

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Терехух А.А., 2004

Розглянуто питання формування механізму прийняття управлінських рішень на виробничому циклі діяльності підприємств. Досліджувалась сукупність внутрішніх чинників, напрям і сила їхнього впливу на величину прибутку підприємства. Оволодіння викладеним алгоритмом у практиці господарювання дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою збільшення прибутку в процесі виробничої діяльності підприємств.

The article is devoted to problems of shaping of algorithm of the substantiation of administrative solutions at stages prior to the beginning their realization. The mastering by the stated algorithm in practice of managing will allow to lift on qualitative a new level process of acceptance and substantiation of administrative solutions with the purpose of a diminution of risk at a stage of their direct realization.

**Постановка проблеми.** Метою створення і функціонування будь-якого господарського формування є отримання прибутку шляхом налагодження виробництва товарів, освоєння процесу надання послуг з перспективою їхнього подальшого просування і реалізації на ринку.

Продовжуючи дослідження особливостей різних циклів діяльності господарських суб'єктів, які функціонують в умовах ринкового середовища, зупинимось більш детально на розгляді механізму прийняття управлінських рішень виробничого циклу.

У процесі реалізації статутно визначеного предмету діяльності матеріалізуються ідеї засновників, виробляються товари, надаються послуги, які задовольняють потреби споживачів, формуються грошові потоки і прибуток підприємства. Питання налагодження ефективного виробничого процесу є визначальними на виробничому циклі і рівень їх вирішення визначає конкурентний статус підприємства, стосунки між господарськими партнерами, а також ставлення інвесторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Метою інвестиційного циклу діяльності є максимізація вартості інвестованого капіталу через використання відповідних інструментів і засобів впливу, що є у розпорядженні інвесторів [1]. Завданням виробничого циклу діяльності підприємств є безпосереднє формування прибутку підприємства шляхом розширення обсягів виробництва, диверсифікації структури виготовлюваних товарів чи послуг, мінімізації витрат через оптимальне використання інструментів виробничого і податкового менеджменту [2].

Кожне підприємство в процесі здійснення господарської діяльності більшою чи меншою мірою діє у трьох взаємопов'язаних напрямках або сферах діяльності: операційна, інвестиційна і фінансова, які об'єднуються у звичайну діяльність. У форс-мажорних обставинах, коли усуваються наслідки стихійного лиха, аварій, таку діяльність називають надзвичайною. Кожна з зазначених сфер діяльності підприємства взаємодоповнює одна одну, вони окремо можуть бути як джерелом мобілізації ресурсів підприємства, так і як засобом забезпечення його дохідності. У кожній сфері діяльності підприємства існує визначений набір інструментів, методів і прийомів, вміле використання яких забезпечує досягнення цілей господарської діяльності.

Визначення і класифікацію видів діяльності доцільно погоджувати відповідно до тлумачень, які передбачаються у стандартах бухгалтерської звітності, з метою рівнозначного трактування і забезпечення можливості використання даних бухгалтерської звітності при обґрунтуванні управлінських рішень. З 1998 року в Україні запроваджено систему бухгалтерського обліку, яка відповідає положенням Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО).

Відповідно до МСБО під операційною діяльністю розуміють основну діяльність підприємства з виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг, що, однак, не заперечує можливості займатись іншими видами і напрямками діяльності залежно від статутно визначених цілей і предмету діяльності підприємства, діючого правового поля. Для торговельного підприємства операційною буде вважатись діяльність з придбання та реалізації товарів, для інвестиційної компанії – формування інвестиційного портфеля. Окрім того, операційна діяльність передбачає наявність доходів чи збитків від неосновної діяльності: зміни курсових різниць по іноземній валюті і цінних паперах, збільшення (зменшення) забезпечень тощо.

Згідно з МСБО інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання охоплює операції, пов'язані із придбанням та реалізацією довгострокових необоротних активів, а також поточних фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів. Під еквівалентами грошових коштів слід розуміти короткострокові фінансові інвестиції, які можуть бути конвертовані у визначену суму коштів і мають незначний ризик щодо зміни вартості. Такими еквівалентами є високоліквідні інвестиції в цінні папери на строк, що не перевищує три місяці (казначейські векселі, депозитні сертифікати тощо). Прикладом інвестиційної діяльності є придбання основних засобів і необоротних активів, майнових комплексів, а також отримання доходів від участі і дивідендів від довготермінових фінансових інвестицій. До числа інвестиційних операцій також відносять надходження коштів від продажу необоротних активів за відрахуванням витрат, пов'язаних з проведенням процедур з реалізації таких активів, надання позик іншим підприємствам.

