

УДК 005.71

**Москаленко Н. О.**

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Присвячено уточненню критеріїв управління процесами організаційних змін підприємства та відбору відповідних до них показників для аналізу та моніторингу цих процесів.*

*Аннотация. Посвящено уточнению критериев управления процессами организационных изменений предприятия и отбору соответствующих им показателей для анализа и мониторинга этих процессов.*

*Annotation. The article is dedicated to the specification of criteria of organizational changes management of the enterprise and to the selection indicators to them for the analysis and monitoring of these processes.*

*Ключові слова: зміни, критерії та ознаки, показники, аналіз управління змінами.*

При аналізі процесів організаційних змін постає питання, яку саме методику або методичний підхід обрати. Різні погляди стосовно дослідження процесів змін свідчать про актуальність проблеми і доцільність подальшого всебічного вивчення.

Метою статті є уточнення критеріїв управління процесами організаційних змін підприємства та відбір відповідних до них показників для аналізу та моніторингу цих процесів.

Концепція економічної ефективності організаційних змін не є устояною. При оцінці, наприклад, ефективності програм реструктуризації, як правило, застосовують широко відому методику, що ґрунтується на визначенні продуктивності використання ресурсів підприємства [1; 2]. Як критерій такої оцінки І. Ансофф використовує показник рентабельності стратегічних капітальних вкладень, відко-регований на ступінь "оптимальності" стратегії фірми й ступінь відповідності потенціалу фірми цієї оптимальної стратегії [1]. А. А. Алпатов представляє даний критерій як відношення отриманого чистого доходу (збільшення прибутку) підприємства за рахунок здійснення заходів до вкладень у реструктуризацію [2]. Однак така оцінка на основі зайво укрупненої моделі процесів реструктуризації призводить до неадекватного їхнього відбиття й істотної втрати економічної інформації, тому що не дозволяє повною мірою врахувати взаємодію реальних факторів внутрішнього середовища, конкретизувати їхній вплив на керувані процеси.

У науковій літературі є різні підходи щодо аналітичного забезпечення процесів змін. Так, Аїстова М. Д. [3] актуальним вважає підхід, який розглядає короткострокові (продуктивність, ефективність, якість, гнучкість, задоволеність), середньострокові (конкурентоспроможність, розвиток) та довгострокові (виживання) критерії ефективності підприємств та їх реструктуризації. Такий підхід є загальним та неконкретним.

У концепції управління змінами Адизеса І. К. ключовими критеріями є короткострокова та довгострокова

ефективність і продуктивність організації [4]. Короткострокова ефективність та продуктивність спрямовані на задоволення поточних потреб існуючих клієнтів. При цьому індикаторами є зростання прибутку та зниження витрат. Довгострокова ефективність означає, що поточний стан буде задовольняти майбутні потреби клієнтів. Умовою забезпечення довгострокової ефективності є досягнення продуктивності за рахунок узгодження особистісних інтересів із спільними (інтеграції).

Наведені підходи свідчать про те, що важливі не інструменти, а концепції, на яких вони засновані. Саме вони перетворюють різні методи, спрямовані на вирішення окремих завдань, в єдину інформаційну систему.

Теорія організаційних змін налічує багато концепцій, серед яких модель перетворень бізнесу К. Левіна, модель перетворення бізнесу Ф. Гуяра й Дж. Келлі, модель "від гарного до великого" Дж. Коллінза, модель "кризової змін" Дж. Дак, теорія Е і теорія О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа. Ці концепції управління змінами є найбільш поширеними, але несуть скоріше теоретичний, концептуальний, ніж емпіричний характер. Такі концепції (моделі К. Левіна [5], моделі Дж. Д. Дак [6], Дж. П. Коттера [7]), що описують одночасно послідовність та зміст етапів змін, не дозволяють зробити практичні змістовні висновки й суттєво обмежені у застосуванні.

