

УДК 336.764.1

Н.В.ЧЕБАНОВА, канд. екон. наук

*Українська державна академія залізничного транспорту, м.Харків*

## **ІНДИКАТОРИ В УПРАВЛІННІ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВІВ**

Визначено вимоги, на які повинен орієнтуватися аналітик при розробці системи індикаторів (показників) для ухвалення рішень згідно із стратегією управління підприємством.

Сьогодні економічний розвиток підприємств та саме їх існування в умовах ринкових відносин безпосередньо залежить від розробки стратегії розвитку підприємства. Сучасні управлінські системи обліку і контролю неможливі без розробки збалансованої системи показників, що передбачають оцінку результатів розвитку самого підприємства та його функціональних підрозділів. Стратегічне управління – це реалізація концепції управління згідно з якою підприємство намагається досягнути своїх цілей. Метою стратегічного управління є реалізація стратегічного організаційного потенціалу, який забезпечує керованість та стратегічний розвиток [9]. Стратегічний організаційний потенціал формується шляхом розробки та впровадження стратегії управління і функціональних стратегій, які їй підпорядковуються. Найважливіший аспект стратегічного управління – ухвалення управлінських рішень, а тому найважливішим завданням є їх підтримка. В даному випадку під підтримкою слід розуміти систему збалансованих показників, якою і є індикатори.

Проблемам стратегічного управління підприємством присвячені роботи закордонних і вітчизняних авторів, а саме: К.Боумена [1], Б.Райана [6], М.Х.Мескон [5], С.Ф.Голова [2], К.Друрі [3], В.Л.Диканя [7], І.Івакіної [4], А.Стрикленда [8], А.Томпсона [8], З.Шершньової [9] та ін. В роботах розглядаються закони фінансового менеджменту, економічні цілі підприємства, основи стратегічного обліку, методика стратегічного аналізу, збалансована система показників, у той же час невіршеними залишаються питання визначення вимог до критеріїв ухвалення управлінських рішень.

Метою статті є дослідження та узагальнення теоретичних підходів щодо визначення вимог при розробці системи індикаторів (показників) для ухвалення рішень згідно стратегії управління підприємством.

Виконання кожної з функцій управління примушує керівника вирішувати ряд специфічних завдань, найбільш типові з яких: планування, організація діяльності, мотивація і контроль. Для вирішення цих завдань необхідно отримати відповіді на ряд питань:

- визначення місії, що покладається на портфель активів (виробництво, оренда, інвестиції і т.п.);
- з'ясування природи виникнення портфеля активів і їх життєвого циклу;
- визначення цілей використання портфеля активів;
- аналіз змін у зовнішньому оточенні і їх впливу на майбутні економічні вигоди від використання портфеля активів підприємства;
- вироблення стратегії і тактики досягнення поставленої мети продуктивності і прибутковості портфеля активів;
- визначення раціональної структури портфеля активів, з'ясування доцільності їх класифікації і угруповання (виділення групових ознак);
- координація структури портфеля активів для їх гармонічної і не-суперечливої роботи;
- з'ясування кола завдань по управлінню портфелем активів, рішення яких на кожному рівні підприємства слід довіряти персоналу (зокрема, керівникам);
- визначення доцільності зміни структури і складу портфеля активів через зміни в зовнішньому економічному середовищі;
- встановлення критеріїв вимірювання результатів впливу управлінської дії на портфель активів;
- визначення періодичності оцінки таких результатів;
- визначення ступеня досягнення мети максимізації доходності активів і механізації ризиків їх використання;
- з'ясування причин відставання і внесення коректив для оптимального досягнення поставленої мети.

Всі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані.

Кожна з цих груп пред'являє свої особливі вимоги до системи індикаторів для ухвалення управлінських рішень.

Запрограмовані рішення приймають в стандартних ситуаціях відповідно до готових процедур, традицій, звичок. Запрограмовані рішення можуть бути простими, такими, що приймаються "з ходу", і складними, такими, що вимагають ретельного опрацювання. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення про придбання активів для розширення виробництва та ін. Відповідно і індикатори орієнтовані на стандартизацію, уніфікацію початкової інформації і критеріїв ухвалення запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур дії в подібних ситуаціях [6].

Незапрограмовані рішення приймають в нестандартних, слабо

структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів та ін. Для незапрограмованих вирішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Тому управлінські рішення тут мають дослідницький, творчий характер; початкова інформація, що надається системою індикаторів для ухвалення незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії ухвалення таких рішень завжди, перш за все, орієнтуються на специфіку конкретного завдання [6].

Рішення можна класифікувати не тільки за ступенем стандартизації, але й залежно від рівня визначеності в навколишньому середовищі:

- ситуація визначеності: керівник точно знає всі можливі варіанти дій і результат використання кожного варіанту (приклад – вкладення вільних грошових коштів в твердо відсоткові цінні папери);
- ситуація ризику: керівник не знає точного результату, але знає вірогідність кожного результату (приклад – рішення страхової компанії про встановлення страхової премії на такому рівні, який здатний забезпечити покриття можливих збитків і принести компанії прибуток);
- ситуація невизначеності: керівник не має точної інформації про результати і не може навіть оцінити вірогідності можливих результатів (приклад – рішення про здійснення нового наукоємного проекту).