Слід звернути увагу на існуючу суперечність між трактуванням терміна “інвестиційна діяльність”, який використовується МСБО при складанні бухгалтерської звітності підприємства, і терміна, який використовується у Законі України “Про інвестиційну діяльність”. В Законі інвестиційною діяльністю вважається сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [2]. Під інвестиціями тут розуміють: всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект. Відповідно до Закону такими цінностями можуть бути:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- майнові права, що впливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих ("ноу-хау");
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності.

Такі розбіжності тлумачення одного і того ж терміна викликають непорозуміння при аналізі діяльності підприємства і прийнятті управлінських рішень.

У межах фінансової діяльності підприємства забезпечується притік грошових коштів для покриття поточної потреби суб'єкта господарювання. Фінансова діяльність охоплює операції, які спричиняють зміну величини та/або складу власного та позикового капіталу. Прикладом фінансових операцій є емісія власного капіталу, акцій або часток участі, мобілізуванню власних коштів, отримання короткострокових і довгострокових позик та їх погашення, викуп часток і акцій власної емісії, виплата дивідендів тощо.

При практичному використанні зазначеної класифікації МСБО видів операцій підприємств можливим є віднесення окремих операцій до різних видів діяльності. Так, при проведенні розрахунків з банками за одержані кредити операцію відносять до двох видів діяльності: погашення основної суми боргу трактується як фінансова діяльність, а сплата відсотків характеризується як операційна діяльність.

При глибшому обміркуванні логічного поділу господарської діяльності на окремі види операцій можна зауважити, що об'єктом впливу управлінських рішень при операційній та інвестиційній

діяльності господарських формувань є актив бухгалтерського балансу підприємства. Водночас при здійсненні фінансових операцій об'єктом впливу є величина і структура пасиву балансу.

За аналогією до класифікації видів господарських операцій, яку використовують в банківській діяльності, операційну та інвестиційну діяльність господарських формувань можна визначити як активні операції, а фінансові операції можна характеризувати як операції пасивні.

Отже, при проведенні операційної й інвестиційної діяльності підприємств визначальною метою є найбільш раціональне використання наявних ресурсів підприємства, тоді як фінансові операції мають на меті задоволення поточної потреби в фінансових ресурсах через використання внутрішніх можливостей підприємства, шляхом відповідного розподілу наявних ресурсів і прибутку, а також залученням зовнішніх ресурсів на фінансових ринках.

Керуючись прийнятою нами класифікацією циклів діяльності [1], під виробничим циклом слід розуміти операційну та інвестиційну діяльність господарських суб'єктів, а під циклом грошових операцій – фінансову діяльність підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

*Формалізування завдань виробничого циклу діяльності підприємств.* Оскільки об'єктом нашого дослідження є реально діючі господарські формування, які функціонують в ринковому середовищі, мають у розпорядженні певний виробничий апарат, сформований за рахунок власних джерел, отриманого прибутку, безпосередніх внесків засновників чи з використанням механізмів і джерел зовнішнього фінансування.

Критерієм ефективності виробничого циклу діяльності підприємства є забезпечення сталого приросту величини балансового прибутку за умови оптимізації використання наявних ресурсів і сформованого виробничого потенціалу. Однак це не повинно обмежувати дослідження можливостей підприємства щодо вдосконалення виробничого апарату, покращання якості і розширення номенклатури товарів, зміни сфер прикладання капіталу, освоєнню нових сегментів ринку тощо.

Чистий прибуток підприємства визначається як різниця між обсягом грошових надходжень від реалізації продукції (надання послуг) і величиною сумарних витрат, пов'язаних з веденням господарської діяльності, за умови виконання податкових та інших законодавчо визначених зобов'язань.