Моделі, що описують набір методів і засобів управління, сформовані як концептуальні підходи до виявлення об'єктів змін та інструментарію впливу. Разом з тим їх можна вважати взаємодоповнюючими, через те що, наприклад, модель І. Ансоффа [1] спрямовує організаційні зміни на формування стратегічного потенціалу, теорія М. Біра та Н. Норія [8] розмежовує важелі управління. Серед визначених більш практичною вважається модель перетворення бізнесу Ф. Гуяра й Дж. Н. Келлі [9]. Дана концепція є самодостатньою й має певні переваги, основними з яких можна назвати такі:

1. Визначає комплекс методів та засобів організаційних змін (рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації та оновлення), які на практиці можуть використовуватися як комплексний інструментарій залежно від стану організації чи підприємства.

2. Орієнтує управління змінами за критеріями – зростання, ефективність діяльності, стійкість, інноваційний розвиток, що обумовлено засобами їх реалізації.

3. Дає можливість спрямовувати зміни на вирішення як оперативних, тактичних, так і стратегічних завдань, що обумовлено можливістю контролю процесу змін за визначеними критеріями.

Таким чином, розглядаючи процеси управління змінами як процеси управління розвитком підприємства, відповідну підпорядкованість повинні мати й критерії для аналізу цих процесів. Тому цілям ефективного функціонування й розвитку підприємства відповідають такі ознаки: стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання та інноваційного розвитку. Ці ознаки відображують сутність ефективності процесів змін й визначають набір показників, що характеризують досягнення цілей.

Стійкість фінансово-економічного стану є головною умовою ефективного його функціонування в умовах ринкового середовища і передумовою процесів злиття, поглинання, приєднання або ліквідації підприємств. Для кожного підприємства існує: внутрішня, фінансова та загальна стійкості [10, с. 186]; абсолютний, нормальний, нестійкий або кризовий стани [11; 12; 13]; "успадкована", техніко-економічна, внутрішня, зовнішня та фінансова стійкості [14].

Аналіз фінансово-економічної стійкості дає можливість оцінити готовність підприємства до погашення своїх боргів у короткостроковому періоді, його фінансову незалежність, тенденції зміни рівня цієї незалежності, відповідність стану активів і пасивів підприємства. Основними параметрами стійкості фінансово-економічного стану підприємства є незалежність, платоспроможність, ліквідність, фінансова стабільність. Тому до показників, що відповідають даному критерію, віднесені такі коефіцієнти: автономії, співвідношення запозичених та власних коштів, маневреності власного капіталу, забезпеченості обігових активів власними коштами, абсолютної ліквідності, критичної ліквідності, загального покриття, загальної платоспроможності, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності дебіторської заборгованості, індекс постійного активу. Ці показники, перш за все, відповідають за питання захищеності та ризику підприємства. Разом із тим, як правильно зазначають Москаленко В. П., Пластун О. Л. [15]: кожне підприємство у процесі своєї діяльності намагається знайти мету між прибутковістю і ризиком, що, по суті, перебувають у безпосередній залежності, тобто йдучи на великі ризики, підприємство розраховує одержати більший прибуток. Малі ризики, які супроводжуються незначними обсягами прибутку, ставлять під сумнів доцільність діяльності підприємства. Тому ключовими є дві сторони діяльності підприємства: ефективність і захищеність (безпека діяльності).

Ефективність діяльності відображає економічні цілі підприємства, пов'язані із забезпеченням і максимізацією прибутку. Її визначають як "відношення "виходів" до факторів, що вводяться" [3, с. 43], "ступінь реалізації цілей організації при мінімальних, але необхідних витратах" [16, с. 111].

Як відносна величина, ефективність передбачає порівняння результату із витратами на його досягнення. Тому критерію ефективності діяльності відповідають показники використання фінансових, виробничих, трудових ресурсів через їх оборотність, а саме фондівіддача та виробіток на одного працівника. Відносними характеристиками ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. Вони характеризують дохідність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну. Серед показників рентабельності відібрано: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність виробничих активів підприємства.

