повне дотримання принципів облікового процесу та звітності у відповідності з діючим законодавством;

– бути дохідливою та зрозумілою;

– доречною та достовірною;

– ефективною, мінімальні витрати при максимальних результатах;

– своєчасною та корисною;

– кількісною та якісною;

– порівняльною та послідовною;

– трансформуватися у відповідності до міжнародних стандартів.

Інформаційно-аналітичне забезпечення діагностування результатів діяльності підприємства, представлене у вигляді відповідного процесу, дозволяє виокремити його на відповідні складові:

– процес формування аналітичної інформації за географічним сегментом;

– процес формування аналітичної інформації за господарським сегментом;

– процес формування аналітичної інформації про результати операційної діяльності та фактори, які впливають на них;

– процес формування аналітичної інформації про результати інвестиційної діяльності та фактори, які впливають на них;

– процес формування аналітичної інформації про результати фінансової діяльності та фактори, які впливають на них;

– процес формування аналітичної інформації про економічні результати діяльності підприємства та вплив відповідних факторів на них;

– процес формування аналітичної інформації про фінансові результати діяльності підприємства та вплив відповідних факторів на них;

– процес формування аналітичної інформації про соціальні результати діяльності підприємства та вплив відповідних факторів на них;

– процес формування аналітичної інформації про екологічні результати діяльності підприємства та вплив відповідних факторів на них;

– процес передачі аналітичної інформації від джерела до споживача;

– процес обробки та дослідження аналітичної інформації;

– процес передачі аналітичної інформації на зберігання в архів.

Останні дві складові є вирішальними елементами в процесі прийняття управлінських рішень щодо результатів діяльності суб'єкта. В процесі обробки та дослідження аналітичної інформації відбувається формування нової аналітичної інформації, яка є фундаментом формування альтернативних рішень та побудови прогнозів щодо перспективної результативної роботи суб'єкта господарювання. Процес передачі аналітичної інформації на зберігання до архіву – забезпечує інформацією процеси прийняття управлінських рішень в майбутніх періодах.

Зауважимо, що інформаційно-аналітичне забезпечення будується на первинних даних, які описують або характеризують стан сегментних складових результатів за операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю. На основі первинних даних формуються аналітичні індикатори, які є інструментом в системі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення діагностування результатів діяльності промислового підприємства складається з:

а) внутрішнього інформаційно-аналітичного забезпечення, а саме:

– первинні та зведені бухгалтерські документи;

– облікові регістри;

– оперативна, бухгалтерська, фінансова, статистична, податкова, соціальна та управлінська звітність;

– пояснювальні записки до звітів;

– передпланові, планові та прогнозні компоненти результатів діяльності;

– висновки контролюючого органу;

б) зовнішнє інформаційно-аналітичного забезпечення, а саме:

– матеріали засобів масової інформації національного та міжнародного рівня;

– статистичні запити та збірники;

в) інформаційно-аналітичне забезпечення фахівців-діагностиків, а саме:

– перелік визначених компонентів результатів діяльності;

– інструментарій та індикатори;

– методика проведення діагностування результатів діяльності підприємства;

– дослідження залежності між сегментними складовими результатів діяльності суб'єкта;

– дослідження факторів впливу на результати діяльності;

– параметри та критерії досліджуваних компонентів результатів діяльності;

г) інформаційно-аналітичне забезпечення результатів діагностування:

– обліково-аналітичний звіт про результати діяльності промислового підприємства;

– обліково-аналітичний звіт про рейтингову оцінку відповідних сегментів промислового підприємства за критерієм їх результативності;

– обліково-аналітичний звіт про діагностування факторів, які суттєво впливають на результати діяльності промислового підприємства;

– аналітичні висновки з діагностування результатів діяльності промислового підприємства за відповідний період.

Необхідна для діагностування результатів діяльності аналітична інформація носить обліковий, передплановий, плановий, прогнозний, проектний, нормативний та правовий характер в системі управління суб'єктом. Нагадаємо, що джерела аналітичної інформації поділяють на зовнішні і внутрішні. Відсутність необхідної аналітичної інформації необхідно добувати з використанням сучасних методів

пошуку та отримання. Запропонована методика діагностування результатів діяльності промислового підприємства потребує розробки спеціальних форм обліково-аналітичної звітності.

Розглядаючи процес діагностики результатів діяльності промислового підприємства у вигляді чотирьох елементів: діагностування економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів, доцільним є впровадження додаткових обліково-аналітичних форм звітності, які забезпечать безперервність процесу пошуку, виявлення, збору, обробки та передачі досліджуваних компонентів результатів діяльності за даними елементами діагностування.

Пропонуємо, при проведенні діагностування результатів діяльності суб'єкта господарювання ввести форму обліково-аналітичного звіту про результати діяльності промислового підприємства (табл. 4.2), з метою підготовки обліково-аналітичної інформації для проведення дослідження результативної роботи суб'єкта.

Таблиця 4.2 – Обліково-аналітичний звіт про результати діяльності промислового підприємства

Найменування компонента	Поточний період	Базовий період	Абсолютні відхилення	Темп приросту
1	2	3	4	5
Ресурси підприємства				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Валовий прибуток (збиток)				
Доходи від операційної діяльності				
Витрати на операційну діяльність				
Результати від операційної діяльності				
Доходи від інвестиційної діяльності				

1	2	3	4	5
Витрати на інвестиційну діяльність				
Результати від інвестиційної діяльності				
Доходи від фінансової діяльності				
Витрати на фінансову діяльність				
Результати від фінансової діяльності				
Чистий фінансовий результат				
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід)				

При проведенні рейтингової оцінки результатів діяльності промислового підприємства за критерієм результативності, пропонується для промислових підприємств вести обліково-аналітичний звіт про рейтингову оцінку відповідних сегментів промислового підприємства за критерієм їх результативності (табл. 4.3).

В табл. 4.4 представлено обліково-аналітичний звіт про діагностування факторів, які суттєво впливають на результати діяльності промислового підприємства. На основі отриманих раніше результатів про фактори бізнес-середовища, які впливають на результати діяльності промислових підприємств заповнюється запропонований звіт.

Відстежуючи надалі тенденції та динаміку факторів, які здійснюють відповідний вплив на результати діяльності промислових підприємств, можливо контролювати процес формування результатів діяльності даних суб’єктів, виявляти та обґрунтовувати причини відхилень, складати прогнози впливу факторів відповідного середовища з урахуванням сегментної складової. Все це допоможе приймати раціональні та ефективні управлінські рішення в майбутніх періодах щодо результативного господарювання.

Таблиця 4.3 – Обліково-аналітичний звіт про рейтингову оцінку відповідних сегментів промислового підприємства за критерієм їх результативності

Найменування компонента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент …
Ресурси підприємства				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Валовий прибуток (збиток)				
Доходи від операційної діяльності				
Витрати на операційну діяльність				
Результати від операційної діяльності				
Доходи від інвестиційної діяльності				
Витрати на інвестиційну діяльність				
Результати від інвестиційної діяльності				
Доходи від фінансової діяльності				
Витрати на фінансову діяльність				
Результати від фінансової діяльності				
Чистий фінансовий результат				
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід)				
Рентабельність капіталу				
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Рентабельність операційної діяльності				
Рентабельність інвестиційної діяльності				
Рентабельність фінансової діяльності				
Рентабельність результатів діяльності підприємства				

Таким чином, формування адекватної та налагодженої обліково-аналітичної інформації для діагностування результатів діяльності промислових підприємств є важливим аспектом в процесі управління суб’єктом господарювання.

Таблиця 4.4 – Обліково-аналітичний звіт про діагностування факторів, які суттєво впливають на результати діяльності промислового підприємства

Найменування компонента	Фактичне значення	Планове значення	Абсолютні відхилення	Темп приросту
1	2	3	4	5
Ресурси підприємства				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Валовий прибуток (збиток)				
Доходи від операційної діяльності				
Витрати на операційну діяльність				
Результати від операційної діяльності				
Доходи від інвестиційної діяльності				
Витрати на інвестиційну діяльність				
Результати від інвестиційної діяльності				
Доходи від фінансової діяльності				
Витрати на фінансову діяльність				
Результати від фінансової діяльності				
Чистий фінансовий результат				
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід)				
Рентабельність капіталу				
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Рентабельність операційної діяльності				

1	2	3	4	5
Рентабельність інвестиційної діяльності				
Рентабельність фінансової діяльності				
Рентабельність результатів діяльності підприємства				

У сучасних трансформаційних умовах господарювання та нестійкої економічної ситуації в національній економіці, ці питання набувають особливого відтинку, який характеризується значною нестійкістю впливу елементів відповідного середовища та підвищеними ризиками в системі управління суб'єктом господарювання. Застосування на промислових підприємствах запропонованих обліково-аналітичних форм звітності, забезпечить систему управління підприємством необхідною аналітичною інформацією, яка дозволить застосовувати у майбутніх періодах методику діагностування результатів діяльності суб'єкта. З їх впровадженням з'явилася можливість швидкої оцінки результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової, введення цілеспрямованого облікового процесу та контролю за результатами діяльності, у тому числі виявлення та використання резервів їх зростання в умовах європейської орієнтації національної економіки.

Дослідження показало, що застосування інструменту діагностування в системі управління результатами діяльності промислового підприємства дозволяє виявити патологічні зміни та вплив факторів розвитку соціально-економічних процесів, у тому числі виявлення відхилень від запланованого результативного господарювання. Діагностування в системі управління орієнтоване як на пізнання економічних протиріч в результатах господарювання, так і на розробки заходів щодо їх вирішення з урахуванням стратегічного розвитку підприємства. Комплексний характер діагностування

результатів діяльності підприємства полягає в тому, щоб простежити динаміку досліджуваних процесів у взаємозв'язку, надати їм об'єктивну оцінку, дослідити прямі і зворотні зв'язки між процесами та сегментами, які впливають на результативну роботу промислового підприємства.

Діагностування покликане відображати причинно-наслідкові зв'язки та залежності відповідних компонентів результатів діяльності. Діагностування результатів діяльності суб'єкта формує агрегований синтетичний висновок про результативну роботу підприємства, який здійснюється на основі різної обліково-аналітичної інформації, її синтезу і зіставлення. Отже, основна відмінність діагностування від аналізу результатів діяльності полягає в її цільовій спрямованості на виявлення відхилень від визначених параметрів та виявлення патології з урахуванням сегментної складової. При цьому сукупність господарських операцій, які локалізують причину відхилення результатів діяльності підприємства від результативного функціонування суб'єкта формує функціональне діагностування результатів діяльності, а визначене відхилення параметрів результатів діяльності від запланованих результатів формує параметричне діагностування результатів діяльності промислового підприємства.

4.3 Бюджетне моделювання результатів діяльності промислового підприємства в системі управління

В системі управління результатами діяльності промислового підприємства взаємозв'язок доходів і витрат та їх вплив на результати діяльності необхідно кількісно виміряти та оцінювати. За допомогою інструментів детермінованого моделювання можливо виявити та дослідити залежність між економічними показниками, які формують результати діяльності суб'єктів господарювання. Одним із інструментів системного підходу до управління результатами діяльності підприємства, як визначено у дослідженні, є елемент бюджетування.

У більшості наукових праць, бюджет розглядається як розпис доходів і витрат суб'єкта господарювання на визначений термін. У бюджетах суб'єктів господарювання взаємопов'язані всі складові операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. У бюджетах включені, як правило, планові та звітні показники, які характеризують господарську діяльність та відображають завдання суб'єкта. Також науковій літературі притаманне безліч визначеннь терміну бюджетування: це і плановий фінансово-господарський документ; і система проектування майбутніх звітів; і технологія управління бізнесом і таке інше.

На наш погляд, бюджетування в системі управління результатами діяльності промислового підприємства – це інструмент, елементами якого є технологія планування, обліку, контролю та оцінки, який формує структуровану аналітичну інформацію в системі управління суб'єктом для забезпечення консеквентності та континууму в управлінні результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльністі.

Процедури бюджетування дозволяють оцінити виконання планових показників результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням впливу сегментних складових та забезпечити інформаційно-аналітичну підтримку для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень щодо подальшого ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Управляти результатами діяльності в умовах діючої облікової системи достатньо складно. На наш погляд, справжнє управління результатами діяльності суб'єкта господарювання починається лише з бюджетування доходів та витрат, як основних складових результатів. Для управління результатами діяльності основною базою повинна стати аналітична інформація, заснована на зіставленні показників бюджетування з фактичними, оцінка їх відхилень та аналіз причин виникнення, здійснення зустрічних заходів з регулювання та накопичення досвіду для планування і прогнозування майбутніх результатів за всіма видами діяльності та сегментами. Дослідження системи управління результатами діяльності

промислових підприємств показало, що найбільшою проблемною ланкою є ідентифікація та обґрунтування складових результатів діяльності та комплексність в оцінці їх взаємозв'язку з фактичними результатами у стратегічній перспективі господарської діяльності. На підставі цього, вважаємо, що найважливішим напрямком інструментальної підтримки системи управління результатами діяльності промислового підприємства може бути запропонована нами модель концепції бюджетування результатів діяльності суб'єкта, методологічні аспекти якої представлені на рис. 4.4.

Рисунок 4.4 – Концепція бюджетування результатів діяльності суб'єкта

Бюджетування результатів діяльності промислового підприємства повинно включати наступні процеси: технологію

бюджетування результатів діяльності; організацію бюджетування; результати бюджетування.

Технологія бюджетування результатів діяльності включає інструментарій системи планування, у тому числі види і формати бюджетів, систему цільових показників і параметрів, порядок консолідації бюджетів різних сегментів та рівнів управління і функціонального призначення та ін.

Організація бюджетування включає сегментну структуру підприємства, бюджетний регламент і механізми бюджетного контролю та оцінки результатів діяльності, розподіл функцій між суб'єктами в системі управління у процесі бюджетування, систему нормативно-правового забезпечення.

Результати бюджетування – прогнози щодо результатів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, налагодження управлінського та стратегічного обліку на принципах континууму, для отримання оперативної аналітичної інформації про перебіг виконання раніше затверджених бюджетів за відповідними сегментами промислового підприємства.

При постановці бюджетування результатів діяльності потрібно задіяти: методологію бюджетування, яка базується на сучасних принципах управління, та інформаційно-аналітичну підтримку, яка заснована на даних облікового процесу. Постановка та реалізація бюджетування результатів діяльності суб'єкта передбачає певну послідовність взаємопов'язаних дій та процесів, які забезпечать досягнення основної мети системи управління результатами діяльності промислового підприємства (рис. 4.5).

Бюджетування результатів діяльності розглядається нами як система сегментних взаємопов'язаних бюджетів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, представлених у структурованій формі, яка відображає очікуванні результати діяльності суб'єкта управління в планованому періоді. Система бюджетування має логічний взаємозв'язок, який визначає послідовність процесу бюджетування результатів діяльності промислового підприємства. Зауважимо, що актуальність

запровадження інструменту комплексної системи управління результатами діяльності суб'єкта – бюджетування, пов'язана із низкою внутрішніх і зовнішніх факторів відповідного середовища промислового підприємства.

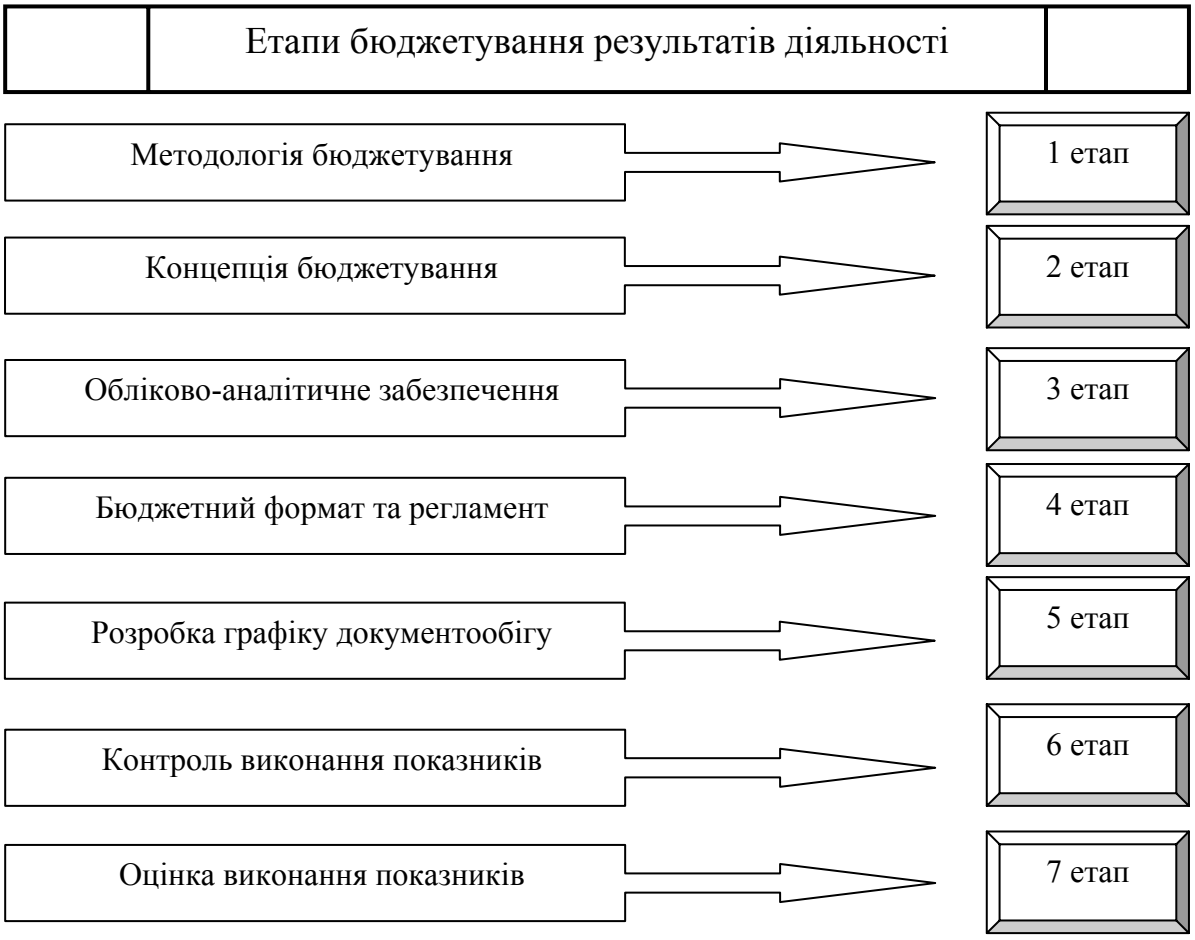

Рисунок 4.5 – Етапи бюджетування результатів діяльності промислового підприємства

На нашу думку, у практичному аспекті в сучасних умовах господарювання розглядаються деякі проблемні питання елементу бюджетування. Системні питання: неузгодженість бюджетування результатів діяльності зі стратегією підприємства; невідповідність облікового процесу сучасним умовам господарювання; суб'єктивізм в формуванні бюджетів; структурні фактори внутрішнього

середовища. Організаційні: відсутність чіткої методології та концептуальної підтримки; відсутність якісної інформаційно-аналітичної підтримки; низка кваліфікація персоналу; недостатнє (морально та фізично зношене) технічне оснащення процесу бюджетування та інші.

Для вирішення системних та організаційних питань щодо бюджетування результатів діяльності суб'єктів господарювання, нами пропонується модель сегментації бюджетування результатів діяльності промислового підприємства (рис. 4.6). Кожен напрямок результатів діяльності визначається сегментами, які характеризують доходи та витрати відповідно до виду діяльності. У свою чергу, обліковий процес суб'єкта господарювання повинен чітко розмежувати складові результатів діяльності відповідних сегментів, що у сучасному обліковому процесі у відповідності з нормативно-правовим забезпечення достатньо проблематично. Для виправлення ситуації необхідно в системі облікового процесу задіяти синтетичні та аналітичні інструменти й регістри, які забезпечать формування достовірної сегментної інформації щодо показників результатів господарювання за відповідними видами діяльності.

У промислових підприємствах, що підтверджує дослідження дванадцяти підприємств Південного регіону України, бюджетування як інструмент системи управління результатами діяльності ще не знайшов свого належного розвитку та застосування. У дослідженні зазначено, що бюджетування може стати основою планування, оцінки і прийняття управлінських рішень щодо сегментних аспектів результатів діяльності промислових підприємств.

З практичного аспекту важливо сформувати методичний підхід до бюджетування результатів діяльності суб'єкта, який може бути заснований на бюджетах базових періодів, або бюджетах з «чистого листа». Зауважимо, що обидва підходи мають відповідно свої переваги та недоліки, у тому числі формуються на основі об'єктивних і суб'єктивних підходах, а також можливості використання відповідної технології в умовах сьогодення.

Рисунок 4.6 – Модель сегментації бюджетування результатів діяльності промислового підприємства

Бюджетування з «чистого листа» доцільно при кардинальних змінах у господарській діяльності підприємства, але при його впровадженні та застосуванні необхідна достатня кількість ресурсного забезпечення, але при цьому є можливість з іншого погляду оцінити результати діяльності відповідного господарського або географічного сегменту промислового підприємства та забезпечити внесення стратегічних коригувань в систему управління

суб’єктом. Складання бюджетів на базі даних базових періодів можна реалізувати методом континууму елементу бюджетування протягом відповідного періоду. Бюджетування результатів діяльності підприємств є складним процесом управління, який вимагає компетентного підходу управлінського персоналу та матеріально-технічного оснащення.

На наш погляд, ітераціональная процедура бюджетування результатів діяльності притаманна для промислових підприємств. Вона включає ряд етапів, за допомогою яких здійснюється просування аналітичної інформації від вищого до нижнього сегменту, а потім здійснюється узагальнення в зворотному порядку. Кожна ітерація дозволяє оцінити відповідні сегментні результати і врахувати ту чи іншу ситуацію, яка впливає на них.

Реалізація функцій бюджетування результатів діяльності суб’єкта господарювання здійснюється відповідно до встановленого регламенту. Розроблений та запроваджений у суб’єкта господарювання порядок реалізації процедур бюджетування результатів діяльності – називається бюджетним регламентом в системі управління результатами діяльності промислового підприємства. Складові бюджетного регламенту:

– бюджетний період;

– бюджетний цикл;

– графік бюджетування;

Бюджетний регламент визначає механізм реалізації бюджетування в системі управління результатами діяльності суб’єкта.

Бюджетний регламент результатів діяльності промислового підприємства складається з урахуванням географічного або господарського сегменту, особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища, специфіки діяльності та діючої системи управління. Він повинен бути оформлений та затверджений документально у відповідному положенні.

Бюджетний процес у промислових підприємствах здійснюється

під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які істотно можуть впливати на нього.

Суттєвим аспектом на користь документального забезпечення бюджетного процесу є питання фінансово-економічної безпеки промислового підприємства.

Бюджетний процес результатів діяльності в трансформаційних умовах, у яких перебувають промислові підприємства, як зазначалося у дослідженні, повинен систематично переглядатися й корегуватися у відповідності з потребами системи управління, та зберігати контролюючу функцію. Завдяки сучасним інформаційним системам та технологіям, інструмент бюджетування забезпечує можливість управлінцям здійснювати багатоваріантну оцінку наслідків реалізації затверджених планів, створює умови для оцінки різних сценаріїв зміни результатів діяльності підприємства під впливом відповідних факторів, проаналізувати результативність фінансово-господарської діяльності підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища національної економіки.

Процес бюджетування результатів діяльності промислових підприємств вимагає визначення переліку і взаємовпливу відповідних бюджетів. Система взаємопов’язаних бюджетів результатів діяльності промислових підприємств представлена на рис. 4.7.

Далі необхідно визначити структуру кожного бюджету системи. Структура бюджету складається у відповідності з національними стандартами (положеннями) бухгалтерського обліку з групових і кінцевих елементів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства. Для кожного елемента системи необхідно чітко визначити інформаційне забезпечення, джерелом якої є облікова система підприємства. Бюджетування результатів діяльності розглядається нами з позиції процесу консеквентності та континууму, що відображає мету промислового підприємства та ступінь її досягнення.

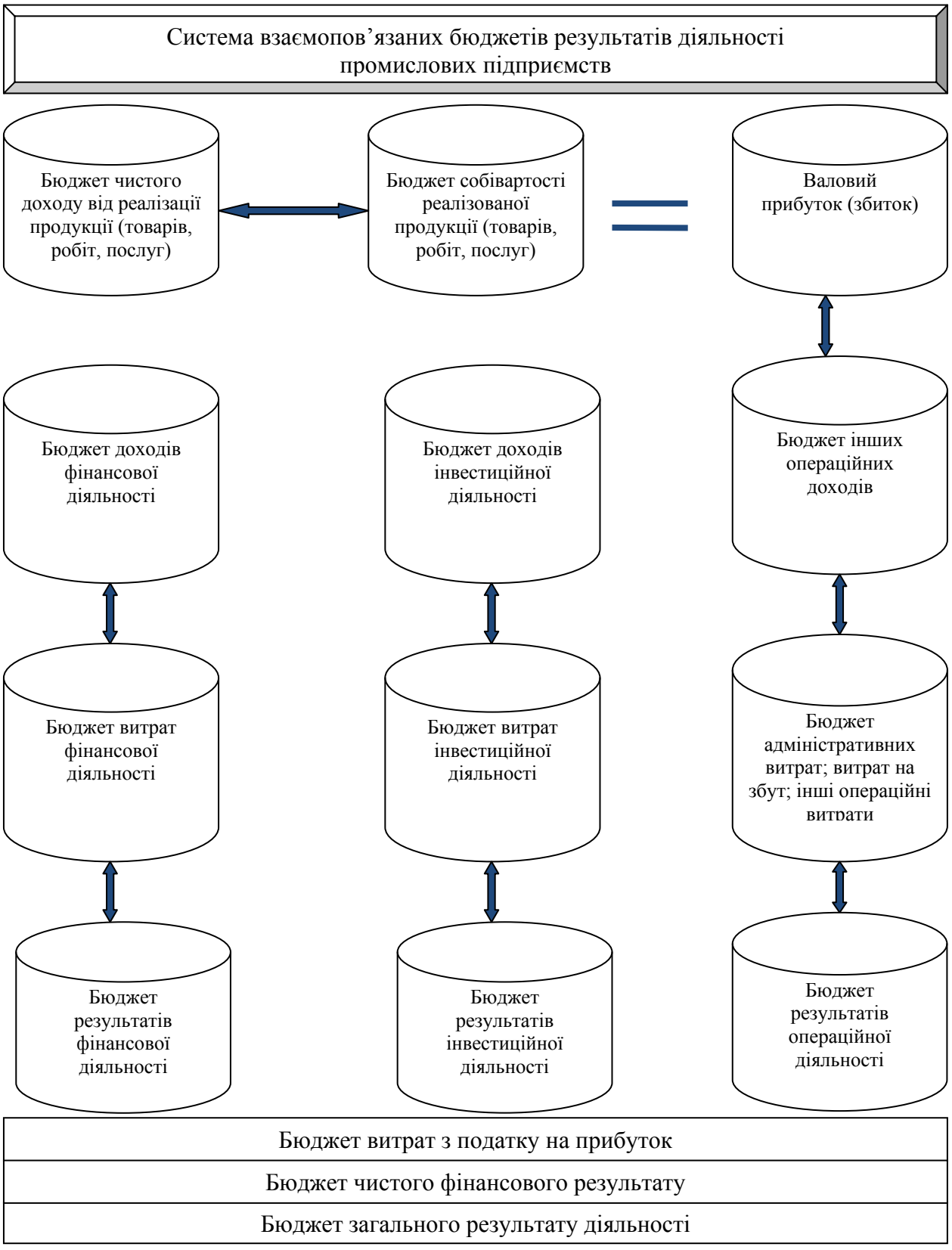

Рисунок 4.7 – Система взаємопов'язаних бюджетів результатів діяльності промислових підприємств

Проведене дослідження показало, що відмінна риса бюджетів результатів діяльності промислових підприємств полягає в тому, що вони охоплюють сегментну складову фінансово-господарської діяльності суб'єкта, від бюджетних елементів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності до бюджету витрат з податку на прибуток, бюджету чистого фінансового результату та бюджету загального результату діяльності промислового підприємства, які підпорядковані єдиній меті, зазначеної в стратегії управління суб'єктом на відповідний період.

Набір бюджетних форматів промислові підприємства обирають самостійно. Практичні аспекти впровадження інструменту бюджетування результатів діяльності на промислових підприємства показує, що існує перелік принципів, бажані для виконання, оскільки саме дотримання вже напрацьованих вимог істотно визначає якість аналітичної інформації бюджетування результатів діяльності підприємства. До форматів бюджетування доцільно відносити вимогу повної наближеності до облікового процесу та його результатів відображених у звітності. Бюджетування результатів діяльності суб'єкта дозволяє реалізувати цикл управління ресурсами підприємства в повному обсязі та в єдності всіх його функцій з урахуванням сегментної складової.

Бюджетування результатів діяльності підвищує якість постановки оперативних, тактичних і стратегічних цілей управління на основі оцінці відповідності результатів і мети бюджетування. Відповідні сегменти бюджетування результатів діяльності надають можливість ще на стадії планування уявити і оцінити за значеннями відповідних показників стратегічній розвиток промислового підприємства при реалізації запланованих завдань.

Застосування інструментарію бюджетування результатів діяльності підвищує ефективність системи управління не тільки економічними, фінансовими, соціальними та екологічними результатами, але і підприємством в цілому.

Проведене дослідження показало, що більшість підприємств при формуванні бюджетів більшу увагу приділяє бюджетуванню

операційної діяльності, але в сучасних умовах господарювання необхідно враховувати та диференціювати ризики, пов'язані з кон'юнктурою ринку, та розвивати всі види діяльності, які можуть забезпечити максимізацію результатів діяльності суб'єкта.

Для вивчення можливостей застосування бюджетування результатів у промислових підприємствах нами досліджені внутрішні та зовнішні фактори, які обмежують використання елементу бюджетування в системі управління суб'єктом. За допомогою інструмента анкетування здійснено опитування дванадцяти керівників промислових підприємств Південного регіону України. За результатами анкетування встановлено, що основний фактор внутрішнього середовища, який впливає на впровадження елементу бюджетування результатів діяльності – обліковий процес, який не може забезпечити надання повної, правдивої та неупередженої інформації про доходи та витрати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, у зв'язку з відсутністю методологічного забезпечення сегментації отриманих доходів та витрат щодо видів діяльності. У переважної більшості підприємств відсутній управлінський облік, а система стратегічного обліку відсутня на всіх підприємствах. У більшості підприємств має місце формальний підхід до формування управлінської обліково-аналітичної інформації, що, в свою чергу, приводить до погіршення ефективності функцій системи управління промисловим підприємством.

Зовнішні фактори, які обмежують використання елементу бюджетування в системі управління суб'єктом: географічний сегмент; політична нестабільність; макроекономічне становище національної економіки; військові дії на території України; системна незахищеність підприємницької діяльності та інші. Внаслідок зазначених причин у промислових підприємствах бюджетування результатів діяльності практично не застосовується, у тому числі за сегментною складовою.

У досліджені визначено, що використання ресурсного потенціалу в промисловості, який завжди обмежений, здійснюється за принципом пріоритетності та з урахуванням стратегічної складової

системи управління суб'єктом господарювання. Для вирішення стратегічних завдань в системі управління результатами діяльності суб'єкта необхідно визначити та вирішити оперативні та тактичні завдання, які постають перед підприємством в умовах сьогодення. Для забезпечення прийняття адекватних заходів в процесі управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності необхідне стратегічне бачення реального стану результатів діяльності промислового підприємства в умовах сформованої кон'юнктури та впливу факторів відповідного середовища.

У сучасних умовах господарювання, діяльність промислових підприємств достатньо динамічна і здійснюється у висококонкурентному міжнародному середовищі. Таким чином, оперативність прийняття ефективних управлінських рішень відіграє ключову роль в системі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, тому цілєорієнтовне бюджетне планування результатів діяльності є запорукою в системі управління. В умовах міжнародного середовища необхідно вміти передбачити основні варіанти розвитку подій та вміти планувати багатоваріантність своїх результатів діяльності, прогнозуючи різні сценарії з урахуванням огляду на їх фінансові, економічні, соціальні та екологічні наслідки.

Система управління суб'єктом господарювання повинна бути побудована таким чином, щоб сегментні складові були взаємопов'язані в єдиному інформаційно-аналітичному просторі, але у своїй сукупності мали обмежувальний вплив на загальні результати діяльності промислового підприємства.

На підставі дослідження інструментів системного підходу до управління результатами діяльності підприємства пропонується застосовувати один із методів реалізації функції координації в процесі управління результатами діяльності – диспозитивне бюджетне планування. Диспозитивне бюджетне планування дозволяє в оперативному та тактичному режимі оцінити вплив наявних відхилень і обґрунтувати коригувальні дії, які можуть позитивно вплинути на результати діяльності суб'єкта. Використання у

бюджетуванні диспозитивного елементу дозволяє задіяти всі ключові сегменти планування результатів діяльності, у тому числі за видами діяльності та напрямами отримання.

У бюджетуванні результатів діяльності визначаються цільові направлення зміни показника ефективності, оцінюваної рентабельністю операційної, інвестиційної або фінансової діяльності у взаємозв'язку з ефективністю елементу маркетингу, що оцінюється за показником оборотності ресурсів підприємства. Вважаємо, що за динамікою цих елементів можна простежити етапи життєвого циклу суб'єкта господарювання. Методика бюджетування дозволяє визначити цільову функцію динаміки показника рентабельності відповідних елементів результатів діяльності суб'єкта. Методика такого підходу нами пропонується у вигляді матриці Моблі – це один із інструментів бюджетування результатів діяльності промислового підприємства.

Науковцями визначено, що для ефективної характеристики майбутніх результатів діяльності суб'єкта господарювання доцільно складати не менш трьох бюджетних документів в системі управління:

– бюджет доходів та витрат;

– бюджетний баланс;

– бюджет руху грошових коштів за операційною, інвестиційною та фінансової діяльностю.

Як зауважив науковець Я.В. Догадайло: «Сучасному керівнику підприємства для швидкого передбачення результатів рішень, що приймаються, потрібен не набір об'ємних, відокремлених бюджетів, а лише один документ, повний за складом та узагальнюючий інформацію кожного основного бюджетного документу, так званий комплексний бюджетний документ. Він повинен: по-перше, об'єднати існуючі формати основних бюджетів з відображенням внутрішніх взаємозв'язків між ними в наглядному виді, це дозволить керівникові об'єктивно характеризувати майбутні результати багатобічної діяльності підприємства за допомогою одного документу, що прискорить та спростить роботу керівника; по-друге,

не вимагати певних навичок та знань в галузі фінансового обліку з боку керівника підприємства, це дозволить здійснювати аналіз майбутніх результатів роботи підприємства неспеціалісту в галузі фінансового обліку та менеджменту. Аналіз літературних джерел дозволив виявити три документи, які відповідають визначеним вимогам: матриця Моблі, матриця Якобса та уніфікований аналітичний баланс (УАБ)» [126].

На нашу думку, саме матриця Моблі є найбільш корисним інструментом бюджетування результатів діяльності промислового підприємства.

Використання матриці Моблі дозволяє скласти комплексний документ, що пов'яже у наочній формі бюджетний баланс підприємства з бюджетом прибутку та збитків та з бюджетом руху грошових коштів. Одержаний документ дозволить бачити, яким чином будь-які зміни в одному форматі бюджету призводять до змін в двох інших бюджетних документах [126].

В бюджетуванні результатів діяльності перевагою матриці є те, що вона наочно показує взаємозв'язок між основними бюджетними документами та робить можливим, не вникаючи в математику розрахунків результатів діяльності, виокремити можливі проблеми з активами, капіталом та зобов'язаннями підприємства.

Матриця Моблі формується з 5 стовбців та 11-16 рядків, кількість яких визначається в залежності від необхідної кількості релевантної обліково-аналітичної інформації для системи управління. Матриця Моблі застосовується у діяльності міжнародних компаній, серед яких IBM, Microsoft, корпорація MCI та інші.

Сформована нами бюджетна матриця Моблі для ТОВ «Югметалсервіс» на 2016 рік представлена в табл. 4.5.

Даний підхід є процесом безперервного планування результатів діяльності, в рамках якого є можливість оцінити всі сегментні елементи результатів діяльності промислового підприємства, а також визначити вплив окремих елементів на цільовій результат суб'єкта господарювання. Застосування запропонованого інструменту

дозволяє здійснювати ситуаційну оцінку та формувати висновки в рамках логічного посилу. Запропонований підхід є інструментом програмно-цільового управління в системі промислового підприємства та виходить з необхідності забезпечення збалансованості планування результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 4.5 – Бюджетна матриця Моблі для ТОВ «Югметалсервіс» на 2016 рік, тис. грн.

Балансові рахунки на початок періоду	Регулювання балансових рахунків	Бюджет доходів та витрат	Бюджет руху грошових коштів	Балансові рахунки на кінець періоду
1	2	3	4	5
АКТИВ				
Грошові кошти 134		Операційна діяльність	Операційна діяльність +1000	1384
		Інвестиційна діяльність	Інвестиційна діяльність +300	
		Фінансова діяльність	Фінансова діяльність -50	
Дебіторська заборгованість 458		Операційна діяльність +5500	Операційна діяльність -5000	958
		Інвестиційна діяльність +1500	Інвестиційна діяльність -1500	
		Фінансова діяльність +400	Фінансова діяльність -400	
Запаси 1281	Придбання 3700	Операційна діяльність -3850		1131
		Інвестиційна діяльність		
		Фінансова діяльність		

1	2	3	4	5
Інші оборотні активи 275	Придбання 300	Операційна діяльність		265
		Інвестиційна діяльність		
		Фінансова діяльність -310		
Необоротні активи 390	Придбання 1000	Операційна діяльність -40		350
		Інвестиційна діяльність -1000		
		Фінансова діяльність		
БАЛАНС 2538	5000	Операційна діяльність 1610	Операційна діяльність -4000	4088
		Інвестиційна діяльність 500	Інвестиційна діяльність -1200	
		Фінансова діяльність 90	Фінансова діяльність -450	
ПАСИВ				
Кредиторська заборгованість 1245	5000	Операційна діяльність +350	Операційна діяльність -4000	958
		Інвестиційна діяльність +200	Інвестиційна діяльність -1200	
		Фінансова діяльність +20	Фінансова діяльність -450	
Власний капітал 1293		Операційна діяльність +1300		958
		Інвестиційна діяльність +300		
		Фінансова діяльність +70		

1	2	3	4	5
БАЛАНС 2538	5000	Операційна діяльність +1610	Операційна діяльність -4000	4088
		Інвестиційна діяльність +500	Інвестиційна діяльність -1200	
		Фінансова діяльність +90	Фінансова діяльність -450	

Наукове дослідження дозволяє сформувати висновок про неможливість оптимізації одного елементу за інших рівних умов, тому вважаємо, що в управлінні результатами діяльності важливо оптимізувати всю систему елементів, які їх забезпечують.

На промислових підприємствах процес управління результатами діяльності необхідно організувати з використанням прямого та зворотнього зв'язку. При управлінні результатами діяльності з прямим зв'язком контроль здійснюється до виникнення відхилень, що забезпечує вживання запобіжних заходів для виправлення відповідних помилок або збоїв у результатах суб'єкта господарювання. Протилежність – зворотній зв'язок, у якому контроль здійснюється шляхом співставлення планових та фактичних результатів діяльності та проведення фактичних коригувань. При проведенні контролю з прямим зв'язком слід складати суцільні плани на відповідний період, які взаємопов'язані між собою.

Застосування інструменту бюджетування в системі управління результатами діяльності сприяє підвищенню ефективності результативної діяльності промислового підприємства та забезпечує підвищення керованості господарськими процесами.

