

## Література

1. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495–VI // Відомості Верх. Ради України, 2012, № 73–74, ст. 590.
2. Митний кодекс залишає “лазівки” для зловживань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.epravda.com.ua/news/2012/03/22/319303/view\\_print/](http://www.epravda.com.ua/news/2012/03/22/319303/view_print/)
3. Новий Митний кодекс: “На що чекати бізнесу” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.potencial.org.ua/view/news/noviy-mitniy-kodeks--na-shcho-chekati-biznesu.html](http://www.potencial.org.ua/view/news/noviy-mitniy-kodeks--na-shcho-chekati-biznesu.html)
4. Карцева Я. Новый Таможенный кодекс Украины: что нового ждать фармацевтам? [Электронный ресурс] / Я. Карцева // Правовой Альянс. – Режим доступу: [www.legalalliance.com.ua/rus/press/344/](http://www.legalalliance.com.ua/rus/press/344/)
5. Митниця і новий Митний кодекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.pravoznavstvo.at.ua/publ/derzhavata\\_jiji\\_povnovazhennja/mitnicja\\_i\\_novij\\_mitnij\\_kodeks/10-1-0-159](http://www.pravoznavstvo.at.ua/publ/derzhavata_jiji_povnovazhennja/mitnicja_i_novij_mitnij_kodeks/10-1-0-159)

УДК 658.112.3

Ю. В. КАРПЕНКО

Одеський національний економічний університет

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДИРЕКТИВНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПРОДУКТІВ

*Розглянуто ієрархічну систему цілей та доведено доцільність їх формування за основними сферами діяльності підприємства. На підставі ієрархії цілей та галузевої специфіки сформовано систему директивних показників підприємств хлібопродуктів.*

*This article is reviewed hierarchical system of objectives and is proved the feasibility of their formation for the main spheres of business activity. The directive indicators system of grain- products enterprises is formed on the basis of a hierarchy objectives and branch specificity.*

Ефективне функціонування вітчизняних підприємств хлібопродуктів потребує формування системи директивних показників їх діяльності, що в свою чергу, потребує дослідження загальних цілей організації. Питання встановлення переліку цілей, на досягнення яких спрямовує діяльність організація, розглядається в роботах О.С. Виханського, М.Х. Мескона та ін. [1; 2]. Вони висвітлені в науковій літературі, але серед авторів не існує єдиного погляду щодо визначення цільових орієнтирів діяльності підприємства, їх кількості та змісту. Через це ми не можемо скористатися думками попередників, отже існує необхідність обґрунтування системи загальних цілей підприємства.

**Метою статті** є обґрунтування системи цілей підприємства та формування на їх підставі та з врахуванням галузевої специфіки системи директивних показників підприємств хлібопродуктів.

Погляди сучасних науковців щодо системи цілей підприємства суттєво відрізняються. Так, у [2, с. 269] пропонується встановлювати цілі: прибуткову, ринкову, продуктивну, фінансову, виробничу, дослідницьку, організаційну, соціальну. Існує точка зору, що цілі повинні бути визначені для кожного виду діяльності компанії, виконання якого вона бажає вимірювати. Проте є головні сфери, в яких організації встановлюють свої цілі. О.С. Виханський [1, с. 76] до них відносить доходи організації; роботу с клієнтами; потреби та добробут співробітників; соціальну відповідальність, А. Дайле [3, с. 17] – зростання, розвиток, прибуток. Та найбільшого розповсюдження отримала концепція збалансованої системи показників (BSC) Р.С. Каплана та Д.П. Нортон [4, с. 127], де запропоновано встановлення цілей за чотирма проєкціями діяльності підприємства: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання. Всі цілі мають однаково важливе значення, отже їх система не має ієрархічного характеру.

Альтернативний принцип формування цілей діяльності підприємства сьогодні запропоновано в концепції вартісно-орієнтованого управління [5; 6] та контролінгу [3; 7]. Відповідно до нього система цілей повинна мати ієрархічний характер. Метою вищого рівня має бути економічна, що відображає інтереси власників, а всі інші цілі їй підпорядковуються. На нашу думку, до здобутків концепції BSC слід віднести фокусування на вимірі стратегії підприємства, оперування обмеженою кількістю фінансових та нефінансових показників. Недоліками концепції слід вважати те, що запропоновані показники не розглядалися у взаємозв'язку, хоча формально вони називалися системою. Чотири проєкції діяльності, в яких устанавлюються цілі, у BSC розглядають як вхідні дані, їх розробка не була предметом концепції.