В умовах ризику необхідно оцінювати не тільки ефект від кожного можливого варіанту дій, але і вірогідність отримання цього ефекту, тому в умовах ризику в управлінні активами треба користуватися апаратом теорії вірогідності та математичної статистики. Крім того, відношення керівника проекту до ризику ніколи не буває нейтральним: хтось схильний ризикувати, хтось вважає за краще застрахуватися від будь-яких несподіванок. Зазвичай люди негативно відносяться до ризику, тобто готові на ризик тільки в обмін на додаткову вигоду – і про це не можна забувати при зборі початкової інформації і розробці критеріїв ухвалення управлінських рішень. Тому індикатори як система підтримки ухвалення управлінських рішень повинні враховувати ризикові переваги, які залежать від безлічі чинників, таких як стратегія підприємства, склад особи керівника, фінансове положення підприємства та ін. Підбір індикаторів ще більше ускладнюється в умовах невизначеності: необхідно робити поправки на неповноту інформації.

Отже, внаслідок складності і різноманітності процесу ухвалення рішень існує безліч підходів до вибору і формування індикаторів управлінських рішень.

Існуючі підходи до вивчення процесу ухвалення економічних рішень можна умовно представити у вигляді точок, розташованих на прямій між двома полюсами: з одного боку – абсолютна раціональність, орієнтація переважно на індикатори математичного походження, з іншого – абсолютна ірраціональність, сильний акцент на соціальні або психологічні індикатори [1].

Процес ухвалення рішення з позицій класичного підходу виглядає таким чином:

- 1) виявлення проблеми;
- 2) визначення мети і вибір індикаторів, встановлення значимості ("ваги") індикаторів;
- 3) знаходження можливих альтернатив;
- 4) оцінка альтернатив за вибраним індикатором;
- 5) вибір якнайкращої альтернативи.

Існує чотири найбільш поширені ситуації, що сигналізують менеджерові про існування проблеми:

- відхилення фактичних результатів від плану;
- відхилення фактичних результатів від минулого досвіду;
- повідомлення аналітиків;
- інформація про діяльність конкурентів.

Роль аналітичної інформації полягає в наданні максимально повної і точної кількісної інформації, розрахунку індикаторів і знаходженні їх оптимуму.

Згідно з науковим уявленням, управління через індикатори підрозділяється на наступні стадії:

- сприйняття індикатора стану об'єкту (в даному випадку активу);
- формування концепції стану і функціонування активу і наслідків такого функціонування, що діє ;
- перетворення концепції стану і функціонування активу (рефреймінг).

На кожній з цих стадій виникають свої специфічні проблеми.

На стадії сприйняття керівник сприймає інформацію, що поступає із зовнішнього і внутрішнього середовищ, як сигнал до дії (оскільки менеджер ніколи не має повної і точної інформації, він спирається на доступні відомості). Завдання на цій стадії – виявити індикатори, що говорять про необхідність ухвалення управлінського рішення. Крім того, унаслідок складності середовища і особливостей розумової діяльності людини виникає проблема "інформаційного фільтру": людина сприймає і запам'ятовує тільки ту інформацію, яка узгоджується з переконаннями, що вже сформувалися у нього, і відносинами, а відомос-

ті, які суперечать існуючим переконанням і відносинам, спотворюються або забуваються. Цей феномен часто називають "виборчим сприйняттям, спотворенням і запам'ятовуванням" і його не можна не враховувати при виборі індикаторів. Керівник як би "підганяє" ситуацію під те, що вже знайомо і зрозуміло, тому аналітик повинен привернути увагу керівника до особливих, незвичайних і нестандартних явищ, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства через відповідний набір індикаторів.

На стадії формування концепції стану і функціонування активу керівник здійснює постановку завдання. При цьому він або вибирає вже готовий тип завдання (концепцію) на основі свого досвіду і знань, або формує нову концепцію ("з нуля"). Зазвичай людина унаслідок інертності мислення намагається в своєму досвіді і знаннях відшукати ситуацію, аналогічну що склалася, віднести цю ситуацію до вже відомої групи, а далі діяти за відомим шаблоном [5]. Таким чином, постановка завдання часто зводиться до класифікації індикаторів. Проте реальна ситуація може не відповідати "зручній моделі". Крім того, якщо старі рішення були неоптимальними, над керівником буде достатній вантаж минулих помилок. Тому аналітик на цій стадії або може підказати можливу модель ухвалення рішення, або випробувати на міцність ту чи іншу модель.

На стадії перетворення концепції, тобто "прив'язки" умоглядної моделі до реальності і пошуку виходу з ситуації, що склалася, аналітик відіграє роль помічника і радника керівника. Результати цієї стадії багато в чому визначаються попередніми кроками по дослідженню індикаторів управління: підхід до рішення задачі залежить від постановки завдання, крім того, важливу роль відіграє вплив індивідуального стилю мислення керівника, а це також один з індикаторів управління.