Таким чином, доцільність використання удосконаленої матриці Моблі для характеристики майбутніх результатів діяльності промислового підприємства підтверджена впровадженням на ТОВ «Югметалсервіс». Вона забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку результативності кожного виду діяльності, а саме операційної, інвестиційної та фінансової, визначає фінансовий стан

та рух грошових коштів та їх наявність, що допомагає системі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання в формуванні стратегічних рішень. Використання удосконаленої матриці Моблі в якості комплексного бюджетного документу дозволить суб'єктам системи управління промисловим підприємством оперативно отримати повносистемне уявлення про майбутні сегментні результати діяльності на підставі єдиного комплексного документу.

Впровадження запропонованої концепції, етапів, моделі сегментації та системи взаємопов'язаних бюджетів в бюджетуванні результатів діяльності промислового підприємства дозволить створити умови для ефективної роботи суб'єкта господарювання, раціонального використання його ресурсів та підвищити ефективність системи управління зі стратегічної точки зору.

В системі управління результатами діяльності підприємства в тісному взаємозв'язку повинні бути вирішені питання підвищення ефективності використання ресурсів, соціальної та екологічної складової, виявлення та мінімізації відповідних ризиків діяльності суб'єкта. Інструмент бюджетування забезпечує ефективне функціонування системи управління результатами діяльності всіх сегментів, його використання в сукупності з іншими інструментами сприяє підвищенню ефективності господарювання промислового підприємства в цілому.

4.4 Багатокритеріальна система оцінки економічного стану галузевих підприємств

Порівняльна оцінка економічного стану галузевих підприємств повинна базуватися на багатокритеріальній постановці, оскільки застосування встановлених показників дозволяє здійснити всебічне дослідження об'єкту. Відповідно до термінології, застосовуваної в теорії прийняття управлінських рішень, порівнювані суб'єкти господарювання називають альтернативами. З метою проведення дослідження суб'єктів господарювання застосовують

багатофункціональні показники, які сформовані за відповідним змістом: фінансові, економічні, виробничі, соціальні, технічне та інше. Необхідно звернути увагу, що особливим моментом є та обставина, що система дослідження може здійснюватись як на підставі фактичних аналітичних даних, так і на підставі планових показників.

З метою вирішення відповідних завдань, зазвичай, застосовують кількісні показники діяльності підприємств. Деяка частина даних показників підлягає оптимізації. У науковій літературі дані показники називають оптимізаційними показниками, всі інші – показниками-обмеженнями, які безпосередньо не оптимізуються, але задають відповідні межі їх зміни. Показники-обмеження дозволяють на начальному етапі сформувати первісний відбір галузевих підприємств, виключивши з розгляду свідомо неприйнятні альтернативи. Крім того, переведення низки встановлених показників в розряд обмежень, з метою відмови від їх оптимізації, на заключних етапах дослідження, дозволяє сформувати остаточне управлінське рішення в системі управління підприємством. Система показників оцінки економічного стану галузевих підприємств сформована на рис. 4.8.

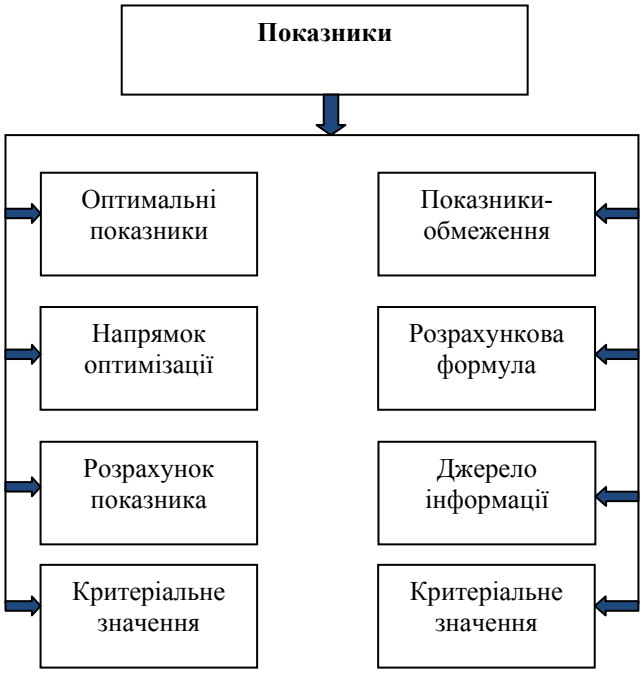

Рисунок 4.8 – Система показників оцінки економічного стану галузевих підприємств

Під напрямком оптимізації відповідного показника розуміють напрямок, за яким економічний стан досліджуємих галузевих підприємств стає більш позитивним. Даних напрямків в практичній діяльності підприємств два – максимізація або мінімізація. Формула, за якою розраховується запланований показник формується у розрахунковому вираженні. Початкова область допустимих значень являє собою відрізок або інтервал, вихід за межі якого вважається неможливим, або недоцільним для суб'єкта господарювання. Необхідно звернути увагу, що у показників-обмежень напрямок оптимізації не регламентується.

Сьогодні загальноприйнята система фінансових відносин дещо змінилась, вона постійно модифікується та доповнюється елементами фінансових відносин, що впливають на потоки грошових коштів в цілому. Спостерігається постійний зв'язок промислового підприємства з постачальниками і покупцями з питань забезпечення виконання зобов'язань; з інвесторами (акціонерами, учасниками, власниками); з державою – при сплаті податків і зборів до відповідних бюджетів; з кредитними установами – при одержанні і погашенні кредитів, страхових платежів тощо. Також потрібно зазначити, що в ринкових умовах з'являються і нові суб'єкти даних відносин, які функціонують для вирішення питань банкрутства, реорганізації підприємств (злитті, поглинанні, об'єднанні, розподілі та інші) [217].

З метою багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств сформуємо групи показників: ділової активності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності галузевих підприємств.

Показники ділової активності характеризують загальний рівень ефективності використання власних коштів підприємства та дають можливість оцінити фінансовий стан господарюючого суб'єкта за допомогою якісних та кількісних критеріїв (табл. 4.6). До складу останніх включаються відносні показники – коефіцієнти оборотності, які показують швидкість обороту всього капіталу, так окремих його складових.

Таблиця 4.6 – Система показників ділової активності галузевих підприємств

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації	Критеріальне значення	Оптимізаційний напрямок
Коефіцієнт загальної оборотності активів	Кз.о.а. = Чистий дохід від реалізації / Вартість майна	Ф-2 (р.2000)/ Ф-1 (р.1300)	-	max
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	Ко.о.к. = Чистий дохід від реалізації / Оборотний капітал	Ф-2 (р.2000)/ Ф-1 (р.1195)	-	max
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Ко.в.к. = Чистий дохід від реалізації / Власний капітал	Ф-2 (р.2000)/ Ф-1 (р.1495)	-	max

Підсумковий результат діяльності підприємства характеризується абсолютною величиною прибутку. Але для надання оцінці об’єктивності використовується система відносних показників, якими є показники рентабельності, які характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому та рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу (табл. 4.7).

Таблиця 4.7 – Система показників рентабельності галузевих підприємств

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації	Критеріальне значення	Оптимізаційний напрямок
1	2	3	4	5
Рентабельність активів	Ра = Чистий фінансовий результат / Вартість майна	Ф-2 (р.2350)/ Ф-1 (р.1300)	>0,14	max

1	2	3	4	5
Рентабельність власного капіталу	Рв.к. = Чистий фінансовий результат / Власний капітал	Ф-2 (р.2350)/ Ф-1 (р.1495)	>0,2	max
Рентабельність фінансових вкладень	Р.ф.в. = Дохід від участі в капіталі / Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	Ф-2 (р.2220)/ Ф-1 (р.1030)	>0,3	max
Рентабельність інвестованого капіталу	Р.і.к. = Чистий фінансовий результат / Власний та довгостроковий залучений капітал	Ф-2 (р.2350)/ Ф-1 (р.1495+1595)	> 0,14	max
Коефіцієнт рентабельності продукції	К.р.п. = Прибуток від реалізації / Собівартість реалізованої продукції	Ф-2 (р.2090)/ Ф-2 (р.2050)	>0,3	max
Коефіцієнт рентабельності продажу	Кр.пр. = Прибуток від реалізації / Чистий дохід від реалізації	Ф-2 (р.2090)/ Ф-2 (р.2000)	>0,3	max
Економічна рентабельність	Р.е. = Фінансовий результат до оподаткування / Інвест.капітал	Ф-2 (р. 2290)/ Ф-1 (р. 1300)	>0,15	max

Система показників рентабельності вимірює прибутковість галузевих підприємств за окремими позиціями, характиризуя при цьому факторне середовище формування прибутку окремих підприємств. Система показників ліквідності галузевих підприємств представляє собою фінансові показники, які розраховуються на підставі форми фінансової звітності підприємства для визначення здатності підприємства погашати поточну заборгованість за рахунок поточних (оборотних) активів (табл. 4.8). Сутність даних показників полягає в порівнянні величини поточних заборгованостей підприємства та його оборотних коштів, які повинні забезпечити погашення цих заборгованостей.

Важливо виділити, що, досліджуючи ліквідність підприємства, часто ототожнюють це поняття з платоспроможністю. Однак ці поняття різні.

Ліквідність – це одна з характеристик платоспроможності підприємства. Платоспроможністю в економічній літературі називають наявність у підприємства засобів, що знаходяться в активі балансу для покриття всіх зовнішніх боргів за короткостроковими та за довгостроковими зобов'язаннями, при цьому дотримуючись безперебійного процесу виробництва та реалізації, де датою розрахунку платоспроможності підприємства є певна дата балансу [217].

Таблиця 4.8 – Система показників ліквідності галузевих підприємств

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації	Критеріальне значення	Оптимізац. напрямок
1	2	3	4	5
Загальний показник ліквідності	Кз.л. = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Ф-1 (р.1195)/ Ф-1 (р.1695)	1,5-2,5	max
Коефіцієнт поточної ліквідності	Кп.л. = Оборотні кошти / Поточні зобов'язання	Ф-1(р.1195-р.1100)/ Ф-1 (р.1695)	1,0-2,0	max

1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кабс.л. = Грошові кошти / Поточні зобов'язання	Ф-1 (р.1160+р.1165)/ Ф-1 (р.1695)	>0,2	max
Коефіцієнт строкової ліквідності	Кс.л. = Грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + Дебіт. заборгованість / Поточні зобов'язання	Ф-1 (р.1160+р.1165 + р.1125)/ Ф-1 (р.1695)	> 0,7	max
Ліквідність при мобілізації коштів	Л.м.к. = Запаси / Короткострокові зобов'язання	Ф-1(р.1100)/ Ф-1 (р.1695)	0,5-1,0	max

У наукових дослідженнях, фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності переважно нижчі, тому основуючись лише на цих показниках не зовсім доцільно робити висновки про неможливість погасити зобов'язання підприємством, тим паче малоймовірним є факт, що усі кредитори підприємства пред'являть свої боргові вимоги одночасно [213].

Здатність суб'єктів господарювання виконувати свої довгострокові та поточні зобов'язання за рахунок господарських засобів відображає його платоспроможність (табл. 4.9).

Таблиця 4.9 Система показників платоспроможності галузевих підприємств

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації	Крите-ріальне значення	Оптимізац. напрямок
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	Ка.п. = Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання	Ф-1 (р.1165)/ Ф-1 (р.1695)	0,1-0,2	min

Загальний показник платоспро-можності	Зпл. = Поточні та довгострокові зобов'язання / Чистий дохід від реалізації продукції	Ф-1 (р.1595+р.1695) / Ф-2 (р. 2000)	0,2-0,4	min
Показник платоспро-можності за поточними зобов'язан-нями	Пп.з. = Поточні зобов'язання / Чистий дохід від реалізації продукції	Ф-1 (р.1595)/ Ф-2 (р. 2000)	0,3-0,5	min
Коефіцієнт заборгованості за кредитами банків	Кз.к. = Довгострокові та короткострокові кредити / Чистий дохід від реалізації продукції	Ф-1 (р.1510+1600)/ Ф-2 (р. 2000)	0,3-0,5	min
Коефіцієнт заборгованості контрагентам	Кк. = Кредитор-ська заборгова-ність / Чистий дохід від реалізації продукції	Ф-1 (р.1615)/ Ф-2 (р. 2000)	0,4-0,6	min
Коефіцієнт бюджетної заборгованості	Кб.з. = Поточна кредиторська заборгованість / Чистий дохід від реалізації продукції	Ф-1 (р.1620+1625)/ Ф-2 (р. 2000)	0,1-0,2	min

За допомогою показників платоспроможності оцінюється ймовірність банкрутства та фінансовий ризик. Якщо господарські засоби перевищують довгострокові та поточні зобов'язання, то суб'єкт господарювання вважається платоспроможним. Ступінь платоспроможності підприємства напряму залежить від співвідношення активів та зовнішніх зобов'язань.

Науковці виділяють три рівні платоспроможності підприємства,

оцінка яких розраховується на базі трьох коефіцієнтів: грошова, розрахункова і ліквідна. Для кожного рівня платоспроможності є окрема методика визначення відповідних коефіцієнтів [217].

Показник, який характеризує фінансовий стан суб'єкта господарювання є фінансова стійкість, яка відображає відповідність структури джерел формування у складі господарських засобів суб'єкта (табл. 4.10).

Таблиця 4.10 – Система показників фінансової стійкості галузевих підприємств

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації	Крите-ріальне значення	Оптимізаційний напрямок
Коефіцієнт автономії	Кавт. = Власний капітал / Вартість майна	Ф-1 (р.1495)/ Ф-1 (р. 1900)	>0,6	max
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Кз/в = Залучені кошти / Власний капітал	Ф-1 (р.1595+р.1695) / Ф-1 (р.1495)	0,7-1,0	max
Коефіцієнт маневреності	Кман. = Власні оборотні кошти / Власний капітал	Ф-1(р.1495-р.1095)/ Ф-1 (р.1495)	-	max
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом	Кзаб. = Необоротні активи / Власного капіталу	Ф-1(р.1095)/ Ф-1 (р.1495)	>1,0	-
Коефіцієнт співвідношення оборотного та необоротного капіталу	Ко./н. = Оборотні активи / Необоротні активи	Ф-1 (р.1195)/ Ф-1 (р.1095)	-	max
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кф.с. = Власний капітал/Залучений капітал	Ф-1(р.1495)/Ф-1 (р.1595+р.1695)	>1,0	-

Розрахунок показника фінансової стійкості здійснюється на підставі співвідношення елементів джерел формування та складу господарських засобів. Необхідно зазначити, що оцінка господарських засобів та зобов'язань суб'єкта господарювання формує показник платоспроможності. Суттєвий вплив на рівень фінансової стійкості здійснюють окремі фактори, за допомогою яких визначають систему показників фінансової стійкості галузевих підприємств.

Напрямком оптимізації показників багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств: ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності є максимізаційне збільшення, а мінімізація – переважним напрямком зміни показників платоспроможності.

У фінансово-господарський діяльності для позначення напрямів оптимізації застосовують терміни: ефективні показники та затратні показники. У першому випадку мають на увазі, що переважним напрямком є максимізаційне збільшення, у другому – мінімізація. До затратних показників відносяться: собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати, капітальні інвестиції тощо. До ефективних показників відносять: чистий фінансовий результат, рентабельність, сукупний дохід, коефіцієнт прибутковості тощо.

Досліджуючи розрахункові вираження, необхідно відзначити деякі характерні особливості. У наукових працях формули для розрахунку визначених показників можуть відрізнятися. Одні й ті ж показники можуть розраховуватися на підставі різної аналітичної інформації. Так, наприклад, рентабельність всіх активів підприємства та рентабельність капіталу правомірно розраховувати і за чистим фінансовим результатом, і за сукупним доходом, і за балансовим прибутком. Залежно від мети дослідження можливо розрахувати планові, фактичні та прогнозні величини показників багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств.

Інформаційна цінність показників багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств істотно залежить від доступності та достовірності обліково-аналітичної системи суб'єктів господарювання. Так, при наявності відповідної аналітичної інформації, показник платоспроможності за поточними зобов'язаннями більш коректно розраховувати не за доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), а за рухом грошових коштів у результаті операційної діяльності, щоб уможливити вплив дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію (товари, роботи, послуги). Для розрахунку показників ліквідності, дебіторську заборгованість оцінюють за чистою реалізаційною вартістю, яка визначається шляхом зменшення дебіторської заборгованості на суму резервів сумнівних боргів підприємства. Обережно необхідно підходити до оцінки ліквідності поточних фінансових інвестицій, короткострокових векселів одержаних тощо.

Запропоновані у дослідженні показники багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств не є вичерпними. Залежно від завдань дослідження можливо розрахувати багатоцільові відносні показники:

$$S = \frac{S_n}{S_{tn}} \qquad 4.1$$

де S_n – фактичне значення показника багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств;

S_{tn} – початкове значення показника багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств.

Багатоцільові відносні показники багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств даного виду характеризують зміну фактичного значення показника, у порівнянні з його значенням в деякий початковий момент часу.

Багатоцільові відносні показники, можуть бути отримані також шляхом лінійного перетворення:

$$\text{Ъ}\,\underset{1}{\overset{n}{\S}} = \text{anSn+ bnSn} \tag{4.2}$$

Значення постійних коефіцієнтів an і bn визначаються в залежності від того, мінімізується або максимізується досліджуємий показник багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств.

При мінімізації показника багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств:

$$an = \frac{1}{S_{nmax} - S_{nmin}} \quad bn = \frac{S_{nmax}}{S_{nmax} - S_{nmin}} \tag{4.3}$$

При максимізації показника багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств:

$$an = \frac{1}{S_{nmax} - S_{nmin}} \quad bn = \frac{S_{nmin}}{S_{nmax} - S_{nmin}} \tag{4.4}$$

Відповідно до запропонованого після підстановок, багатоцільові відносні показники багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств мають наступний вигляд:

– при мінімізації вхідних показників:

$$S = \frac{S_n - S_{nmin}}{S_{nmax} - S_{nmin}} \tag{4.5}$$

– при максимізації вхідних показників:

$$S = \frac{S_{nmax} - S_n}{S_{nmax} - S_{nmin}} \tag{4.6}$$

У той же час немає необхідності розраховувати велику кількість показників системи оцінки економічного стану галузевих підприємств, оскільки деякі з них мають функціональну залежність, а

інші суттєво корелюють.

При дослідженні необхідно визначити допустимий критерій показника. Критерій показника необхідно економічно обґрунтувати. Деякі показники багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств не можуть бути від'ємними, тому що вони є часткою цілого, тому змінюються в межах від одиниці до нуля. Для показників фінансової стійкості та ліквідності багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств запропоновані певні нормативні значення. Початкові значення коефіцієнтів платоспроможності та рентабельності встановлюються на підставі наявної обліково-аналітичної інформації і залежать від суб'єкта господарювання, його галузевої приналежності, інших факторів та системи управління. Початкова область допустимих значень в подальшому може змінюватись підприємством за поточними обставинами.

Перелік показників багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств залежить від специфіки розв'язання запропонованого завдання. Наприклад, зацікавлена особа здійснює дослідження за сукупністю показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання. На його думку, важливими показниками багатокритеріальної системи оцінки є: прибутковість вкладеного капіталу і термін окупності фінансових вкладень, інші показники беруться до уваги, але не оптимізуються. Зокрема, встановлюються граничні межі показників фінансової стійкості та ліквідності суб'єкта господарювання. Тоді, при оцінці фінансово-економічного стану, зацікавлена особа розглядатиме безліч суб'єктів господарювання, які мають задовільні значення показників ліквідності та фінансової стійкості і з них вибирати варіанти, які характеризують швидку окупність та доходність від вкладеного капіталу. Залежно від кінцевого результату задачі дослідження багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств можна класифікувати наступним чином (рис. 4.9).

Завдання багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств
1. Впорядкування галузевих підприємств
2. Ранжування галузевих підприємств
3. Вибір єдиного галузевого підприємства

Рисунок 4.9 – Класифікація задач дослідження багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств

Перший тип завдання – впорядкування галузевих підприємств. У загальному випадку вимога упорядкування означає визначення відносної цінності кожної з альтернатив при дослідженні. Запропонована постановка завдання видається цілком обґрунтованою, тому що управлінський персонал галузевих підприємств впорядковують свої структурні одиниці за доходністю об'єктів інвестування, видів діяльності, виробничими показниками тощо.

Другий тип завдання – ранжування галузевих підприємств. Дане завдання полягає у формуванні альтернативних об'єктів дослідження. Така ситуація, зокрема, має місце, коли відбір визначеного об'єкту інвестування недоцільний і потрібно розподілити фінансові ресурси між альтернативними суб'єктами господарювання.

Останній тип завдання – вибір єдиного галузевого підприємства, без альтернативи, для багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевого підприємства. Дане завдання є поширеним у діяльності галузевих підприємств, наприклад, вибір напряму розширення виробництва, вибір напряму технічного переоснащення тощо.

Таким чином, запропоновані групи показників багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств дозволять визначитися зацікавленим особам при порівняльній оцінці фінансово-економічного стану галузевих

підприємств. При цьому, при аналізі необхідно сформувати завдання дослідження багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств. Запропоновані у дослідженні показники багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств не є вичерпними. Залежно від завдань дослідження запропоновано розраховувати багатоцільові відносні показники, де застосовуються встановлені постійні коефіцієнти, які визначаються в залежності від того, мінімізується або максимізується досліджуємий показник багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств.

РОЗДІЛ 5

КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Концепція стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства

Постійні трансформаційні процеси в національній економіці спонукають промислові підприємства визначати сучасні підходи до формування процесу управління результатами діяльності суб'єкта господарювання. З метою застосування можливостей, які відкриваються в сучасних умовах господарювання, необхідна активізація системного потенціалу промислових підприємств з метою формування ефективної системи управління в умовах європейського орієнтування національної економіки. Метою реформування організаційної структури системи управління промисловим підприємством є формування сучасної системи внутрішньогосподарських зв'язків з метою забезпечення збільшення результатів діяльності за всіма видами діяльності та ефективне вирішення економічних, фінансових, соціальних та екологічних питань суб'єктів господарювання. У сучасних умовах промислові підприємства стикаються з проблемами організаційно-правового характеру, фінансовими та економічними труднощами, екологічними втратами. Все це змушує їх запроваджувати сучасні методи та форми господарювання й управління з метою забезпечення фінансової стійкості суб'єкта та формування стратегічного розвитку в умовах глобалізації міжнародної економічної системи.

Проведене дослідження дозволяє підтвердити думку науковців, що головна перешкода для розвитку промислових підприємств визначається нездатністю управлінців (різних рівнів) змінювати своє

мислення, позицію, манери управління і поведінку так швидко, як цього вимагає суб'єкт господарювання та макро- або мікросистема.

Наукове дослідження показало необхідність трансформації системи управління результатами діяльності суб'єктів господарювання під впливом факторів сьогодення. З цією метою постає необхідність сформувати концепцію стратегічного управління результатами діяльності суб'єкта. Концепція стратегічного управління результатами діяльності формується за допомогою стратегічного позиціонування, оцінки ланцюжків цінностей, аналізу та управління зовнішніми та внутрішніми факторами відповідного середовища, які впливають на результати діяльності промислового підприємства. Досліджуючи наукові праці М. Портера, можна зробити висновок, що ланцюжок цінностей – це узгоджений набір видів діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна), які створюють цінності для суб'єкта господарювання.

Оцінка та управління факторами відповідного середовища, які визначають результати діяльності, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечували б найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей промислового підприємства і його ефективності з точки зору отримання максимального фінансового результату (сукупного доходу) за рахунок мінімізації витрат або збільшення доходу.

Фундаментом формування стратегії управління результатами діяльності повинна стати концепція – затверджений документ, який обґрунтовує нове й успішне вирішення визначених питань (проблем) на основі новітніх (інноваційних) наукових досягнень. Основні елементи концепції: об'єкт дослідження, мета, перелік завдань, метод або методологія дослідження, результати досліджень, основні характеристики, ступінь впровадження, результати впровадження, область застосування, цінність та економічна ефективність результатів, пропозиції про розвиток об'єкта. Зміст концепції – це взаємопов'язана система елементів, які її формують. До змісту концепції включаються: анотація; мета, завдання та вихідні дані для розробки концепції; призначення; інноваційні аспекти; основні

компоненти об’єкта управління; стратегічна спрямованість; способи досягнення; ключові результати; система просування концепції; очікувані результати від реалізації концепції.

Необхідно зауважити, що стратегія повинна формуватися на основі інструментальних, міжособистісних та системних компетентностей. Компетентності – це динамічне поєднання знань, розуміння, навичок, умінь і здатностей [155]. До інструментальних компетентностей (когнітивні, методологічні) відносяться: здатність до аналізу і синтезу, до організації та планування; розв’язання проблеми та прийняття рішень. До міжособистісних – взаємодія, міжособистісні навички та уміння, етичні зобов’язання. Системні компетентності – трактування та розуміння системи управління результатами діяльності підприємства.

На нашу думку, зважено визначена стратегія на рівні промислового підприємства є основною умовою надійного фінансового стану суб’єкта господарювання, його сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності в інтеграційних умовах, у яких перебуває національна економіка.

Наша наукова позиція полягає в тому, що стратегічне управління результатами діяльності промислового підприємства – це розробка та впровадження програми дій на відповідну перспективу, з метою максимізації пріоритетних результатів діяльності суб’єкта господарювання на основі оптимального розміру витрат та доходів. Стратегія формулює мету та основні шляхи її досягнення таким чином, що суб’єкт господарювання отримує визначений напрямок розвитку за всіма аспектами діяльності з оглядом на майбутнє.

У практичній діяльності промислових підприємств система стратегічного управління результатами діяльності знаходиться в стадії формування, розвитку та застосування.

Виходячи з проведених досліджень, виділимо склад напрямів розвитку управлінських впливів на систему управління результатами діяльності суб’єкта господарювання, що охоплює організацію, стратегію та елементи відповідного середовища. Постійні миттєві трансформаційні процеси зовнішнього середовища діяльності

промислових підприємств вимагають впровадження сучасних організаційних змін всередині системи, для швидкого реагування на зміни, які потребує система управління суб'єктом. Дані процеси визначають необхідність використання стратегічно орієнтованих аналітичних інструментів управління суб'єктом господарювання, що спонукає до необхідності створення інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують систему управління підприємством обліково-аналітичною інформацією.

На рис. 5.1 сформовані концептуальні підходи до управління результатами діяльності промислового підприємства. Запропонований підхід дає можливість чіткої постановки завдань управління результатами діяльності підприємства в запропонованій системі стратегічного управління, забезпечує успішну інтеграцію відомих методів управління результатами діяльності в єдиній системі управління та створює міцне підґрунтя для формування сукупності способів впливу на загальні результати діяльності суб'єкта господарювання.

Таким чином, стратегія розвитку промислового підприємства може базуватися на певній сукупності основних наукових елементів системи управління суб'єктом господарювання. Для відбору аналітичних інструментів необхідно підходити з позиції ситуаційних теорій і визначених управлінських завдань, забезпечуючи при цьому системний характер управління результатами діяльності промислового підприємства.

Сучасне становище та динаміка розвитку промислових підприємств свідчать про необхідність формування інноваційного підходу до управління результатами діяльності суб'єкта господарювання заснованого на компетентному підході – здатність до аналізу і синтезу, розв'язання проблеми, здатність пристосовуватись до нових ситуацій, здатність породжувати нові ідеї, здатність приймати ефективні стратегічні рішення.

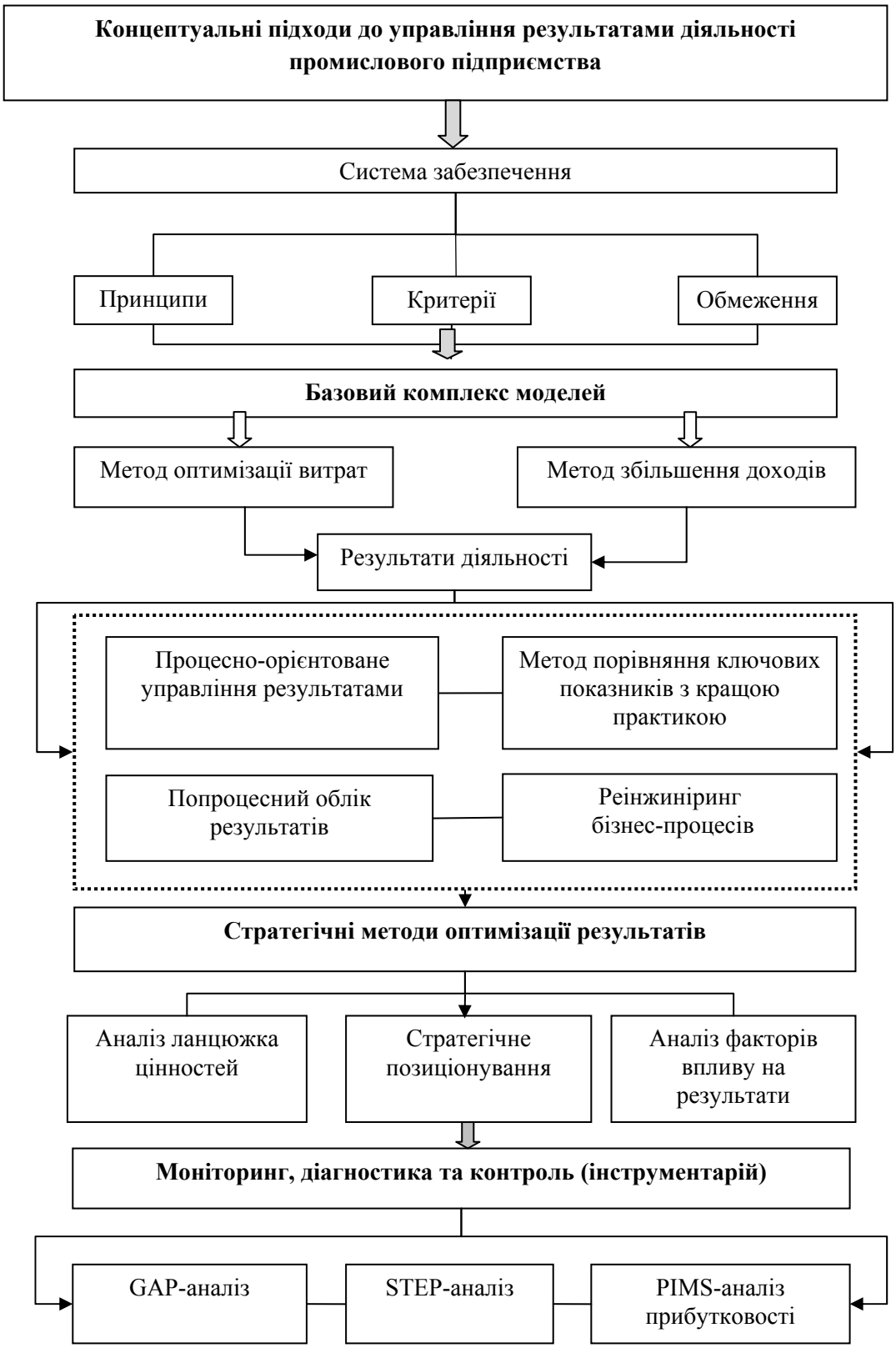

Рисунок 5.1 – Концептуальні підходи до управління результатами діяльності промислового підприємства

Основна концепція даного підходу передбачає постійні та тотальні зміни в системі управління промисловим підприємством, засновані на підвищенні ролі міжособистісних компетенцій персоналу промислового підприємства в процесі управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Методологічні аспекти концепції управління розвитком діяльності промислових підприємств, побудованої на міжособистісних компетентностях, відображені на рис. 5.2.

Такий підхід визначений нами з використанням найбільш сильної сторони філософії японського менеджменту – кайдзен, що підтверджено міжнародними та вітчизняними науковцями.

Кайдзен – японська філософія або практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробничої діяльності, розробки та впровадження допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя [207]. Кайдзен в підприємництві – це постійне поліпшення, починаючи з виробничої діяльності і закінчуючи управлінням, від керівника до працівника відповідної ланки. Мета кайдзен – діяльність без втрат, за умови покращення стандартизованих дій і процесів.

Метод кайдзен засновано на наступних основних принципах: задоволення потреб клієнтів; постійні безперервні зміни; публічне визнання проблемних питань; повна взаємодія; управління проектами за допомогою міжфункціональних команд; ротація менеджменту; розвиток по горизонталі та вертикалі; міжособистісні навички та вміння; інформаційне забезпечення працівників; делегування повноважень кожному співробітникові; управляти (це почати з планування і порівняти план з результатом); аналіз, синтез та оцінювання, спираючись тільки на достовірну інформацію; усунення основної причини і запобігання рецидивам; якісні аспекти управління; стандартизація.

Метод кайдзен та застосування його до процесу управління результатами промислового підприємства передбачає безперервне вдосконалення системи управління, яке забезпечується активною участю всіх суб’єктів у даному процесі. Запропонована концепція

забезпечить підвищення рівня задоволеності суб'єктів господарювання за рахунок зниження витрат та збільшення доходів, що впливає на сукупний дохід суб'єкта господарювання.

Рисунок 5.2 – Методологічні аспекти концепції управління розвитком діяльності промислових підприємств

Запропонована технологія управління результатами діяльності промислових підприємств реалізує міжособистісні компетентності персоналу суб'єкта господарювання, підтримує інноваційний процес, забезпечує впровадження нових мотиваційних та стимулюючих систем за якісну роботу відповідного персоналу.

Істотна відмінність між кайдзен і інновацією полягає в тому, що хоча перший не завжди вимагає великих капіталовкладень для впровадження змін, він передбачає постійну, копітку і невтомну працю. Дві концепції не схожі одна на одну, немов сходи і пологий підйом. Кайдзен робить ставку на поступовий прогрес. Інноваційна стратегія, навпаки, розраховує на те, що рух вперед відбувається подібно підйому сходами. Кайдзен подібний парнику, в якому плекають невеликі, але постійні зміни [317].

Таким чином, дана концепція може удосконалити систему управління промисловим підприємством та буде запорукою збільшення результатів діяльності в сучасних умовах господарювання. Пошук шляхів вдосконалення повинен носити безперервний характер, що є основним принципом кайдзену. Кожне системне вдосконалення є актуальним до появи інноваційного способу поліпшення, яке випливає з безперервного характеру інноваційного розвитку.

Загалом, у більшості промислових підприємств існують різні проблемні питання, але розвинена корпоративна культура, для якої характерні взаємна підтримка, конструктивність, потребує для системи управління винесення проблем у публічну дискусійну площину.

Основний індикатор розвитку системи управління результатами діяльності промислового підприємства є увага до процесу управління і забезпечення підтримуючих взаємозв'язків усередині мікросистеми. Об'єктивною вимогою стратегії управління результатами діяльності є розвиток взаємодії працівників усіх структурних сегментів промислового підприємства. Ефективне управління результатами діяльності вимагає, щоб всі зацікавлені особи були проінформовані про завдання та перспективи розвитку

суб'єкта господарювання. Позиція зацікавлених осіб буде визначатися повним розумінням і прийняттям місії суб'єкта, його філософії, турботи про якість, бажання досягти успіху, здатність працювати в міжнародному середовищі, етичні зобов'язання, перспективні плани розвитку промислового підприємства.

Визначена модель стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства дозволяє зменшити невизначеність у діяльності суб'єкта господарювання та сформувати цілеспрямовану систему його розвитку. Базовим аспектом стратегічного управління результатами діяльності є підхід до публічного управління в макро- та мікросистемі. При такому підході ефективність системи управління результатами діяльності залежить передусім від зовнішніх факторів. Основні індикатори стратегічного управління результатами діяльності суб'єкта господарювання пов'язані з тим, щоб своєчасно виявити, виміряти, зареєструвати та дослідити негативні відхилення, використати наявний потенціал і підвищити результативну ефективність діяльності промислового підприємства. Стратегія управління результатами діяльності промислового підприємства, на нашу думку, це застосування компетентностей системи управління та сукупність відповідних дій, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю з урахуванням сегментної складової в сучасних трансформаційних умовах національної економіки.

Дослідження системи управління вимагає розгляду стратегії як процесу, який складається з визначених дій і відповідних рішень, з їх адаптації до сучасних умов господарювання промислових підприємств.

Основні етапи формування стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства:

– концептуальне забезпечення;
– інформаційне забезпечення;
– аналітичне забезпечення;
– емпіричне забезпечення;

– моніторингове забезпечення;
– контролінг.

Методика розробки та реалізації стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства передбачає досягнення конкурентної переваги суб'єкта господарювання з урахуванням: сегментних результатів; факторів, які впливають на результати діяльності; конкурентних переваг.

Запропонована модель визначає порядок формування стратегії та вдосконалення системи управління результатами діяльності промислового підприємства з використанням вертикальної та горизонтальної інтеграції, диверсифікації і організаційну ієрархічну структуру управління суб'єктом господарювання. Таким чином, визначена стратегія управління результатами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності промислового підприємства, формує основне завдання – максимізацію результатів діяльності за всіма сегментами: організаційним, оптимізаційним, інструментальним, аналітичним (рис. 5.3).

Організаційний сегмент в побудові і застосуванні запропонованої стратегічної системи управління підприємством є визначення результатів діяльності за всіма видами, що дозволить визначити ефективність тієї чи іншої діяльності і оцінити наслідки проведеної інтеграції і диверсифікації в системі управління. Даний сегмент є елементом стратегічного управління сукупними доходами промислового підприємства, який включає функції і регламент координації, підпорядкування і контролю в рамках стратегічного управління суб'єктом господарювання в інтеграційних умовах. Наше дослідження дозволило в якості стратегічної лінії в управлінні результатами діяльності промислового підприємства розглядати вертикальну та горизонтальну інтеграцію.

Для зміцнення конкурентних переваг вважаємо за необхідне впроваджувати розширення діяльності суб'єктів, яке буде сприяти максимізації результатів діяльності підприємства за умови прояву синергетичного ефекту в системі управління промисловим підприємством. Важливими елементами в стратегічному управлінні

результатами діяльності промислового підприємства, які мають невикористаний потенціал, є аутсорсинг та інсорсинг. Аутсорсинг розглядається як елемент організаційного сегменту, який перекладає функції відповідного внутрішнього сегменту на суб'єкта господарювання, який надає аутсорсингові послуги.

Рисунок 5.3 – Складові стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства

Аутсорсинг – це передача підприємством, на підставі договору, певних видів або функцій виробничої підприємницької діяльності іншому суб'єкту господарювання, який діє в потрібній галузі. На

відміну від послуг і підтримки, які мають разовий, епізодичний або випадковий характер і обмежених початком і кінцем, на аутсорсинг, зазвичай, передаються функції з професійної підтримки безперебійної роботи відповідних сегментів, окремих систем та інфраструктури на основі тривалого договору [74].

Аутсорсинг забезпечує збільшення ефективності діяльності суб'єкта та дозволяє використовувати відповідні ресурси для інноваційного спрямування діяльності промислового підприємства.

Інсорсинг – це формування власних структурних сегментів, функцією яких є надання спеціалізованих послуг суб'єктам зовнішнього та внутрішнього середовища. Найчастіше застосовують для процесів, пов'язаних з управлінням фінансами, трудовими ресурсами, інформаційними системами тощо.

Аутсорсинг та інсорсинг – це специфічні технології в системі управління суб'єктом господарюванням. Обидва методи можуть бути використані для максимізації результатів діяльності за всіма видами. Системна підготовка рішень щодо аутсорсингу може проводитися на основі сегментування результатів діяльності. Системне рішення про застосування аутсорсингу приймається на підставі дослідження, що для суб'єкта господарювання ефективніше – здійснювати ту чи іншу діяльність самостійно, чи передати її на аутсорсинг. В управлінні результатами діяльності промислових підприємств рішення про аутсорсинг повинне прийматися тільки на основі економічної ефективності. Система інсорсингу, як елемент оптимізаційного сегменту стратегії управління результатами діяльності промислового підприємства, є розширення діяльності суб'єкта для додаткового використання активів за рахунок диверсифікації в системі управління. В практичній діяльності підприємств інсорсинг дозволяє промисловим підприємствам знизити витрати на утримання невикористаних потужностей та підвищити результати діяльності (наприклад, надання зайвої площі будівель в оренду). Необхідно зауважити, що доцільність інсорсинга має проводитися з урахуванням конкурентних переваг суб'єкта господарювання та стратегічних цілей.