Все зазначене спонукає нас додержуватися позицій концепції вартісно-орієнтованого управління і контролінгу та прийняти ієрархічний характер системи цілей, де метою вищого рівня ієрархії є економічна. З огляду на такі результати аналізу, ми вважаємо за доцільне обґрунтувати систему загальних цілей та визначити принцип її побудови.

Ми вважаємо, що обґрунтувати сфери, в яких підприємство встановлює цілі, доцільно за допомогою теорії фірми. Згідно з останньою підприємство являє собою баланс інтересів сторін, зацікавлених у певних результатах його діяльності. Зацікавленими сторонами є, перш за все, акціонери підприємства, його персонал та клієнти. Так, власники підприємства зацікавлені як мінімум – у збереженні вкладеного ними капіталу, як мак-

симум – у стійкому доході. Персонал розраховує на достойну оплату своєї праці і підвищення кваліфікаційного рівня. При цьому, як власники, так і персонал підприємства, зацікавлені у постійному його розвитку. Відповідно до інтересів вказаних зацікавлених сторін доцільно виділити економічну, соціальну та інноваційну цілі, що є внутрішніми цілями підприємства. Проте для того, щоб досягти зазначених цілей, підприємство повинно виробляти продукцію або надавати послуги, в яких мають потребу споживачі, що є зовнішньою метою підприємства. Тому до зазначених трьох цілей підприємства слід додати ще ринкову мету, що передбачає задоволення потреб споживачів.

Найважливіше місце серед головних цілей займає економічна. Ми вважаємо, що економічну мету слід відрізнити від фінансової. Економічна мета полягає у створенні нової вартості, тобто підвищенні вартості капіталу підприємства у стратегічному аспекті. Спрямування діяльності останнього на її досягнення закладено у підрунтя концепції управління, орієнтованого на вартість. Фінансова мета є другорядною по відношенню до економічної. Її зміст полягає у забезпеченні підприємства фінансовими ресурсами в обсязі, необхідному для здійснення його розвитку та досягнення цілей, а також в ефективному використанні цих фінансових ресурсів.

Цілі підприємства конкретизуються у планових показниках. Для виміру ринкової мети в науковій літературі пропонують [2, с. 269; 8, с. 122] обсяг продажу, частку ринку, кількість клієнтів та індекс їх задоволеності. Соціальна мета вимірюється показниками [2, с. 269; 8, с. 122] кількості запізнь, часів професійного навчання. Для виміру інноваційного розвитку використовують показники виробництва нових товарів, проникнення на нові ринки, застосування нових технологій. Для оцінки економічного результату найчастіше автори наводять: обсяг прибутку, доход на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію [2, с. 269], рентабельність, доход на акцію [1, с. 77]. Останнім часом науковці наголошують на використанні показників економічної та ринкової доданої вартості підприємства [5; 6]. Для вимірювання фінансового результату пропонуються: структура капіталу, рух грошової готівки, оборотний капітал, період інкасації [1, с. 77; 2, с. 269].

Підсумовуючи результати проведеного нами аналізу підходів щодо планових показників підприємства, а також цілей, що вони конкретизують, ми дійшли висновку, що серед науковців немає спільності думок з цього питання. Нами доведено, що систему директивних показників слід розробляти на основі загальних цілей підприємства. Показники, отримані шляхом конкретизації цілей, повинні враховувати специфіку його діяльності.

Ми додержуємося підходу, що передбачає підпорядкування економічної цілі всіх інших. Найвища за ієрархією економічна мета діяльності підприємства відповідно до різних концепцій [5; 6] вимірюється показниками акціонерної вартості, ринкової доданої вартості, ринкової вартості власного капіталу. Вони мають стратегічний характер, але використати їх у діяльності сучасних вітчизняних підприємств поки що не є можливим. Вони передбачають визначення вартості для акціонерів на фондовому ринку, що в умовах нашої країни є складним. У першу чергу це пояснюється відсутністю в Україні активно функціонуючого фондового ринку, що має досконалу інфраструктуру та механізми регулювання.

Між тим в обчисленні кожного з вищезгаданих показників виміру економічної мети безпосередньо або непрямо використовується показник прибутку. Отже, є можливість застосування прибутку як планового показника поточної діяльності підприємства. Отримання підприємством прибутку вказує на здатність робітників перетворювати його ресурси на продукти або послуги, за які клієнти згодні платити дорожче вартості використаних ресурсів. До показника прибутку, що є абсолютним, необхідно додати показник відношення прибутку підприємства до витрат капіталу, що забезпечує його отримання. У сучасних джерелах використовують декілька показників, що конкретизують економічну мету: рентабельність вкладеного капіталу ROI, власного капіталу ROE, грошового потоку CFROI [6].