Питання поточного управління діяльністю підприємств на виробничому циклі є компетенцією функціонального менеджменту, який здійснює оперативне управління, розробляє програми і плани стратегічного розвитку, а після схвалення вищими органами управління господарських формувань, засновниками, власниками забезпечує їхнє виконання. Високий рівень менеджменту передбачає наявність багатьох сформованих альтернативних варіантів розвитку та обґрунтування критеріїв вибору стратегічних напрямів діяльності як в межах освоєних сегментів ринку, так і стосовно переорієнтації діяльності підприємства і виходу на нові ринки. При дослідженні можливостей запровадження зміни предмета і видів діяльності потрібно брати до уваги наявні технічні і економічні можливості господарського формування, ліквідність виробничого апарату, прогностичні тенденції зміни ринкової ситуації тощо.

Критерієм вибору пріоритетних напрямів розвитку господарських формувань може бути рівень дохідності окремих видів діяльності: віддача за депозитними вкладками, рівень дохідності фондового ринку, доходи від здавання виробничих і офісних приміщень чи устаткування в оренду тощо.

Водночас зміна сфери прикладання капіталу і відповідно виду чи сфери діяльності підприємств пов'язана із значним ризиком, зумовленим протидією учасників ринку, законодавчими обмеженнями, можливістю втрат при реалізації нерухомого майна і устаткування, яке не передбачається для подальшого використання, необхідністю зміни кваліфікації персоналу або тягарем соціальних виплат, пов'язаних з абсолютним скороченням чисельності вивільненого персоналу.

При зміні профілю діяльності підприємства, що передбачає ліквідацію наявного обладнання, питання адекватної оцінки виробничого апарату набувають особливої гостроти. У процесі приватизації в Україні розроблено багато методичних підходів до оцінки вартості виробничих

об'єктів, окремих структурних підрозділів і майнових комплексів. При визначенні вартості майна найбільш об'єктивна його оцінка може бути отримана при проведенні аукціону, але цей захід потребує значних фінансових витрат. Поширеною сьогодні є експертна оцінка майна, яка дорого вартує та є достатньо суб'єктивною, оскільки в умовах недостатнього розвитку ринку експертні оцінки значною мірою відхиляються від цін реальних ринкових угод [4]. Зважаючи на це, при оцінці величини наявних ресурсів, якими володіє підприємство, потрібно враховувати коефіцієнт їхньої ліквідності або додаткові витрати з визначення прийнятної ринкової ціни.

Ключовим завданням, яке вирішується у виробничому циклі діяльності підприємства, є досягнення цілей, сформованих у інвестиційному циклі: одержання визначеного рівня прибутку, приросту обсягів реалізації товарів (послуг) з урахуванням сили і напряму дії ендогенних і екзогенних факторів, що склалися на момент прийняття управлінських рішень.

При практичному розв'язанні завдання одержання визначених обсягів прибутку господарського формування, яке повинно вирішуватись на виробничому циклі діяльності, необхідно брати до уваги умову оптимального різноваріантного використання обмежених ресурсів, обсяг і найважливіші структурні співвідношення яких визначаються інвесторами або власниками на інвестиційному циклі діяльності чи при формуванні і узгодженні установчих документів, чи при визначенні стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Скорочену змістову постановку задачі можна сформулювати так: потрібно, виходячи з можливостей виробничого апарата, виробничих потужностей та виробничих і фінансових ресурсів, які є в його розпорядженні і потенційно можуть бути залучені на певних умовах, не виключаючи можливості його модернізації, сформулювати таку виробничу програму (програму прикладання ресурсів і підприємницьких зусиль), яка б забезпечила отримання максимального можливого обсягу прибутку при прийнятному рівні ризику. Вирішення цієї задачі передбачає задіяння інструментарію, який є в розпорядженні і в компетенції менеджменту підприємства.

Для формування економіко-математичної моделі оптимізації управлінських рішень на виробничому циклі діяльності підприємств приймемо такі позначення.