В ринкових умовах та значної конкуренції збільшується потреба в альтернативних методах для системи управління результатами діяльності промислового підприємства. В процесі розвитку методології управління результатами діяльності промислових підприємств підвищується значимість досвіду реалізації цього процесу в інших суб'єктах господарювання. Порівняльна оцінка системи управління результатами діяльності суб'єктів господарювання може здійснюватися за допомогою бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг – це процес визначення, розуміння і адаптації наявних прикладів ефективного функціонування промислового підприємства з метою поліпшення його діяльності. Бенчмаркінг – порівняльний аналіз на основі еталонних показників, який включає в себе два процеси: оцінювання і зіставлення [315].

Недоліком бенчмаркінгу є відсутність об'єктивної оцінки у зв'язку з недостатністю публічної складової в управлінні суб'єктом господарювання. Сучасна облікова система не дозволяє отримати зацікавленим особам достовірну аналітичну інформацію про результати діяльності суб'єктів господарювання. Модифікації методу бенчмаркінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства вимагають виділення наступних елементів його застосування: дослідження та оцінка можливих недоліків діючого суб'єкта, взаємодія, визначення суб'єктів для порівняння, експертна оцінка, інформаційно-аналітичне забезпечення та методичний інструментарій. Необхідно констатувати, що функція планування є провідною функцією стратегічного управління, особливий інтерес дана система являє при обґрунтуванні загальних результатів діяльності промислового підприємства.

Для розв'язання завдань, пов'язаних з аналітичним опрацюванням обліково-аналітичної інформації треба застосовувати методи математичного програмування, що є елементом наступного дослідження. За допомогою програмного забезпечення можливо застосовувати кореляційний та регресивний аналіз для використання в системі управління результатами діяльності промислового підприємства. Застосування економіко-математичних методів та

моделей в управління результатами діяльності підприємства залежить від кількості та якості вихідної обліково-аналітичної інформації. У формуванні оцінці результатів діяльності підприємств існує пряма залежність між відповідною кількістю факторів, які впливають на результати діяльності та кількістю суб'єктів господарювання. Отриману аналітичну інформацію за допомогою бенчмаркінгу про результати діяльності промислових підприємств, необхідно досліджувати економіко-математичними методами, які дозволяють виявити відповідні закономірності, будувати багатофакторні системи та моделі оцінки результатів діяльності суб'єктів та на їх основі отримувати обґрунтовані аналітичні результати з побудовою прогнозних показників діяльності промислових підприємств. Нами пропонується методика обґрунтування результатів діяльності підприємства, у якій використовується система бенчмаркінгу, за допомогою інструментів теорії лінійних рівнянь та матриць. Запропонована методика застосовується, коли кількість досліджуваних промислових підприємств на одиницю перевищує кількість факторів, які впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином:

$$n = m + 1 \qquad (5.1)$$

де: n – кількість промислових підприємств, які приймають участь у дослідженні;

m – кількість факторів, які впливають на результати діяльності промислових підприємств.

Оцінка результатів діяльності промислового підприємства з використанням обліково-аналітичної інформації про результати діяльності і-го суб'єкта здійснюється у наступний спосіб:

$$RD_0 = RD_i + \sum_{i=1}^{m} \Delta RD_{ij} \qquad (5.2)$$

де: RD_0 – результати діяльності досліджуємого підприємства;

RD_i – результати діяльності і-го суб'єкта;

ΔRD_{ij}– коригування результатів діяльності і-го суб'єкта на відмінності з підприємством, яке досліджується за j-м фактором, який впливає на результати діяльності.

Послідовне порівняння промислового підприємства, яке досліджується, з кожним відібраним суб'єктом дозволяє сформувати систему рівнянь:

$$\begin{cases} RD_0 = RD_1 + \Delta RD_{11} + \Delta RD_{12} + \ldots + \Delta RD_{1m} \\ RD_0 = RD_2 + \Delta RD_{21} + \Delta RD_{22} + \ldots + \Delta RD_{2m} \\ RD_0 = RD_3 + \Delta RD_{31} + \Delta RD_{33} + \ldots + \Delta RD_{3m} \\ \qquad\qquad \ldots \\ RD_0 = RD_n + \Delta RD_{n1} + \Delta RD_{n2} + \ldots + \Delta RD_{nm} \end{cases} \quad (5.3)$$

Враховуючи те, що зміна результатів діяльності ΔRD_{ij} залежить від величини різниці за j-м фактором, який впливає на результати діяльності між промисловим підприємством, яке досліджується, й і-го суб'єкта, то доцільно визначати її наступним чином:

$$\Delta RD_{ij} = (\mathrm{Z}_{0j} - \mathrm{Z}_{ij}) * \Delta RDe_j = \Delta \mathrm{Z}_{ij} * \Delta RDe_j \quad (5.4)$$

де: Z_{0j} – значення j-го фактору, який впливає на результати діяльності досліджуємого промислового підприємства;

Z_{ij} – значення j-го фактору, який впливає на результати діяльності і-го суб'єкта;

ΔRDe_j– вклад в результати діяльності одиниці j-го фактору, який впливає на результати діяльності.

Таким чином, систему оцінки можливо побудувати наступним чином:

$$\begin{cases} RD_0 = RD_1 + \Delta Z_{11}\Delta RDe_1 + \Delta Z_{12}\Delta RDe_2 + \ldots + \Delta Z_{1m}\Delta RD_m \\ RD_0 = RD_2 + \Delta Z_{21}\Delta RDe_1 + \Delta Z_{22}\Delta RDe_2 + \ldots + \Delta Z_{1m}\Delta RD_m \\ RD_0 = RD_3 + \Delta Z_{31}\Delta RDe_1 + \Delta Z_{32}\Delta RDe_2 + \ldots + \Delta Z_{1m}\Delta RD_m \\ \qquad\qquad \ldots \\ RD_0 = RD_n + \Delta Z_{n1}\Delta RDe_1 + \Delta Z_{n2}\Delta RDe_2 + \ldots + \Delta Z_{nm}\Delta RD_{mn} \end{cases} \quad (5.5)$$

Невідомими у запропонованій системі лінійних рівнянь є величини RD_0 і ΔRDe_j (j = 1 ... m). Пропонуємо систему лінійних рівнянь сформувати для зручного розв'язання у наступному вигляді:

$$\begin{cases} RD_0 - \Delta Z_{11}\Delta RDe_1 - \Delta Z_{12}\Delta RDe_2 - \ldots - \Delta Z_{1m}\Delta RD_m = RD_1 \\ RD_0 - \Delta Z_{21}\Delta RDe_1 - \Delta Z_{22}\Delta RDe_2 - \ldots - \Delta Z_{1m}\Delta RD_m = RD_2 \\ RD_0 - \Delta Z_{31}\Delta RDe_1 - \Delta Z_{32}\Delta RDe_2 - \ldots - \Delta Z_{1m}\Delta RD_m = RD_2 \\ \ldots \\ RD_0 - \Delta Z_{n1}\Delta RDe_1 - \Delta Z_{n2}\Delta RDe_2 - \ldots - \Delta Z_{nm}\Delta RD_m = RD_n \end{cases} \quad (5.6)$$

Запропонована сукупність лінійних рівнянь формує систему n рівнянь з n = m + 1 невідомими, так як спочатку, відповідно до умови, ми припустили, що кількість промислових підприємств, визначених для порівняння повинно на одиницю перевищувати кількість досліджуємих факторів, які впливають на результати діяльності суб'єктів. Розв'язання даного питання можливо з використанням методів лінійної алгебри в системі економіко-математичного забезпечення. Пропонуємо знаходити рішення системи матричним способом:

$$\Delta Z * \Delta RDe = RD \quad (5.7)$$

$$\Delta Z = \begin{pmatrix} 1-\Delta Z_{11} - \Delta Z_{12} - \ldots - \Delta Z_{1m} \\ 1-\Delta Z_{21} - \Delta Z_{22} - \ldots - \Delta Z_{1m} \\ \ldots \\ 1-\Delta Z_{n1} - \Delta Z_{n2} - \ldots - \Delta Z_{nm} \end{pmatrix} \Delta RDe = \begin{pmatrix} RD_0 \\ \Delta RDe_1 \\ \ldots \\ \Delta RDe_m \end{pmatrix} RD = \begin{pmatrix} RD_1 \\ RD_2 \\ \ldots \\ RD_n \end{pmatrix} \quad (5.8)$$

Розв'язання запропонованої системи існує, якщо елемент матриці ΔZ не дорівнюється нулю. В цьому випадку система має єдине розв'язання:

$$RD_e = \Delta Z^{-1} * RD \quad (5.9)$$

де ΔZ^{-1}– матриця, зворотна щодо матриці ΔZ.

Пропонується використовувати програмне забезпечення Microsoft Excel 2016 для обраного методу оцінки результатів

діяльності промислового підприємства з використанням обліково-аналітичної інформації про результати діяльності і-го суб'єкта господарювання.

Необхідно зауважити, що деякі труднощі застосування запропонованої методики можуть бути пов'язані з проблемою вимірювання якісних факторів, які впливають на результати діяльності промислового підприємства, тому як запропонований метод можливо застосовувати для визначення результатів діяльності тільки з урахуванням тих факторів, які можуть бути кількісно виміряні. З цією метою, пропонуємо формалізувати обліково-аналітичну інформацію, яка не піддається кількісному вимірюванню. Фактори, які впливають на результати діяльності промислового підприємства класифікуються за кількісною або якісною ознакою. Кількісна ознака – це певно число, отримане в результаті бенчмаркінгу, яке впливає на результати діяльності суб'єкта. Якісна ознака характеризує деякі властивості або стан, а також наявність або відсутність даної властивості у досліджуваному промисловому підприємстві. Необхідно пам'ятати, що якісні характеристики такого чи іншого об'єкта (суб'єкта) – це суб'єктивна оцінка дослідників, тому що властивості об'єкта (суб'єкта) не можливо кількісно виміряти.

У практичному застосуванні пропонується фактори, які впливають на результати діяльності промислового підприємства за якісною ознакою вимірювати за шкалою найменувань з обов'язковою відміткою: «–» – відсутність якісної ознаки, «+» – наявність якісної ознаки. Застосування запропонованого методичного підходу дозволить врахувати тенденції розвитку промислових підприємств, об'єктивно оцінити фактори, які впливають на результати діяльності суб'єктів, усунути суб'єктивізм в плануванні та прогнозуванні результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Загальний бенчмаркінг також можливо використовувати для порівняння результатів за господарським та географічним сегментом.

У відповідності до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 29 «Фінансова звітність за сегментами» – господарський

сегмент – це відокремлювана частина діяльності промислового підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг), яка відрізняється від інших: видом продукції (товарів, робіт, послуг); способом отримання доходу (способом розповсюдження продукції, товарів, робіт, послуг); характером виробничого процесу; характерними для цієї діяльності ризиками; категорією покупців. Географічний сегмент – це відокремлювана частина діяльності промислового підприємства з виробництва та/або продажу певного виду (або групи) продукції (товарів, робіт, послуг) у конкретному економічному середовищі, яка відрізняється від інших: економічними і політичними умовами географічного регіону; взаємозв'язком між діяльністю в різних географічних регіонах; територіальним розташуванням виробництва продукції (робіт, послуг) або покупців продукції (товарів, робіт, послуг); характерними для географічного регіону ризиками діяльності; правилами валютного контролю і валютними ризиками в таких регіонах [25].

Основними етапами бенчмаркінгу за господарським та географічним сегментом є вибір відокремлюваної частини діяльності промислового підприємства з виробництва та продажу продукції (товарів, робіт, послуг) для порівняння, співставлення та визначення основних критеріїв оцінки результатів діяльності за кожним сегментом, формування аналітичної інформації, аналіз результатів діяльності, адаптація та застосування отриманого досвіду та найкращих практичних результатів. Необхідно пам'ятати, що визначення результатів діяльності за господарським сегментом здійснюється за видом продукції, способом отримання доходу, характером виробничого процесу, характерними для цієї діяльності ризиками, категорією контрагентів. Визначення результатів діяльності за географічним сегментом здійснюється з урахуванням економічних і політичних умов географічного регіону; взаємозв'язком між діяльністю в різних географічних регіонах; територіальним розташуванням виробництва продукції (робіт, послуг) або покупців продукції (товарів, робіт, послуг);

характерними для географічного регіону ризиками діяльності; правилами валютного контролю і валютними ризиками в таких регіонах.

З метою порівняння ефективності реалізації певних функцій управління результатами діяльності підприємства може бути використаний функціональний бенчмаркінг по відношенню до промислових підприємств, з урахуванням господарського та географічного сегменту.

На підставі дослідження, до базових принципів бенчмаркінгу можна віднести наступні: вивчення внутрішнього середовища промислового підприємства і виявлення ключових факторів успіху; вибір підприємства, на яке можливо орієнтуватися; збір та обробка аналітичної інформації, її оцінка, аналіз і виділення рішень, які забезпечать найкращий результат; впровадження в практику управління результатами діяльності рішень інших промислових підприємств, які забезпечують максимізацію результатів суб'єкта господарювання; урахування географічного та господарського сегменту, що суттєво може вплинути на систему управління результатами діяльності підприємства.

В структурі складових управління результатами діяльності промислового підприємства пропонується нами елемент реструктуризація, яку ми розглядаємо, як функцію підприємства в управлінні результатами діяльності і пропонуємо, як систему зміни структури промислового підприємства в цілому, яка б забезпечувала підпорядкованість окремих сегментів в процесі управління обліково-аналітичною інформацією, прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень з метою стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства.

В постійних трансформаційних умовах, у яких перебувають промислові підприємства, значно зростає роль самоконтролю, здійснюваного безпосередньо у суб'єктів господарювання. Основною ланкою контролю результатів діяльності підприємства виступає система моніторингу результатів діяльності за всіма сегментами ланцюжка цінностей промислового підприємства. Система

моніторингу на промисловому підприємстві ефективна при поєднанні оперативного, тактичного і стратегічного контролю з урахуванням сегментної складової. Результати моніторингу виявляють відхилення та фактори, які вплинули на них, законність прийнятих управлінських рішень та їх вплив на результати діяльності підприємства та забезпечують формування відповідних коригувань, які повертають систему в стійкий стан та подальший розвиток. Управління за відхиленнями забезпечує системне, комплексне і взаємопов'язане вивчення результатів діяльності промислових підприємств, забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи за відповідними господарським та географічним сегментами, дозволяє виявити і мобілізувати наявні резерви збільшення результатів діяльності, підвищити доцільність використання активів, капіталу, зобов'язань для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень з метою капіталізації суб'єкта господарювання.

Ознаковою характеристикою сучасного духу промислових підприємств повинен бути раціоналізм, який пов'язується з передовими досягненнями прогресивних суб'єктів управління в умовах нестабільного середовища. Раціоналізм в трансформаційних умовах – це іманентна якість, яка може вплинути на результати діяльності промислового підприємства. Раціоналістичні можливості в системі управління результатами діяльності підприємства в значній мірі можуть бути реалізовані, коли сформована наукова парадигма та, можливо, присущі аспекти апріорного знання. Раціоналізм в методології управління результатами діяльності промислового підприємства, розглядається нами як підхід, в рамках якого не існує нерозв'язаних завдань, існують лише невирішені завдання, які у майбутньому повинні бути вирішені. Саме таке бачення покладено нами в основу запропонованої концепції стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства.

Для максимізації результатів діяльності промислових підприємств на практиці можуть застосовуватися різні стратегії:

– стратегія збільшення доходу;

– стратегія зменшення витрат;

– стратегічні зміни в операційній діяльності;
– стратегічні зміни в інвестиційній діяльності;
– стратегічні зміни в фінансовій діяльності;
– стратегічні зміни в господарському сегменті;
– стратегічні зміни в географічному сегменті;
– інші стратегічні зміни.

Важливість та значимість стратегічного управління промисловим підприємством в цілому та результатами діяльності суб'єкта, зокрема, важко переоцінити в сучасних умовам національної економіки. Наукова робота показала, що більшість промислових підприємств мають тенденцію дотримуватися визначеної стратегічної орієнтації протягом останніх років, перш ніж вони здійснять суттєві зміни в напрямку розвитку суб'єкта господарювання, і для цього необхідна серйозна мотивація та підтримка на мікро- та макрорівнях. Нами виявлено у дослідженні основні елементи стратегічних змін у системі управління результатами діяльності промислового підприємства, у тому числі зміни в управлінському персоналі підприємства, зміни в структурі власності, зміни в системі оподаткування та інші. Необхідно зауважити, що серед них економічна доцільність і прагнення до підвищення результатів діяльності промислового підприємства є провідними, для системи в цілому характерний значний опортунізм, який характеризується пристосовуванням, безпринципністю, зрадою інтересів, особливо, в системі управління суб'єктом господарювання. У більшості випадків зміна стратегії управління результатами діяльності суб'єкта є відповіддю на певні загрози діяльності підприємства або відповідного рівня його управління.

Проведені дослідження з даної проблеми, дозволяють назвати п'ять основних прийомів дій при формулюванні стратегії управління результатами діяльності з урахуванням господарського та географічного сегменту, які визначаються особистістю і системою цінностей управлінських кадрів: підприємницький, адаптивний, плановий, інтуїтивний та прогнозний. З позицій цілей і завдань промислових підприємств плановий прийом дій при формуванні

стратегії є базовим, тому що він в повній мірі відповідає організаційному та економічному аспекту побудови системи управління суб'єктом господарювання.

В цілому, наукові дослідження показують, що стратегічне управління результатами діяльності промислового підприємства може поліпшити їх конкурентну позицію, а також забезпечити максимізацію результатів діяльності суб'єктів за господарським та географічним сегментом. Результати діяльності підприємства – це підсумок великої і багатогранної діяльності, заснованої на інноваціях, які забезпечують отримання цільових результатів діяльності промислових підприємств та виконання завдань стратегічного розвитку суб'єкта господарювання. Розвиток сегментної діяльності підприємств на основі інновацій, подолання опортунізму є пріоритетним завданням, тому що він визначає можливості підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства та реалізації визначених стратегічних завдань в умовах європейського напряму розвитку національної економіки.

5.2. Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства

В сучасних умовах господарювання, з точки зору економічної науки, механізм представляє собою послідовність етапів розробки основних цілей управління і комплекс способів для їх досягнення, включаючи окремі процедури та інструменти.

Проблемам визначення поняття «механізм управління» присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, які розглядають дану категорію з різних позицій.

Деякі автори розуміють механізм, з одного боку, як систему інструментів для регулювання процесу виробництва, з іншого - як систему управління економікою або як спосіб господарюючим суб'єктом. Таким чином, відрізняється і термінологічний апарат: «економічний механізм», «господарський механізм», «організаційно-

економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм управління».

Економічний механізм, на думку Г. Я. Ільницької – це основна частина господарського механізму підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси [154]. Досліджуючи проблематику механізму розвитку функціонування економічних систем перехідного періоду А. Чухно, застосовує категорію «господарський механізм», розглядаючи його, як механізм дії та використання економічних законів, багатоскладову систему, що виступає, як функціональна частина виробничих відносин, виражає взаємодію останніх із продуктивними силами і надбудовою [398].

Економічна енциклопедія надає відповідне тлумачення механізму - це система, пристрій, спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності підприємства [134].

Будь-яка організація є системою, тому з точки зору системного підходу організаційний механізм – це система усіх методів, прийомів та способів формування та регулювання відносин між об’єктами системи та внутрішнім і зовнішнім середовищами [95].

В. Худо, розглядаючи цю проблему, визнає лише категорію «економічного механізму» і, стосовно економічного механізму підприємницької діяльності, характеризує його, як сукупність підсистем регіональної політики і саморозвитку підприємницьких структур [326].

Економічний механізм забезпечує формування і визначення сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов розвитку економічного потенціалу й підвищення ефективності його використання, а також надання державної цінової, фінансової та інших видів допомоги національним товаровиробникам [148].

Шеремет А.Д. та Сайфулін Р.С. фінансовий механізм визначають, як систему управління фінансовими відносинами підприємства через фінансові важелі за допомогою фінансових методів. На відміну від інших авторів, вони включають до складу фінансового механізму фінансові відносини [403].

«Механізм управління» трактується Н. Р. Нижником, як категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами [240].

Отже, базуючись на існуючих тлумаченнях авторів щодо досліджуваної категорії, на нашу думку, «механізм управління результатами діяльності підприємства» представляє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних складових: організаційної системи, системи забезпечення та системи реалізації, які наповнюючись відповідними елементами (принципами, методами, інструментами), забезпечують досягнення поставленої мети управління результатами діяльності на окремому промисловому підприємстві з урахуванням факторів впливу.

Сучасні наукові розробки у сфері управління фінансовими результатами характеризуються широким спектром досліджень вітчизняних та закордонних вчених, експертів, практиків. Однак, системне обґрунтування основних елементів механізму управління результатами діяльності промислового підприємства, удосконалення управління процесами використання результатів за окремими напрямками є дискусійним питанням та потребує відповідних теоретико-методологічних розробок з урахуванням відповідних чинників та сегментних складових.

Забезпечення ефективного управління результатами діяльності промислових підприємств є важливим стратегічним завданням для кожного суб'єкта господарювання, які повинні чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів до реалізації даного завдання, що дозволить забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дієвість механізму управління результатами діяльності підприємства базується на побудові ефективної структурі управління. При цьому формування відповідної структури управління результатами діяльності промислового підприємства здійснюється за

рахунок правильної розстановки акцентів на окремих етапах процесу управління з урахуванням використання сегментної складової.

Структура управління результатами діяльності промислового підприємства з використанням сегментної складової представлена на рис. 5.4.

Рисунок 5.4 – Структура управління результатами діяльності промислового підприємства

Деякі автори виділяють три підсистеми управління результатами діяльності підприємства – формування, розподіл та використання результатів [397].

На нашу думку, управління результатами діяльності підприємства пов’язано, перш за все, з процесами планування,

формування, розподілу та використання результатів за всіма видами діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової.

Управління процесом планування результатів діяльності підприємства, в тому числі економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів, базується на розробці та визначенні основних напрямків діяльності підприємства для досягнення необхідного рівня результативності. Визначення планових показників основане на даних оцінки та аналізу факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

Планування фінансових результатів передбачає розробку планів щодо обсягів операційної, фінансової та інвестиційної діяльності промислового підприємства.

При цьому доцільно використовувати метод бюджетування, який забезпечує процес складання та реалізацію фінансового плану діяльності промислового підприємства з урахуванням особливостей використання ресурсів та потреб підприємства. Сутність бюджетування більш детально розглядалась в попередньому розділі.

Процес планування соціальних та екологічних результативних показників діяльності промислового підприємства повинен враховувати якісні та кількісні показники результатів соціальної діяльності підприємства: умови праці робітників; житлові і культурно-побутові умови працівників; рівень середньої заробітної плати; показники рівня здоров'я працівників підприємства.

Головною метою планування соціальних результатів є спонукання людини до праці з повною самовіддачею, а також створення умов для такої праці на окремому підприємстві, посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в підвищенні показників діяльності промислового підприємства за умови використання відповідних соціальних технологій.

В процесі планування результативних показників обов'язковим є урахування відповідних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Крім того, необхідно систематизувати

окремі фактори в залежності від рівня впливу та умов дії для промислового підприємства.

Управління формуванням результатів діяльності, у тому числі фінансових, соціальних, економічних та екологічних, базується на визначенні складових, які є основою для розрахунку зазначених результатів.

Важливим елементом процесу управління формуванням результатів діяльності є розрахунок результативних показників на основі визначення доходів і витрат.

Звичайно, фінансовий результат діяльності промислового підприємства формується за видами діяльності, тобто прибуток підприємства – це сума прибутку від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності промислового підприємства. При цьому необхідним є побудова відповідної системи управління формуванням позитивного фінансового результату, яка базується на впливі на нього через фактори, які визначають відповідні фінансові результати підприємства.

Етап управління фінансовими результатами підприємства є ключовим процесом, ефективність якого впливає на успішність функціонування загальної системи управління підприємством, а також на темпи економічного та соціального розвитку промислових підприємств.

На думку Вороніної О.О. [93], управління фінансовим результатом – це процес пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо формування, розподілу й використання фінансового результату, який базується на координації дій з іншими 297 підсистемами управління підприємством, на підставі зворотного впливу, та здійснюється для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства.

Процес управління фінансовими результатами підприємства має відбуватися в певній послідовності і забезпечувати реалізацію головної мети та основних завдань цього формування. З цією метою Н. Г. Пігулем було запропоновано структурно-логічну схему

здійснення процесу управління формуванням прибутку підприємства [49].

Управління прибутком підприємства являє собою процес розробки і прийняття рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу і використання на підприємстві з метою максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [240].

Останніми роками в Україні спостерігається низка негативних тенденцій, що ускладнюють процес управління прибутком підприємства, серед яких: зменшення обсягу одержаного прибутку підприємствами всіх видів економічної діяльності; формування значної частки прибутку у промисловості; зниження рівня рентабельності підприємств; уповільнення приросту валової доданої вартості; уповільнення приросту обсягу реалізованої продукції та основних засобів підприємств [240].

Процедура визначення інтегрованої вартісної оцінки сукупних результатів діяльності промислового підприємства базується на визначенні окремих результативних показників за всіма напрямками діяльності промислового підприємства.

При цьому соціальні, екологічні та фінансові результати діяльності підприємства враховуються у розрахунках ефективності діяльності, якщо вони мають вартісне вираження. В залежності від періоду діяльності, від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, соціальні й екологічні результати діяльності підприємства можуть бути як позитивними, так і негативними за окремими ознаками (забруднення навколишнього середовища, соціальний ефект впливу рівня автоматизації та комп'ютеризації виробничого процесу та інші).

Головною метою управління процесом формування результатів діяльності є складання умов, за яких можливо суттєво впливати на оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Саме в отриманні високого рівня як фінансового, так й інших результатів діяльності зацікавлені всі суб'єкти господарювання, тому

що використання отриманих результатів вирішує проблеми розширення напрямків діяльності підприємства, реалізацію інвестиційно-інноваційних та соціальних проектів. Крім того, ефективна, стабільна і прибуткова діяльність промислового підприємства може бути забезпечена застосуванням наукових методів планування, оцінки й аналізу прибутку та визначення ефективних напрямів його використання.

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Метою формування результатів діяльності є високі темпи зростання відповідних показників за умови спрямованості підприємства на збільшення обсягів реалізації, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку, отримання соціального та екологічного ефекту. Однак, більшість промислових підприємств у сучасних умовах господарювання підтримує свою діяльність у стабільному стані, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності та забезпечуючи поточну платоспроможність підприємства.

Таким чином, використання раціональної системи управління доходами, витратами, податковими платежами та ризиками дозволяє значно підвищити рівень ефективності функціонування процесу формування результатів діяльності промислового підприємства. Процес управління розподілом результатів діяльності промислового підприємства розпочинається з визначення основної мети та напрямків розподілу фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства.

Саме процес формування фінансових результатів підприємства, а також характер їх розподілу визначають функціональність та ефективність політики управління прибутком промислового підприємства. Важливим аспектом є чітке визначення напрямків його майбутнього використання в різних формах зворотного зв’язку з урахуванням стратегічної мети розвитку промислового підприємства, що, в свою чергу, формує суттєві напрямки діяльності підприємства і характер розподілу прибутку. Визначення основних напрямків

розподілу результатів діяльності підприємства здійснюється з урахуванням:

– загальних потреб у сукупному доході за напрямками його використання та формування цільової структури розподілу сукупного доходу;

– пріоритетності у використанні прибутку за окремими напрямками діяльності підприємства;

– розрахунку оптимального розміру резервного капіталу підприємства та забезпечення його поповнення.

Процедури розподілу результатів діяльності підприємства безпосередньо реалізують основну мету політики управління ними – підвищення рівня прибутковості та отримання відповідного соціального ефекту. При цьому розраховуються пропорції між поточними виплатами доходу на капітал і зростанням сукупного доходу у майбутньому періоді.

Саме забезпечення ефективного управління результатами діяльності підприємства визначає окремі вимоги щодо здійснення даного процесу:

– системність та комплексність при прийнятті управлінських рішень, які напряму або опосередковано впливають на кінцеві результати управління. Іноді такий вплив може мати негативний характер, тому управління результатами діяльності підприємства повинне розглядатись з точки зору комплексної системи дій, яка забезпечить розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у результативність формування і використання результатів діяльності промислового підприємства;

– суцільна інтегрованість із загальною системою управління промисловим підприємством: кожне управлінське рішення впливає на результативність діяльності як окремих напрямків діяльності підприємства, так і в цілому по підприємству. При цьому важливим аспектом є наявність органічної інтегрованості системи управління результатами діяльності підприємства із загальною існуючою системою управління;

– значна динаміка процесу управління, яка базується на управлінських рішеннях з урахуванням зміни факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи окремі умови функціонування промислового підприємства;

– різноманітність підходів щодо розробки відповідних управлінських рішень з формування, розподілу та використання результатів діяльності підприємства, враховуючи альтернативні проекти управлінських рішень та процедуру вибору найбільш ефективного, з урахуванням ґрунтовної системи критеріїв, які визначають політику управління результатами діяльності підприємства.

Процес управління використанням результатів діяльності підприємства представляє собою, з одного боку, підсумковий етап управління результатами діяльності, з іншого – основу етапу управління плануванням результатів, тому як містить можливий потенціал для реалізації управлінських рішень щодо стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Важливим кроком даного процесу є використання сукупного доходу у відповідності зі стратегією підприємства, який можливо здійснювати у декілька етапів, враховуючи результати ретроспективної оцінки використання результатів діяльності, у тому числі фінансових та економічних, на основі відповідного обліково-аналітичного забезпечення; аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на ефективність використання результатів діяльності підприємства; формування системи управлінських рішень із забезпечення повного та ефективного використання сукупного доходу; контроль та коригування деяких управлінських рішень щодо використання сукупного доходу з урахуванням ефективної складової відповідної діяльності промислового підприємства.

Для формування оптимальної системи управління результатами діяльності промислового підприємства необхідним є формування відповідної організаційно-управлінської структури, яка дозволить ефективно та комплексно реалізувати відповідні завдання та методи управління результатами в процесі функціонування даної структури

для успішного досягнення стратегічної мети підприємства за умови застосування обліково-аналітичного інструментарію.

При цьому необхідність побудови відповідного механізму управління результатами діяльності промислового підприємства, який повинен інтегруватись в загальну систему управління промисловим підприємством, стає все більш актуальною.

Економічний механізм управління фінансовими результатами господарської діяльності промислового підприємства – це інтегрована в загальну систему менеджменту динамічна, цілісно-комплексна система управління, функціонування якої спрямоване на реалізацію її головної мети - забезпечення оптимального управління фінансовими результатами, що передбачає підвищення прибутковості, ринкової вартості та економічного розвитку підприємства впродовж довгострокового періоду [336].

На рис. 5.5 представлено механізм управління результатами діяльності промислового підприємства, який включає окремі системи. Кожна система на своєму етапі виконує поставлені цілі, що поступово наближає до виконання основної мети управління результатами діяльності підприємства – підвищення якісних та кількісних показників результативності та максимально ефективне використання отриманих результатів за всіма напрямками діяльності підприємства.

Головною метою процесу управління результатами діяльності промислового підприємства є отримання максимальних результатів за умови ефективного використання потенціалу промислового підприємства: виробничого, фінансового, трудового, матеріального, науково-технічного та інфраструктурного з урахуванням факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація зазначеної мети можлива за умови дії системи функціонування механізму управління результатами діяльності промислового підприємства, яка включає наступні підсистеми: організаційну систему, систему забезпечення та систему реалізації.

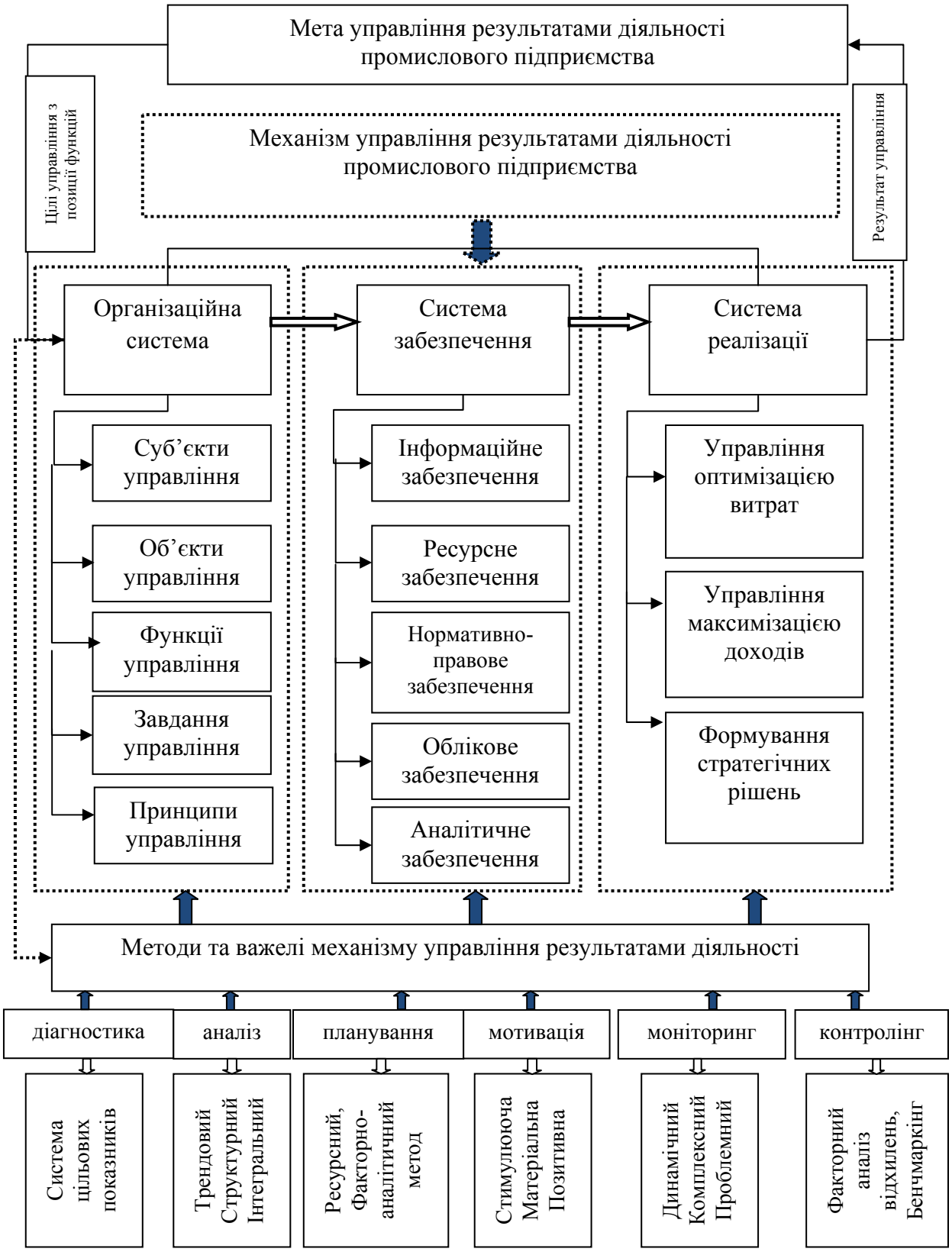

Рисунок 5.5 – Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства

Для обґрунтування ефективності та дієвості механізму управління результатами діяльності підприємства необхідно дослідити функціонування кожної підсистеми окремо та у взаємозв'язку.

Отже, організаційна система механізму управління базується на визначені суб'єктів та об'єктів управління з виділенням відповідних функцій та принципів: загальних та специфічних.

Враховуючи специфіку діяльності, суб'єктами управління результатами на промисловому підприємстві на стратегічному рівні управління є власники підприємств та управлінці вищої ланки, а на тактичному та оперативному рівні – це функціональні директори та керівники центрів відповідальності за окремими питаннями. Крім того, в якості суб'єктів управління можуть виступати посадові особи фінансової служби або інші працівники, у компетенцію яких входять управлінські функції та організація грошового обороту підприємства та які перебувають на різних ієрархічних рівнях управління: головний бухгалтер, фінансовий директор, адміністративний директор, керівник фінансово-збутової служби підприємства та інші.

Суб'єктами управління в зазначеному контексті виступають керівники відповідних підрозділів підприємства та працівники, які забезпечують процес управління під час дії даного механізму. Важливим аспектом є залучення найбільш кваліфікованих та професійних фахівців до складу суб'єктів управління результатами діяльності підприємства, що забезпечить ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень щодо планування, формування та використання результатів діяльності. Правильна координація даних працівників за допомогою мотивації та стимулювання діяльності допоможе значно покращити ефективність їх роботи та вплине на кінцевий результат.

Звертаючи увагу на об'єкти фінансового управління, важливо підтвердити постійну взаємодію та їх взаємообумовленість із суб'єктами управління, що формує відповідні задачі та варіанти управлінських рішень, забезпечуючи раціональну мобілізацію та ефективне використання всіх наявних ресурсів підприємства.

В свою чергу, об’єктами управління результатами діяльності є економічні, фінансові, соціальні та екологічні показники, які є як об’єктами впливу суб’єктів управління під час реалізації відповідних управлінських рішень, так і окремими результативними показниками, за допомогою яких можливо говорити щодо ефективності як напрямків діяльності промислового підприємства, так і його діяльності в цілому.

Індикаторами об’єктів управління є абсолютні та відносні показники: сукупний дохід промислового підприємства, вартість майна, податкове навантаження, валовий та чистий прибуток, обсяг виготовленої та реалізованої продукції, показники екологічної ефективності діяльності підприємства та інші.

Враховуючи сформульовані цілі та завдання, об’єктом управління можуть бути фінансові та обсягові результати діяльності підприємства у взаємозв’язку та з урахуванням відповідних чинників та процесів, які створюють передумови для їх формування, а також факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме процес ефективного фінансового управління результатами діяльності підприємства слід розглядати як сукупність операцій, які реалізуються у певній послідовності, з яких складається вплив суб’єктів управління результатами діяльності на відповідний об’єкт, який забезпечує правильність управлінських рішень.

Основними задачами управління результатами діяльності підприємства є:

1) Ефективне функціонування системи управління результатами діяльності підприємства та взаємопов’язаність із загальною системою управління промисловим підприємством.

2) Створення умов для забезпечення максимального розміру результативних показників діяльності підприємства за всіма напрямками діяльності;

3) Формування комплексності та якості процесу формування та використання результатів діяльності підприємства у відповідності до стратегічних цілей;

4) Досягнення достатнього рівня економічної, соціальної та екологічної безпеки промислового підприємства за умови урахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;

5) Забезпечення ефективної системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення запланованих економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності підприємства з урахуванням постійного впливу несприятливих внутрішніх та зовнішніх чинників;

6) Виявлення резервів підвищення позитивних результатів діяльності за рахунок оптимізації відповідних витрат.

Реалізація поставлених завдань для досягнення мети процесу управління результатами діяльності підприємства здійснюється за допомогою системи принципів, які поділяються на дві групи: загальні та специфічні. У своїй сукупності визначені принципи створюють стрункy систему правил, яка забезпечує високу ефективність механізму управління.

В економічній літературі існує декілька підходів до класифікації та видової характеристиці принципів управління.

Основу класичних принципів управління сформували представники концепції наукової організації праці: Ф. Тейлор у 1911 р. в праці «Принципи та методи наукового менеджменту», Г. Емерсон у 1912 р. в книзі «Дванадцять принципів продуктивності» та А. Файоль у 1916 р. у роботі «Загальне та промислове управління». Запропоновані Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем принципи стали базовими та отримали свій подальший розвиток у сучасних системах управління [306].

Система, розроблена А. Файолем, яка нараховує чотирнадцять принципів, напряму пов’язана з п’ятьма функціями управління: прогнозуванням, плануванням, організацією, координуванням, а також контролем, що за умови правильного застосування, забезпечує високу ефективність управління. Серед основних принципів можливо виділити: єдність напрямку та повноваження і відповідальність; винагорода персоналу і ланцюг командування (ієрархія); стабільність

робочого місця для персоналу та корпоративний дух; дисципліна та підлеглість особистих інтересів загальним.