Ефективність діяльності – це багатоаспектне поняття. Американський економіст Й. Шумпетер ввів поняття статичної та динамічної ефективності. Статична ефективність – це ефективність функціонування підприємства у зовнішньому середовищі без додаткового зростання. Вона характеризує поточний стан підприємства, тобто вирішення завдань тактики. Від статичної ефективності залежить конкурентоспроможність підприємства в короткостроковому періоді. Динамічна ефективність – ефективність розвитку підприємства, яка, власне, забезпечує його конкурентоспроможність в довгостроковому періоді. Це є основними положеннями, яких слід дотримуватись при аналізі ефективності діяльності підприємства в цілому, зокрема, при аналізі процесів змін підприємства. Тому окремо виділено показники за критеріями зростання та інноваційного розвитку.

Зростання відповідає за збільшення підприємства, що реалізується через зростання обсягів продажу продукції, зростання частки ринку, зростання асортименту про-

дукції, яка виробляється, чисельності персоналу. Зростати означає "збільшуватися в розмірах або кількості" [17, с. 62]. Даному критерію відповідають темпи зростання обсягів реалізованої продукції (в діючих цінах), зростання активів підприємства, зростання питомої ваги виробничих активів підприємства, зростання чистого прибутку, зростання середньооблікової чисельності працівників, коефіцієнт оновлення персоналу. Дані показники доповнюють оцінку ринкової вартості підприємства й відображають характер процесів змін, їх спрямованість на скорочення або нарощування потенціалу підприємства.

Ефективність у довгостроковому періоді можлива на засадах інноваційного розвитку. Розвиток – це збільшення здібностей й компетенцій. Інноваційний розвиток управління організаційними змінами спирається на попередній досвід підприємства, додаючи до нього "щось" (і за рахунок цього додавання), що спрямовує процес діяльного розвитку (нагромадження) досвіду в майбутнє. Традиційно "інновації" асоціюються з результатами науково-технічної сфери. Однак, насправді це лише найбільш ситуаційно-акцентована "інноваційна область". Практично ідентичну "інноваційній" методологічну топологію має ще ряд діяльних процесів. Зокрема, індивідуальне світоглядне становлення (при цьому, щоправда, "інноваційний розвиток" носить внутрішньоособистісний характер) – поетапне "розширення свідомості", що залежить від імпульсів осмислення, від одержання нового життєвого досвіду, нової інформації.

Інноваційному процесу, акцентованому на творчих і "механічних" людських проявах, властиві такі складові:

фундаментом процесу служить база уже наявних знань і досвіду (не залежно від того, чи йде мова про окрему особистість, колектив або співтовариство);

суб'єкт реалізації цього досвіду (людина, колектив, підприємство та ін.) має певну якість, що традиційно визначається як професіоналізм (уміння ефективно користуватися досвідом і знаннями на практиці, прагнення до вдосконалення цього вміння) та креативність (схильність, готовність, прагнення до змін);

ідея (згадане раніше "щось") несе новизну й опирається на багаж наявного досвіду;

набір інструментів "матеріалізації" інноваційної ідеї – створення прототипу;

зовнішнє середовище – джерело знань і досвіду;

інфраструктура зовнішнього середовища потенційно сприйнятлива, здатна прийняти й реалізувати інновацію;

кінцевий ефект реалізації й експлуатації інновації, зокрема, що обумовив збільшення споконвічного досвіду та знань.

Перераховані складові важливо розглядати як характеристики інноваційного процесу. Такий процес може відбутися як такий тільки при успішній реалізації всіх перерахованих складових, ключовою умовою чого є одержання кінцевого ефекту. Таким чином, управління за критерієм інноваційного розвитку спрямовує організаційні зміни на створення нових продуктів, досвіду, можливостей і технологій. За інноваційний розвиток відповідають показники: валові інвестиції в основний капітал, питома вага інвестицій на капітальне будівництво, витрат на технологічні інновації, питома вага витрат на програмне забезпечення, витрати на інформатизацію, коефіцієнт підготовки до нових професій, коефіцієнт підвищення кваліфікації. Також включені показники питомої ваги інвестицій на капітальне будівництво та інвестицій в основний капітал, які

вказують на наявність можливостей зростання підприємства в майбутньому.