### Інструменти, які є в розпорядженні менеджменту підприємства

- $i$  – вид фізичного ресурсу, який використовується в господарській діяльності підприємства і відображається в активі балансу, назва ресурсу;
- $m$  – кількість видів  $i$  ресурсів, які відображаються в звітності підприємства, одиниць;
- $j$  – предмет діяльності (вид виготовлюваних товарів, послуг, робіт, інші можливі напрями використання ресурсів), одиниць;
- $n$  – кількість  $j$ -х предметів, видів чи напрямів діяльності, одиниць;
- $t$  – дата прийняття рішення чи підведення підсумку реалізації управлінських рішень, повинна погоджуватись з періодами формування бухгалтерської чи податкової звітності, дата;
- $\Delta t$  – часовий період прийняття і реалізації управлінських рішень виробничого циклу, визначається терміном між датами складання чергових бухгалтерських звітів підприємства від  $t-I$  до  $t$ , днів;
- $b_{it}$  – наявний обсяг фізичного виду ресурсу  $i$ , що є в розпорядженні суб'єкта господарювання на кінець звітного періоду, відображений в активі балансу на дату  $t$ , натуральних одиниць;
- $a_{ij}$  – норма задіяння одиниці ресурсу  $i$  для отримання одиниці доходу від  $j$ -го предмета (напряму) діяльності, фізичний ресурс/одиниця виробу (напряму діяльності);
- $b_{id}^{max}$  – верхня межа обсягу задіяння  $i$ -го ресурсу за умови зміни структури ресурсів за період  $\Delta t$ , натуральних одиниць;
- $l_i$  – коефіцієнт ліквідності  $i$ -го виду ресурсу, визначається як можливі втрати при перетворенні активу в ліквідні засоби, безрозмірна величина ( $0 \leq l_i \leq 1$ );
- $w_{i\Delta t}$  – коефіцієнт оборотності ресурсів  $i_a$  за період  $\Delta t$ , разів / період.

### Ендогенні чинники

- $g_i$  – ринкова вартість одиниці ресурсу  $i$ , гр. од./один. ресурсу;
- $g_{bi}$  – балансова вартість одиниці ресурсу  $i$ , гр. од./один. рес.;
- $p_j$  – дохід від реалізації одиниці  $j$ -го предмету (напряму) діяльності, гр. од./одиницю виробу (напряму діяльності);

### Невідомі величини

- $x_{j\Delta t}$  – обсяг реалізації як результат  $j$ -го предмета (напряму) діяльності за період  $\Delta t$ , реалізації продукції, робіт, послуг, невиробниче використання ресурсів, натуральних одиниць результату діяльності (штук, м<sup>2</sup>, м<sup>3</sup>, тон тощо);
- $x_{j\Delta t}^{\max}$  – верхня межа можливостей зосередження зусиль на предметі (напрямі) діяльності  $j$ , враховуючи можливості модернізації виробничого апарату за період  $\Delta t$ , одиниць результату діяльності (штук, м<sup>2</sup>, м<sup>3</sup>, тон тощо);
- $\Delta b_{vi\Delta t}$  – величина вивільнених ресурсів  $i$  за період часу  $\Delta t$ , натуральних одиниць;
- $\Delta b_{di\Delta t}$  – величина доданих ресурсів  $i$  за період часу  $\Delta t$ , натуральних одиниць;

У детермінованих моделях значення ендогенних параметрів на момент прийняття рішень можуть бути визначені і вважаються відомими з високим рівнем ймовірності. При врахуванні фактора ризику вони вважаються випадковими величинами з певними статистичними характеристиками.

Залежності між відомими інструментами виробничого циклу, ендогенними параметрами та невідомими (шуканими) величинами можна сформулювати так:

– для забезпечення здійснення визначених законодавчих і статутних предметів (видів, напрямів) діяльності (виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг, інші варіанти використання ресурсів) можуть бути використані наявні ресурси, відображені в балансі, за виключенням вивільнених, які продуктивно не використовуються, з врахуванням додатково залучених ресурсів:

$$\sum_{i=1}^m w_{i\Delta t} (b_{it} - \Delta b_{vi\Delta t} + \Delta b_{di\Delta t}) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n a_{ij} \times x_{j\Delta t}; \quad (1)$$

– повинно зберігатися співвідношення між потоками окремих ресурсів господарських суб'єктів: вивільнятися можуть лише наявні на підприємстві ресурси, відображені в балансі

$$\Delta b_{vi\Delta t} \leq b_{it}; \quad (2)$$

– збільшення (нарощення) окремих видів ресурсів має організаційні, технічні і економічні обмеження

$$b_{it} + \Delta b_{di\Delta t} = b_{i\Delta t}^{\max}; \quad (3)$$

– зміна структури наявних ресурсів має економічні обмеження, виходячи з ліквідності окремих ресурсів, які виводяться з господарського обігу, тоді як приріст ресурсів визначається стратегічно визначеними напрямами діяльності суб'єкта господарювання і обмежується фінансовими можливостями. Придбання ресурсів відбувається за діючими ринковими цінами

$$\sum_{i=1}^m [b_{it} \times g_{bi} + (\Delta b_{vi\Delta t} \times l_i) \times g_i - \Delta b_{di\Delta t} \times g_i] \leq \sum_{i=1}^m b_{i\Delta t}^{\max} \times g_{bi}; \quad (4)$$