Зазначені принципи набули подальшого розвитку в роботах науковців та дослідників, що привело до появи принципу системності (або системного підходу); принципу економічності, який передбачає необхідність кошторису витрат на управління та його порівняння з можливими втратами підприємства у разі ризикових подій; принципу обґрунтованості дій, які використовують в управлінні результатами діяльності; принципу послідовності, який зумовлює потребу дотримання управлінцем під час розробки та реалізації послідовності дій для найефективнішого їх застосування в процесі прийняття управлінських рішень.

Враховуючи існуючи підходи, на нашу думку, до системи управління результатами діяльності підприємства доцільно віднести загальні (універсальні) принципи управління, а саме: принцип цілеспрямованості, плановості, компетентності, дисципліни, контролю, стимулювання, наукової обґрунтованості управління, принцип справедливості, принцип ієрархічності управлінських рішень; принцип економічності та ефективності процесу управління; принцип послідовності, системності, динамічності; принцип гнучкості організаційних структур та адаптивність системи, варіативності підходів до розробки управлінських рішень; принцип своєчасності прийняття управлінських рішень.

Враховуючи специфіку управління результатами діяльності підприємства, до специфічних принципів управління належать: принцип орієнтованості на довгостроковий ефект від використання результатів; прагнення до удосконалення; принцип оптимального об’єднання інтересів підприємства та економічних, соціальних інтересів розвитку регіону; принцип функціональної дефініції; принцип динамізму та стратегічної орієнтованості; принцип безумовної відповідальності; принцип соціальної та екологічної спрямованості управління результатами діяльності.

Реалізація зазначених принципів здійснюється через відповідні функції управління результатами діяльності, а саме: планування,

організація, регулювання, координування, контролювання. Кожна із представлених функцій управління реалізується у здійсненні будь-якого управлінського процесу та наближає до досягнення стратегічної мети промислового підприємства. Під час практичної діяльності функції управління тісно пов'язані одна з одною, що безпосередньо забезпечує ефективне функціонування як системи управління результатами, так і підприємства в цілому, з урахуванням факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стабільне функціонування механізму управління результатами діяльності неможливе без діючої системи забезпечення, яка включає основні види потенціалу підприємства у відповідному взаємозв'язку. Ресурсне забезпечення є однією з найважливіших складових, які входить поряд з елементами інформаційного, нормативно-правового, облікового та аналітичного забезпечення процесу управління, до системи забезпечення механізму управління результатами діяльності промислового підприємства.

Дана система забезпечує оптимальність функціонування всіх систем механізму управління результатами діяльності, враховуючи загальну стратегію підприємства. Основним елементом ресурсного забезпечення є трудові ресурси, тобто суб'єкти управління, які визначають резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечують дію механізму управління результатами. В рамках зазначеної мети процесу управління результатами діяльності підприємства фінансовий, матеріальний, технологічний та інноваційний потенціал виконує роль фактору внутрішнього резерву для виконання поставлених завдань.

Інформаційне та нормативно-правове забезпечення системи функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства представляє собою сукупність документів, які створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління результатами.

На нашу думку, дієвість відповідних систем механізму управління результатами діяльності підприємства потребує відповідного інформаційного забезпечення, тому формування

інформаційної бази визначено вихідною підсистемою процесу управління результатами промислового підприємства.

Саме зміст системи інформаційного забезпечення управління результатами діяльності обумовлюється видами діяльності підприємства, організаційно-правовою формою, а також відповідними зовнішніми чинниками. При ухваленні стратегічних рішень в управлінні результатами діяльності промислового підприємства формування офіційних даних є основою для проведення аналізу і прогнозування зовнішнього середовища функціонування підприємства, що здійснюється за допомогою відповідних макроекономічних показників розвитку країни та показників галузевого розвитку підприємств. Своєчасно отримана суб'єктами управління інформація про стан показників, які характеризують відповідні результати діяльності промислового підприємства суттєво підвищує ефективність управлінських рішень. Важливим аспектом інформаційного забезпечення є формування та передача необхідних даних для можливості прийняття правильних управлінських рішень професійним управлінським персоналом промислового підприємства, з урахуванням принципів своєчасності, точності, повноти та достовірності.

Нормативно-правове забезпечення механізму управління результатами базується на спеціальних законних та підзаконних актах, які регулюють податкові, інвестиційні, інноваційні, соціальні та екологічні питання, пов'язані з основними аспектами управління результатами діяльності підприємства. Дотримання суб'єктами управління норм чинного законодавства забезпечить досконалість та правильність при прийнятті управлінських рішень щодо процесу планування, формування та реалізації результатів діяльності суб'єктів господарювання.

Для управління прибутком підприємства необхідна релевантна інформація щодо процесів його формування та розподілу. Така інформація формується за допомогою системи обліково-аналітичного забезпечення, що надає управлінському персоналу інформацію у вигляді форм фінансової, податкової, управлінської та статистичної

звітності, аналітичних даних, необхідних для здійснення оперативного аналізу процесу формування та використання прибутку підприємства, виходячи із підпорядкованості загальним цілям системи управління.

Обліково-аналітичне забезпечення представляє собою інтегровану система обліку та аналізу, що систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів перспективного розвитку підприємства, системної оцінки ефективності реалізації оперативно-тактичних та стратегічних управлінських рішень [149].

Детального дослідження потребує облікове та аналітичне забезпечення механізму управління результатами діяльності, яке ґрунтується на даних бухгалтерського та статистичного обліку.

Швидкість та якість отримання облікової інформації залежить від правильності організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Процес обробки первинної інформації про господарські процеси, ведення облікових регістрів та формування фінансової звітності потребує від виконавців знань, навичок та чіткості дій.

Достовірна облікова інформація є основою для проведення оцінки та аналізу стану фінансово-господарської діяльності підприємства, у тому числі щодо результатів діяльності. При цьому отримана аналітична інформація включає в себе результати здійснення процедур математичної і логічної обробки прогнозної, облікової і нормативної інформації по заданих алгоритмах розрахунку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Функціонування механізму управління результатами діяльності підприємства неможливе без застосування відповідних методів та важелів.

Для ефективності взаємодії всіх визначених систем механізму обов’язковим вважається проведення діагностики на відповідних етапах управління. Застосування управлінської діагностики проводиться в основному за допомогою методичного підходу, (пропозиція експертних послуг), який базується на формулюванні чітких завдань для консультанта для отримання необхідної

інформації щодо стану процесу управління результатами діяльності підприємства.

Деякі автори розглядають управлінську діагностику як інструмент, який дозволяє визначити коло актуальних проблем і питань, допомагає виявити причини проблем, показати взаємозв'язки між існуючими проблемами в управлінській ситуації й бажаними цілями [16]. Інші представляють діагностику як узагальнену оцінку якості систем управління на основі моделі досконалості EFQM з виокремленням в її складі головних елементів системи управління (апарат управління, організаційна структура управління, організаційна культура, процес управління, організаційні комунікації) [335].

Оцінити роботу суб'єктів управління можливо за допомогою якісних та кількісних показників з урахуванням відповідних систем механізму управління результатами діяльності підприємства.

До якісних показників ефективності суб'єктів управління відносяться: науково-технічний та інноваційний рівень суб'єктів управління (можливість використання наукових методів з урахуванням інноваційної складової, а також обчислювальної техніки); рівень культури управління та культури праці робітників апарату управління (відповідний стиль керівництва, наявність конфліктних ситуацій, використання робочого часу); обґрунтованість управлінських рішень, які приймаються суб'єктами управління; повнота і достовірність інформації, якою володіють суб'єкти управління результатами діяльності підприємства.

Для цілей управлінської діагностики якісна характеристика повинна бути доповнена відповідними кількісними показниками для отримання всебічної інформації щодо стану процесу управління результатами діяльності підприємства.

За нашою думкою, необхідною умовою є формування та розрахунок інтегрального показника рівня якості управління результатами діяльності промислового підприємства (Integral indicator of the quality of management level) – Iq,

$$Iq = \int Qs + Sd + Ei, \quad (5.10)$$

де показник якості виконання функцій суб'єктами управління результатами діяльності (Quality subjects of the functions of performance management) – Qs,

$$Qs = 1 - \frac{\sum_1^n \mathrm{Tni}}{\sum_1^m \mathrm{Frmi}}, \quad (5.11)$$

де Tni – втрати робочого часу при недосконалому виконанні n-х функцій управління відповідними суб'єктами;

Frmi – фонд робочого часу суб'єктів управління результатами діяльності.

Показник стабільності суб'єктів управління результатами діяльності (stability data subjects of performance management) – Sd,

$$Sd = 1 - \frac{Nli}{Ni} \quad (5.12)$$

де Nli – чисельність суб'єктів управління, які звільнились за і-й період;

Ni – чисельність суб'єктів управління за і-й період.

Показник оперативності роботи суб'єктів управління результатами діяльності (efficiency index of subjects of performance management) – Ei,

$$Ei = \frac{\sum_1^n \mathrm{Dn} \times \mathrm{Tb}}{\sum_1^n \mathrm{Tb}}, \quad (5.13)$$

де Dn – строк виконання і-ї роботи, Tb – дні відставання від прийнятого строку виконання зобов'язань відповідними суб'єктами.

З метою здійснення контролю за перебігом виконання плану й аналітичного забезпечення управління результатами діяльності проводиться аналіз даних процесів у оперативному та ретроспективному характері.

До основних методів аналізу результатів діяльності підприємства відносять горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, трендовий та факторний, а також інтегральний та SWOT-аналіз.

У процесі використання системи горизонтального або трендового аналізу розраховують темпи росту (приросту) окремих видів результативних показників, визначаються загальні тенденції його зміни.

Системно-структурне розкладання відповідних результативних показників, які виступають в якості індикаторів процесів формування, розподілу та використання результатів діяльності підприємства, лежить в основі структурного або вертикального аналізу результатів діяльності. Найбільш ефективними видами структурного аналізу, які використовуються промисловими підприємствами, є: аналіз коефіцієнтів (R-аналіз); порівняльний аналіз фінансових результатів, а також аналіз рівня ризиків.

Використання інтегрального аналізу, який базується на «Моделі Дюпона», відповідно до якої коефіцієнт рентабельності використовуваних активів розраховується як добуток коефіцієнта чистої рентабельності реалізації продукції на коефіцієнт оборотності використовуваних активів, дозволяє отримати узагальнену характеристику суттєвих умов формування фінансових результатів підприємства.

За допомогою низки методів, вибір яких залежить від факторів впливу, здійснюється планування результатів діяльності промислового підприємства. Суб'єкти управління повинні забезпечити швидке та гнучке реагування на будь-які зовнішні та внутрішні зміни, які впливають на досягнення поставленої мети та відповідний рівень результативних показників.

Контроль є невід'ємним елементом кожного етапу процесу управління результатами діяльності підприємства, який забезпечує інформаційну прозорість на предмет якості здійснення процесу управління з урахуванням всіх стадій та інформує суб'єктів управління щодо окремих відхилень від заданих параметрів процесу управління результатами діяльності промислового підприємства для прийняття правильних та своєчасних управлінських рішень.

Важливим питанням є формування на підприємстві системи моніторингу з метою надання інформації для прийняття відповідних

управлінських рішень. Враховуючи характер прийняття управлінських рішень, моніторинг, на нашу думку, передбачає не лише виявлення відхилень фактичних показників від показників-індикаторів, але й визначення причин таких відхилень, на основі чого здійснюється корегування окремих процесів та заходів суб'єктами управління.

Отже, для забезпечення високої ефективності управління результатами діяльності підприємства необхідно зосередитись на системі цільових показників, за допомогою яких можливо відстежувати результативність діяльності підприємства в цілому та впливати на її підвищення та оптимізацію.

В залежності від структури результатів діяльності підприємства пропонуємо використовувати наступну систему цільових показників, за допомогою яких можливо максимізувати ефективність системи управління результатами діяльності промислового підприємства в рамках відповідного механізму управління (табл. 5.1).

Завершальним етапом побудови системи функціонування механізму управління результатами діяльності виступає система реалізації, яка містить процес управління оптимізацією витрат та максимізацією доходів підприємства. При цьому обов'язковим є формування ефективних стратегічних рішень щодо використання результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Ефективність реалізації механізму управління результатами діяльності підприємстві напряму залежить від рівня якості організаційної системи та системи забезпечення.

Усі досліджені складові механізму управління результатами діяльності підприємства взаємодіють між собою за допомогою відповідних методів та важелів, які забезпечують процес управління необхідним інструментарієм та наближають до досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Таким чином, дієвість механізму управління результатами діяльності промислового підприємства залежить від оптимальної наповненості взаємозалежних підсистем відповідними елементами, які функціонують за допомогою інструментів та методів, та

забезпечують ефективність всієї системи управління економічними, фінансовими, соціальними та екологічними результатами діяльності підприємства.

Таблиця 5.1 – Система цільових показників для забезпечення ефективності управління результатами діяльності промислового підприємства

№	Відповідний результат діяльності підприємства	Цільові показники
1	Економічні результати	Обсяг виробленої/реалізованої продукції;
		Вартість майнового комплексу підприємства;
		Рентабельність продаж;
		Коефіцієнт реінвестування;
		Інші
2	Фінансові результати	Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток);
		Сукупний дохід;
		Коефіцієнт ефективності розподілу прибутку;
		Коефіцієнт комерційної рентабельності;
		Інші
3	Соціальні результати	Розмір заробітної плати персоналу;
		Умови праці та стан охорони праці;
		Розмір відрахувань на соціальні заходи;
		Інші
4	Екологічні результати	Сума екологічного податку;
		Кількість викидів шкідливих речовин на одиницю продукції;
		Кількість відходів на одиницю продукції;
		Якість повітря у відповідному регіоні;
		Інші

Крім того, функціонування ефективного механізму управління результатами діяльності забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, належний стан економічної безпеки та розвиток з орієнтацією всієї системи управління на довгострокову перспективу.

5.3 Концепція контролінгу в управлінні результатами діяльності промислового підприємства

Постійні трансформаційні умови, у яких перебувають промислові підприємства, вимагають від науковців пошуку сучасного обліково-аналітичного інструментарію з метою формування такої моделі управління суб'єктом господарювання, яка б відповідала сучасним європейським орієнтирам національної економіки України.

З метою ефективного управління підприємством, перед управлінським персоналом постають питання, вирішення яких забезпечить максимізацію результатів діяльності суб'єктів господарювання. Основні питання – це забезпечення надходження обліково-аналітичної інформації, яка відображає реальний стан підприємства та результати діяльності; система подачі інформації та своєчасне надходження. Наявність сучасного обліково-аналітичного інструментарію управління результатами діяльності суб'єкта, оперативність виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення та обробки даних, їх значимість й актуальність дозволяють в повній мірі виконувати всі функції управління, у тому числі приймати ефективні управлінські рішення і вчасно реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Обліково-аналітичний інструментарій в системі управління результатами діяльності промислового підприємства, на нашу думку, включає сукупність способів та прийомів системи управління, застосування яких забезпечить ефективне функціонування суб'єкта господарювання та максимізації результатів діяльності.

Одним із шляхів ефективного управління промисловим підприємством є застосування системи контролінгу [214].

Контролінг є одним із сучасних інструментів системи управління. Контролінг – поняття комплексне і неоднозначне у зв'язку з різною трактовкою науковців та практиків. На нашу думку, це концепція отримання інформації з метою управління суб'єктом господарювання.

У працях М.С. Пушкаря та Р.М. Пушкаря контролінг – це окрема інформаційна підсистема підприємства для стратегічного управління на основі синтезу знань з менеджменту, маркетингу, фінансового й управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю та прогнозування [309].

Контролінг, в нашому розумінні, – це інструмент системи управління промисловим підприємством, за допомогою якого забезпечується тривале стійке функціонування суб'єкта та отримання позитивних результатів діяльності.

У наукових праця Є.І. Масленнікова, контролінг – це відповідна підсистема управління на підприємстві, яка дає змогу виявити відхилення від прийнятих і затверджених процедур, положень, правил та надати оцінку причин цих відхилень, конкретизувати їх за ступенем участі в них працівників підприємства [214].

В історичному аспекті, контролінг зародився в період з XV ст. в Англії. Він виконував функції облікового процесу та контролю. З часом функції контролінгу збільшувалися й почали включати оцінку фінансових показників та ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Щодо розвитку наукових підходів до обґрунтування побудови системи контролінгу, то особливий вплив мала криза 1930-х років у США, яка привела до банкрутств багатьох підприємств, що спонукало менеджерів до пошуку нових методів та поглядів на управління. У той час почали розвиватися концептуальні та теоретичні засади контролінгу. Наприклад, у 1931 р. у США заснували Інститут контролерів Америки як фахової організації, покликаної уточнювати та розтлумачувати зміст та сутність контролінгу, розробляти його методичне забезпечення. З того часу, не дивлячись на реорганізацію цієї структури у Інститут фінансових директорів («Financial Executive Institute», 1962 р.), заклад мав великий вплив на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток з урахуванням розв'язання проблем управління фінансами, формуванням систем бюджетування та управлінського обліку [62].

Дослідник І. А. Маркіна [176] вказує, що контролінг – це обліково-аналітична система, яка підтримує процес досягнення стратегічних та оперативних цілей суб'єктів господарювання.

Отже, із великої кількості визначень можна констатувати, що контролінг – це елемент системи управління підприємством, направлений на координацію всіх функціональних сегментів підприємства з метою вирішення стратегічних завдань. Серед визначень та тлумачень науковців та практиків спільним є те, що контролінг виявляє, вимірює, систематизує, оцінює та передає інформацію зацікавленим особам для прийняття управлінських рішень в системі управління суб'єктом господарювання. Контролінг в системі управління промисловим підприємством представлено на рис. 5.6.

Рисунок 5.6 – Контролінг в системі управління промисловим підприємством

Одним з найважливіших показників діяльності промислового підприємства є фінансовий результат, в системі контролінгу аналізу та оцінці співвідношення його значенню з іншими показниками приділяється особлива увага на підприємстві. Специфіка контролінгу особливо чітко розглядається в угрупованні та обліку доходів та витрат, пов'язаних з діяльністю суб'єкта господарювання.

Контролінг однозначно і повністю формує необхідність узагальненого планування та обліку всіх доходів та витрат підприємства з метою планування результатів діяльності суб'єкта. Дана система базується на методі співставлення доходів та витрат, в основі якого лежить угруповання доходів та витрат в залежності від їх зв'язку з обсягом діяльності, кількістю відпрацьованого часу та іншими показниками, які характеризують рівень використання виробничих потужностей, можливостей підприємства і наявності відповідних ресурсів. Доходи та витрати слід класифікувати за окремими видами або сегментами з метою отримання достовірної інформації про результати діяльності за окремими видами діяльності або сегментами.

Основним джерелом інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління промисловим підприємством є обліковий процес та контролінг. Обліково-аналітична інформація, яка формується в системі облікового процесу, використовується в контролінгу, що є актуальним для системи управління результатами діяльності суб'єкта господарювання (рис. 5.7).

Контролінг забезпечує єдність облікового процесу та реалізує функції і завдання управління результатами діяльності промислового підприємства. Інформаційні потоки облікового процесу, у тому числі оперативного, фінансового, управлінського та стратегічного обліку, формують інформаційно-аналітичну систему контролінгу з метою ефективного управління процесами забезпечення, виробництва та реалізації на підприємстві. Необхідно зауважити, що концепція контролінгу забезпечує взаємозв'язок всіх видів обліково-аналітичної інформації і забезпечує консолідацію цілей та завдань облікового процесу та системи управління промисловим підприємством.

Оперативний та фінансовий облік забезпечує контролінг повною, правдивою та неупередженою обліковою інформацією щодо поточної діяльності, фінансового стану та результатів діяльності підприємства.

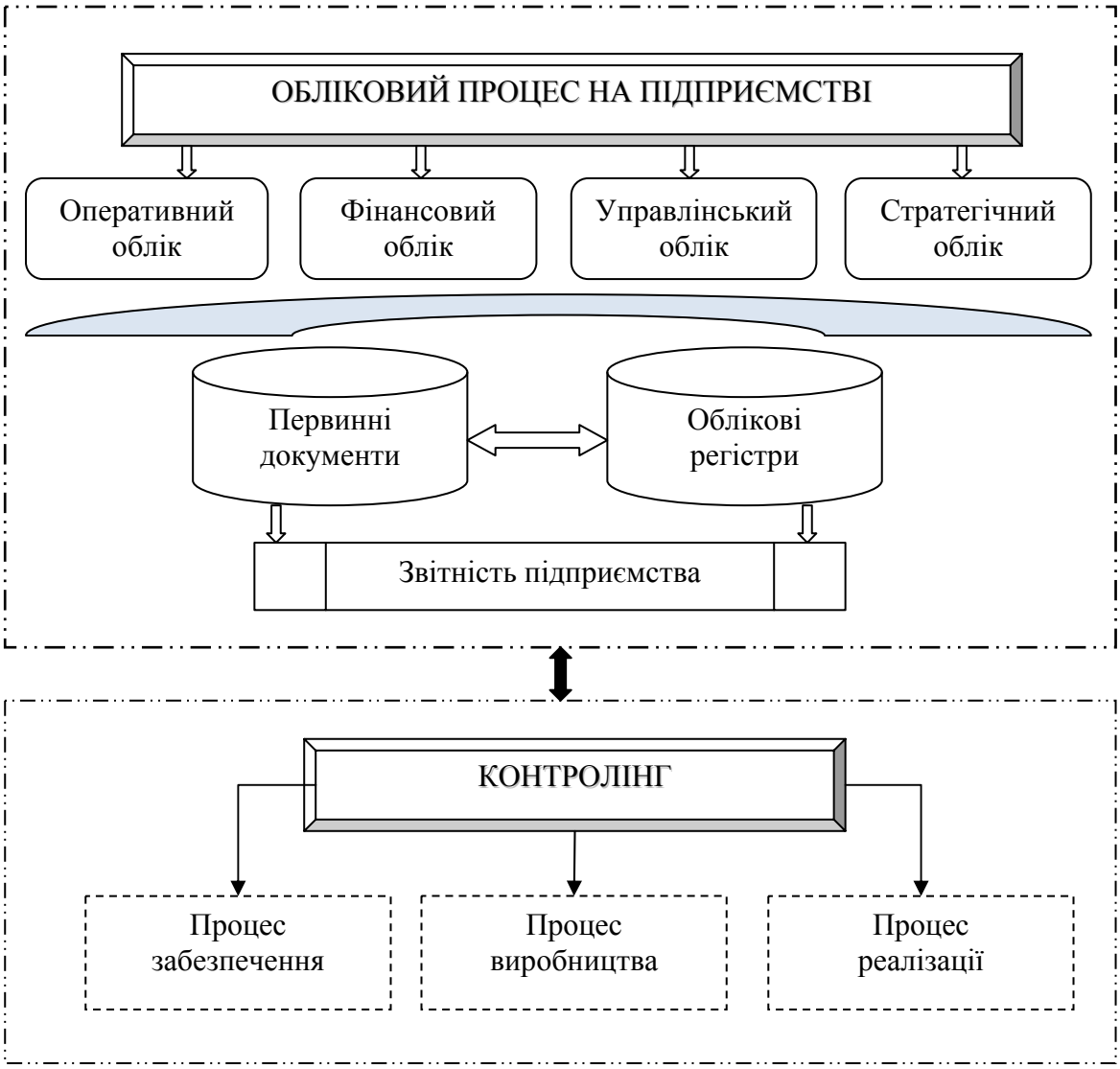

Рисунок 5.7 – Взаємозв’язок облікового процесу та контролінгу

Управлінський та стратегічний облік забезпечує контролінг повною, більш докладною, правдивою та неупередженою обліково-аналітичною інформацією про активи, зобов’язання, капітал, результати діяльності, руху грошових потоків в системі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності з метою забезпечення управлінського персоналу підприємства відповідною, у тому числі стратегічною інформацією.

Науковці-економісти, обліковці та управлінці в даний час широко обговорюють проблемні питання управлінського та стратегічного обліку, однак спільної думки про їх мету, завдання, об'єкт, предмет та функції, нажаль поки не сформовано, спостерігається широке розмаїття наукових думок, від повного заперечення даних видів обліку до широкого тлумачення, що включає весь процес управління суб'єктом господарювання.

При формуванні контролінгу слід реалізовувати всі принципи системи управління результатами діяльності, уникнути ситуації, за якою відповідна новизна, інтерес до нововведення призводить до спотвореного, занадто сприятливого очікуваного результату його реалізації і в цьому виявляється реалізація запропонованого нами принципу управління результатами з урахуванням обережності та максимізації.

Об'єктами управлінського та стратегічного обліку є результати діяльності промислового підприємства з урахуванням господарського та географічного сегменту, а також аналітичні показники, які здійснюють на них прямий або непрямий вплив відповідних факторів. Методичний інструментарій, який застосовується в управлінському та стратегічному обліку, занадто різноманітний, він забезпечує відповідну систему управління підприємством необхідними методами та прийомами з метою формування структурованої інформації про результати діяльності підприємства за всіма сегментами. Основні принципи управлінського та стратегічного обліку:

– обачність;

– повне висвітлення;

– комплексність;

– нарахування та відповідність доходів і витрат;

– корисність;

– гнучкість;

– орієнтованість на ділові вимоги управлінського персоналу та власників;

– оцінка результатів діяльності з урахуванням господарського сегменту;

– оцінка результатів діяльності з урахуванням географічного сегменту.

Управлінський та стратегічний облік призначений для поліпшення та максимізації результатів майбутньої господарської діяльності, тому, за нашою думкою, вони повинні бути тісно пов'язані з цільовим управлінням – відповідною системою, за допомогою якої суб'єкти управління підприємством концентрують увагу на результатах діяльності, з урахуванням засобів та способів, за допомогою яких результати можуть бути отримані. В основі управлінського та стратегічного обліку лежить облік доходів та витрат за господарським та географічним сегментом, у нерозривному взаємозв'язку з результатами діяльності промислового підприємства та визначенням їх ефективності й максимізації. Необхідно зауважити, що управлінський та стратегічний облік передбачає реалізацію їх в рамках інтеграції облікового процесу та обробки відповідної інформації, яка реалізується, на нашу думку, шляхом формування елементу контролінгу в управлінні промисловим підприємством.

Контролінг – це комплексний інструмент в системі управління промисловим підприємством, який забезпечує реалізацію функцій управління суб'єктом господарювання. В рамках поширеного розуміння управлінського та стратегічного обліку, насамперед, як системи обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення, вважаємо їх досить ефективним елементом контролінгу. Контролінг, на нашу думку, повинен орієнтуватися на всі сегменти діяльності промислового підприємства, у тому числі, повинно бути приділено увагу вивченню попиту та пропозиції, рівня конкуренції, доходам та витратам, і насамперед, результатам діяльності за всіма сегментами суб'єкта господарювання. Контролінг повинен забезпечувати управлінську систему достовірною, якісною та надійною інформацією про об'єкти управління.

У відповідності з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку консолідована інформація, яка характерна

для промислових підприємств, забезпечує характеристику фінансового стану та сукупного доходу групи господарюючих суб'єктів з урахуванням господарського та географічного сегменту.

На аспектах запропонованого визначення контролінгу як елементу технології управління підприємством, нами запропонована його методологічна основа, яка включає в себе:

– визначення та формування мети;

– декомпозицію та формалізацію завдань через систему відповідних показників;

– визначення об'єкта;

– комплексне планування заходів для вирішення завдань;

– реалізація планових заходів;

– економічний контроль фактичних значень показників;

– аналіз та аналітична оцінка відхилень;

– прийняття ефективних управлінських рішень.

Органічне поєднання управлінських процесів в контролінгу на промислових підприємствах проявляється в тому, що у контролінгу приймає участь кожен працівник підприємства в межах своєї компетенції та повноважень.

Необхідно звернути увагу, що контроль, як елемент контролінгу, є складовою частиною управління суспільним відтворенням, являє собою процес, який забезпечує відповідність функціонування керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням, і спрямований на успішне вирішення визначених завдань або перевірку виконання господарських рішень з метою встановлення їх достовірності, законності та економічної доцільності в умовах вирішення планових та стратегічних цілей підприємства.

У науковій літературі елемент контролю визначається як періодичний дієвий механізм повернення до раніше визначених завдань, що обумовлює гарантії коригувань в ході виконання поточних, планових та прогнозних рішень суб'єкта господарювання. Контроль у господарський практиці має безліч видів та визначень, але в управлінні результатами діяльності промислового підприємства особливе значення має економічний контроль.

Економічний контроль забезпечує виконання контрольних функцій орієнтовних на сферу економічних явищ, пов'язаних з діяльністю промислового підприємства. Економічний контроль допомагає найбільш реально, з достатнім ступенем ефективності виявляти раціональні та нераціональні сторони в діях управління всім механізмом розвитку підприємства або галузі національної економки. Здійснюючи дії в сфері економіки та управління, елемент контролю є віддзеркаленням характерних рис, притаманних тому чи іншому типу господарської діяльності та системи управління.

В системі управління промисловим підприємством має місце два види зв'язку: прямий – від органу управління до об'єктів управління та зворотний – реакція об'єкта управління на дії управлінської системи промислового підприємства. Даний контроль, виконує функцію зворотнього зв'язку – забезпечує виявлення відхилень у діяльності суб'єкта господарювання від заданих параметрів й формування на даному аспекті відповідних управлінських рішень, які вплинуть на ефективність результатів діяльності підприємства. Таким чином, економічний контроль є незамінним засобом для ефективного функціонування економічної системи промислового підприємства на всіх рівнях та за всіма сегментами.

Основне завдання економічного контролю визначається у цілеспрямованому впливі на хід відтворювальних процесів для досягнення ефективних та максимальних результатів діяльності суб'єкта господарювання. Для промислових підприємств це означає, перш за все, забезпечення ефективного використання ресурсів, які забезпечать максимізацію результатів діяльності.

Економічний контроль не тільки охоплює всі сторони діяльності суб'єкта господарювання, в основі якої лежать принципи облікового процесу, у тому числі документального та фактичного контролю, але також сприяє ефективному використанню ресурсів та забезпеченню достовірності та повноти показників звітності підприємства, що принципово важливо для її користувачів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, предметом економічного контролю є формування результатів діяльності промислового підприємства та відстеження і виявлення відповідності їх фактичного стану плановим або прогнозним значенням, регулювання їх з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства. Об'єктом економічного контролю є результати діяльності підприємства, пов'язані з використанням їх ресурсів, зобов'язань та капіталу.

Економічному контролю піддаються окремі господарські ресурси, джерела і процеси, сукупність яких характеризує діяльність суб'єкта господарювання, а також окремих сегментів за певний період діяльності.

Ми підтримуємо думку науковців та практиків, які визнають необхідність використання в якості об'єктів економічного контролю у вузькому аспекті – центрів відповідальності бізнес-процесів, тому що це дозволяє ліквідувати безвідповідальність управлінського персоналу відповідного господарського та географічного сегменту. Центрами відповідальності є визначені об'єкти контролю, стан і поведінка, входи і виходи яких вимірюються в вартісних або інших одиницях, які дозволяють достовірно визначити відповідальність управлінського персоналу за результати діяльності суб'єкта господарювання.

Визнання відповідних центрів відповідальності об'єктами контролю дозволяє підвищити дієвість, оцінити якість роботи управлінського персоналу відповідного господарського та географічного сегменту, визначити економічний контроль як елемент системи управління, який включає в себе безліч суб'єктів, з урахуванням горизонтального та вертикально взаємозв'язку.

Основними суб'єктами економічного контролю промислових підприємств є керівники різних ланок системи управління, які виступають в якості ініціаторів всієї системи внутрішнього контролю на підприємстві. Економічний контроль на промислових підприємствах доцільно класифікувати також і за значимістю його суб'єктів відповідного рівня управління:

– перший рівень – власники підприємства, які здійснюють контроль безпосередньо чи опосередковано за допомогою незалежних фахівців;

– другий рівень – керівники підприємства, які у відповідності з установчими документами та посадовими інструкціями керують підприємством та несуть відповідальність перед суб'єктами першого рівня;

– третій рівень – управлінський персонал відповідного структурного сегменту промислового підприємства, який у відповідності з посадовими інструкціями керує відповідним сегментом та несе відповідальність перед суб'єктами другого рівня;

– четвертий рівень – працівники підприємства, у відповідності зі своїми посадовими обов'язками, які несуть відповідальність перед суб'єктами третього рівня.

Суб'єкти економічного контролю здійснюють наступні види економічного контролю: попередній, поточний та кінцевий контроль; документальний, фактичний та автоматизований контроль; плановий або раптовий контроль; систематичний, періодичний та епізодичний контроль; суцільний або вибірковий контроль. Таким чином, економічний контроль, елементу контролінгу, вивчає факти втрати та нераціонального використання ресурсів, зобов'язань, капіталу, які забезпечують доцільність праці працівників в процесі діяльності суб'єкта господарювання. Основні функції економічного контролю: інформаційно-аналітична, профілактична, мобілізаційна, повчальна та мотиваційна.

Інформаційно-аналітична функція – аналітична інформація, яка отримана за результатами економічного контролю, служить підставою для прийняття відповідних ефективних управлінських рішень, які забезпечують планове функціонування об'єкту, який контролюється.

Профілактична функція – економічний контроль покликаний не тільки виявити недоліки, нестачі, псування, розкрадання, зловживання, але також сприяти їх усуненню та запобіганню. Мобілізаційна функція – змушує суб'єктів господарювання

відповідально виконувати посадову інструкцію та свої зобов'язання, забезпечити раціональне та цільове використання всіх своїх ресурсів. Повчальна функція – залучаючи працівників підприємства до управління сегментами діяльності, економічний контроль виховує у них потребу неухильного дотримання законності, посадової інструкції та своїх обов'язків.

Мотиваційна функція – майбутні результати економічного контролю спонукають працівників не порушувати посадову інструкцію та отримати за належну працю відповідні заохочування.

Дослідження сутності, принципів побудови, функцій, форм організації та методів здійснення економічного контролю в структурі контролінгу й системи управління суб'єктом господарювання, дозволили нам систематизувати функції економічного контролю та визначити основні його аспекти як елементу контролінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства.

З метою підвищення економічної обґрунтованості відповідних управлінських рішень необхідно систему управління забезпечити доречною, достовірною, оперативною та сучасною обліково-аналітичною інформацією; забезпечити формування цілісної й несуперечливої системи аналітичних інструментів. Необхідно пам'ятати, що отримана обліково-аналітична інформація може виявитися недоречною в системі управління, якщо система запланованих, звітних і оціночних інструментів не відповідає сучасним аспектам системи управління.

В системі управління суб'єктом формування структури контролінгу є внутрішньою справою промислового підприємства. Контролінг забезпечує здійснення кількісно й якісно орієнтовані концепції системи управління результатами діяльності суб'єкта господарювання, що забезпечує безперечну зацікавленість для соціально-орієнтованих промислових підприємств. Концепція контролінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства з кількісною та якісною орієнтацією на різних ланках управління запропонована на рис. 5.8.

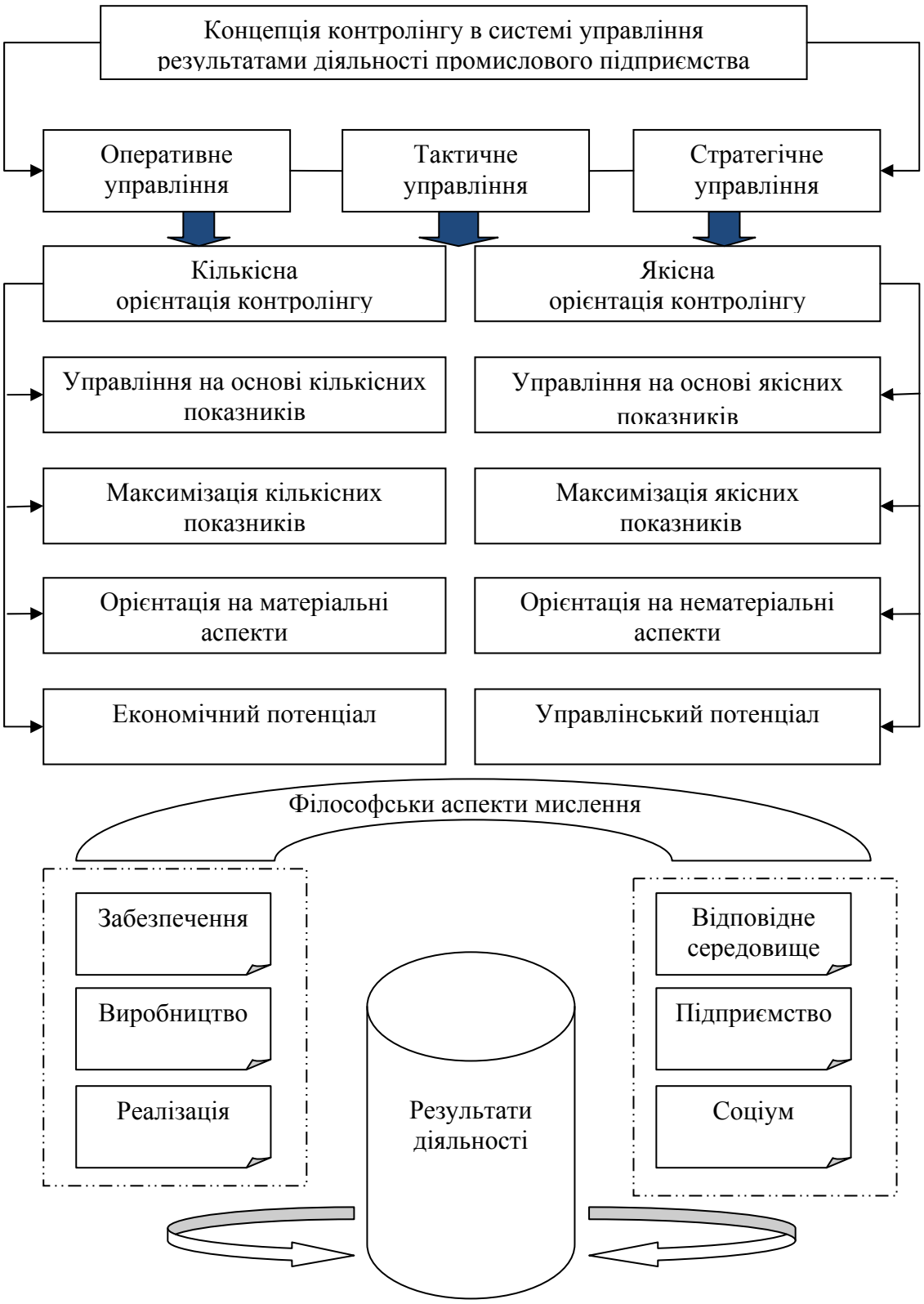

Рисунок 5.8 – Концепція контролінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства

Слід зазначити, що концепція контролінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства з кількісною та якісною орієнтацією на різних ланках управління вимагає оперативного й стратегічного планування результатів діяльності та управління сукупним доходом на основі економічного обґрунтування маржинального доходу промислового підприємства.

Формування системи управлінського та стратегічного обліку є початковою сходинкою реалізації концепції контролінгу в системі управління промисловим підприємством. Запропонована у дослідженні класифікація результатів діяльності підприємства за різними ознаками може бути прийнята за основу при формуванні сегментних результатів діяльності у сучасній обліковій системі промислового підприємства. Однак, ми схиляємося до того, що слід виділяти таку кількість найбільш істотних ознак для класифікації результатів діяльності, яка забезпечить дотримання принципів системи управління з метою надання зацікавленим особам дохідливої, зрозумілої, доречної та достовірної інформації про результати діяльності відповідного сегменту суб'єкта господарювання.

При впровадженні контролінгу в систему управління підприємством необхідно відокремити дві складові результатів діяльності і методи їх оцінки:

– результати діяльної суб'єкта господарювання з урахуванням географічного сегменту;

– результати діяльної суб'єкта господарювання з урахуванням господарського сегменту.