Розглянуті критерії та визначені за цими ознаками показники є основою для аналізу та систематичного моніторингу процесів змін, забезпечують контроль реалізації тактичних та стратегічних завдань організаційних змін підприємства. Стієкість фінансово-економічного стану та ефективність діяльності відповідають за короткострокові та середньострокові результати управління змінами, критерії зростання та інноваційного розвитку відповідають за майбутнє підприємства та є ознакою збалансованості планів керівництва із загальними планами підприємства стосовно характеру процесів змін на підприємстві.

**Література:** 1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 2. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с. 3. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 288 с. 4. Адизес И. Управляя изменениями / Ицхак Адизес. – СПб. : Питер, 2008. – 224 с. 5. Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 480 с. 6. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с. 7. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 256 с. 8. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нориа (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68. 9. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с. 10. Мних С. В. Экономический анализ : подручник для студ. высш. навч. закладів / С. В. Мних. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 465 с. 11. Баканов М. И. Теория экономического анализа / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 416 с. 12. Пивоваров К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций / К. В. Пивоваров. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2003. – 120 с. 13. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. — М. : ООО "ТК Велби", 2002. – 424 с. 14. Экономический анализ : учебник для вузов / под ред. Л. Т. Гиляровой. — 2-е изд., доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 615 с. 15. Москаленко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В. П. Москаленко, О. Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6. – С. 180–191. 16. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учебн. пособ. / Н. Н. Федорова. – М. : ТК "Велби", 2003. – 256 с. 17. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

Стаття надійшла до редакції  
16.04.2010 р.

УДК 658.155

Пашкевич М. С.

## РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація.* Розвинуто методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства під час фінансового планування і контролю. Запропоновано модель розрахунку оберненого коефіцієнта реалізованої економічної вигоди.

*Анотация.* Получили развитие методические подходы к оценке эффективности деятельности предприятия во время финансового планирования и контроля. Предложено модель для расчета обратного коэффициента реализованной экономической выгоды.

*Annotation.* Methodical approaches to efficiency evaluation of enterprise activity during financial planning and monitoring are developed. The model for calculating of inverse ratio of received benefit is offered.

*Ключові слова:* планування, економічна вигода, підприємство.

Теоретичні та методичні аспекти процесу планування і контролю діяльності підприємства залишаються актуальними та своєчасними завжди, оскільки планування є основоположною функцією управління, де визначаються цілі та завдання підприємства, і від точності та ефективності заходів, розроблених на перспективу у процесі планування, залежить ефективність та результативність діяльності підприємства в цілому. В умовах розбудови постіндустріальної інноваційної економіки процес розробки планів діяльності підприємства потребує творчих підходів, наукових досліджень з метою напрацювання нового удосконаленого інструментарію, застосування якого дозволить більш глибоко, більш точно прогнозувати, планувати та контролювати усі напрямки функціонування підприємства. Особливо це стосується фінансового планування і контролю, яке відображає результати діяльності підприємства у вигляді сукупності джерел формування та використання грошових надходжень, а також спеціальних показників їх співвідношення. Оскільки фінансова система живить підприємство і від її збалансованості залежить його подальший, у тому числі інноваційний, розвиток.

Таким чином, питання розвитку методичних підходів фінансового планування і контролю на підприємстві є надзвичайно актуальними для економіки України під час вирішення проблем ефективного управління звичайною та інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств.

Різним аспектам управління фінансовою діяльністю підприємств присвятили свої наукові праці чимало вчених. Серед них Бойко В. В. [1], Галушко О. С. [2], Ермошкіна О. В. [3], Єфремов В. С. [4], Москаленко В. Є. [5], Орлов О. О. [6], Покропивний С. Ф. [7], Семенов Г. А. [8] та ін.

Однак, незважаючи на значний рівень розробленості теми фінансового планування та контролю, все ще залишаються деякі питання, що потребують дослідження та подальшого розвитку. Так, на думку автора, не достатньо уваги приділяється аспекту економічної оцінки результатів