– підсумок балансу підприємства на дату складання  $t$  може бути виражений за формулою:

$$\sum_{i=1}^m b_{it} \times g_i;$$

– ліквідність окремих ресурсів підприємства може визначатись як відношення балансової вартості окремого  $i_a$ -го ресурсу до його ринкової вартості

$$l_i = \frac{g_{bi}}{g_i}; \quad (5)$$

– можливості господарського суб'єкта при виборі напрямів, предметів і видів діяльності визначаються виробничими можливостями: при виробництві товарів обмеження є виробничі потужності з урахуванням їхнього приросту, при передачі майна чи виробничих площ в оренду – наявність такого майна чи вільних площ, при активізації діяльності на фінансових ринках – наявність вільних високоліквідних ресурсів. Приймається, що питання визначення місткості ринку передують формуванню виробничих потужностей, а тому не розглядаються нами у цьому контексті

$$\sum_{j=1}^n x_{j\Delta t}^{\max} \times a_{ij} = \sum_{i=1}^m b_{i\Delta t}^{\max} \times w_{i\Delta t}; \quad (6)$$

– балансовий прибуток визначається як різниця між одержаними доходами від звичайної діяльності господарського суб'єкта і вартістю використаних при цьому ресурсів.

$$Пб = \sum_{j=1}^n (p_j \times x_{j\Delta t}) - \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m g_i (a_{ij} \times x_{j\Delta t});$$

Цільова функція нашої задачі буде визначатись як максимізація отриманого прибутку при використанні наявних виробничих ресурсів і виробничих можливостей.

$$Пб \Rightarrow \max.$$

З урахуванням викладених вище співвідношень економіко-математична модель визначення сфер і напрямів діяльності господарського формування може бути сформована так:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{j=1}^n (p_j \times x_{j\Delta t}) - \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n g_i (a_{ij} \times x_{j\Delta t}) \Rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^m [b_{it} \times g_{bi} + (\Delta b_{vi\Delta t} \times l_i) \times g_i - \Delta b_{di\Delta t} \times g_i] \leq \sum_{i=1}^m b_{it}^{\max} \times g_{bi} \\ \frac{w_{i\Delta t} \sum_{i=1}^m b_{it} - \sum_{i=a}^m \Delta b_{vi\Delta t} + \sum_{i=a}^m \Delta b_{di\Delta t} = \sum_{l=a}^n a_{ij} \times x_{j\Delta t}}{\sum_{j=1}^n x_{j\Delta t}^{\max} \times a_{ij} = \sum_{i=1}^m b_{i\Delta t}^{\max} \times w_{i\Delta t}} \end{array} \right.$$

**Висновки.** Пропонована модель може бути використана для оптимізації напрямів і сфер діяльності і, відповідно, максимізації формування балансового (брутто) прибутку господарських суб'єктів. Значення кожного складового елементу наведеної системи рівнянь прямо впливає на величину прибутку, а тому можуть бути використані як інструменти прямого впливу при обґрунтуванні управлінських рішень.

Особливої актуальності набуває використання цієї моделі при розробленні та реалізації загальної стратегії підприємства, зокрема при обґрунтуванні фінансового забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств та формуванні стратегічних напрямів діяльності, які розглядаються і затверджуються вищими органами управління господарських формувань на інвестиційному циклі діяльності.

Результати визначення і оцінювання предметів, видів і стратегічних сфер діяльності господарських формувань дозволять оперативно реформувати оптимальну структуру задіяного капіталу, погоджувати і мінімізувати негативний вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища з метою підвищення віддачі і приросту вартості інвестованого капіталу.

1. Терехух А.А. *Визначення механізму впливу управлінських рішень на господарську діяльність підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2003. – №6.* 2. Закон України “Про інвестиційну діяльність”. 3. Ейсан Нікбахт, Анжеліко Гроппеллі. *Фінанси. – К.: Основи, 1993.* 4. *Методика оцінки вартості майна під час приватизації. Затверджена / Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2000 р. № 1554.*