У зв'язку з цим необхідно перегрупувати рахунки облікового процесу результатів діяльності суб'єкта, щоб найважливіша, оперативна та стратегічна для промислового підприємства інформація отримувалася у синтетичному або аналітичному вигляді.

Зауважимо, що впровадження контролінгу результатів діяльності промислового підприємства вимагає організації наступних етапів роботи:

– обґрунтування актуальності впровадження контролінгу в систему управління;

– постановка мети контролінгу;

– формування завдань;

– визначення обліково-аналітичного інструментарію;

– диференціація та класифікації результатів діяльності;

– реалізація відповідного оперативного, тактичного або стратегічного контролінгу;

– формування аналітичної інформації за результатами контролінгу;

– передача аналітичної інформації зацікавленим особам;

– прийняття ефективних управлінських рішень.

Для впорядкування облікового процесу на підприємстві і створення кількісного та якісного підґрунтя для ефективної оцінки результатів діяльності суб'єкта господарювання необхідна подальша уніфікація обліку і наближення його до загальноприйнятих міжнародних принципів та аспектів. З метою реалізації запропонованого аспекту необхідно:

– забезпечити побудову сучасного оперативного обліку, який забезпечить отримання оперативної інформації щодо результатів діяльності підприємства за відповідним господарським або географічним сегментом;

– розмежувати фінансовий та управлінський облік, що дозволить більш повно задовольнити достовірною і доречною інформацією відповідних користувачів, а, насамперед, управлінський персонал, для оцінки фінансового стану і результатів діяльності підприємства;

– суворо дотримуватися принципів облікового процесу, насамперед, принципу нарахування та відповідності доходів і витрат, з метою отримання якісної інформації про результати діяльності суб'єкта господарювання;

– забезпечити створення системи стратегічного обліку з метою отримання облікової та позаоблікової інформації для прийняття стратегічних рішень в системі управління;

– трансформувати звітність підприємства до сучасних вимог міжнародного середовища.

В контролінгу результатів діяльності промислового підприємства необхідно дотримуватися консерватизму, тобто майбутні доходи оцінюються за найменшою оцінкою, а витрати, навпаки, за найбільшою. Завдяки консерватизму можливо застосовувати відповідні поправки та виявляти резерви за відповідними господарськими операціями, пов'язаними з певними ризиками.

Для забезпечення максимальної ефективності контролінгу результатів діяльності суб'єкта господарювання доцільно автоматизувати даний процес з використанням сучасних інформаційних систем, які найповніше задовольнять інформаційно-аналітичні потреби управлінського персоналу.

Інформаційні системи в управлінні є локальними або інтегрованими (малі, середні та великі). Локальні системи використовуються для автоматизації діяльності суб'єкта господарювання за одним або деякими напрямами («1С: Підприємство», «M.E.Doc», «Інфософт», «Супер-Менеджер», «Інотек» та інші). Інтегровані системи, у розрізі своєї класифікації, найбільш функціонально розвинуті й складні, та виконують широкий або весь спектр автоматизованих процедур («mySAP», «iBaanERP», «Applications», «MFG-Pro», «SuteLine», «Axapta», «Concord XAL», «NS-2000», «Platinum», «Парус», «Галактика», «БОСС-корпорація» та інші).

З метою реалізації мети та завдань контролінгу результатів діяльності може бути використана будь-яка інформаційна система, в якій широко застосовується багатовимірна оцінка, з використанням перехресних таблиць, кластерних діаграм та схем. Для контролінгу найбільш критичних показників результатів діяльності підприємства використовуються оціночні елементи (карти). Інформаційні системи повинні бути програмами з відкритою бізнес-логікою, під якою розуміємо чітко визначену сукупність послідовних та взаємопов'язаних процедур, операцій, дій, спрямованих на

реалізацію визначених цілей контролінгу в системі управління результатами діяльності промислового підприємства. Необхідно зауважити, що закладені в інформаційні системи типові методики планування, прогнозування, обліку, аналізу і оцінювання можуть бути доповнені і змінені, в залежності від потреб відповідного суб'єкта господарювання. Інформаційна система повинна підтримувати загальноприйняті стандарти обміну інформацією та облікового процесу.

Концепція ринкової економіки в умовах трансформаційного переорієнтування передбачає, що результати діяльності суб'єкта господарювання, в цілому, визначаються ступенем ефективності системи управління, обсягом і якістю роботи відповідного сегменту та персоналу підприємства. Для достовірної та об'єктивної оцінки параметрів результатів діяльності суб'єкта необхідно удосконалити або перебудувати ключові елементи існуючої системи управління – планування, прогнозування, облік, аналіз та оцінювання, з метою задоволення потреб системи управління промисловим підприємством.

Для підвищення якості управління результатами діяльності необхідно організувати роздільний обліковий процес результатів за господарським та географічним сегментом, що дозволить виявити вузькі місця в системі управління промисловим підприємством.

Інформаційні системи, економіко-математичне і програмне забезпечення, засоби обчислювальної техніки, розширення їх можливостей і сфер застосування – це і є аспектом розвитку облікового процесу і впровадження контролінгу з метою вдосконалення управління результатами діяльності суб'єкта з урахуванням сегментної складової та максимізації ефективності діяльності промислового підприємства.

Таким чином, контролінг є інноваційним аспектом для промислових підприємств, особливо в частині управління результатами діяльності, тому що він дає можливість володіти ситуацією з управління господарюючим суб'єктом в будь-який момент часу і приймати ефективні рішення в системі оперативного,

тактичного та стратегічного управління результатами діяльності суб'єкта, дозволяє попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, і своєчасно вживати заходи щодо їх усунення або недопущення.

5.4 Моделювання системи визначення взаємозв'язку збалансованих показників результатів діяльності та розвитку промислового підприємства

В умовах постійних трансформаційних процесів прискорюється зростання обсягу інформаційно-аналітичних потоків, актуалізуються питання їх моделювання, спрямованого на оперативне, тактичне та стратегічне формування збалансованих показників діяльності промислового підприємства, що забезпечує його результативність, економічну та фінансову стійкість, подальший розвиток та соціальну спрямованість. У трансформаційних процесах нові реалії призводять до того, що знайдені раніше управлінські рішення визначеного питання вимагають або уточнення, або удосконалення, або принципово іншого підходу вирішення суб'єктом господарювання. Європейський напрям розвитку національної економіки визначає необхідність удосконалення облікових, аналітичних і контролінгових процедур, які б забезпечили виявлення, вимірювання та реєстрацію результатів діяльності не тільки в реальному режимі часу, але і з випередженням на перспективу з урахуванням стратегічного розвитку суб'єктів господарювання. Тому, моделювання цих процедур має відображати не тільки фактичну їх організацію, а й раціональну логіку досягнення цілей в умовах трансформаційних змін, як на мікро- так і на макрорівнях.

У досліджені визначено, що система, є головним аспектом в управлінні, яка включає в себе впорядковану сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів суб'єктів господарювання. Взаємодія окремих елементів системи управління породжує у неї такі властивості, якими не володіє окремо жоден

елемент визначеної системи. Дане явище називається принципом емерджентності.

Емерджентність (англ. emergence – виникнення, поява нового) в теорії систем – наявність у будь-якої системи особливих властивостей, не властивих її підсистемам та блокам, а також сумі елементів, не пов'язаних системоутвореними зв'язками; неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її компонентів [422]. Синонімом емерджентності – є системний ефект.

Емерджентність в управлінні – це властивість системи управління, яка формує уявлення про те, що цілий об'єкт має властивості, які не можуть бути виведені, як наслідок із властивостей окремих елементів об'єкта, а саме системи управління.

У науковій літературі з цим поняттям пов'язано термін емерджентних стратегій – виникають спонтанно в процесі здійснення управлінських зусиль та утворюють своєрідний план дій суб'єкта й притаманні майже всім суб'єктам господарювання, які цілеспрямовано намагаються протистояти викликам відповідного середовища та прагнуть вирішити визначені завдання та досягнути запланованої мети. Необхідно зазначити, що використання емерджентного принципу при формуванні конкурентних стратегій управління результатами діяльності промислового підприємства забезпечить визначення збалансованих показників стану та розвитку суб'єкта господарювання.

Результатом теоретичних досліджень різноманітних систем стало виникнення наукових напрямів: загальної теорії систем, синергетики, кібернетики, теорії управління тощо. Вони спочатку виникали й розвивалися в межах окремих наук. У дев'ятнадцятому столітті кібернетика як наука про управління складними системами не набула необхідного розвитку. Однак у цей період відбувалося поступове накопичення й узагальнення знань про конкретні природні, технічні й суспільні системи. Паралельно з кібернетикою розвивалася загальна теорія систем. Ідея її створення належить австрійському біологу Л. фон Берталанфі [107].

Можливим шляхом її реалізації він бачив пошук структурної подібності законів, установлених у різних конкретних науках. Найважливішими досягненнями Л. фон Берталанфі були узагальнення поняття відкритої системи й усвідомлення значення обміну речовиною, енергією й інформацію між системою та навколишнім середовищем для її розвитку[422].

Складним системам управління можуть бути притаманні властивості як синергізм або емерджентність. Синергізм – це співпраця або співдружність. Ефект синергії – це здатність до комбінованої цілеспрямованої дії різних елементів у системі, підсумковий ефект від якої перевищує вплив, що виникає з кожного компонента управлінської системи окремо.

Стійкий прояв ефекту синергії називається законом синергії – сукупність елементів, які утворюють систему управління суб'єктом, організована таким чином, що загальний потенціал системи управління більше суми потенціалів елементів, які входять окремо до неї.

Слід зауважити, що необхідність в системній оцінці результатів діяльності та стану суб'єкта виникає саме тоді, коли виявляються його емерджентні властивості, які не відокремлюються при поелементному дослідженні об'єкта.

Таким чином, система управління – це сукупність елементів, закономірно пов'язаних в єдине ціле, які взаємодіють між собою, має визначені властивості, відсутніми у елементів, і відносини, які її утворюють.

Розвиток сучасних технологій в сфері управлінської діяльності дає можливість отримання нового обліково-аналітичного інструментарію, який характеризується більш розширеними можливостями управління результатами діяльності підприємства з урахуванням принципів емерджентності. Сучасне інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства відрізняється значними обсягами неактуальної інформації, що вимагає від неї відповідної впорядкованості у всіх ключових аспектах від сучасної термінології до методики обробки

синтетичних та аналітичних даних. Дане явище, обумовлює необхідність постійної адаптації до умов, які змінюють не тільки елемент моделювання, а й понять, які використовуються в описі процесів і явищ в системі управління результатами діяльності промислового підприємства.

З урахуванням принципу емерджентності, моделювання формування збалансованих показників результатів діяльності підприємства з метою інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління, передбачає знаходження і формалізацію причинно-наслідкових керованих процесів і явищ, які притаманні даній системі управління.

Формалізація причинно-наслідкових керованих процесів і явищ здійснюється за допомогою моделей, які представляють собою специфічне спрощення об'єкта системи управління з визначенням основних його властивостей з точки зору поставлених цілей та завдань. Звідси випливає, що кількість моделей може бути великою відповідно до кількості властивостей об'єкта та їх можливих комбінацій з урахуванням сегментної складової.

У досліджені з'ясовано, що однією з важливих класифікаційних ознак для структуризації моделей в системі управління результатами діяльності за сегментами буде їх призначення, під яким розуміється пізнання моделювання явища або процесу в сутнісних аспектах, яке спрямоване не тільки на дослідження відповідного стану об'єкта системи управління, але і на всі можливі варіанти його прояву в управлінні промисловим підприємством. За даною класифікаційною ознакою економічні моделі за ступенем абстракції поділяються на аналітичні або детальні та схематичні.

Суттєвими прийомами моделювання в системі управління результатами є синтез та аналіз. Інструменти аналізу дають можливість дізнатися про складові досліджуваного процесу та явища суб'єкта господарювання, або фактори, які їх обумовлюють та структурні елементи. Синтез – це минуле, сьогодення та майбутнє складових елементів системи управління у взаємозв'язку. У часовому

аспекті виділяються статичні моделі, які визначають структуру явищ, та динамічні, які показують вплив окремих факторів на зміну досліджуваного процесу або явища в системі управління результатами діяльності промислового підприємства. Необхідно зауважити, що дослідження процесу або явища полягає в їх поділі на окремі елементи або складові, причому в статичних моделях до цих складових відносяться структурні явища, а в динамічних моделях в частини загальної зміни явища – в розрізі відповідних факторів. Прикладом статичної моделі є структурне уявлення формування загального результату діяльності, як різниці між доходами та витратами. Динамічна модель загального результату діяльності буде потрібна для вирішення завдання визначення впливу окремих зовнішніх та внутрішніх факторів на загальну зміну результату діяльності суб'єкта господарювання.

Ознака масштабності поділяє моделі за рівнями макроекономіки та мікроекономіки. До відомої моделі макрорівня відноситься модель Леонтьєва «Витрати – Випуск». Дана модель є методом систематичного кількісного відображення економічних зв'язків між секторами економічної системи, її використовують для аналізу як світової, так і національної економіки, а також для суб'єкта господарювання, при цьому витрати – це те, що споживається в процесі діяльності, випуск – це результат сегменту діяльності. На макрорівні, бухгалтерська модель – це залежність доходу та витрат від зміни обсягу сегменту діяльності.

Функціональні аспекти об'єкта системи управління припускають два напрямки його моделювання: напрям пов'язаний з розробкою та використанням оптимізаційних моделей, у яких багатоваріантність поєднання вихідних ресурсів з метою визначення лише одного з варіантів за відповідним критерієм; напрям пов'язаний з пошуком однозначного рішення відповідної проблеми або питання.

При конкретизації завдань системи моделювання до рівня характеристики результатів діяльності та економічного стану промислового підприємства необхідно визначити систему релевантних величин, парламентів й показників. Система

релевантних величин, парламентів й показників, передусім залежить від мети та завдань, які визначає управлінський персонал. При побудові моделей результатів діяльності або економічного стану підприємства за будь-яким сегментним параметром одночасно формується система оціночних показників та критеріїв, які забезпечують кількісну визначеність відповідного параметру з урахуванням сегментної складової.

Економічна модель промислового підприємства – це формальний опис відповідної системи з допустимим ступенем абстракції, яка дозволяє вирішити поставлені завдання та досягти мети. Економічна модель підприємства включає в себе: об'єкти, відповідні процеси, явища, критерії оцінки та принципи ефективного забезпечення функціонування промислового підприємства. Повномасштабна економічна модель формування збалансованих показників діяльності та стану промислового підприємства менш затребувана суб'єктами господарювання через значні витрати формування її та складності інтерпретації зацікавленими особами.

В сучасних умовах господарювання, застосування знаходять інформаційно-аналітичні моделі, які є підмножиною економічної моделі і описують всі прийняті існуючі інформаційні потоки і принципи формування джерел інформації. Інформаційно-аналітичні моделі включають в себе порядок отримання та носіїв первинної та накопичуваної аналітичної інформації, структуру даних, різні елементи інформаційної складової, довідники та інше. Інформаційно-аналітичні моделі є результатом діяльності відповідних фахівців системи управління підприємством, які за допомогою матеріально-технічного забезпечення обслуговують інформаційні потоки суб'єкта та формують інформаційно-аналітичну систему підприємства.

Інформаційно-аналітична модель – це основний аспект при створенні або поліпшенні інформаційно-аналітичної системи управління результатами діяльності промислового підприємства.

Дві фази виділяють в системі моделювання:

– формується логічна ув’язка, без просторових і часових конкретизацій, складових елементів модельованих об’єктів системи управління підприємством;

– забезпечення моделі доступними фактичними інформаційно-аналітичними даними.

Поєднання запропонованих фаз в системі моделювання дають ефект синергетичного збільшення інформації, який залежить від ступеня логічного інтерпретування моделі і обсягу достовірної та доступної інформації.

З метою визначення особливостей системи моделювання, спрямованого на формування збалансованих показників результатів діяльності промислового підприємства потрібні деякі припущення або варіанти.

Без урахування якісних зв’язків об’єкта допускається, що повний опис результатів діяльності промислового підприємства виражається безліччю характеристик $Ŕ_{i…ń}$:

де Ŕ – кількісна визначеність результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової в зазначених підрядкових координатах ń-мірного інформаційно-аналітичного простору;

ń – мірність інформаційно-аналітичного простору, але $ń \to \infty$ вказує, що кожний результат діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової можна розкрити нескінченно докладно в різних аспектах, у тому числі до структуризації на атомарному рівні, за принципом «знизу-вгору» («bottom-up»).

Усередині нескінченної кількості результатів діяльності промислового підприємства необхідно виділяти релевантний та необхідний аспект. Інформаційно-аналітичний простір результатів діяльності промислового підприємства в основних рисах проявляється вже при використанні двомірних характеристик або різноманітних сегментів. У системі управління допустимо спрощення представлення результатів діяльності промислового підприємства в матричному вигляді двомірного інформаційно-аналітичного

простору з урахуванням сегментної складової, який визначається системою показників $\acute{R}_{ij}$:

де j – параметр результатів діяльності промислового підприємства;

і – характеристика визначеного параметру, у тому числі за сегментами.

Зауважимо, що показники і та j прагнуть до нескінченності, в той час, як релевантне обмежене, необхідна та достатня кількість їх значень значно менше в системі управління суб'єктом господарювання.

У абстрактній моделі управління результатами діяльності суб'єкта господарювання всі релевантні характеристики об'єктів взаємопов'язані в стохастичних, детермінованих або причинно-наслідкових залежностях. Таким чином результати діяльності можуть виражатися через інші складові:

$$y_{ij} = Qx_{ij}, \qquad (5.14)$$

де y_{ij} – ендогенні змінні, отримані на підставі відповідних аналітичних процедур;

x_{ij} – екзогенні змінні облікового процесу, відповідні характеристики результатів діяльності або дані одноразових спеціальних спостережень;

Q показує, що y_{ij} має кількісний та якісний взаємозв'язок з $x_{ij,}$, тобто ендогенні змінні взаємопов'язані з екзогенними.

Повна система релевантних показників результатів діяльності промислового підприємства буде визначатися як з'єднання множин екзогенних і ендогенних змінних системі управління суб'єктом:

$$\acute{R}_{ij} = x_{ij} \leftrightarrow y_{ij} \qquad (5.15)$$

Запропонований вираз характеристики результатів діяльності промислових підприємств не виключає визначення однієї ендогенної змінної на базі інших складових, так як останні, в кінцевому

підсумку, випливають з екзогенних змінних відповідного сегментного середовища.

Результати діяльності підприємства також можливо виразити з урахуванням відповідної ендогенної характеристики наступним чином:

$$y_{ab} = Qy_{ij}, \qquad (5.16)$$

де y_{ab} – відповідна ендогенна характеристика з безлічі інших взаємопов'язаних характеристик об'єкта управління.

Зауважимо, що при a < або > i, b < або > j , тотожне вираження в дослідженні $y_{ab} = Qx_{ij}$

Елементи «a» і «b» надалі у дослідженні використовуються для позначення відповідної характеристики з безлічі взаємопов'язаних з нею характеристик, які мають координати «i» та «j» в системі управління моделюванням результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової.

Проілюструвати розглянуту вище тотожність можна на прикладі розрахунку сукупного доходу в цілому по підприємству як функції, аргументами якої є питомі ваги і кількісна складова окремих елементів сукупного доходу. Запропоновані характеристики формуються на основі аналітичних процедур, але аргументи в порівнянні з функцією, знаходяться мінімум на одну ітерацію ближче до даних відповідного облікового процесу за обсягом сукупного доходу та його сегментних складових і, в кінцевому підсумку, визначаються на базі цих екзогенних інформаційних матеріалів.

Запропонований взаємозв'язок екзогенних і ендогенних змінних визначається на аспектах закономірностей, пізнаних законів і тенденцій результатів діяльності промислового підприємства в ході теоретичних або емпіричних досліджень в системі управління суб'єктом господарювання. Результати запропонованої методології виявляються, як правило, в перетворенні відомих якісних залежностей об'єкта, в вірогідну, а потім і детерміновану кількісну визначеність об'єкта дослідження. Тому на відповідний момент часу в безлічі показників результатів діяльності промислового

підприємства для кожного з визначених показників можна виділити наступні види підмножин:

– показники результатів діяльності підприємства знаходяться у функціональній залежності, кожен кількісно визначається із заданою точністю та достовірністю. Формалізований розрахунок відповідного показника результатів діяльності представляється у вигляді наступного виразу $y_{ij} = fx_{ij}$;

– показники результатів діяльності підприємства знаходяться в стохастичній залежності та кількісно визначаються з відповідною мірою ймовірності. Розрахунок відповідного показника результатів діяльності представляється у вигляді наступного виразу $y°_{ij} = f°x_{ij}$

– для показників результатів діяльності підприємства встановлюється лише якісний взаємозв'язок, наприклад, соціальний результат підприємства можна пов'язати з рівнем продуктивності складної системи імовірнісних логічних побудов з урахуванням відповідного сегменту. Формальне визначення логічного обґрунтування рівня одного показника через сукупність інших представляється у наступному виразі: $y_{ij}^{n} = \int_{xij}^{n} Ŕ$.

У попередніх двох випадках механістична інтерпретація моделі результатів діяльності промислового підприємства дозволяє визначити будь-який елемент замкнутого математичного аспекту як функцію, приймаючи все інше за аргументи відповідно до визначених принципів розрахунку. В останньому випадку, за визначенням існує ієрархія показників результатів діяльності, тобто одні (y_{ab} або x_{ab}) можуть прийматися, як правило, в якості наслідків, а (y_{ij} або x_{ij} для y_{ab}), як інші причини. Зауважимо, що дотримання принципів неупередженості, об'єктивності та достовірності вимагає враховувати причинно-наслідкові залежності і в попередніх випадках. Наприклад, припустимо приймати продуктивність праці як причину, яка забезпечує певний рівень результатів діяльності, а не навпаки, тому що результативність логічніше розглядати як наслідок, а не причину активності особистісного фактора відповідного об'єкта.

Формула (5.16) є базовим елементом абстрактної моделі результатів діяльності промислового підприємства, доповненнями якої є оціночні критерії відповідного сегменту, які формуються в поняттях ступеня якості співвідношень між окремими результативними показниками та темпами їх зміни в умовах господарської діяльності. Запропонована модель (повна або детальна) включає алгоритми визначення показників результатів діяльності підприємства за всіма визначеними аспектами, а також ієрархію цих показників в системі управління: від меншого до більшого; від приватних до загальних; від причин до наслідків і т.д. Запропонована модель, у якій показники результатів діяльності підприємства знаходяться у функціональній залежності, кожен кількісно визначається неупереджено, із заданою точністю, достовірністю та об'єктивністю, є простою й однозначною в управлінні.

Ступінь опрацьованості моделі результатів діяльності промислового підприємства може бути визначена показником T_{sm} , як відношення числа характеристик запропонованої моделі, для яких визначена система розрахунку через інші характеристики, а, точніше, ендогенні змінні, до загальної кількості характеристик визначеної моделі:

$$T_{sm} = Py_{ij} / P\acute{R}_{ij}, \qquad (5.17)$$

де Py_{ij} – число алгоритмізованої інформації (відповідна характеристика або данні) отриманої на підставі визначених аналітичних процедур системи управління;

$P\acute{R}_{ij}$ – сукупне значення релевантних, достатніх і необхідних характеристик результатів діяльності промислового підприємства.

Необхідно відмітити, що різниця між $P\acute{R}_{ij}$ і Py_{ij} дає Px_{ij} – показник фіксованих та неупереджених характеристик, іманентних промисловому підприємству, які отримують з облікової системи або безпосередніми вимірами.

В обліковому процесі багато характеристик, які кількісно взаємопов'язані, у зв'язку з чим, за екзогенними або ендогенними

ознаками, вони можуть мінятися місцями залежно від мети та завдань системи моделювання результатів діяльності підприємства і від того, які визначені параметри, раціональніше зафіксувати у відповідному обліковому регістрі, а які визначити розрахунковим способом. Наприклад, при задокументованому обсязі відповідних послуг у вартісному вираженні і їх кількості в натуральних вимірниках розраховуємо (ендогенним) параметром буде відповідний тариф, але, якщо задокументований відповідний тариф і обсяг відповідних послуг в натуральних вимірниках, то розрахунковим (ендогенним) параметром вже стає обсяг запропонованих послуг у вартісному вираженні, що і підтверджує достовірність запропонованого моделювання.

З метою визначення всіх ендогенних змінних y_{ij} в системі управління результатами діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової, показник яких Py_{ij} потрібно безліч екзогенних змінних x_{ij} в якості вихідної інформації облікового процесу, число яких повинно бути Px_{ij}.

Запропонована модель результатів діяльності промислового підприємства володіє відповідним запасом методологічної міцності тим більше, чим менше потрібно екзогенних змінних для визначення вичерпних показників ендогенних змінних в моделі. Максимальна кількість екзогенних змінних, за якими досягається $Ŕ_{ij}$ релевантна характеристика результатів діяльності промислового підприємства, залежить від ступеня опрацьованості запропонованої моделі – від T_{sm}. Показник екзогенних змінних не може бути менше двох, тому що, якщо у виразі $y_{ij} = fx_{ij}$ тільки одна екзогенна змінна, то вся запропонована система показників зводиться тільки до неї в запропонованій моделі. Зазначимо, що даний показник не може бути більшим за кількість всіх характеристик або параметрів, тому що в даному випадку немає потреби здійснювати моделювання результатів діяльності підприємства. Реальна максимальна кількість екзогенних змінних $Px_{ij\text{-}min}$ менше загального показника всіх змінних $PŔ_{ij}$ пропорційно частоті участі кожної екзогенної змінної сегменту в

розрахунку ендогенних змінних запропонованої моделі результатів діяльності промислового підприємства.

Модель результатів діяльності промислового підприємства залежить не тільки від показника ендогенних змінних, але і від системи деталізації їх обчислення. Система деталізації їх обчислення вимірюється кількістю екзогенних змінних або факторів, які застосовуються при визначенні однієї ендогенної змінної або фактору. У зв'язку з чим, приймається потенційно можлива, при наявному рівні компетенції, ступінь опрацьованості системи обчислення ендогенних змінних або факторів. Зауважимо, що дана потенційна можливість реалізується на практиці, де в залежності від мети та завдань потрібна максимальна деталізація окремих характеристик результатів діяльності промислового підприємства.

Треба зазначити, що відповідні розрахунки, у тому числі за допомогою інформаційних систем, дозволяють значно скоротити обсяг робіт з отримання обліково-аналітичної інформації, яка знаходяться у взаємозв'язку між своїми складовими. Запропоновані розрахунки, аналогічні розрахункам зустрічної перевірки даних звітності підприємств. Відсутність запропонованих розрахунків в моделюванні результатів діяльності промислового підприємства, кількість екзогенних характеристик або змінних дорівнюється кількості обліково-аналітичної інформації отриманої в процесі спостереження, вимірювання або сформованих за відповідним регламентом кількості даних за показниками, які відображаються в обліковому процесі промислового підприємства. Зауважимо, що кількість ендогенних змінних або факторів повинно дорівнюватися кількості розрахункових даних результатів діяльності промислового підприємства.

Інформаційно-аналітична межа в моделі результатів діяльності промислового підприємства залежить від розміру запропонованої моделі. У процесі моделювання результатів діяльності розраховується мінімально необхідна вихідна інформаційно-аналітична складова або максимально велика кількість екзогенних змінних або факторів, необхідних для застосування сучасної системи

показників в моделі результатів діяльності промислового підприємства.

В моделі результатів діяльності промислового підприємства встановлюється взаємозв'язок показників, які дозволяють змінювати дані між собою, необхідними для просторово-часової інтерпретації результативної моделі промислового підприємства. Наприклад, знаючи обсяг результату діяльності відповідного сегменту у вартісному вираженні та результат за відповідну одиницю, не вимагаються первинні дані про кількість відповідних одиниць. Дослідженням підтверджується, що екзогенні змінні або фактори можуть мінятися місцями з ендогенними змінними, але виникає необхідність визначення первинних облікових даних, які приймають участь як екзогенні змінні. Параметром відбору, насамперед, є зменшення витрат для отримання визначеної кількості екзогенних змінних або факторів. Практичне значення здатності до взаємозамінності відповідних змінних визначається в прогнозних оцінках, а також при аудиті об'єктивності, доречності та достовірності вихідних даних з облікової системи. Таким чином, збіг розрахункових показників колишніх екзогенних змінних з показниками отриманими з облікової системи за перевіреними критеріями, визначає їх достовірність та об'єктивність моделювання.

Збільшення кількості екзогенних змінних в моделі результатів діяльності промислового підприємства надає відповідний приріст ступеня повноти його характеристик до моменту досягнення максимальної кількості таких змінних або факторів. За результатами проходження даного моменту з'являється відповідний ефект, який на аспектах достатнього і необхідного обсягу екзогенних змінних або факторів, які визначають відповідний сегмент результатів діяльності промислового підприємства, розрахунковим шляхом виокремлює всі інші відсутні характеристики в системі управління результатами діяльності суб'єкта. Визначені у вигляді безлічі $\acute{R}_{ij}$ показників фактичні результати діяльності промислового підприємства може бути якісно та неупереджено охарактеризовано у всіх релевантних

параметрах, шляхом співставлення з найкращими показниками або попередніми періодами.

Фактичні результати діяльності промислового підприємства моделюються шляхом складання наявного у суб'єкта обмеженого, доречного та необхідного обсягу первинних екзогенних змінних з відсутніми або частково відсутніми ендогенними величинами. Ендогенні величини визначаються на аспектах екзогенних і співпадають з реальними значеннями відповідних величин, які у кінцевому підсумку дають повне уявлення про результати діяльності промислового підприємства з урахуванням сегментної складової.

Найкращі результати діяльності промислового підприємства, як правило, визначаються необмеженою кількістю показників або характеристик та максимально відповідають вимогам встановлених параметрів. Правило визначення найкращої моделі результатів діяльності суб'єкта відрізняється від визначення фактичної моделі, в першу чергу, тим, що змінюються якісні характеристики екзогенних змінних або факторів. Для моделі результатів діяльності промислового підприємства первинні обліково-аналітичні дані приймаються як екзогенні. Інформаційно-аналітична модель максимального результату діяльності промислового підприємства передбачає диференціацію екзогенних змінних на ресурсні або умовно-стабільні та параметричні або оперативно-варійовані величини. У моделі максимального результату діяльності промислового підприємства за досліджуємий період ресурсні приймаються як даність, тобто, як величини вихідних ресурсів, якими володіє промислове підприємство. Оперативно-варійовані величини включають в себе відносні показники, які характеризують витрати та інші якісні параметри ефективності діяльності підприємства.

Модель максимального результату діяльності промислового підприємства, крім максимальних кількісних значень оперативно-варійованих змінних, включає в себе параметричні умови максимального з певних сегментних позицій, поєднання або координації, окремих характеристик або величин результатів

діяльності суб'єкта. Кількісна визначеність оперативно-варійованих змінних у відповідний момент випливає з можливостей сучасного рівня інноваційної діяльності промислового підприємства.

У досліджені з'ясовано, що процеси адаптації економічних систем з метою їх вдосконалення необхідно структурувати у відповідності з сучасними умовами господарювання та вектору розвитку національної економіки. Основним інструментом адаптації підприємств є технологічні, організаційні та економічні інновації. Технологічні інновації можуть забезпечувати процеси адаптації підприємства тільки в тому випадку, якщо вони сприяють зниженню витрат та структурно включають в себе технічні нововведення або технології.

В структурі промислової галузі в останні роки технологічним інноваціям недостатньо приділяється уваги, у зв'язку з тим, що відсутні джерела інвестиційних ресурсів, які сприяли би інноваційній діяльності підприємств.

Необхідно визнати, що збільшення результатів діяльності промислових підприємств при обмеженості ресурсів можуть та забезпечать економічні інновації, які є набагато дешевшими. Саме економічні інновації є найбільш перспективними в трансформаційних умовах та їх реалізація передбачає застосування сучасних форм економічної та управлінської діяльності з метою максимізації результатів діяльності промислових підприємств.

Моделювання фактичного значення всіх релевантних показників, які характеризують результати діяльності промислового підприємства і забезпечують їх оцінку за рівнем, динамікою і співвідношенням цих показників в узагальненому вигляді, можна представити у відповідній системі (рис. 5.9). Альтернативне моделювання максимального значення результатів діяльності промислового підприємства із залученням орієнтованих значень відповідних параметрів сегментної складової в узагальненому вигляді можна представити у відповідній системі (рис. 5.10).

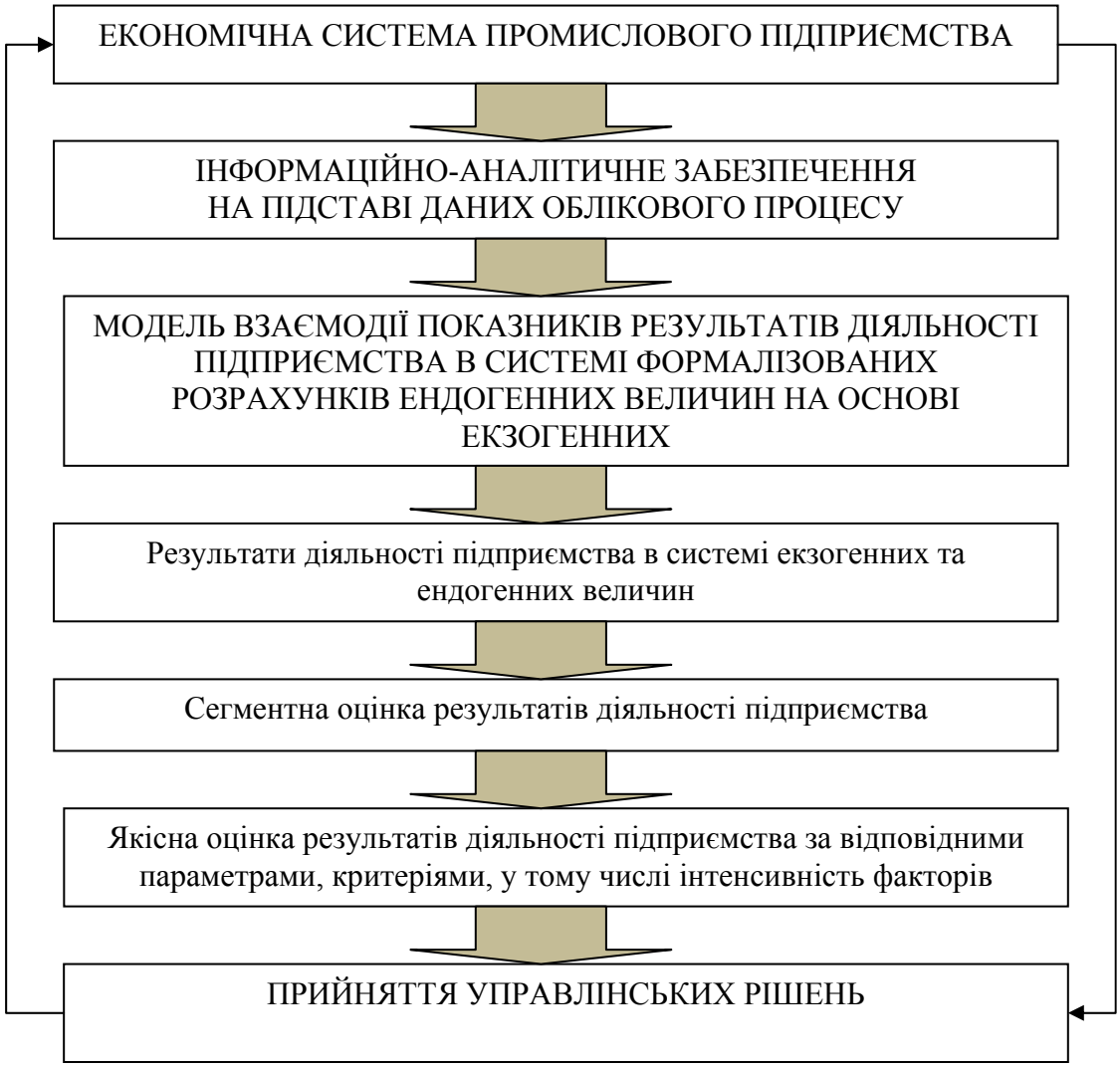

Рисунок 5.9 – Моделювання та оцінка результатів діяльності в системі управління промисловим підприємством

Значним підвищенням ефективності запропонованих економічних розрахунків визначення збалансованості і оцінки результатів діяльності промислових підприємств є моделювання економічних процесів в системі управління суб’єктом.

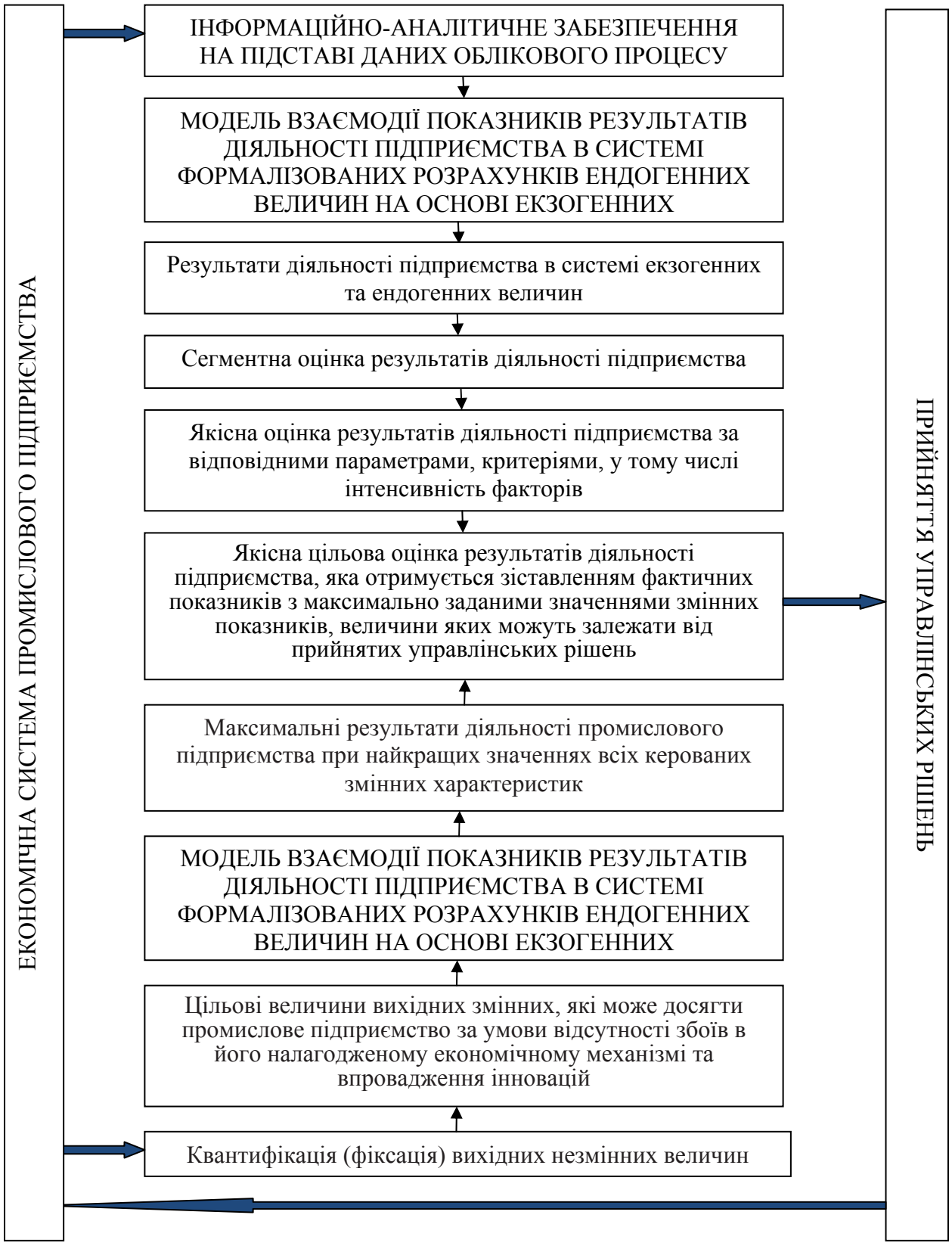

Рисунок 5.10 – Альтернативне моделювання та оцінка результатів діяльності в системі управління промисловим підприємством

Основні переваги моделювання в оцінці результатів діяльності промислових підприємств визначені наступними аспектами:

1. Запропонована оцінка здійснюється на підставі певних фактичних характеристик, у тому числі оцінка їх взаємодії та тенденції подальшого розвитку; моделювання дає можливість значно полегшити обліковий процес, забезпечити контролінг достовірності результатів діяльності. Витрати за запропонованою оцінкою можна класифікувати як одномоментні, пов'язані з розробкою моделі, поточні – формування даних для кількісної конкретизації екзогенних змінних результатів діяльності промислового підприємства.