Набір індикаторів управлінських рішень також певною мірою залежить від індивідуального стилю мислення керівника і його інформаційних уподобань (таблиця).

Рішення можуть приймати форму перспективних або формалізованих планів, моделей поведінки, політичних інтриг, вибору позиції на ринку – все визначається контекстом конкретної ситуації, причому сам цей контекст міняється за певними законами відповідно до зміни стадій життєвого циклу. В різних ситуаціях сила дії різних чинників різна, і саме цим визначається різниця підходів і вимог до індикаторів ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, вибір індикаторів залежить від моделі ухвалення управлінських рішень в конкретній ситуації. Відповідно до представленої класифікації всі індикатори ухвалення рішень можна розташу-

вати між двома полюсами; повною раціональністю і повною ірраціональністю. При розробці системи індикаторів ухвалення управлінських рішень перед аналітиком часто виникають такі проблеми:

- легко вимірним показникам приділяється надмірно багато уваги, тоді як важко вимірні показники ігноруються;
- короткостроковим чинникам приділяється більше уваги, чим довгостроковим;
- важко розробити систему показників, що відбиває зміни важливості різних видів діяльності та цілей підприємства.

Основні групи оцінних показників, що претендують на роль індикаторів

Показники, пов'язані із зовнішнім середовищем (об'єктивні)	Показники, пов'язані з особливостями вирішуваної управлінської задачі	Показники, пов'язані з особливостями підприємства і керівника
<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні; демографічні;</li> <li>- природні;</li> <li>- науково-технічні</li> <li>- юридичні; суб'єктивні:</li> <li>- культурні традиції країни, епохи;</li> <li>- вплив референтних груп (звичай конкуренти, акціонери, кредитори, державні органи)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• складність;</li> <li>• часовий горизонт;</li> <li>• кількість учасників, їх цілі та інтереси;</li> <li>• значущість витрат і результатів для учасників;</li> <li>• ризики;</li> <li>• наявність альтернатив;</li> <li>• взаємозв'язок з іншими аспектами діяльності підприємства;</li> <li>• терміновість ухвалення рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цілі і стратегія підприємства;</li> <li>• величина підприємства;</li> <li>• складність структури підприємства</li> <li>• ступінь централізації і структура повноважень;</li> <li>• складність і новизна технології і продукції;</li> <li>• ступінь диверсифікації;</li> <li>• кваліфікація персоналу;</li> <li>• кваліфікація керівництва;</li> <li>• корпоративна культура (інноваційність, схильність до ризику та ін.);</li> <li>• характер мислення і склад особи керівників, стиль управління</li> </ul>

В індикаторах управлінських рішень керівник використовує кількісні і якісні показники. Якісні визначають індивідуальну специфіку конкретної ситуації, а кількісні – є більш універсальною характеристикою. Роль аналітика полягає в перетворенні даних звітності в інформацію для прийняття рішень, сприяючи тим самим діагностиці, метою якої є і прогнозування інформації.

Отже, для будь-якої конфігурації визначальних чинників можна сформулювати вимоги, на які повинен орієнтуватися аналітик при розробці системи індикаторів для ухвалення управлінських рішень:

- повна оцінка всіх економічних наслідків схвалюваного рішення в

коротко- і довгостроковому періодах виходячи з цілей підприємства (тобто оцінка всіх релевантних результатів);

- відповідність системі цілей підприємства і несуперечність;
- пристосованість до аналізу в умовах невизначеності;
- об'єктивність і доступність початкових даних;
- універсальність;
- гнучкість (тобто здатність враховувати зміни, що відбуваються);
- урахування специфіки вирішуваної задачі;
- відповідність особливостям особи керівника і корпоративній культурі підприємства;
- зрозумілість і зручність у використанні;
- вимірність і об'єктивність;
- орієнтація на перспективу, можливість "раннього попередження".

1. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

2. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К.: Лібра, 2003. – 703 с.

3. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.

4. Івакіна І.Л. Стратегічний аналіз. – Харків: Фактор, 2005. – 256 с.

5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

6. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. под ред. В.А.Микрюкова. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1998. – 616 с.

7. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент / Ю.В.Соболев, В.Л.Дикань, Л.А.Позднякова. – Харьков: ООО «Олант», 2002. – 416 с.

8. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: Пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.

9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

*Отримано 04.02.2009*

УДК 657.62

**Н.І.ШИФРІНА**

*Харківський національний економічний університет*

## **КОМПЛЕКСНА ГРАФІЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Обґрунтовано необхідність удосконалення методик діагностики фінансового стану підприємств України, у тому числі підприємств комунального господарства. Проведено порівняльний аналіз існуючих методик оцінки фінансового стану. Систематизовано їх переваги та недоліки. Розроблено методику комплексної графічної оцінки фінансового стану діяльності підприємства і визначено пріоритетні напрямки її подальшого вдосконалення.

Адекватна оцінка фінансового стану, залучення і високоефектив-