Підтримка діяльності підприємства в стабільному та ефективному режимі функціонування вимагає поєднання всіх господарських сегментів у часі і просторі. Тому для формування інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень необхідно достовірна та неупереджена інформація про фактори діяльності; системи показників, в яких вони кількісно виявляються; взаємозв'язків між показниками, які виражають окремі фактори діяльності підприємства.

2. Потенційною перевагою моделювання результатів діяльності є її варіативність, яка забезпечує прогнозні розрахунки та розробку еталонного максимального значення результату діяльності промислового підприємства. Розробка еталонного максимального значення результату діяльності промислового підприємства дає можливість оцінки резервів їх збільшення, за допомогою інструментів аналізу, шляхом порівняння фактично досягнутих результатів з встановленими параметрами, які задаються ефективністю використання ресурсної складової підприємства. Параметр результатів , які задаються, виражається в регулюванні екзогенних змінних, які відносяться до відповідних факторів, відповідного сегменту діяльності промислового підприємства, що забезпечує досягнення визначеного результату діяльності суб'єкта.

Результати діяльності промислового підприємства також можуть бути представлені в кількісному або механістичному та якісному або оціночному аспектах. У механістичному випадку

результати діяльності промислового підприємства визначаються у вигляді відповідного переліку кількісних значень всіх характеристик, того чи іншого сегменту, які мають відповідне значення на актуальний момент часу відповідно до визначеної мети та поставлених завдань. Оціночний аспект результатів діяльності промислового підприємства проявляється в якісній характеристиці за прийнятими цільовими параметрами, напрямами та критеріями. Система цільових параметрів, напрямів та критеріїв паралельна структурі мети функціонування промислового підприємства та образно представляє аналог дерева, де стовбур біля кореню – є основним виразом визначеної мети підприємства без варіантів її трактування у вигляді органічного поєднання напрямів практичного вирішення й обґрунтування теоретичних та методологічних аспектів. Віддалення від основної мети підприємства, в різні сторони, як в практичну сторону рішень – крона дерева, так і теоретичного обґрунтування – коріння дерева, збільшує рівень визначеності і різноманітність варіантів досягнення мети й обґрунтування її в системі управління суб'єктом господарювання.

Система моделювання та оцінка результатів діяльності промислового підприємства також інтегрується в аналогію з деревом цілей функціонування суб'єкта. Мета результатів діяльності повинна формуватися визначеним інтегральним алгоритмом, який включає в себе у загальному вигляді основні складові результатів діяльності промислового підприємства. Інтегральний алгоритм визначається синтетичним показником, який характеризує ступінь відповідності фактичних результатів підприємства кращому варіанту у заданій меті, зауважимо, що синтетичний показник знаходиться в інтервалі від мінусового значення до стовідсоткового. Мінусове значення синтетичного показника, який оцінює результати діяльності промислового підприємства, виникає у разі невідповідності фактичних даних системи логіці прогресивної результативної діяльності суб'єкта з урахуванням визначеної мети та поставлених завдань. Синтетичні показники можуть приводити до діаметрально протилежних оціночних параметрів, наприклад, негативна тактична

оцінка зниження результатів діяльності одного сегмента в стратегічній перспективі діяльності підприємства може помінятися на позитивну, якщо розглядається початковий етап ефективної реструктуризації відповідних сегментів діяльності промислового підприємства.

Відображення механістичної визначеності показників та оцінка результатів в якісних аспектах діяльності промислового підприємства залежить передусім від користувачів аналітичної інформації в системі управління суб'єктом господарювання. Як відомо, користувачами аналітичної інформації є внутрішні та зовнішні зацікавлені особи.

Внутрішні користувачі аналітичної інформації зацікавлені в загальній інтегральній та суб'єктивній оцінці результатів діяльності промислового підприємства. Ступінь деталізації суб'єктивних оцінок не обмежена рамками публічного звітування та визначається в залежності від визначеної мети та поставлених завдань. Інтегральна характеристика результатів діяльності промислового підприємства може уточнюватися у відповідності з деталізацією сегментних показників суб'єкта господарювання, але необхідно виділяти внутрішні та кон'юнктурні фактори, які забезпечують механістичну визначеність визначених показників системи управління.

Таким чином, моделювання внутрішніх чинників відображає логіку причинно-наслідкових зв'язків прогресивної результативної діяльності промислового підприємства, яка передусім відноситься до аспектів збільшення результативності за кожним сегментом діяльності суб'єкта. Принципи збільшення результативності полягають у тому, що темпи зростання показників результатів діяльності зростають від причин до наслідків, від кількості – до якості, від ресурсів – до результатів, від результатів одного сегменту до сукупного доходу и т.д. Найбільш узагальнено формалізувати запропоноване твердження можна у вигляді ланцюжка нерівностей:

$$T_{сдп} > T_{чфр} > T_{фро} > T_{фрод} > T_{д} > T_{в}, \quad (5.18)$$

де $T_{сдп}$ – темп зростання сукупного доходу промислового підприємства;

$Т_{чфр}$ – темп зростання чистого фінансового результату;

$Т_{фро}$ – темп зростання фінансового результату до оподаткування;

$Т_{фрод}$ – темп зростання фінансових результатів від операційної діяльності;

$Т_{д}$ – темп зростання доходів промислового підприємства;

$Т_{сдп}$ – темп зростання витрат промислового підприємства.

Запропонована нерівність відображає основну мету господарської діяльності промислового підприємства – природну мотивацію власників підприємства в збільшенні інвестування відповідних ресурсів в діяльність суб'єкта з метою отримання максимального результативного ефекту. Деталізація цих загальних нерівностей за відповідними господарськими та географічними сегментами дає методологічну основу для формулювання оціночних параметрів та прийняття ефективних управлінських рішень.

Для зовнішніх зацікавлених осіб ступінь доступу до аналітичної інформації визначається відповідними актуальними нормативно-правовими актами. Важливою інтегральною характеристикою результативності діяльності промислового підприємства для зовнішніх користувачів аналітичної інформації буде показник, пов'язаний зі швидкістю приросту сукупного доходу, який обумовлюється відповідними кон'юнктурними аспектами. Запропонована оцінка може деталізуватися в темпах зміни і співвідношеннях відповідних показників, які відображаються та представляються публічно промисловим підприємством.

Таким чином, показники результатів діяльності промислового підприємства завжди мають якусь форму збалансованості в залежності від відповідного сегменту та цільових установок, підготовленості та намірів управлінського персоналу, який оперує результатами діяльності. Прихована форма збалансованості означає просту констатацію кількісної визначеності співвідношень різних показників без усвідомлення наслідків, які приховуються в сукупності показників системи управління результатами діяльності промислового підприємства. Відкрита форма збалансованості

показників результатів діяльності підприємства представляє результат дослідження сукупності показників підприємства на предмет діагностики результатів діяльності та оцінки стратегічного розвитку його. Діагностуватися в системі управління результатами діяльності може регрес, ефективний розвиток або коливання ситуації навколо відносно стійких результатів діяльності суб'єкта. Діагностика служить базою для оцінки результатів діяльності та прийняття ефективних рішень про їх зміну. Навмисна та керована форма передбачає визначення мети збільшення результатів діяльності промислового підприємства, шляхів їх досягнення і знаходження таких співвідношень між різними показниками результативної діяльності підприємства, які, як правило, не суперечать запропонованій меті та сприяють їх досягненню. У цьому випадку формування збалансованих показників означає цілеспрямоване управління стратегічним розвитком промислового підприємства.

ВИСНОВКИ

У монографії здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення важливої науково-прикладної проблеми, що полягає у розробці концептуальних, теоретико-методологічних та методико-прикладних положень управління результатами діяльності промислового підприємства. Отримані наукові результати сприятимуть формуванню та ефективній реалізації системи управління результатами діяльності промислового підприємства. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та рекомендації:

Враховуючи сучасну економічну теорію і практику, запропоновано авторську систематизацію результатів діяльності промислового підприємства, яка представляє собою класифікацію результатів діяльності промислового підприємства з урахуванням відповідних ознак сучасної економіки. З'ясовано, що формування результатів підприємства здійснюється під впливом різних факторів і за рахунок багатьох джерел, різних за своїм економічним змістом та кількісними й якісними особливостями.

Управління результатами вимагає комплексного підходу до максимізації позитивних результатів діяльності суб'єктів господарювання, а отже, дослідження результатів діяльності від усіх напрямків отримання. Виділення економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів допомагає зосередитись на вирішенні основних завдань та досягнення стратегічної мети підприємства, яка включає як економічну та фінансову, так і соціальну та екологічну складові. Крім того, кожна група результатів діяльності характеризується відповідними якісними та кількісними індикаторами, які призначені об'єктивно встановити результативність та ефективність діяльності промислового підприємства. Теоретичним базисом аналітичного забезпечення системи управління результатами діяльності промислового підприємства є система індикаторів обліково-аналітичного процесу

передачі інформації про результати діяльності суб'єкта зацікавленим користувачам для прийняття ефективних управлінських рішень із урахуванням сегментної складової.

Розроблено систему аналітичних інструментів управління результатами діяльності промислового підприємства, яка формується на основі системного та семантичного підходів визначення складових показників результатів діяльності суб'єкта господарювання для використання у процесі формування стратегічних управлінських рішень. Представлений інструментарій системи управління результатами діяльності промислового підприємства дає можливість суб'єктам управління обрати відповідні інструменти для забезпечення максимальної ефективності управлінського процесу і прискорення досягнення стратегічної мети діяльності підприємства з урахуванням сучасного динамізму зовнішнього середовища.

Сформовано методологічні підходи, компоненти та аналітичні інструменти, застосовані для управління результатами діяльності промислового підприємства. Розроблено його методологічний базис, який містить цілеспрямований сегментний підхід вибіркової інтеграції до формування методології управління результатами діяльності суб'єкта з урахуванням мети, завдань, принципів та інструментального забезпечення для отримання диференційованої об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства в контексті конструктивного або деструктивного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління результатами операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

При формуванні системи показників, які підвищують об'єктивність оцінки результатів діяльності промислових підприємств, необхідно враховувати особливо впливові фактори на результати діяльності суб'єкта з метою цілісного або сегментного управління підприємством. Розроблена система об'єктивної оцінки результатів діяльності промислового підприємства із встановленням кількісного взаємозв'язку з показниками результативності діяльності суб'єкта господарювання враховує сегментну складову, яка

забезпечить визначення факторів-індикаторів моніторингу, управління якими уможливлює планування, прогнозування та контроль за результатами діяльності промислових підприємств для підвищення ефективної діяльності та розвитку.

Розроблено та обґрунтовано концепцію стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства, теоретико-методологічний базис якої інтегровано з інструментальним забезпеченням функціональних складових системи управління, що зменшує вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес управління результатами діяльності суб'єкта. Концепція сформована на основі стратегічного позиціонування, оцінки ланцюжків цінностей, аналізу та управління факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на результати діяльності промислового підприємства, – з метою максимізації пріоритетних результатів діяльності суб'єкта за всіма сегментами.

Забезпечення ефективного управління результатами діяльності промислових підприємств є важливим стратегічним завданням для кожного суб'єкта господарювання, які повинні чітко усвідомлювати необхідність застосування комплексного та системного підходів до реалізації даного завдання, що дозволяє забезпечити його оптимальне вирішення, враховуючи всі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначені аспекти спонукали розробити механізм управління результатами діяльності промислового підприємства. Запропонований механізм включає окремі системи. Кожна система на своєму етапі виконує поставлені цілі, які поступово наближають до виконання основної мети управління результатами діяльності підприємства – підвищення якісних та кількісних показників результативності та максимально ефективне використання отриманих результатів за всіма напрямками діяльності підприємства. У розробленому механізмі передбачене семантичне моделювання елементів управління результатами діяльності підприємства, що забезпечить визначення суттєвого впливу

відповідних складових на показники результатів діяльності промислового підприємства.

Сформовано та запропоновано концепцію моніторингу результатів діяльності промислового підприємства та її функціональну модель, призначену для оцінки сегментних результатів діяльності суб'єкта та контролю виконання планових та фактичних показників на основі сегментного моніторингу індикаторів діяльності підприємства через створення аналітичних регістрів у рамках системи управління результатами діяльності. Моніторинг в системі управління результатами діяльності промислового підприємства націлений, в першу чергу, на оперативне виявлення різних відхилень, збоїв та недоліків у операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності підприємства з точки зору ймовірності погіршення результатів діяльності суб'єкта. Моніторинг здатний розпізнати появу кризових явищ, оперативно відреагувати на них та зменшити негативні явища та процеси в управлінні результатами діяльності підприємства. Запропонований інструмент дозволить скорегувати стратегічний курс, визначити тенденції розвитку підприємницької діяльності в трансформаційних умовах ринкової кон'юнктури.

Розроблено методичне забезпечення діагностування результатів діяльності промислового підприємства. Комплексний характер діагностування результатів діяльності підприємства полягає в тому, щоб простежити динаміку досліджуваних процесів у взаємозв'язку, надати їм об'єктивну оцінку, дослідити прямі і зворотні зв'язки між процесами та сегментами, які впливають на результативну роботу промислового підприємства. Діагностування покликане відображати причинно-наслідкові зв'язки та залежності відповідних компонентів результатів діяльності. Дослідження показало, що застосування інструменту діагностування в управлінні результатами діяльності промислового підприємства дозволяє виявити патологічні зміни та вплив факторів розвитку соціально-економічних процесів, у тому числі виявлення відхилень від запланованого результативного господарювання. Визначено, що діагностування в системі управління

орієнтоване як на пізнання економічних протиріч в результатах господарювання, так і на розробки заходів щодо їх вирішення з урахуванням стратегічного розвитку підприємства. Діагностування результатів діяльності суб'єкта формує агрегований синтетичний висновок про результативну роботу підприємства, який формується на основі різної обліково-аналітичної інформації, її синтезу і зіставлення.

Розроблено модель сегментації бюджетування результатів діяльності промислового підприємства, яка дозволить реалізувати цикл управління результатами підприємства в повному обсязі та в єдності всіх його функцій з урахуванням сегментної складової. Практичні аспекти впровадження інструменту бюджетування результатів діяльності на промислових підприємствах визначили, що існує перелік принципів, бажаних для виконання, оскільки саме дотримання вже напрацьованих вимог істотно визначає якість аналітичної інформації бюджетування результатів діяльності підприємства. До форматів бюджетування доцільно відносити вимогу повної наближеності до облікового процесу та його результатів, відображених у звітності. Доведено, що бюджетування результатів діяльності підвищує якість постановки оперативних, тактичних і стратегічних цілей управління на основі оцінці відповідності результатів і мети бюджетування. Відповідні сегменти бюджетування результатів діяльності надають можливість ще на стадії планування уявити і оцінити за значеннями відповідних показників стратегічний розвиток промислового підприємства при реалізації запланованих завдань.

Сформована група показників багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств, яка забезпечить прийняття адекватних рішень при порівняльній оцінці економічного стану галузевих підприємств. З метою багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств сформовано групи показників: ділової активності, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності галузевих підприємств з урахуванням сегментної складової. Залежно від завдань дослідження,

запропоновано розраховувати багатоцільові відносні показники, де застосовуються встановлені постійні індикатори, які визначаються в залежності від того, мінімізується або максимізується показник багатокритеріальної системи оцінки економічного стану галузевих підприємств.

Розроблено методичні засади моделювання системи визначення взаємозв'язку збалансованих показників результатів діяльності та розвитку промислового підприємства, які передбачають моделювання формування збалансованих показників результатів діяльності та розвитку підприємства з урахуванням принципів емерджентності та синергії з метою інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління суб'єкта для забезпечення виявлення та формалізації причинно-наслідкових керованих процесів і явищ, які притаманні процесу управління результатами діяльності промислового підприємства. В системі моделювання результатів діяльності суб'єкта господарювання всі релевантні характеристики об'єктів взаємопов'язані в стохастичних, детермінованих або причинно-наслідкових залежностях.

Розроблено концептуальний базис та методологічні положення щодо оперативного та стратегічного планування результатів діяльності промислового підприємства для сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю промислового підприємства, яке забезпечить ефективне використання потенціалу суб'єкта господарювання з урахуванням загальної мети функціонування підприємства. Запропонована багаторівнева структура впливу факторів на результати діяльності промислового підприємства, яка базується на залежності відповідних результативних показників діяльності підприємства від окремих чинників, а також наведений розрахунок загального фінансового результату від діяльності підприємства, який враховує фінансові результати від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з урахуванням сегментної складової.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov .ua/laws/show/436-15. – Назва з екрана. – Доступно на 24.12.2015.
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada. gov.ua/laws/show/2755-17. – Назва з екрана. – Доступно на 24.02.2016.
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 № 959-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12. – Назва з екрана. – Доступно на 26.12.2015.
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII (Редакція від 09.11.2013) [Електронний ресурс] / Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. № 47, 1991, ст. 646 – Режим доступу: http://zakon2. rada.gov.ua/laws/show/1560-12. – Назва з екрана. – Доступно на 24.01.2016.
5. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 №40-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Оф. вид. від 2002 р., № 36, ст. 266, станом на 05.12.2012 – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15. – Назва з екрана. – Доступно на 24.01.2016.
6. Закон України «Про науково – технічну інформацію» від 25.06.1993 № 3322-XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3322-12. – Назва з екрана. – Доступно на 22.01.2016.

7. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 № 4618-VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua /laws/show/4618-17 . – Назва з екрана. – Доступно на 11.01.2016.
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. − Режим доступу: http:// zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14. – Назва з екрана. – Доступно на 15.11.2015.
9. Указ Президента України «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015 [Електронний ресурс] // Адміністрації Президента України. − Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015. – Назва з екрана. – Доступно на 24.02.2016.
10. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»» від 07.02.2013 № 73 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-1. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
11. Лист Державної податкової адміністрації України «Щодо Методичних рекомендацій по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» від 27.01.98 р. N 759/10/20-2117 [Електронний ресурс] / Режим доступу: http: // http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GDPI1722.html. – Назва з екрана. – доступно на 30.12.2015.
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні» від 02.02.2011 № 389 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/389-2011-п. – Назва з екрана. – доступно на 25.08.2015.

13. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку внутрішнього виробництва» від 12.09.2011 № 1130 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1130-2011-п. – Назва з екрана. – доступно на 25.08.2015.
14. Наказ Мінпромполітики України від 18.09.2013 № 6 «Про затвердження форми та порядку розроблення Програми створення (модернізації) виробничих потужностей і робочих місць» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon0.rada.gov.ua/laws /show/z1690-13. – Назва з екрана. – доступно на 27.08.2015.
15. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.1998 № 22 «Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98/print1428140396528511. – Назва з екрана. – доступно на 25.08.2015.
16. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 № 81 «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0288-97. – Назва з екрана. – доступно на 25.08.2015.
17. Наказ Мінекономіки України від 19.01.2006 № 14 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» [Електронний ресурс] / Інформаційний портал України. – Режим доступу: http://ua-info.biz/legal/basert/ua-dmejur/index.htm. – Назва з екрана. – доступно на 25.08.2015.

18. Наказ Міністерства транспорту України від 10.02.2003 № 92 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення системного економічного аналізу фінансово-господарської діяльності по здійсненню випереджувальних заходів запобігання банкрутству підприємств транспортно-дорожнього комплексу» [Електронний ресурс] / Інформаційний портал України. – Режим доступу: http://ua-info.biz/legal/basege/ua-cmeaqu.htm. – Назва з екрана. – доступно на 27.08.2015.
19. Наказ Мінекономіки «Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств» від 21.06.2005, № 173 [Електронний ресурс] / Міністерство юстиції України. Оф. вид. № 729/11009ВРУ, від 11 липня 2005 р. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=91002&cat_id=32854. – Назва з екрана. – доступно на 25.09.2015.
20. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»» від 20.10.1999 № 246 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99. – Назва з екрана. – доступно на 25.08.2015.
21. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» від 08.10.1999 № 237 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99
22. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» від 31.01.2000 № 20 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу:

http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0225-08. – Назва з екрана. – доступно на 25.09.2015.

23. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Доходи» від 29.11.1999 № 290 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99. – Назва з екрана. – доступно на 25.01.2016.
24. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» від 31.12.1999 № 318 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00. – Назва з екрана. – доступно на 25.01.2016.
25. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 29 «Фінансова звітність за сегментами» від 19.05.2005 № 412 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http:// zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0621-05/print1452757640000379. – Назва з екрана. – доступно на 25.01.2016.
26. Наказ Фонду державного майна України від 26.01.2001 № 49/121 «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» [Електронний ресурс] / Інформаційний портал України. – Режим доступу: http://ua-info.biz/legal/basege/ua-cmeaqu.htm. – Назва з екрана. – доступно на 25.09.2015.
27. Наказ «Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» : № 457 від 11.10.2010 р. [Електронний ресурс] // Держспоживстандарт України – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN61334.html. – Назва з екрана. – доступно на 28.02.2016.
28. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» [Електронний ресурс] /

Міністерство фінансів України. – Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=408095&cat_id=408093&ctime=1423500775962. – Назва з екрана. – доступно на 29.02.2016.

29. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), включаючи Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО) та Тлумачення (КТМФЗ, ПКТ), виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зі змінами станом на 1 січня 2012 року [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929_010. – Назва з екрана. – доступно на 29.02.2016.
30. Адам Смит: Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. - М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
31. Азаренкова Г.М. Моделі та методи аналізу фінансових потоків / Г.М. Азаренкова. – Х.: Гриф, 2005. – 118 с.
32. Азарова А.О. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства / А.О. Азарова, Л.Л. Леонтьєва // Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту. – 2005. – N 3. – С. 17–24.
33. Актуальні питання інноваційного розвитку держави, регіонів, підприємств : [кол. монографія] / [В.І. Захарченко, М.М. Меркулов та ін.]; під ред. В.І. Захарченко. – Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 182 с.
34. Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика : [моногр.] ; в 3 т. / под ред. Э.А. Кузнецова. – Херсон: Гринь Д.С., 2014. – Т. 3. – 584 с.
35. Акчурина Ю.М. Особливості впровадження процесу бюджетування на машинобудівному підприємстві / Ю.М. Акчурина, Г.В. Семенчук // Прометей. – 2012. – №1(37). – С.282 – 286.
36. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с. англ. под. ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
37. Альошин С.Ю. Формування механізму управління інноваційним розвитком промислового підприємства на засадах

контролінгу / С.Ю. Альошин // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. − № 2, (26). − С. 126-137.

38. Альтман Э. Равновесие и экономический рост / Э. Альтман; пер. с анг. – М.: Прогресс, 1997. – 411 с.
39. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О.Ю. Амосов // Проблеми економіки. –2011. –№3. – С. 79–83.
40. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку промисловості України: проблеми та рішення / О.І. Амоша // Економіст. – 2005.– № 6. – С. 28–33.
41. Амоша О.І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні / О.І. Амоша // Економіка промисловості. – 2005. – № 5 (31). – С. 15–21.
42. Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства : [моногр.] / Л.О. Волощук, В.В. Кірсанова, С.В. Філиппова. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. – 180 с.
43. Андрєєва Г.І. Сучасні моделі бюджетного управління: [Електронний ресурс] / Г.І Андрєєва // Ефективна економіка: наук. журн. – 2014. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2770. – Назва з екрана. – доступно на 22.07.2015.
44. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник / Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник, Л.Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
45. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 288 с.
46. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 325 с.
47. Ансофф И. Стратегический менеджмент : классическое издание / И. Ансофф; [пер. с англ.. О. Литун ; ред. А. Н. Петров]. − СПб. : Питер, 2009. − 343 с.

48. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 519 с.
49. Антоненко В.М. Управління фінансовими результатами підприємств сектору малого бізнесу в умовах державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. [Електронний ресурс] / В.М. Антоненко, А.І. Лифенко, С. С. Пєвтієва. Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/62.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 21.01.2016.
50. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: [учебн. пособ.] / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
51. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.:ГРОТ, 2004. – 200с.
52. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Бэрон; 2-е изд.; Пер. с англ. – М.: Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
53. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / [М. Армстронг, Д. Ланкостер, Д. Уотерс и др.] ; О.О. Чистяков (пер. с англ.). – [Перевод с 3 англ. изд.] – К. : Знання – Пресс, 2006. – 876 с.
54. Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник. – Д. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 440с.
55. Афанасьев А. Особенности бюджетной модели компании [Електронний ресурс] / Александр Афанасьев – Режим доступа: http://fd.ru/articles/7885?login=paywall. Назва з екрана. –доступно на 25.02.2016.
56. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Харьков: Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
57. Бабич О.Б. Оцінка ефективності управлінської діяльності організацією / О.Б. Бабич, С.М. Кобякова // Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту: матеріали IV Міжнар.

наук.-практ. конференції, 23 жовтня 2009 р., м. Донецьк / В.О. Донец. держ. ун-т управління; Редкол. Поважний О.С. та ін. – Донецьк: «Східний Видавничій Дім», 2009. – 482 с. – С.60-61

58. Балан О.С. Прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: [моногр.] / О.С. Балан // Одесса: вид-во «ВМВ», 2014. – 417 с.
59. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: «Финансы и статистика», 2002. – 536 с.
60. Бартащук Т.П. Механізми інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасної міжнародної конкуренції : дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01 / Бартащук Тетяна Павлівна. – К., 2003. – 211 с.
61. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України / І. В. Басанцов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 2/(52). – С. 106-112.
62. Баюра Д.О. Концептуальні засади науково-методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством: [Електронний ресурс] / Д.О. Баюра // Ефективна економіка: наук. журн. – 2015. – № 2. – Режим доступу: http:// http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3767. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
63. Бланк И.А. Управление активами / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 720 с.
64. Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: «Ника-Центр», 2000. – 656 с.
65. Бланк И.А. Управление прибылью / Игорь Александрович Бланк. – [2-е изд.]. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 752 с.
66. Бланк І. А. Стратегія і тактика управління фінансами / І. А. Бланк. – Київ : МП «ИТЕМлтд» СП «АДЕФ-Україна», 1996. – 534 с.
67. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс / І. А. Бланк. – К.: Ніка-Центр,1999. – 528 с.

68. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства / І.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
69. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Изд-во «Эксмо», 2008. – 816 с.
70. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
71. Борщ В.И. Аналитический инструментарий оценки эффективности системы управления предприятием в инновационной экономике / В.И. Борщ // Труды Одеского политехнического университета. Економіка. Управління: Зб. наук. праць – Одеса, 2012. – Вип. 2 (39). – С. 318-325.
72. Босак І.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / І.П. Босак, Є.М. Палига // Регіональна економіка. — 2007. – № 4. – С. 193 – 195.
73. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
74. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений /Ж-Л Бравар, Р. Морган. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
75. Бреславцева Н.А. Система балансовых отчетов и концепция балансового управления экономическими процессами. - Ростов н/Д: Изд-во СКНЦВШ, 1997. – 165 с.
76. Брижко В., Калюжний Р. Інформаційне суспільство. Дефініції: людина, її права, інформація, інформатика, інформатизація, телекомунікації, інтелектуальна власність, ліцензування, сертифікація, економіка, ринок, юриспруденція / В. М. Брижко, О. М. Гальченко, В. С. Цимбалюк та ін. ; за ред. Р. А. Калюжного, М. Я. Швеца. – К. : Інтеграл, 2002. – 220 с.
77. Бугай В. З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В.З. Бугай, А.В. Бугай, Ю.Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету № 4 (8), 2010. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/Vznu/eco/.../010-16.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 22.07.2015.

78. Буркинський Б.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика. [Монографія] / Б.В. Буркинський, В.М. Нижник, М.В. Ніколайчук. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – 224 с.
79. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік / Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 448 с.
80. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз: Навч. посіб. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680 с.
81. Бутинець Ф.Ф. Проблеми науки бухгалтерського обліку: реалії : [монографія] / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир : Рута, 2005. – 324 с.
82. Бухгалтерський фінансовий облік: Посібник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / за редакцією проф.. Ф.Ф. Бутинця. – 5-е вид. доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 726 с.
83. Вержбицький О. А. Критерії оцінювання результативності проекту впровадження контролінгу на прикладі торговельного підприємства / О. А. Вержбицький // Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво. - 2009. - № 4. – С. 21-25.
84. Вікіпедія: вільна енциклопедія: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
85. Вікіпедія: вільна енциклопедія: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/ Емерджéнтність. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
86. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства // Підприємство, господарство і право.- 2006. - №9. - С. 166-168.
87. Власюк О.С. Актуальні проблеми економічної безпеки підприємництва в Україні та шляхи їх розв'язання. В кн..: Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. Збірник наукових праць /

Головний редактор Р.І.Тринько. – Львів: ЛьвДУВС, 2009.- Вип. 1. – С.148-155

88. Власюк О.С. Економічна безпека України в умовах ринкових трансформацій та антикризового регулювання. – К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2011. – 480 с.
89. Власюк О.С. Структурно-інституціональні трансформації та економічна безпека України / Під заг. ред. д.е.н., проф., чл..-кор. НАНУ Власюка О.С., д.е.н., проф., Мокія А.І. / Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій – Львів: Апріорі, 2012. – 836 с.
90. Волощук Л.О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: проблеми комплексного управління : [моногр.] / Л.О. Волощук. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. – 396 с.
91. Волощук Л.О. Основні проблеми впровадження бюджетування як інструменту фінансового управління на підприємствах України / Л.О. Волощук, К.А. Кісель // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2010. – Вип. 261, Т. 3. – С. 795-800.
92. Волощук Л.О. Проблеми впровадження системи бюджетування на вітчизняних підприємствах / Л.О. Волощук, С.В. Філиппова, Л.С Петрова // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Одеса, 2009. – Вип. 250, Т. 6. – С. 1313-1320.
93. Вороніна О.О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Олександра Олександрівна Вороніна; Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2009. – 20 с.
94. Воронкова А. Е. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / А. Е. Воронкова: – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського НУ ім. В. Даля, 2005. – 256 с.

95. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
96. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление : [учебник для студ. ВУЗов] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во «ОМЕГА-Л», 2006. – 464 с.
97. Гарасим М.П. Необхідність інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством / М.П. Гарасим, Л.Я. Сайко // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2012. – № 722. – С. 327–332
98. Геец В. Трансформационные преобразования в Украине: переосмысливая пройденное и думая о будущем / В. Геец // Общество и экономика. – 2006. – № 3. – С. 23-53
99. Геєць В.М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В.П. Семиноженко. – Харків: Константа, 2006. – 272 с.
100. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: [моногр.] / [за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі]. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – Ч. 1/2. – 389 с.
101. Геєць В.М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України / [За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка]. − [в 3 т.]. − К.: Фенікс, 2007. − 539 с.
102. Герасимович І.А. Системний підхід та імітаційне моделювання – основа управління сучасним підприємством / І.А. Герасимович // Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – № 2, Т. 17. – С. 5-9.
103. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства:

дисерт. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.09 / Л.В. Гнилицька. – Київ, 2012. − 483 с.

104. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
105. Голов С.Ф. Управлінський облік. [Підручник] / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
106. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Т.С. Голубєва, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки №5 (59), 2006.
107. Горбань О. М. Основи теорії систем і системного аналізу / О. М. Горбань, В. Є. Бахрушин. – Запоріжжя : ГУ «ЗІ- ДМУ», 2004. – 204 с.
108. Горлачука В.В. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства: Навч. посіб. / В.В. Горлачук, О.Ю. Коваленко. – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 347 с.
109. Горшкова Л.А. Аналитический инструментарий системы управления хозяйствующих субъектов / Л.А.Горшкова // Аудит и финансовый анализ. – 2005. – № 1. – С. 279-282.
110. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
111. Григорів О.О. Теоретичні засади запровадження контролінгу / О.О. Григорів // [Електроний ресурс]. − Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_2/33.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 25.09.2015.
112. Григорук П.М. Методи побудови інтегрального показника / П.М. Григорук, І.С. Ткаченко // Бізнес-Інформ. – 2012. – №4(411). – С. 34-38
113. Гринкевич С. С. Економічні основи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкових перетворень / С. С. Гринкевич, М. А. Михалевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Випуск 18.5. – С. 112–115.

114. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 112с.
115. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (Теория и практика) / И. И. Грузнов. – Одесса: Полиграф, 2009. – 528 с.
116. Гусєва І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством / І. Гусєва // Теорії і практики управління. – 2009. - №3. – С. 88-91.
117. Данилюк М.О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами. [Наукове видання] / М.О. Данилюк, В.Р. Лещій. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с.
118. Данько М.С. Статистичний моніторинг структурних технологічних змін у промисловості / М.С. Данько // Статистика України. – 2002. − № 2. – С. 39-41.
119. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
120. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.П. Денисенко, І.В. Колос // Економіка та держава. – 2006. – № 7. – С. 19-24.
121. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua
122. Дискіна А.А. Комплексний підхід до оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств /А.А. Дискіна. –Труди Одеського політехнічного університету, вип.2(36), – 2011. – С.320-324.
123. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [Монографія] / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечоровські, Д.К. Воронков та інш.; В.о. Харк. нац. екон ун-т; За заг. ред. А. Е. Воронкова. – Харків: ВД «ІНЛСЕК», 2006. – 448с.
124. Довжик О. О. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах / О.О. Довжик // Вісник Полтавської державної аграрної академії № 2. - 2012 [Електронний ресурс] – Режим доступу:

https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2012/02/174.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 23.02.2016

125. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2010. - № 17. – С. 18 – 25.
126. Догадайло Я.В. Методичні основи складання комплексного бюджетного документу підприємства [Електронний ресурс] / Я.В. Догадайло – Режим доступу: http://www.sworld.com.ua/simpoz4/45.pdf. Назва з екрана. – доступно на 25.02.2016.
127. Дорофеев М.Л. Особенности применения матриці финансовых стратегий Франшона и Романе в стратегическом финансовом анализе компании / М.Л. Дорофеев // Финансы и кредит. – 2009. – №23 (359). – С. 23 – 27.
128. Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 400 с.
129. Друкер П. Управління у час глибоких змін / П. Друкер // Аналітичний журнал з менеджменту «Синергія». – 2001. – № 1, (2). – С. 3-7
130. Дубас, О. П. Інформаційний розвиток сучасної України у світовому контексті : [монографія] / О. П. Дубас. – К. : Ґенеза, 2004. – 208 с.
131. Дурдинець В. Системна інформатизація законотворчої та правоохоронної діяльності : [монографія] / кер. авт. кол. М. Я. Швець ; за ред. В. В. Дурдинця та ін. – К. : Навч. кн., 2005. – 639 с.
132. Духонина О. Управление предприятиями в современніх условиях / О. Духонина, П. Горянский // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2005. - № 10. - с. 96-99.
133. Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г. О., Васильков В. Г., Гончарова Н. П. [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 598 с.

134. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Том 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (від. ред.) та ін. – К.: Вид. Центр «Академія», 2002. – 952 с.
135. Економічна теорія: Політекономія: [підруч.] / [За ред. В.Д. Базилевича]. – [7-ме вид., стер.]. − К. : Знання-Прес, 2008. − 719 с.
136. Елисеева О.К. Экономическая диагностика в управлении производственно-экономическими системами (Статистический аспект): [моногр.] / О.К. Елисеева. – Днепропетровск: Наука и образование, 2006. – 292 с.
137. Єріна А.М. Теорія статистики: [практикум] / А.М. Єріна, З.О. Пальян. – [5-те вид., стер.]. – К.: Знання, 2006. – 255 с.
138. Жарылгасова Б.Т. Теория и методология экономического контроля формирования финансовых результатов в сельскохозяйственных организациях : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.12 / Б.Т. Жарылгасова; – Москва, 2009. – 293 с.
139. Желіховська, М. В. Бенчмаркинг – інструмент удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] / М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4, т. 3. – С. 269-272.
140. Жигало І.І. Економічний інструментарій в системі управління підприємством / І.І. Жигало // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2010. – № 691. – С. 47-51
141. Жигало І.І. Економічний інструментарій системи управління: концептуальний базис / І.І. Жигало // Вісник Національного Інституту «Львівська політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львівської політехніки. – 2011. – №714. – С. 77-81

142. Завадський Й.С. Економічний Словник. / Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – Київ: 2006. – 328 с.
143. Задорожна Р. П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства / Р.П. Задорожна // Вісник Київського ін.-ту бізнесу і технологій. – 2010. - № 1. – С. 46-50.
144. Захарченко В.И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика : [моногр.] / В.И. Захарченко, Н.Н. Меркулов, Л.В. Ширяева. – Одесса: «Печатный дом», «Фаворит». – 2011. − 598 с.
145. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : [навч. посіб.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 448 с.
146. Захарченко В.І. Процеси ринкової трансформації промислових територіальних систем України: теорія, методологія, економічний аналіз і практика: дис. …д-ра екон. наук: 08.10.01 / В.І. Захарченко. – Київ, 2006. – 517с.
147. Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2012. Вип. 21-22, Ч. 1. Режим доступу: http://www.detut.edu.ua/node/367. – Назва з екрана. – доступно на 21.01.2016.
148. Зборовська О.М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід № 2/2010. [Електронний ресурс] http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2010/7.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 28.01.2016.
149. Зенькина И.В. Учетно-аналитичекое обеспечение стратегического управления комерчиской организацией [Текст] / И.В. Зенькова // Аудит и финансовый анализ. – № 2. – 2009. – С.1 – 3.
150. Іванова В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України / В. Іванова // Економіст. – 2008. – № 4. – С. 61 – 63.

151. Івата В. В. Контролінг у системі управління підприємством / В. В. Івата // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №3. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
152. Івахненков С.В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології / С.В. Івахненков, О.В. Мелих. – К.: Знання, 2009. – 319 с.
153. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : [моногр.] / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
154. Ільницька Г. Я. Формування фінансово- економічного механізму управління підприємст- вом / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Украї- ський державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291-294.
155. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : [моногр.] ; Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Гринь Д.С., 2016. – Вип. 1. – 854 с.
156. Інноваційна Україна 2020 : [нац. доп.] / [за заг. ред. В.М. Гейця та ін.]. – К.: [б.в.], 2015. – 336 с.
157. Інноваційні системи економічної діагностики підприємства на засадах індикаторів: теоретико-методологічні та методичні засади: [Монографія] / О.Г. Мельник, І.Б. Олексів, Н.Ю. Подольчак, І.В. Шуляр; В.о. Нац. ун-т "Львів. політехніка", за наук. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів.: Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехника", 2009. – 212 с.
158. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо економічного стану промисловості та її окремих галузей [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. – Режим доступу: www.me.gov.ua. . – Назва з екрана. – доступно на 30.10.2015.
159. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: [уч. пособ.] / Н.И. Кабушкин. – Минск: БГЕЭ, 1996. – 284 с.

160. Кандалинцев В.Г. Сблансированное управление предприятием: [учбен. пособ.] / В.Г. Кандалинцев. – М.: Кнорус, 2006. – 224 с.
161. Капаруліна М.С. Система управління ефективністю діяльності підприємств: діагностика і вдосконалення (за матеріалами машинобудівних підприємств Південного регіону України: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04. – Київ, 2008. – 212 с.
162. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. Павлова М.; Вступит. Сл. Мацоцкий С. – 2-е изд., испр. И доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
163. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация не-материальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / Пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
164. Каплан Р.С. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»). – С. 179-208.
165. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»). – С. 123-144.
166. Кизенко О. О. Бюджетне управління підприємством: проблеми застосування системного підходу: [Електронний ресурс] / О. О. Козенко // Ефективність функціонування та економічний розвиток підприємства, 2013. – Режим доступу: file:///C:/Users/OLGA/Downloads/seru_2013_32_28%20(3).pdf. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2016.
167. Кларк Дж.Б. «Основи економічної теорії» (Essentials of Economic Theory, 1907)
168. Клименко И.М. Мониторинг как педагогическая и управленческая технология [Електронний ресурс] // «Проект

Ахей». – Режим доступу: http://mmj.ru/education_ahey.html. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
169. Коблянська О.І. Фінансовий облік: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007 – 471 с.
170. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
171. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.
172. Коваленко О.В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори [Електронний ресурс] / О.В. Коваленко // Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. – 2010. – № 1. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf. . – Назва з екрана. – доступно на 30.07.2015.
173. Козловський С.В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю: [моногр.] / С.В. Козловський. – Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2010. – 432 с.
174. Козлянченко О.М. Аналіз імовірності банкрутства машинобудівного підприємства на основі фінансових показників / О.М. Козлянченко // Економіка та управління підприємствами. Актуальні проблеми економіки, №5(107), 2010. – С. 118 – 127.
175. Колісник М.В. Бюджетування як шлях до ефективного управління / М.В. Колісник, У.О. Балик // Глобальні та національні проблеми економіки, Випуск 7, 2015 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/7-2015/81.pdf . – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2015.
176. Контролінг для менеджерів. Навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
177. Косянчук Т.Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності підприємства за сучасних умов / Т. Ф. Косянчук, С. В. Кучма // Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 3.

Т. 3 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://vestnik.ho.com.ua. – Назва з екрана. – доступно на 29.02.2016

178. Криворотько І. О. Контролінг у системі управління підприємством і прийняття управлінських рішень. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_7/files/EC709_26.pdf 5. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
179. Кузнецов Э.А. Историко-экономическая эвристика (теоретико-методологические проблемы): [Монография] / Э.А. Кузнецов, Н.А. Уперенко; Под ред. Н.А. Уперенко. – 2-е изд., доп. – О.: Наука и техника, 2011. – 120 с.
180. Кузнецов Э.А. Конкурентоспособная система менеджмента: идентификация научных трактовок и практических подходов / Э.А. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика: [Монография]; 2-я книга; под ред. Э.А. Кузнецов. – Херсон: Гринь Д.С., 2014. – 500 с. – С. 176-203
181. Кузнецов Э.А. Некоторые методологические и междисциплинарные проблемы формирования конкурентоспособной системы менеджмента / Э.А. Кузнецов // Историк-экономист С.Я. Боровой и проблемы современной истории экономики: к 110-летию со дня рождения С.Я. Борового: [моногр.] / под ред. М.И. Зверякова, Н.А. Уперенко. – Одесса: Бахва, 2013. – 276 с.
182. Кузьмін О.Є. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О.Є. Кузьмін, В.Й. Жежуха // Економіка України. – 2010. − № 2, (579) − С. 14-23.
183. Кузьмін О.Є. Модель фінансово-інноваційного розвитку машинобудівного підприємства / О.Є. Кузьмін, Т.І. Кужда // Фінанси України. − № 9, (166). – С. 78-86.
184. Кузьмін О.Є. Показники інноваційності економічних явищ, процесів і діяльності підприємств: досвід економічно розвинених країн / О.Є. Кузьмін, В.Й. Жежуха // Теоретичні та

прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – К., 2009. – Вип. 19. – С. 38-45.
185. Кузьмін О.Є. Проблеми стимулювання інновацій машинобудівних підприємств України / О.Є. Кузьмін, Ю.Л. Логвиненко // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2008. – № 624 – С. 151-159.
186. Кузьмін О.Є. Формування системи оцінювання діяльності підприємства з урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу / О.Є. Кузьмін, І.Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. Наук. ек. журнал. / Відвовід. ред. Єрмошенко М.М. – Вид-во ВНЗ «Нац. академія управління». – 2011. – № 2 (116). – С. 77-88
187. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А. В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
188. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Куценко. – Полтава, 2007. – 165 с.
189. Куцин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 213 – 217.
190. Лазаришина І.Д. Джерела інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства / І.Д. Лазаришина, О.В. Оренчин // Вісник економіки транспорту і промисловості . – 2012. - № 38 . – С. 62-65.
191. Лайонел Роббинс. История экономической мысли: лекции в Лондонской школе экономики / пер. с англ. — М.: Изд-во Института Гайдара, 2013
192. Леонтьев В.В. Межотросливая экономика / В.В. Леонтьев. –М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997. – 479 с.
193. Лепейко Т.І. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах: методологія та практика :

[моногр.] / Т.І. Лепейко, М.О. Боярська. − Х.: Вид-во ХНЕУ, 2013. − 220 с.

194. Линник О.І. Особливості інформаційного забезпечення системи управління витратами підприємства/ О. І. Линник, О. В. Кадук // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2013. - № 66 (1039) - С. 116-121.
195. Лівошко Т.В. Аналіз методів планування прибутку на промислових підприємствах / Т.В. Лівошко, А.О. Книрик. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_159.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2015.
196. Логвиненко Ю. Л. Суть рейтингування підприємств та його значення в ринкових умовах // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управ- ління. – 2009. – № 640. – С. 319-327.
197. Ляшенко І.М. Прямі та двоїсті балансові моделі «витрати-випуск» / І.М. Ляшенко, А.М. Онищенко // Економічна кібернетика. – Донецьк, 2009. – № 1. – С.55-63.
198. Мазаракі А. Зовнішньоторговельна політика: від меркантилізму до неотехнологізму / А. Мазаракі, Т. Мельник // Товари і ринки. – 2010. − № 2. − С. 9-20.
199. Макарчук О.Г. Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления сельскохозяйственным предприятием / О.Г. Макарчук // Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес № 181. – 2013 [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://studbooks.net/54070/menedzhment. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2016
200. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблема и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю; Пер. с 14-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XXXVI, 972 с.
201. Макмиллан Р. Экономикс. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 384 с.

202. Макроекономічні показники [Електронний ресурс] // Офіційний сайт НБУ. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/ category?cat_id=57896. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
203. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24
204. Маркс К. Капитал. Т.3 // К. Маркс, Ф. Энгельс; 2-е изд. – Т. 26. – М., 1961. – 545 с.
205. Маркс К. Сочинения –Т. 25. – Ч. І. / К. Маркс, Ф. Энгельс. — М..: 1984. - С. 43.
206. Мартиненко В.П. Шиманська Л.С. Сучасні методи управління виробничою діяльністю промислового підприємства / В.П. Мартиненко, Л.С. Шиманська // Сучасні проблеми економіки і підприємництво. Випуск 17, 2016 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://sb-keip.kpi.ua/article/view/60490. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2016
207. Масааки Имаи. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 280 с.
208. Масленніков Є.І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства: теорія і методологія: дисерт. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 / Є.І. Масленніков. – Київ, 2015. − 443 с.
209. Масленніков Є.І. Забезпечення системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства: теорія і методологія : автореф. дис. ...д-ра екон. наук: 08.00.04 / Євген Іванович Масленніков ; ПВНЗ "Європейський ун-т". - К., 2015. − 41 с.
210. Масленніков Є.І. Аналітичне забезпечення використання сегментної системи в управлінні промисловим підприємством: [Електронний ресурс] / Є.І. Масленніков, Ю.М. Сафонов // Ефективна економіка: наук. журн. – 2015. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3929.
211. Масленніков Є.І. Визначення фінансових результатів діяльності виробничого підприємства: Зб. матеріалів міжнар. конф. ["Економіка: реалії часу і перспективи"], (Україна, м. Одеса, 20–

21 лютого 2014р.) / Є.І. Масленніков, Т.Г. Аккузіна – Одеса: ОНПУ, Т –3. – 2014– С. 73–74.

212. Масленніков Є.І. Динаміка активів і зобов'язань машинобудівного підприємства в процесі фінансового обороту / Є.І. Масленніков // Науковий вісник – ОНЕУ. ВАМН. - Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 16 (195). – С. 82–89.
213. Масленніков Є.І. Економічна характеристика методів оцінки ліквідності балансу на підприємствах машинобудування та металообробки: [Електронний ресурс] / Є.І. Масленніков // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 1 (2). – С. 59-64. – Режим доступу до журн.: http://www.economics.opu.ua. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2015.
214. Масленніков Є.І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства / Є.І. Масленніков // Економіка. Фінанси. Право. – 2014. – № 11/1. – С. 42–45.
215. Масленніков Є.І. Методи прийняття управлінських рішень: [навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл.] / Ю.М. Сафонов, Н.В. Шандова, Є.І. Масленніков. – 2-е вид., доп. і перероб. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015 –172 с.
216. Масленніков Є.І. Методика контрольно-аналітичного забезпечення системи бюджетування підприємств машинобудівної галузі / Є.І. Масленніков // Науковий вісник – ОНЕУ. ВАМН. - Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. - № 10 (189). – С. 57–68.
217. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
218. Масленніков Є.І. Механізм управління фінансовою стійкістю промислового підприємства: [Електронний ресурс] / Є.І Масленніков // Ефективна економіка: наук. журн. – 2015. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3928.

219. Масленніков Є.І. Стратегічний облік в системі обліково-аналітичного забезпечення промислового підприємства: Зб. матеріалів міжнар. конф. ["Економіка: реалії часу і перспективи"], (Україна, м. Одеса, 20-21 лютого 2014р.) / Є.І. Масленніков, Г.Н. Яковенко – Одеса: ОНПУ, Т –3. – 2014 – С. 77–79.
220. Масленніков Є.І. Управління потенціалом підприємства: [підручник] / Ю.М. Сафонов, Є.І. Масленніков. – 2-е вид., доп. і перероб. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015 – 244 с.
221. Мельник О.Г. Бюджетне мотивування в системі менеджменту підприємства / Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник, О.В. Мукан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2010. – № 691. – С. 77 – 81
222. Мельник О.Г. Витрати в експортній діяльності: [монографія] / О.Є. Кузьмін, Л.І. Чернобай, О.Г. Мельник, Н.О. Вацик. – Львів: «Растр-7», 2012. – 278 с.
223. Мельник О.Г. Комплексная диагностика развития машиностроительных предприятий / О.Е. Кузьмин, О.Г. Мельник // Бизнес Информ. – 2010. – № 3 (2). – С.60-67.
224. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
225. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 132 с.
226. Мизес Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. — М.: Экономика, 2000. – 878 с.
227. Миронов О.Г. Показники та критерії ефективності при прогнозуванні розвитку промисловості / О.Г. Миронов // Фінансова консультація. – 2000. – № 39-40. – С. 24-27
228. Мікловда В.П. Електроенергетичний комплекс Карпатського регіону: фінансово-економічний аспект: Монографія /

В.П.Мікловда, М.М.Пітюлич, В.В.Мешко. - Ужгород: ФОП Бреза, 2012. – 152с.

229. Мікловда В.П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: Монографія / В.П.Мікловда, І.Г.Брітченко, Н.Ю.Кубіній, Ю.О.Дідович. - Полтава: ПУЕТ, 2013. – 231с.
230. Мікловда В.П. Моделювання впливу фінансової інфраструктури на розвиток аграрного виробництва / В.П.Мікловда, С.Б. Соловій // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - Ужгород: УжНУ, 2013. – Вип. 3(40). – С.6–13.
231. Мікловда В.П. Про інвестиційне забезпечення інтелектуалізації економіки України / В.П.Мікловда // Регіональна економіка. – 2011. – № 2. - С.175-177.
232. Мікловда В.П. Системно-орієнтована полікритеріальна діагностика діяльності машинобудівних підприємств / В.П.Мікловда // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №11. – С.300-302.
233. Мінєнкова О. В. Аналіз сучасних аналітичних методів управління діяльністю підприємства / О. В. Мінєнкова // Бізнес Інформ. – 2015 - №9. – С. 415-420
234. Мних Є.В. Економічний аналіз: [підручн.] / Є.В. Мних. − К. : Знання, 2011. − 630 с.
235. Мних Є.В. Збалансована система інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту / Є.В. Мних // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2012. – № 722. – С. 155-159
236. Мовсесян А.Г. Методичні основи забезпечення стійкості фінансово-промислових груп. – М.: Вид-во «Екос», 2007. – 558 с.
237. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. – Т. 1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко [та ін.]; за ред. С. В. Мо- черного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.

238. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління [монографія] / [Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін.] ; за заг. ред. О.В. Маргякової. – Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с.
239. Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д.: Принципы бухгалтерского учета / Пер. с англ. Соколова Я.В. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 496 с.
240. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / за ред. Н.Р. Нижник. – К.: УАДУ, 1998. – 160 с.
241. Нили Э. Призма эффективности / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – К.:Баланс-клуб, 2003. – 478 с
242. Нівен П. Р. Діагностика збалансованої системи показ- ників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пол Р. Нівен / Пер. з англ.; за наук. ред. М. Горского. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.
243. Обліково-аналітичні аспекти управлінських концепцій: процеси формування та реалізації: [моногр.] / [за ред. М.П. Войнаренко і Л.В. Скоробогатої]. – Хмельницький: ХНУ; ФОП Мельник А.А., 2014. – 605 с.
244. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін: теорія, методологія, організація: автореф. дис. … доктора економічних наук: спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / О.В. Олійник. – Державна академія статистики, обліку та аудиту, 2008. – 40 с.
245. Осипов В.И. Экономика предприятия. В.И. Осипов: Учебник, - Одесса, «Маяк», 2005. – 720 с.
246. Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В.І. Отенко // БІЗНЕСІНФОРМ. Економіка. Економіка підприємства. – 2013 − № 5. – С. 232-237.
247. Офіційний сайт Генерального дистрибьютора Business Studio в Украине ООО «Аналитический центр информационных технологий». [Електронний ресурс]. – Доступний з:

http://www.businessstudio.com.ua. – Назва з екрана. – доступно на 30.11.2015.

248. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua. – Назва з екрана. – доступно на 29.02.2016.
249. Офіційний сайт Міністерства промислової політики України економіки: [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua. – Назва з екрана. – доступно на 29.02.2016.
250. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: [навч. посіб.] / В.А. Панков, С.Я. Єлецьких, Н.М. Михайличенко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.
251. Пархоменко, О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Пархоменко Олексій Володимирович. – К., 2006. – 211 с., с. 42 – 45.
252. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
253. Патарідзе-Вишинська М.В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід / М.В. Патарідзе-Вишинська // Економіка. Управління. Інновації. - 2010. - № 2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/eui/2010_2/10pmvvzd.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 27.02.2016
254. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 2, т. 2. – С. 99 – 103.
255. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: [Монографія] / Петренко С.М. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.

256. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства [Електроний ресурс] / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка. – 2011. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_3_4. – Назва з екрана. – Доступно на 28.02.2016.
257. Плисецкий Д. Е. Система мониторинга финансоваго сектора экономики [Текст] / Д. Е. Плисецкий // Банковское дело. – 2004. – № 9 – С. 6–11.
258. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193 – 196.
259. Побережець О.В Організація контролю та ревізії нематеріальних активів на підприємствах: Зб. Матеріалів V міжнар. наук.-практ. конф. ["Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи"], (Україна, м. Одеса, 31.03.-01.04.2010 р.) / О.В. Побережець – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2010. – С. 254-257.
260. Побережець О.В Особливості фінансового обліку лізингових операцій: Зб. Матеріалів VI міжнар. наук.-практ. конф. ["Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи"], (Україна, м. Одеса, 31.03.-01.04.2011 р.) / О.В. Побережець – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2011. – С. 262-265.
261. Побережец О.В Предварительный контроль в системе управленческого учета на промышленном предприятии: Зб. Матеріалів VIII міжнар. наук.-практ. конф. ["Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи "], (Україна, м. Одеса, 29-30.03.2013 р.) / О.В. Побережец – Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2013. – С. 190-194.
262. Побережец О.В. Информационно-технологический фактор в развитии бизнеса / О.В. Побережец // Ринкова економіка:

сучасна теорія і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2007. – Вип. 15, т. 10. – С. 163-170.

263. Побережец О.В. Контроллинг производственного потенциала предприятия / О.В. Побережец // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2008. – Вип. 18, т. 11. – С. 102-106.
264. Побережець О.В. Облік надзвичайних доходів і витрат: принципово-важливі проблемні питання та шляхи їх вирішення / О.В. Побережець, А.О. Кушніренко // Науковий вісник – ОДЕУ. ВАМН. Науки: економіка, політологія, історія. – 2010. – № 16 (117). – С. 10-14.
265. Побережець О.В. Організація контролю в автоматизованій системі управління підприємством / О.В. Побережець // Науковий вісник – ОДЕУ. ВАМН. Науки: економіка, політологія, історія. – 2008. – № 22 (79). – С. 28-33.
266. Побережец О.В. Оценка риска при инвестициях в персонал / О.В. Побережец // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2008. – Вип. 21, т. 11. – С. 53-58.
267. Побережец О.В. Разработка стандартов и организация внутреннего аудита / О.В. Побережец // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2008. – Вип. 22, т. 11. – С. 104-112.
268. Побережец О.В. Управление рисками в процессе бюджетирования на предприятии / О.В. Побережец // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2007. – Вип. 16, т. 10. – С. 108-119.
269. Побережець О.В. Управління власним капіталом у публічних та приватних акціонерних товариствах / О.В. Побережець, О.В. Чебан // Науковий вісник – ОДЕУ. ВАМН. Науки: економіка, політологія, історія. – 2010. – № 2 (103). – С. 63-73.
270. Побережец О.В. Финансовый потенциал человеческого капитала / О.В. Побережец // Ринкова економіка: сучасна теорія

і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2008. – Вип. 20, т. 11. – С. 79-87.

271. Побережец О.В. Актуальность стратегического планирования в антикризисном управлении предприятия: Зб. матеріалів конф. ["63-я наукова конференція професорсько-викладацького складу Економіко-правового факультету ОНУ ім. І.І. Мечникова"], (Україна, м. Одеса, 17-20.11.2008 р.) / О.В. Побережец – Одеса: ОНУ, 2008. – С. 211 – 213.
272. Побережець О.В. Акцизний податок в сфері оподаткування: світовий досвід та еволюція розвитку / О.В. Побережець, Я.В. Бова // Науковий вісник – ОДЕУ. ВАМН. Науки: економіка, політологія, історія. – 2011. – № 21 (146). – С. 71-77.
273. Побережець О.В. Аналітичне забезпечення дослідження результатів діяльності промислового підприємства: Матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф. ["Сучасні наукові погляди на економічний розвиток країни: теорія та пропозиції"], (Україна, м. Ужгород, 11-12 грудня 2015р.) / О.В. Побережець. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – Ч. 1.– С. 107-110.
274. Побережець О.В. Аналітичне забезпечення оперативного та стратегічного планування економічних результатів діяльності промислового підприємства / О.В. Побережець, Ю.М. Сафонов // Економічний вісник університету – ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. Сковороди. – 2016. – № 28/1. – С. 67-77.
275. Побережець О.В. Бюджетування як система ефективного управління результатами діяльності промислового підприємства: Матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф. ["Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі"], (Україна, м. Миколаїв, 6 листопада 2015р.) / О.В. Побережець. – Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2015. – С. 95-98.
276. Побережець О.В. Звітність підприємств: [навч.-метод. посібн. для студентів вищих навч. закл.] / С.В. Філиппова, Є.І.

Масленніков, О.В. Побережець, С.О. Черкасова. – Одеса: Прескур'єр, 2015 – 192 с.

277. Побережець О.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення: [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 98-104. – Режим доступу до журн.: http: //economics.opu.ua/ files/archive/ 2012/No2/98-104.pdf. – Назва з екрану. – доступно на 29.03.2016.
278. Побережець О.В. Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства : [Електронний ресурс] / О.В. Побережець // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 1 (23). – С. 155-161. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/155-161.pdf. – Назва з екрану. – доступно на 29.03.2016.
279. Побережець О.В. Методи управління інноваційною діяльністю: Матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф. ["Проблеми ринку та розвитку регіонів України в 21 столітті"], (Україна, м. Одеса, 16-18 грудня 2015р.). – Т. 1 / О.В. Побережець, А.О. Шевченко. – Одеса: ОНПУ, 2015. – С. 68-71.
280. Побережец О.В. Методы определения обычных цен / О.В. Побережец, С.Д. Демирова // Науковий вісник – ОНЕУ. ВАМН. - Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 16 (195). – С. 77-81.
281. Побережець О.В. Механізм застосування податкової соціальної пільги / О.В. Побережець, Є.І. Калюжна // Науковий вісник – ОНЕУ. ВАМН. - Науки: економіка, політологія, історія. – 2013. – № 10 (189). – С. 50-57.
282. Побережець О.В. Механізм управління результатами діяльності промислового підприємства : [Електронний ресурс] / О.В. Побережець // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 199-205. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No6/199-205.pdf. – Назва з екрану. – доступно на 29.03.2016.

283. Побережець О.В. Наукові засади з оперативного дослідження фінансового стану промислових підприємств / О.В. Побережець // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2015. – № 12 (232). – С. 160-178.
284. Побережець О.В. Окремі питання запровадження електронного адміністрування ПДВ: Матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. для викладачів, аспірантів та молодих вчених ["Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем:стан, проблеми, перспективи"], (Україна, м. Одеса, 29-30 квітня 2015 р.) / О.В. Побережець. – Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2015. – С. 123-126.
285. Побережець О.В. Окремі питання обліку та контролю кредиторської заборгованості в Україні: Зб. матеріалів конф. ["69-я наукова конференція професорсько-викладацького складу Економіко-правового факультету ОНУ ім. І.І. Мечникова"], (Україна, м. Одеса, 26-28.11.2014 р.) / О.В. Побережець – Одеса: ОНУ, 2014. – С. 274 – 277.
286. Побережець О.В. Особливості обліку доходів і витрат від інвестиційної та інноваційної діяльності / О.В. Побережець // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 1, вип. 2/2. – О.: Наука і техніка, 2014. – С. 91-99.
287. Побережець О.В. Оцінка методів планування результатів діяльності промислового підприємства / О.В. Побережець // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 3/2. – С. 33-39.
288. Побережець О.В. Порядок проведення ревізії підприємств громадського харчування: Зб. матеріалів міжнар. конф. ["Економіка: реалії часу і перспективи"], (Україна, м. Одеса, 20-21 лютого 2014р.). – Т. 3 / О.В. Побережець, Я.В. Мільченко. – Одеса: ОНПУ, 2014. – С. 100-102.
289. Побережець О.В. Система контролю готівкових розрахунків у морських торгівельних портах : [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.І. Малиновська, І.В. Файт // Економіка:

реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 106-110. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/106-110.pdf. – Назва з екрану. – доступно на 29.03.2016.

290. Побережець О.В. Система контролю дебіторської заборгованості на торгівельному підприємстві : [Електронний ресурс] / Г.Б. Свінарьова, О.В. Побережець, Н.В. Чебан // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 94-98. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No4/94-98.pdf. – Назва з екрану. – доступно на 29.03.2016.
291. Побережец О.В. Совершенствование финансовой системы предприятия корпоративного типа / О.В. Побережец // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика.: ОНУ І.І. Мечникова. – 2009. – Вип. 24, т. 12. – С. 92-98.
292. Побережец О.В. Структура методологии управления текущей ликвидностью предприятия / Е.И. Масленников, О.В. Побережец // Науковий вісник ОДЕУ. – 2009. – № 19 (97). – С. 37-42.
293. Побережець О.В. Теоретичні аспекти інвестиційної складової інноваційної діяльності промислових підприємств: [моногр.] / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти за ред.. д.е.н., доц.. є.І. Масленнікова. – Херсон : Грінь Д.С., 2016. – С. 29-63.
294. Побережець О.В. Управління орендними операціями та їх облік на підприємствах машинобудування / Є.І. Масленніков, О.В. Побережець, К.В. Іванова // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна: Серія «Економічна». – 2011. – № 970. – С. 276–282.
295. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р.О. Побережний // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – Харків, 2012. – № 13. – С. 90 – 100.
296. Погорєлов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю.С. Погорєлов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30 – 34.

297. Подольчак Н.Ю. Вибір показників для оцінювання ефективності систем менеджменту машинобудівного підприємства на засадах факторного аналізу / Н.Ю. Подольчак // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2010. – № 668. – С. 382-388
298. Подольчак Н.Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників / Н.Ю. Подольчак // Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка» // Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку // Відповід. ред. – д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін. – Львів, Вид-во Львів. політехніки. – 2010. – № 682. – С. 106-115
299. Подольчак Н.Ю. Управління ризиками машинобудівних підприємств: планування та мотивування: [моногр.] / Н.Ю. Подольчак, О.Є. Кузьмін, О.Р. Беднарська. – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 128 с.
300. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. / С. Ф. Покропивний – [2-ге вид. перероб та доп.]. – К.: КНЕУ, 2001. – 352 с.
301. Пол Хейне. Экономический образ мышления / Пол Хейне. – М.: Каталаксия, 1997. – 704 с.
302. Портер М. Конкуренция : [учебн. пособ.] / М. Портер; [пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2001. – 495 с.
303. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
304. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку: [моногр.] / [за ред. Ю.В. Кіндзерського]. – К. : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2009. – 928 с.
305. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи : метод. реком. / уклад. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович, С. І. Вировий ; за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 60 с.

306. Притула В.І. Принцйипи формування та функціонування інтегрованої ссистеми управління персоналом / Полтавська державна аграрна академія. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ. Спецвипуск. Полтава, 2012. Режим доступу: https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/spec/120.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 11.01.2016.
307. Просянюк Н.О. Статистика: от теории к практике: [учебн.-метод. пособ.] / Н.О. Просянюк, О.А. Варчук. – Харьков: Бурун книга, 2008. – 128 с.
308. Пушак Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. … канд. екон. наук :08.10.01 / Пушак Ярослав Ярославович. – Л., 2001. – 183 с.
309. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
310. Пушкар М.С. Фінансовий облік: Підручник / М.С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2002. – 628 с.
311. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [моногр.] / О.В. Раєвнєва. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
312. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О.В. Раєвнєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
313. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой]. – [2-е изд., расшир.]. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 128 с.
314. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навч. посіб.] / К.І. Редченко. – [вид. 2-ге, допов.]. – Львів : Новий світ, 2003. – 272 с.

315. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определение стратегии и повышение прибыли / Р. Рейдер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 248 с.
316. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения // Соч. – М.: Политиздат, 1955. – 238 с.
317. Роберт Маурер. Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен / Р. Маурер. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.
318. Сааджан В.А., Коломієць В.Ю.. Аспекти модернізаційного процесу промисловості України в умовах глобалізації. ЕКОНОМІКА: реалії часу. – Одеса, 2013. - №1(6). - С. 12-15.
319. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч. посіб.] / Г.В. Савицька. – К. : Знання, 2004. – 654 с.
320. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / Г.В. Савицька. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К.: Знання, 2005. – 662 с.
321. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. – 2-е изд. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. – 432 с.
322. Садеков А. А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием : монография / А. А. Садеков. – Донецк : ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2002. – 311 с.
323. Самуляк В. Ю. Класифікація інструментів управління економічним розвитком промислових підприємств [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16964/1/232-Samulyak-380-382.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 25.09.2015.
324. Самуэльсон П.А. Экономика: [учебн.] / П. А. Самуэльсон ; пер. с англ. – Севастополь: Издательство «Ахтиар», 1995. – 384 с.
325. Сафонов Ю.М. Механізм інноваційного спрямування розвитку сировинних підприємств та підвищення якості їх продукції / Ю.М. Сафонов // Науковий вісник. – Одеський державний економічний університет. – Науки: економіка, політологія, історія. – Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса, 2011. – № 5. – С. 45-48.

326. Сватюк О.Р. Діючий механізм управління підприємствами громадського харчування Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Випуск 15. – Львів: ЛКА, 2004. – С.351-356.
327. Свинарева А.Б. Аналитическое обеспечение управления предпринимательскими структурами в промышленном секторе экономики: [моногр.] / А.Б. Свинарева. – Одесса: ТЭС, 2004. – 158 с.
328. Свідрик Т. І. Теоретичні засади моніторингу як інформаційно-аналітичної складової прийняття управлінський рішень / Науково-теоретичний журнал ХЕУ. – 2007. – № 4 (8). – С. 57–61.
329. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства : Навчальний посібник / Свінцицька О.М. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.
330. Селіванова Н.М. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Еекономіка та управління підприємствами» / Н.М. Селіванова. − Одеса, 2015. − 24 с.
331. Семенов А.Г. Матриця фінансових стратегій / А.Г. Семенов // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 139 – 143.
332. Семенов А.Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: [Монографія] / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя: КПУ, 2008. – 188 с.
333. Сердюк О.М. Економіко-математичне моделювання та оцінка наслідків взаємного впливу показників економічного розвитку та податкових платежів великих промислових підприємств / О.М. Сердюк // Економіка пром-сті. – 2006. – № 2. – С. 105 – 114.
334. Сілакова Г.В. Методи фінансового планування на підприємстві / Г.В. Сілакова, Базіченко О.А. [Електронний ресурс] – Режим доступу:

http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2015.

335. Сіменко І. В. Діагностика якості систем управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук / І. В. Сіменко. – Донецьк, 2010. – 41 с.
336. Скалюк Р.В. Структура економічного механізму управління фінансовими результатами промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2012, № 1. Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/...1/130-133.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 21.01.2016.
337. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1 / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. – М.: “Издатцентр”, 1997. – 584 с.
338. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства // Фінанси України. – 2003. – №1. – С. 88 – 95.
339. Соціально-економічний розвиток держави та регіонів : теоретичні, практичні та облікові аспекти : [моногр.] / за ред. к.е.н., доц. Н.Л. Кусик, к.е.н., доц. О.В. Побережець. – Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. – 350 с.
340. Станьковська І.М. Управлінська діагностика: загальна концепція та застосування в системі управління конкурентоспроможністю. науковий збірник / [за ред. І. Г. Ткачук]. – Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2013. – Вип. 9. – Т. 2. – 335 с. (С. 83-88).
341. Статистичний щорічник України за 2012р. / за ред. О.Г. Осауленка. – К.: ДКСУ, 2013. – 552 с.
342. Стельмах М., Сорока Т. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М.Стельмах, Т. Сорока // Вістник ТНЕУ. – 2007. – №1. – С. 53-61.
343. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: [навч. посіб.] / [Під заг. ред. Ястремської О.М., Верещагіної Г.В.]. − Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. − 392 с.

344. Судакова О.І. Стратегія забезпечення належної економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О.І. Судакова, Д.В. Гречко, А.В. Шкурупій. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4._SVMN_2007/Economics/18818.doc.htm. – Назва з екрана. – Доступно на 24.02.2016.
345. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
346. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація / У.К. Сухорська // Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. – Львів: Український державний лісотехнічний університет, 2002. – Вип. 12.8. – С. 259 – 263.
347. Сэй Ж.-Б. Трактат по политической экономии. Фредерик Бастиа. Экономические софизмы. Экономические гармонии. – М.: Дело, 2000.(М.: Директмедиа Паблишинг, 2008. – 68 с.
348. Тарасова Т.Ф. управление затратами и результатами деятельносты организаций потребительской коопреации – теория, методология, стратегия: диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Т.Ф. Тарасова; – Белгород, 2008. – 391 с.
349. Тарасюк М. В. Методологічні засади проектування та відбору інформаційних систем контролінгу в управлінні торговельними мережами [Текст] / М. В. Тарасюк // Наука і економіка. – 2010. – № 1 (17) – С. 129 – 136.
350. Темчишина Ю.Л. Результати діяльності підприємства як об'єкт управління / Ю.Л. Темчишина // Регіональні перспективи. – 2003. – №2-3 (27-28). - С. 42-45
351. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб’єктів господарювання: [Навч. посібник] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554с.
352. Титов В.И. Экономика предприятия / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2011. – 416 с.
353. Ткачева Н.П. Машинобудування України: сучасний стан та перспективи розвитку конкурентних переваг /Ткачева Н.П //

Вісник НТУ «ХПІ» «Технічний прогрес і ефективність виробництва» – Харків: НТУ «ХПІ», 2011. – № 25. – С. 138 – 150.

354. Толковый словарь Даля онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://slovardalja.net.
355. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация / Под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2000. – 560 с.
356. Трансформаційні процеси в економіці : конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії : [моногр.] / за наук. ред. доктора економічних наук Ніценка В.С. – Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016. – 507 с.
357. Трофименко Г.С., Титенко А.А. Методи управління діяльністю підприємства - [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPE_2015/Economics/10_192982.doc.htm. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2016.
358. Устенко С. В. Використання моніторингу і контролінгу при реалізації рейтингового управління економічним об'єктом [Текст] / С. В. Устенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 11. – С. 101–107.
359. Управління витратами на підприємстві: навчальний посібник / Г.Г. Серебренніков. - Тамбов: Вид-во Тамбо. держ. техн. ун- та, 2007. – 80 с.
360. Управління потенціалом підприємства : [підручник] / Ю.М. Сафонов, Є.І. Масленніков. – 2-е вид., доп. і перероб. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 244 с.
361. Фатфутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатфутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
362. Федосин С.Г. Основы синергетики. Философия носителей / С.Г. Федосин. – М.: «Едиториал УРСС», 2003. – С. 55 – 56.
363. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия / /Финансы. – 1995. – № 6.

364. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств / Л.І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. − 2014. − № 2. − С. 122-135
365. Федулова Л.І. Концептуальні засади формування інноваційної системи підприємств / Л.І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. − 2014. − № 10. − 195 с.
366. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: [підруч.] / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
367. Фещур Р.В. Управління розвитком машинобудівних підприємств / Р.В. Фещур, В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент». – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2008. – №624. – С. 100–109.
368. Филиппова С.В. Методология управления трансформационными процессами в промышленном производстве: дис. …д-ра екон. наук: 08.07.01 / С.В. Филиппова. – Нац. акад. наук Украины, Ин-т пробл. рынка и экон.-экол. исслед. – Одесса, 2006. – 494 с.
369. Филиппова С.В. Управленческий анализ : теория и практика. Цикл : «Современные управленческие технологии» / С.В. Филиппова. – К.: Аврио, 2004. – 336 с.
370. Финансы предприятий. [Учебник] / Под ред. М.В. Романовского. – СПб.: «Издательский дом «Бизнесс-пресс», 2000. – 528 с.
371. Філиппова С.В. Аналітичні інструменти системи економічної безпеки суб’єктів господарювання: монографія / С.В. Філиппова, С.А. Нізяєва – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2012. – 179 с.
372. Філиппова С.В. Інноваційна трансформація промислового сектору економіки України та механізми її регулювання: [Монографія] / С. В. Філиппова та ін.; під. ред. С. В. Філиппової. – Одеса: ВМВ, 2009. – 180 с.

373. Філиппова С.В. Трансформаційні процеси в промисловому виробництві в умовах нестабільності: [моногр.] / С.В. Філиппова. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2005. – 416 с.
374. Філіна Г.І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / Г.І. Філіна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 320 с.
375. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. - Київ : Абрис, 2002. – 742 с
376. Фінанси підприємства: Підручник. / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 571с.
377. Фінансове забезпечення розвитку підприємств / [І.О. Бланк, Г.В. Ситник та ін.]; За ред. проф. І.О. Бланка. – К.: КНТЕУ, 2011. − 344 с.
378. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. / Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш та ін., - К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т: 2002, –301с.
379. Фінансовий менеджмент: [Навчальний посібник] / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с
380. Фірстова О.Ю. Управління підприємством на основі його життєвого циклу / О.Ю. Фірстова: Зб. тез доповідей 61 студент. наук.-техн. конф., (Львів, 2004 р.). – Львів: Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – С. 73 – 75.
381. Фредерик Уинслоу Тейлор. Принципы научного менеджмента. М: 1991. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 03.06.2010. URL: http://gtmarket.ru/laboratory/basis/3631. – Назва з екрана. – доступно на 24.02.2016
382. Фридаг Р. Хервиг. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Хервиг Р.Фридаг, Вальтер Шмидт; [пер. с нем.]. – Москва: Омега-Л, 2006. − 267 с.
383. Фучеджи В.І. Діагностика, як елемент антикризового фінансового управління / В.І. Фучеджи // Наука й економіка.

Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. – Випуск (2) № 26 Т. 2. – 2012. – С. 58-62. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kheu.km.ua/m/PDF/Science.pdf#page=58. – Назва з екрана. – доступно на 25.09.2015.

384. Хикс Дж. Стоимость и капитал / Дж. Хикс. – М.: Прогресс, 1993. – 488 с
385. Хома І.Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства: [моногр.] / І.Б. Хома. − Л.: Вид-во «Львівська політехніка», 2012. − 503 с.
386. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учѐт: управленческий аспект / Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер / Пер. с англ. / Под ред. Я.В.Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416с.
387. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. – К.:ЦУЛ, 2002. – 359с.
388. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №2(56). - С. 159 – 172.
389. Цисарь И.Ф. Моделирование экономики в MATLAB / SIMULINK / И.Ф. Цисарь, В.Ф. Новиков // Труди II науч. конф. «Проектирование инженерних и научних приложений в среде MATLAB». – М., 2005. – С. 1634 – 1640.
390. Цифрова Р.В. Управление финансовой устойчивостью промышленных предприятий [Электронный ресурс]: Диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05. – Казань, 2000. – 419 с. – http://dlib.rsl.ru/01004024335
391. Цюцюра С.В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери: [Електронний ресурс] / С.В. Цюцюра, О.В. Криворучко, М.І. Цюцюра // Збірник наукових праць – Управління розвитком складних систем – КНУБіА. – 2010. – С. 87–91. – Режим доступу: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2015.

392. Чалапко Л.Д. Механізм управління фінансово-господарськими результатами діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 / Л.Д. Чалапко. - Запоріжжя, 2009. − 23 с.
393. Чемберлен Э.Х. Теория монополистической конкуренции: Реориентация теории стоимости / Чемберлен Є. Х.; пер. с англ. Э.Г. Лейкина, Л.Я. Розовского ; под ред. О.Я. Ольсевича. – М.: Экономика, 1996. – 351 с.
394. Череп О.Г. Бюджетування як елемент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / О.Г. Череп, М.В. Шешіна // Вісник ЖДТУ. 2013. № 2 (64). – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http:// irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64. – Назва з екрана. – доступно на 22.02.2015.
395. Чернова Л.С. Ефективні моделі бюджетування проектно-керованих наукомістких підприємств // Управління проектами. – 2010. – № 3. – С. 37 – 41.
396. Чорна Н.О. Оцінка можливості застосування CALS-технологій до розв'язання задач розподіленого управління / Н.О. Чорна // Управління розвитком складних систем (8) Київський національний університет будівництва і архітектури. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss8_pdf/97-100.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 22.01.2016
397. Чорна О.М. Мацнєва О.О. Механізм управління прибутком підприємства в Україні. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції - 2012 - №1. Режим доступу: http://fbi.crimea.edu/arhiv/2012/nv_1-2012/006chorna.pdf. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
398. Чухно А. Перехід до ринкової економіки./ А.Чухно –К: Наукова думка, 1995. – 338 с.
399. Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навч. посібник/ Л.І. Шваб - [4-те вид.]. – К.: Каравела, 2007. – 584 с.
400. Шелудько В. М. Финансовый менеджмент : учебн. пособ. / В. М. Шелудько. – М. : Пресс, 2002. – 535 с.

401. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин – М.: ИНФРА–М, 1996. – 176 с.
402. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
403. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 343 с.
404. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
405. Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики / А. Шимків. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
406. Шнипко О. Нагромадження основного капіталу як фактор конкурентоспроможності економіки / Шнипко О. // Економіка України. – 2005. - № 7. – с.23-35.
407. Шумпетер Й. Теория экономического развития: избранное / Й. Шумпетер. – М. : ЭКСМО, 2008. – 157.
408. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; [пер.с англ.]. – М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
409. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М., «Прогресс», 1982. – 455 с.
410. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер; [Пер. з англ. В. Старка]. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.
411. Щербатих Д. В. Аналіз показників ліквідності на підприємствах машинобудування в Черкаській області: [Електронний ресурс] / Є Щербатих Д. В. // Ефективна економіка: наук. журн. – 2012. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua. – Назва з екрана. – доступно на 28.02.2015.
412. Экономическая эффективность новой техники в машиностроении / А.П. Ковалев, Н.К.Кочалос, А.А.Колобов. – М.:Машиностроение, 1978. – 255 с.

413. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Емерсон; [пер. : Окунев Ф. Р., Сизов А. П.]. – М. : Бизнес-Информ, 1997. – 197с.
414. Ю. В. Чучук. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"№ 2, 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2765. – Назва з екрана. – доступно на 29.02.2016
415. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки. – М.: Наука, 1978. – 392 с.
416. Юдін М.А. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства / М.А. Юдін // Економіка промисловості. − 2009. − № 5, (48). − С. 158-162.
417. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства / М.Ю. Явдак // Бізнес-Інформ. – 2011. – №12 (407). – С. 70–74
418. Яковлєв Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Яковлєв Ю.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
419. Якубін О. Л. Застосування «аналізу часових рядів» у сучасній політичній науці: досвід та перспективи// Трибуна. – 2009. – Березень-квітень № 3-4. – С. 19-22.
420. Янчук Т. В. Алгоритм впровадження інформаційних технологій в сучасний бізнес / Т. В. Янчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. – 2014. – Випуск 5. Частина 3. – С. 128–130.
421. Яценко Г. Ю. Інноваційний розвиток країн емерджентного типу / Г.Ю. Яценко // Економіст. – 2012. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ua-ekonomist.com. – Назва з екрана. – доступно на 30.01.2016.
422. Bertalanffy L. von. General System Theory – A Critical Review / L. Bertalanffy // General Systems. Vol. VII. – 1962. – P. 1 – 20.

423. Bunn P. Company accountants based modeling of business failures and the implications for financial stability / P. Bunn, V. Redwood. – London: Bank of England, 2003. – 37p.
424. Chris Chatfield (1996). The Analysis of Time Series, an Introduction (вид. 5-те). Chapman & Hall/CRC. с. 33.
425. Controlling fundamentals and overhead cost controlling. R/3 System/ -Germany: SAP AG, 1994. - 164 p.
426. Cornford Andrew. Commentary on the Financial Stability Forum's Report of the Working Group on Capital Flows / Andrew Cornford. – New York; Geneva: UN, 2000. –13p.
427. Danos Paul. Introduction to financial accounting / Paul Danos, Eugene A. Imhoff. – [2 ed.]. – Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994. – 949p.
428. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles / P. Drucker; [Русскоязычное издание: Бизнес и инновации]. − М.: «Вильямс», 2007. − 432 с.
429. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century / P. Drucker; [Русскоязычное издание: Задачи менеджмента в XXI веке]. − М.: «Вильямс», 2007. − 272 с.
430. Edmonds Thomas P. Fundamental financial accounting concepts / Thomas P. Edmonds, Frances M. McNair, Edward E. Milam, Philip R. Olds. – N.Y.: McGraw-Hill, 1996. – 601p.
431. Entreprises en difficultes - Centre de la Formation de la Profession Bancaire,Module 210-P., 1991.
432. Gil Friend What is the Mobley Matrix [Електронний ресурс] / Gil Friend. – Режим доступу: http://www.greenbiz.com/blog/2006/02/26/what-mobley-matrix. Назва з екрана. –доступно на 25.02.2016.
433. Hahn D., Unternehmungsziele im Wandel, in: Unternehmerischer Wandel,Hrsg.P. Gomez, D.Hahn G Miiller - Stewens, R.Wunderer, Wiesbaden 1994.S 833ff.
434. Helfert Erich A. Technigues of financial analysis: a guide to value creation / Erich A. Helfert. – [11 ed.]. – Boston: McGraw-Hill:

Irwin, 2003. – 570p. – (The McGraw-Hill / Irwin series in finance, insurance, and real estate).
435. Henry Fayol Industrial and General Administration. London : Pitman, 1930
436. History of the Mobley Matrix (as told by Louis B. Mobley) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.financialscoreboard.com/history.html. Назва з екрана. – доступно на 25.02.2016.
437. Horvath P.Controlling, 5 Aufl., 1994
438. Houldsworth E. Managing and Measuring Employee Performance / E. Houldsworth, D. Jirasinghe. – London: Kogan Page, 2006 – 245 p.
439. http://www.ukrstat.gov.ua/ Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності. – Назва з екрана. – доступно на 17.09.2015.
440. Inton W., Hackathorn R. Using the Data Werehouse. - N-Y.: John Wiley &Sons, Inc. 1994.-286 p.
441. Jacobs J.F. Jacobs Matrix surpasses Mobley Matrix TM [Електронний ресурс] / J.F. Jacobs. – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=333079. Назва з екрана. –доступно на 25.02.2016.
442. Jahn Ballard Connecting the Mobley Matrix and Financial Scoreboard to Lean Accounting [Електронний ресурс] / Jahn Ballard. – Режим доступу: http://www.leanaccountingnews.com/archive/2007-03.asp. Назва з екрана. –доступно на 25.02.2016.
443. Khan M.Y. Theory and problems of financial management / M.Y. Khan, P.K. Jain. – New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1993. – 408 p.
444. Kupper H. - U Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart, 1995.
445. Maslennikov E.I. Improving analytical support of strategic and operational planning financial stability / E.I. Maslennikov //

Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – С. 4-8.
446. Maslennikov E.I. Methodical bases of financial firmness of an industrial enterprise: Зб. матеріалів міжнар. конф. ["Економіка: реалії часу і перспективи"], (Україна, м. Одеса, 20-21 лютого 2014р.) / E.I. Maslennikov, E Polyakova – Одеса: ОНПУ, Т –3. – 2014 – С. 75–76.
447. Mobley L. Beyond IBM / L. Mobley, K. McKeown. – Boston: Mcgraw-Hill, 1989.–253 p.
448. Poberezhets O.V. Forming analytical tools for objective performance assessment industrial enterprises / O.V. Poberezhets // Odesa National University Herald. – Series: Economy. – 2016. – Volume 21. Issue 1. – P. 142-147.
449. Poberezhets O.V. Methodikal bases of results estimation of industrial enterprises' activity / O.V. Poberezhets // Central European Journal for Science and Research. – 2016. – № 13 (26). – P. 61-68.
450. Posner M.V. International Trade and technical Change / M.V. Posner // Oxf. Econ. Pap. − 1961. − Vol. 13, (3). − P. 323-341.
451. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen, 2.Aufl., Wiesbaden, 1994.
452. Rosen Harvey S. Public finance / Harvey S. Rosen. – [4. ed.]. – Boston, Mass.: Irwin: McGraw-Hill, 1995. – 623p.
453. Saunders Anthony. Financial markets and institutions: A modern perspective / Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett. – Boston: McGraw-Hill. Irwin, 2001. – 723p.
454. Schneider D., Investition, Finanzierung und Besteuerung, 7. Aufl.,Wiesbaden, 1992.
455. Schreiner Mark. Development Finance Institutions: Measuring Their Subsidy / Mark Schreiner, Jacob Yaron. – Washington: World Bank, 2001. – 100p.
456. Schumpeter J. Essays on entrepreneurs, innovators, business cycles and the evolution of capitalism / J. Schumpeter; [ed. by R. Clemence]. – Transaction publishers, 1989. – 342 p.

457. Schumpeter J. Essays on entrepreneurs, innovators, business cycles and the evolution of capitalism / J. Schumpeter; [ed. by R. Clemence]. – Transaction publishers, 1989. – 342 p.
458. Shetty Anand G. Finance: An integrated global approach / Anand G. Shetty, Francis J. McGrath, Irene M. Hammerbacher. – Burr Ridge: Irwin, 1995. – 613p.
459. Poberezhets O.V. System evaluation of economic state sector enterprises : [Електронний ресурс] / O.V. Poberezhets // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 4 (20). – С. 52-58. – Режим доступу: http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/52-58.pdf. – Назва з екрану. – доступно на 29.03.2016.
460. Watson G.H. IL Benchmarking / edizione italiana A/ cura di Piercarlo Ceccarelli, Franco Angeli, - Milano., 1995.
461. Weber J. Einfiihrung in das Controlling, Teil 2: Instrumente, 3, Aufl.,
Stuttgart, 1994.
462. Witt F.-J., Witt K. Controlling fuer Mittel- und Kleinbetriebe. - Verlag C.H.Beck. – Muenchen, – 1996. – 468 s.

ДОДАТКИ

Додаток А

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Одескабель»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	428516	477810	566155	635074	759688	1,1150	1,1849	1,1217	1,1962	1,7728
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	623323	596359	583207	621165	952921	0,9567	0,9779	1,0651	1,5341	1,5288
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	92916	98421	101011	136092	243464	1,0592	1,0263	1,3473	1,7890	2,6203
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	678507	616514	599774	659237	1053029	0,9086	0,9728	1,0991	1,5973	1,5520
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	636943	578773	557713	583825	884086	0,9087	0,9636	1,0468	1,5143	1,3880
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	41564	37741	42061	75412	168943	0,9080	1,1145	1,7929	2,2403	4,0646
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	688	218	148	54453	83701	0,3169	0,6789	367,9257	1,5371	121,6584
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	993	412	1358	139200	171371	0,4149	3,2961	102,5037	1,2311	172,5791
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-305	-194	-1210	-84747	-87670	0,6361	6,2371	70,0388	1,0345	287,4426
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	126	3	53	187	36	0,0238	17,6667	3,5283	0,1925	0,2857

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	13162	27254	29476	35742	47428	2,0707	1,0815	1,2126	1,3270	3,6034
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-13036	-27251	-29423	-35555	-47392	2,0904	1,0797	1,2084	1,3329	3,6355
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	22417	6936	8526	-37840	24748	0,3094	1,2292	-4,4382	-0,654	1,1040
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	22417	6936	104977	-37840	24748	0,3094	15,1351	-0,3605	-0,654	1,1040
Рентабельність капіталу	0,0523	0,0145	0,1854	-0,0596	0,0326	0,2775	12,7734	-0,3213	-0,546	0,6227
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,1491	0,1650	0,1732	0,2191	0,2555	1,1071	1,0495	1,2650	1,1661	1,7140
Рентабельність операційної діяльності	0,0613	0,0612	0,0701	0,1144	0,1604	0,9993	1,1456	1,6312	1,4025	2,6190
Рентабельність інвестиційної діяльності	-0,4433	-0,8899	-8,1757	-1,5563	-1,0474	2,0074	9,1871	0,1904	0,6730	2,3627
Рентабельність фінансової діяльності	-103,4	-9083,6	-555,15	-190,13	-1316,4444	87,7986	0,0611	0,3425	6,9238	12,7241
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0330	0,0112	0,1750	-0,0530	0,0218	0,3408	15,5579	-0,3029	-0,410	0,6597
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	да	да	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	ні	ні	да	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					да	да	да	да	да
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	да	да	да	да
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	да	ні	ні	ні
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	да	да	ні	ні

Додаток Б

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ТОВ «Югметалсервіс»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприєм-ства), тис. грн.	935	1010	1214	1849	2358	1,0802	1,2020	1,5231	1,2753	2,5219
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1506	2800	3013	2987	3128	1,8592	1,0761	0,9914	1,0472	2,0770
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	468	841	1012	546	498	1,7970	1,2033	0,5395	0,9121	1,0641
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	1602	2930	3054	2999	3021	1,8290	1,0423	0,9820	1,0073	1,8858
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	1056	2156	2156	2365	2580	2,0417	1,0000	1,0969	1,0909	2,4432
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	546	774	898	634	441	1,4176	1,1602	0,7060	0,6956	0,8077
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	129	140	210	25	23	1,0853	1,5000	0,1190	0,9200	0,1783
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	108	110	125	24	21	1,0185	1,1364	0,1920	0,8750	0,1944
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	21	30	85	1	2	1,4286	2,8333	0,0118	2,0000	0,0952
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	35	55	67	23	15	1,5714	1,2182	0,3433	0,6522	0,4286
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	18	29	28	19	14	1,6111	0,9655	0,6786	0,7368	0,7778
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	17	26	39	4	1	1,5294	1,5000	0,1026	0,2500	0,0588

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	438	646	824	522	370	1,4749	1,2755	0,6335	0,7088	0,8447
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	573	825	994	850	462	1,4398	1,2048	0,8551	0,5435	0,8063
Рентабельність капіталу	0,6128	0,8168	0,8188	0,4597	0,1959	1,3329	1,0024	0,5615	0,4262	0,3197
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,3108	0,3004	0,3359	0,1828	0,1592	0,9665	1,1183	0,5442	0,8710	0,5123
Рентабельність операційної діяльності	0,3408	0,2642	0,2940	0,2114	0,1460	0,7751	1,1131	0,7190	0,6905	0,4283
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,1628	0,2143	0,4048	0,0400	0,0870	1,3163	1,8889	0,0988	2,1739	0,5342
Рентабельність фінансової діяльності	0,4857	0,4727	0,5821	0,1739	0,0667	0,9733	1,2313	0,2988	0,3833	0,1373
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,3245	0,2640	0,2984	0,2790	0,1510	0,8137	1,1303	0,9348	0,5414	0,4655
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	да	да	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					да	ні	ні	ні	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	да	ні	ні	ні
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	ні	да	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					да	да	ні	да	да
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	ні	да	ні	ні

Додаток В

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	188742	308128	319134	299312	372148	1,6325	1,0357	0,9379	1,2433	1,9717
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	152511	126212	103617	87183	81112	0,8276	0,8210	0,8414	0,9304	0,5318
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	71122	48449	40245	33921	39631	0,6812	0,8307	0,8429	1,1683	0,5572
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	246643	129699	107210	115650	86335	0,5259	0,8266	1,0787	0,7465	0,3500
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	223342	124100	102823	107732	79458	0,5557	0,8285	1,0477	0,7376	0,3558
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	23301	5599	4387	7918	6877	0,2403	0,7835	1,8049	0,8685	0,2951
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	239	203	93	85	140	0,8494	0,4581	0,9140	1,6471	0,5858
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	111	260	3743	185	343	2,3423	14,3962	0,0494	1,8541	3,0901
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	128	-57	-3650	-100	-203	-0,4453	64,0351	0,0274	2,0300	-1,5859
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	22	33	1	1	1	1,5000	0,0303	1,0000	1,0000	0,0455

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	22054	19664	24168	23611	21428	0,8916	1,2290	0,9770	0,9075	0,9716
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-22032	-19631	-24167	-23610	-21427	0,8910	1,2311	0,9770	0,9075	0,9725
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1376	-15564	-20021	19399	11664	-11,3110	1,2864	-0,968	0,6013	8,4767
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	1376	92595	-20022	-19400	78172	67,2929	-0,2162	0,9689	-4,029	56,8110
Рентабельність капіталу	0,0073	0,3005	-0,0627	-0,0648	0,2101	41,2199	-0,2088	1,0331	-3,240	28,8128
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,4663	0,3839	0,3884	0,3891	0,4886	0,8232	1,0118	1,0017	1,2558	1,0477
Рентабельність операційної діяльності	0,0945	0,0432	0,0409	0,0685	0,0797	0,4569	0,9479	1,6732	1,1634	0,8432
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,5356	-0,2808	-39,247	-1,1765	-1,4500	-0,5243	139,7755	0,0300	1,2325	-2,7074
Рентабельність фінансової діяльності	-1001,4545	-594,87	-24167	-23610	-21427	0,5940	40,6251	0,9770	0,9075	21,3959
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0056	0,7126	-0,1866	-0,1676	0,9040	127,8707	-0,2618	0,8983	-5,392	162,2054
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	да	ні	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	ні	ні	ні	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	да	да	да	да
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	ні	да	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	да	ні	ні	да
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					да	ні	да	ні	да

Додаток Г

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Одеський машинобудівний завод «Червона гвардія»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	59180	32768	30037	56986	55395	0,5537	0,9167	1,8972	0,9721	0,9360
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	33176	21784	14269	14059	18024	0,6566	0,6550	0,9853	1,2820	0,5433
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	10328	5022	-71	1004	-1569	0,4863	-0,014	-14,14	-1,562	-0,1519
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	40613	24594	14746	14587	18679	0,6056	0,5996	0,9892	1,2805	0,4599
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	38870	42591	20431	21464	28758	1,0957	0,4797	1,0506	1,3398	0,7399
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	1743	-17997	-5685	-6877	-10079	-10,3253	0,3159	1,2097	1,4656	-5,7826
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	129	39	2	1	1	0,3023	0,0513	0,5000	1,0000	0,0078
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	68	760	253	46	6	11,1765	0,3329	0,1818	0,1304	0,0882
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	61	-721	-251	-45	-5	-11,8197	0,3481	0,1793	0,1111	-0,0820
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	2	367	64	38	185	183,5000	0,1744	0,5938	4,8684	92,5000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	1	2649	3122	2776	3819	2649	1,1786	0,8892	1,3757	3819
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	1	-2282	-3058	-2738	-3634	-2282	1,3401	0,8954	1,3272	-3634
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1455	-21023	-9210	-9229	-10229	-14,4488	0,4381	1,0021	1,1084	-7,0302
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	499	-20646	-6965	6964	-4448	-41,3747	0,3374	-0,999	-0,638	-8,9138
Рентабельність капіталу	0,0084	-0,6301	-0,2319	0,1222	-0,0803	-74,7241	0,3680	-0,527	-0,657	-9,5229
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,3113	0,2305	-0,0050	0,0714	-0,0871	0,7405	-0,021	-14,35	-1,219	-0,2796
Рентабельність операційної діяльності	0,0429	-0,7318	-0,3855	-0,4714	-0,5396	-17,0506	0,5268	1,2229	1,1445	-12,572
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,4729	-18,4872	-125,5	-45,0000	-5,0000	-39,0958	6,7885	0,3586	0,1111	-10,573
Рентабельність фінансової діяльності	0,5000	-6,2180	-47,7813	-72,0526	-19,6432	-12,4360	7,6844	1,5080	0,2726	-39,286
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0122	-0,8258	-0,4702	0,4761	-0,2358	-67,4309	0,5694	-1,012	-0,495	-19,251
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					ні	ні	да	ні	ні
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					да	ні	ні	да	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	ні	ні	ні	ні
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	да	да	да	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	да	ні	ні	ні
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	ні	ні	ні	ні

Додаток Д

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПрАТ «Каховський експериментальний механічний завод»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	3783	3844	3390	6709	4527	1,0161	0,8819	1,9791	0,6748	1,1967
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4745	4688	2132	3127	7216	0,9880	0,4548	1,4667	2,3076	1,5208
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	998	784	252	691	858	0,7856	0,3214	2,7421	1,2417	0,8597
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	4827	4745	2228	3218	7346	0,9830	0,4695	1,4443	2,2828	1,5219
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	4701	4749	2656	3503	7414	1,0102	0,5593	1,3189	2,1165	1,5771
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	126	-4	-428	-285	-68	-0,031	107,0000	0,6659	0,2386	-0,5397
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	2	2	2	10	2	1,0000	1,0000	5,0000	0,2000	1,0000
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	1	1	1	9	1	1,0000	1,0000	9,0000	0,1111	1,0000
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	1	2	2	23	15	2,0000	1,0000	11,5000	0,6522	15,0000
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	6	1	1	19	14	0,1667	1,0000	19,0000	0,7368	2,3333
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-5	1	1	4	1	-0,200	1,0000	4,0000	0,2500	-0,2000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	78	-2	-426	-272	-66	-0,025	213,0000	0,6385	0,2426	-0,8462
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	76	-4	-428	-275	-68	-0,052	107,0000	0,6425	0,2473	-0,8947
Рентабельність капіталу	0,0201	-0,0010	-0,1263	-0,0410	-0,0150	-0,051	121,3298	0,3247	0,3665	-0,7477
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,2103	0,1672	0,1182	0,2210	0,1189	0,7951	0,7068	1,8695	0,5381	0,5653
Рентабельність операційної діяльності	0,0261	-0,0008	-0,1921	-0,0886	-0,0093	-0,032	227,8793	0,4610	0,1045	-0,3546
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,5000	0,5000	0,5000	0,9000	0,5000	1,0000	1,0000	1,8000	0,5556	1,0000
Рентабельність фінансової діяльності	-5,0000	0,5000	0,5000	0,1739	0,0667	-0,100	1,0000	0,3478	0,3833	-0,0133
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0157	-0,0008	-0,1918	-0,0846	-0,0092	-0,053	227,6626	0,4411	0,1092	-0,5869
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	ні	да	ні	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	ні	ні	да	да
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	ні	да	ні	ні
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	да	ні	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					да	да	ні	да	ні
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	ні	да	да	ні

Додаток Е

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Інженерно-виробничий центр мастильного і фільтрувального обладнання»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприєм-ства), тис. грн.	2206	1804	1551	1463	1722	0,8178	0,8598	0,9433	1,1770	0,7806
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4212	2182	1550	1873	3373	0,5180	0,7104	1,2084	1,8009	0,8008
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	745	100	196	187	1737	0,1342	1,9600	0,9541	9,2888	2,3315
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	5556	2291	1663	1985	3493	0,4123	0,7259	1,1936	1,7597	0,6287
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	5606	2608	1869	2279	2651	0,4652	0,7166	1,2194	1,1632	0,4729
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	-50	-317	-206	-294	842	6,3400	0,6498	1,4272	-2,863	-16,84
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	41	2	2	2	1	0,0488	1,0000	1,0000	0,5000	0,0244
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	1	1	1	1	2	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	40	1	1	1	-1	0,0250	1,0000	1,0000	-1,000	-0,025
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	1	1	1	1	2	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000	2,0000
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	2	6	7	6	1	3,0000	1,1667	0,8571	0,1667	0,5000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-1	-5	-6	-5	1	5,0000	1,2000	0,8333	-0,200	-1,000
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-105	-325	-211	-298	762	3,0952	0,6492	1,4123	-2,557	-7,257
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	-105	-327	-213	-300	762	3,1143	0,6514	1,4085	-2,540	-7,257
Рентабельність капіталу	-0,0476	-0,1813	-0,1373	-0,2051	0,4425	3,8083	0,7576	1,4932	-2,158	-9,296
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,1769	0,0458	0,1265	0,0998	0,5150	0,2591	2,7592	0,7895	5,1580	2,9115
Рентабельність операційної діяльності	-0,0090	-0,1384	-0,1239	-0,1481	0,2411	15,3754	0,8952	1,1957	-1,627	-26,78
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,9756	0,5000	0,5000	0,5000	-1,0000	0,5125	1,0000	1,0000	-2,000	-1,025
Рентабельність фінансової діяльності	-1,0000	-5,0000	-6,0000	-5,0000	0,5000	5,0000	1,2000	0,8333	-0,100	-0,500
Рентабельність результатів діяльності підприємства	-0,0188	-0,1425	-0,1279	-0,1509	0,2180	7,5997	0,8969	1,1803	-1,444	-11,62
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					ні	ні	ні	да	ні
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	ні	да	да	да
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	да	ні	да	да
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					да	ні	да	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	ні	ні	да	да
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					да	да	ні	да	ні

Додаток Ж

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Новокаховський завод «Укргідромех»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	61956	80055	91298	88763	101480	1,2921	1,1404	0,9722	1,1433	1,6379
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	56045	55458	69830	124007	140771	0,9895	1,2592	1,7758	1,1352	2,5117
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	11352	11126	13937	42063	35280	0,9801	1,2527	3,0181	0,8387	3,1078
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	59898	59216	73004	133421	155337	0,9886	1,2328	1,8276	1,1643	2,5934
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	56026	55952	68050	106496	132834	0,9987	1,2162	1,5650	1,2473	2,3709
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	3872	3264	4954	26925	22503	0,8430	1,5178	5,4350	0,8358	5,8117
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	1	2	1	1	1	2,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	2	1	16	2	51	0,5000	16,0000	0,1250	25,5000	25,5000
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-1	1	-15	-1	-50	-1,0000	-15,000	0,0667	50,0000	50,0000
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	2	127	155	101	192	63,5000	1,2205	0,6516	1,9010	96,0000
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	1	1	1	1	1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	1	126	154	100	191	126,0000	1,2222	0,6494	1,9100	191,0000
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2942	2464	3937	22101	18401	0,8375	1,5978	5,6137	0,8326	6,2546
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	2942	2464	3937	22103	19034	0,8375	1,5978	5,6142	0,8612	6,4697
Рентабельність капіталу	0,0475	0,0308	0,0431	0,2490	0,1876	0,6482	1,4010	5,7745	0,7532	3,9499
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,2026	0,2006	0,1996	0,3392	0,2506	0,9905	0,9948	1,6995	0,7389	1,2373
Рентабельність операційної діяльності	0,0646	0,0551	0,0679	0,2018	0,1449	0,8527	1,2311	2,9739	0,7179	2,2410
Рентабельність інвестиційної діяльності	-1,0000	0,5000	-15,0000	-1,0000	-50,0000	-0,5000	-30,000	0,0667	50,0000	50,0000
Рентабельність фінансової діяльності	0,5000	0,9921	0,9935	0,9901	0,9948	1,9843	1,0014	0,9965	1,0047	1,9896
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0491	0,0415	0,0538	0,1655	0,1224	0,8454	1,2961	3,0761	0,7393	2,4918
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	да	ні	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	да	да	ні	да
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	ні	да	ні	да
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	да	да	ні	да
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	да	да	ні	да
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	ні	да	да	да

Додаток З

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Бериславський машинобудівний завод»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	68937	70841	74997	83246	76668	1,0276	1,0587	1,1100	0,9210	1,1121
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	79313	99571	98902	97209	48820	1,2554	0,9933	0,9829	0,5022	0,6155
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	13073	12143	9037	7735	2196	0,9289	0,7442	0,8559	0,2839	0,1680
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	114580	101759	101191	99852	51733	0,8881	0,9944	0,9868	0,5181	0,4515
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	109577	99053	99624	99845	62540	0,9040	1,0058	1,0022	0,6264	0,5707
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	5003	2706	1567	7	-10807	0,5409	0,5791	0,0045	-1543,9	-2,1601
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	81	217	1103	97	33	2,6790	5,0829	0,0879	0,3402	0,4074
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	373	823	420	51	1120	2,2064	0,5103	0,1214	21,9608	3,0027
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-292	-606	683	46	-1087	2,0753	-1,127	0,0673	-23,630	3,7226
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	1	5	15	852	9876	5,0000	3,0000	56,8000	11,5915	9876,0
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	1663	2622	2876	31952	48507	1,5767	1,0969	11,1099	1,5181	29,1684
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-1662	-2617	-2861	-31100	-38631	1,5746	1,0932	10,8703	1,2422	23,2437

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1467	-1149	-744	-31023	-50748	-0,783	0,6475	41,6976	1,6358	-34,593
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	1466	1149	-744	-31001	-50748	0,7838	-0,647	41,6680	1,6370	-34,616
Рентабельність капіталу	0,0213	0,0162	-0,0099	-0,3724	-0,6619	0,7627	-0,611	37,5391	1,7774	-31,126
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,1648	0,1220	0,0914	0,0796	0,0450	0,7399	0,7492	0,8708	0,5653	0,2729
Рентабельність операційної діяльності	0,0437	0,0266	0,0155	0,0001	-0,2089	0,6090	0,5823	0,0045	-2979,9	-4,7843
Рентабельність інвестиційної діяльності	-3,6049	-2,7926	0,6192	0,4742	-32,9394	0,7747	-0,221	0,7658	-69,459	9,1373
Рентабельність фінансової діяльності	-1662,0000	-523,4	-190,73	-36,5023	-3,9116	0,3149	0,3644	0,1914	0,1072	0,0024
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0128	0,0113	-0,0073	-0,3075	-0,8233	0,8812	-0,645	42,2914	2,6769	-64,391
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	да	да	ні	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					да	ні	ні	ні	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	ні	ні	ні	ні
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	ні	ні	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	да	да	да	ні
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					да	ні	ні	да	ні

Додаток К

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ТОВ «С-ІНЖИНІРИНГ»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	47245	91375	84736	103612	105425	1,9341	0,9273	1,2228	1,0175	2,2315
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	83244	141764	156561	149573	149999	1,7030	1,1044	0,9554	1,0028	1,8019
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	12826	45815	34663	47399	47560	3,5720	0,7566	1,3674	1,0034	3,7081
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	87540	156135	159178	153638	154025	1,7836	1,0195	0,9652	1,0025	1,7595
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	84856	149800	146679	144282	144658	1,7653	0,9792	0,9837	1,0026	1,7047
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	2684	6335	12499	9356	9367	2,3603	1,9730	0,7485	1,0012	3,4899
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	123	35	41	1	1	0,2846	1,1714	0,0244	1,0000	0,0081
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	65	1	19	2	2	0,0154	19,0000	0,1053	1,0000	0,0308
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	58	34	22	-1	-1	0,5862	0,6471	-0,045	1,0000	-0,0172
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	326	106	3	14	14	0,3252	0,0283	4,6667	1,0000	0,0429
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	1098	1049	3222	4674	4674	0,9554	3,0715	1,4507	1,0000	4,2568

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-772	-943	-3219	-4660	-4660	1,2215	3,4136	1,4477	1,0000	6,0363
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	887	5231	9186	4565	4576	5,8974	1,7561	0,4970	1,0024	5,1590
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	887	5232	9186	4566	4576	5,8985	1,7557	0,4971	1,0022	5,1590
Рентабельність капіталу	0,0188	0,0573	0,1084	0,0441	0,0434	3,0498	1,8933	0,4065	0,9850	2,3119
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,1541	0,3232	0,2214	0,3169	0,3171	2,0975	0,6851	1,4313	1,0005	2,0579
Рентабельність операційної діяльності	0,0307	0,0406	0,0785	0,0609	0,0608	1,3233	1,9353	0,7755	0,9987	1,9835
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,4715	0,9714	0,5366	-1,0000	-1,0000	2,0601	0,5524	-1,863	1,0000	-2,1207
Рентабельність фінансової діяльності	-2,3681	-8,8962	-1073,0	-332,86	-332,86	3,7567	120,6129	0,3102	1,0000	140,5588
Рентабельність результатів діяльності підприємства	0,0101	0,0335	0,0577	0,0297	0,0297	3,3211	1,7232	0,5151	0,9997	2,9468
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	ні	да	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	да	ні	ні	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					да	ні	да	да	да
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					ні	да	ні	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					да	ні	ні	да	да
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					да	ні	да	ні	ні

Додаток Л

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Одеський завод будівельно-обробних машин»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	37364	73332	72364	90540	120221	1,9626	0,9868	1,2512	1,3278	3,2176
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10158	7741	9051	12723	17453	0,7621	1,1692	1,4057	1,3718	1,7182
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1812	-330	-1026	-994	-932	-0,182	3,1091	0,9688	0,9376	-0,514
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	15777	9911	9051	12810	17506	0,6282	0,9132	1,4153	1,3666	1,1096
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	17264	10778	12279	16010	21165	0,6243	1,1393	1,3039	1,3220	1,2260
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	-1487	-867	-3228	-3200	-3659	0,5831	3,7232	0,9913	1,1434	2,4607
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	1	1	2	1	2	1,0000	2,0000	0,5000	2,0000	2,0000
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	1153	260	1	2	1	0,2255	0,0038	2,0000	0,5000	0,0009
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-1152	-259	1	-1	1	0,2248	-0,003	-1,0000	-1,000	-0,000
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	2	2	1	1	1	1,0000	0,5000	1,0000	1,0000	0,5000
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	18	1	2	249	2	0,0556	2,0000	124,5000	0,0080	0,1111

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-16	1	-1	-248	-1	-0,062	-1,000	248,0000	0,0040	0,0625
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-2649	-1254	-3232	-3455	-3664	0,4734	2,5774	1,0690	1,0605	1,3832
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	-2646	27700	-990	14612	22683	-10,46	-0,035	-14,7596	1,5524	-8,572
Рентабельність капіталу	-0,0708	0,3777	-0,0137	0,1614	0,1887	-5,334	-0,036	-11,7966	1,1691	-2,664
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,1784	-0,0426	-0,1134	-0,0781	-0,0534	-0,239	2,6591	0,6892	0,6835	-0,299
Рентабельність операційної діяльності	-0,0943	-0,0875	-0,3566	-0,2498	-0,2090	0,9281	4,0769	0,7004	0,8367	2,2176
Рентабельність інвестиційної діяльності	-1152	-259,00	0,5000	-1,0000	0,5000	0,2248	-0,001	-2,0000	-0,500	-0,000
Рентабельність фінансової діяльності	-8,0000	0,5000	-1,0000	-248,0	-1,0000	-0,062	-2,000	248,0000	0,0040	0,1250
Рентабельність результатів діяльності підприємства	-0,1677	2,7940	-0,1093	1,1405	1,2955	-16,66	-0,039	-10,4303	1,1359	-7,726
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					да	ні	да	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	да	да	да	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	да	ні	ні	ні
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					да	да	да	да	да
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	ні	да	ні	ні
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	ні	ні	да	ні

Додаток М

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Одеський завод поршневих кілець»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	28536	16562	14457	12430	12794	0,5804	0,8729	0,8598	1,0293	0,4483
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9253	6159	6954	5505	6936	0,6656	1,1291	0,7916	1,2599	0,7496
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1120	557	950	767	1821	0,4973	1,7056	0,8074	2,3742	1,6259
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	9378	6304	7021	5542	6947	0,6722	1,1137	0,7893	1,2535	0,7408
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	12374	8266	9391	6515	6376	0,6680	1,1361	0,6937	0,9787	0,5153
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	-2996	-1962	-2370	-973	571	0,6549	1,2080	0,4105	-0,586	-0,190
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	1	2	1	1	1	2,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	2	1	2	2	2	0,5000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-1	1	-1	-1	-1	-1,000	-1,000	1,0000	1,0000	1,0000
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	2	1	2	2	2	0,5000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	1	2	1	1	1	2,0000	0,5000	1,0000	1,0000	1,0000
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	1	-1	1	1	1	-1,000	-1,000	1,0000	1,0000	1,0000

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-2996	-1962	-2370	-973	468	0,6549	1,2080	0,4105	-0,481	-0,152
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	-2996	-1962	-2370	-973	468	0,6549	1,2080	0,4105	-0,481	-0,156
Рентабельність капіталу	-0,1050	-0,1185	-0,1639	-0,0783	0,0366	1,1283	1,3838	0,4775	-0,467	-0,348
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,1210	0,0904	0,1366	0,1393	0,2625	0,7472	1,5106	1,0199	1,8844	2,1690
Рентабельність операційної діяльності	-0,3195	-0,3112	-0,3376	-0,1756	0,0822	0,9742	1,0846	0,5201	-0,468	-0,257
Рентабельність інвестиційної діяльності	-1,0000	0,5000	-1,0000	-1,0000	-1,0000	-0,500	-2,000	1,0000	1,0000	1,0000
Рентабельність фінансової діяльності	0,5000	-1,0000	0,5000	0,5000	0,5000	-2,000	-0,500	1,0000	1,0000	1,0000
Рентабельність результатів діяльності підприємства	-0,3194	-0,3111	-0,3374	-0,1755	0,0673	0,9741	1,0846	0,5201	-0,383	-0,210
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					ні	ні	ні	да	ні
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					да	да	ні	да	да
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	да	да	да	да
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					да	ні	ні	ні	ні
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					ні	ні	ні	да	да
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					ні	ні	ні	ні	ні

Додаток Н

Обліково-аналітичне забезпечення та оцінка результатів діяльності й фінансового стану ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш»

Показники	Період					Тприросту				
	2011	2012	2013	2014	2015	2012/ 2011	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валюта балансу (ресурси підприємства), тис. грн.	20974	18655	20518	18849	21582	0,8894	1,0999	0,9187	1,1450	1,0290
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8204	5931	5092	3081	2405	0,7229	0,8585	0,6051	0,7806	0,2931
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-28	215	1016	1194	2196	-7,6786	4,7256	1,1752	1,8392	-78,4286
Доходи від операційної діяльності, тис. грн.	8958	6434	6550	8908	51717	0,7182	1,0180	1,3600	5,8057	5,7733
Витрати на операційну діяльність, тис. грн.	9955	7684	7751	16654	57105	0,7719	1,0087	2,1486	3,4289	5,7363
Результати від операційної діяльності, тис. грн.	-997	-1250	-1201	-7746	-5388	1,2538	0,9608	6,4496	0,6956	5,4042
Доходи від інвестиційної діяльності, тис. грн.	42	101	355	198	1492	2,4048	3,5149	0,5577	7,5354	35,5238
Витрати на інвестиційну діяльність, тис. грн.	1	47	54	1	295	47,0000	1,1489	0,0185	295,0000	295,0000
Результати від інвестиційної діяльності, тис. грн.	41	54	301	197	1197	1,3171	5,5741	0,6545	6,0761	29,1951
Доходи від фінансової діяльності, тис. грн.	5	48	23	89	197	9,6000	0,4792	3,8696	2,2135	39,4000
Витрати на фінансову діяльність, тис. грн.	822	2145	635	421	464	2,6095	0,2960	0,6630	1,1021	0,5645

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Результати від фінансової діяльності, тис. грн.	-817	-2097	-612	-332	-267	2,5667	0,2918	0,5425	0,8042	0,3268
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-1773	-3293	-1512	-7881	-4458	1,8573	0,4592	5,2123	0,5657	2,5144
Загальні результати діяльності підприємства (Сукупний дохід), тис. грн.	-1772	-3293	-1512	-7880	-4458	1,8584	0,4592	5,2116	0,5657	2,5158
Рентабельність капіталу	-0,0845	-0,1765	-0,0737	-0,4181	-0,2066	2,0894	0,4175	5,6731	0,4941	2,4449
Рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-0,0034	0,0363	0,1995	0,3875	0,9131	-10,621	5,5042	1,9423	2,3562	-267,54
Рентабельність операційної діяльності	-0,1113	-0,1943	-0,1834	-0,8696	-0,1042	1,7456	0,9438	4,7424	0,1198	0,9361
Рентабельність інвестиційної діяльності	0,9762	0,5347	0,8479	0,9949	0,8023	0,5477	1,5859	1,1734	0,8064	0,8218
Рентабельність фінансової діяльності	-163,4	-43,6875	-26,6087	-3,7303	-1,3553	0,2674	0,6091	0,1402	0,3633	0,0083
Рентабельність результатів діяльності підприємства	-0,1968	-0,5002	-0,2182	-0,8570	-0,0835	2,5421	0,4363	3,9267	0,0974	0,4242
Оцінка аналітичних показників										
Умова 1	Індекс росту валюти балансу ІВБ > 1					ні	да	ні	да	да
Умова 2	Індекс чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ІЧД > ІВБ					ні	ні	ні	ні	ні
Умова 3	Індекс росту валового прибутку ІВП > ІЧД					ні	да	да	да	ні
Умова 4	Індекс росту фінансового результату від операційної діяльності ІФРОД > ІВП					да	ні	да	ні	да
Умова 5	Індекс росту чистого фінансового результату ІЧФР > ІФРОД					да	ні	ні	ні	ні
Умова 6	Індекс росту сукупного доходу ІСД > ІЧФР					да	ні	ні	да	да

Наукове видання

Ольга Валеріївна Побережець

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Підписано до друку 29.03.2016 р.
Формат 60х84/16. Папір Офс.
Ум. арк. 29,06. Наклад 300 примірників.

Видання та друк: ФОП Грінь Д.С.,
73033, м. Херсон, а/с 15
e-mail: dimg@meta.ua
Свід. ДК № 4094 від 17.06.2011

ISBN 978-966-930-125-3

У монографії розглянуто: методологічні передумови дослідження управління результатами діяльності промислового підприємства; досліджено систему оцінки результатів діяльності промислових підприємств; запропоновано систему планування та прогнозування результатів діяльності промислового підприємства на підставі сегментної складової; запропоновано застосування аналітичних інструментів в системі управління результатами діяльності промислового підприємства; сформовано концепцію та розроблено механізм управління результатами діяльності промислового підприємства.

Монографія буде корисною для докторантів, аспірантів, магістрів, науковців, керівників підприємств, які досліджують проблеми забезпечення системи управління промисловим підприємством.

ISBN 978-966-930-125-3

© Побережець О.В., 2016