З нашої точки зору, у зв'язку з тим, що підприємства хлібопродуктів активно використовують позиковий капітал, показник ROE буде не повною мірою конкретизувати економічну мету їхньої діяльності. Розрахунок показника CFROI шляхом поетапної конверсії даних бухгалтерського обліку у потоки платежів, запропонований Т.Г. Левісом, має трудомісткий характер. З наведених причин ми вважаємо за доцільне обрати для конкретизації економічної мети показник ROI. Він дозволяє акцентувати увагу на максимізації відносної величини прибутку. З досягненням економічної мети тісно пов'язана фінансова, що також є важливою для підприємства. Такий взаємозв'язок існує і між директивними показниками, що конкретизують економічну та фінансову цілі. Так, у відповідності з формулою Дюпона рентабельність вкладеного капіталу можливо розкласти на елементи: рентабельність обороту  $R_o$  та коефіцієнт оборотності капіталу  $O_k$ :

$$ROI = R_o \times O_k = \frac{\Pi}{B} \times \frac{B}{K}, \quad (1)$$

де  $\Pi$  – прибуток до виплати відсотків;  $B$  – виручка від реалізації (оборот);  $K$  – вкладений капітал.

Нами встановлено, що фінансова мета полягає у забезпеченні підприємства фінансовими ресурсами в обсязі, необхідному для здійснення його розвитку та досягнення основних цілей, а також в ефективному використанні наданих ресурсів. Міру ефективності використання підприємством своїх ресурсів доцільно оцінити за допомогою коефіцієнта оборотності капіталу – кількості його повних оборотів за плановий період, що приносять ефект у вигляді прибутку. Чим скоріше капітал проходить повний кругообіг, тим більше продукції реалізує підприємство впродовж певного часового періоду, застосовуючи одну й ту саму його суму. Висока швид-

кість обороту капіталу підвищує платоспроможність підприємства, тобто можливість своєчасно сплачувати заборгованість, що зрештою визначається наявністю у підприємства фінансових ресурсів.

Як і фінансова мета, всі цілі нижчого рівня підпорядковані економічній. Вони мають допоміжний характер, а директивні показники, що їх конкретизують, виступають як система обмежень.

Формування системи планових показників повинно відбуватися з урахуванням специфіки підприємств хлібопродуктів. Як було визначено в [9] останні роки триває процес структуризації ринку борошна, кількість його виробників скорочується, а питома вага виробленої ними продукції зростає. Відповідні зміни відбуваються й на ринку круп та комбікормів, де залишаються виробники, які виробляють і реалізують продукти більш ефективно, ніж конкуренти. Тому ми вважаємо за доцільне установити для виміру ринкової мети показник обсягу реалізації за кожною стратегічною зоною господарювання (СЗГ) підприємства.

В умовах посилення конкуренції на ринках борошна, круп та комбікормів інноваційна діяльність є дієвим засобом боротьби між виробниками. Знаходження галузі хлібопродуктів на стадії зрілості життєвого циклу характеризується майже повною відсутністю нових продуктів, що спонукає виробників до конкуренції між собою вже відомими продуктами високої якості, частіше за все, підкріпленими торговою маркою, а також цінової конкуренції. Виробництво високоякісних продуктів забезпечується дотриманням відповідних параметрів технологічного процесу, а зниження їх ціни – впровадженням нових засобів обробки продуктів, зберігання та транспортування. Останні, що мають назву процесних інновацій, передбачають зниження витрат матеріальних та енергетичних ресурсів. Враховуючи те, що виробництво борошна, круп та комбікормів є матеріаломістким, для виміру інноваційної мети ми пропонуємо встановити показник витрат матеріальних ресурсів на гривню продукції.

Вироблення соціальної політики з урахуванням мінімальних державних гарантій та фінансових можливостей підприємства забезпечує достойну оплату праці його робітників. Підприємство, що прагне бути прибутковим, не може економити на заробітній платі, тому що матиме складності з залученням та збереженням високопрофесійних кадрів. Мобільність останніх може поставити під загрозу доходність підприємства, тому для конкретизації соціальної мети, на нашу думку, слід установлювати показник середньомісячної заробітної плати одного робітника промислово-виробничого персоналу (ПВП). Одночасно з грошовою формою винагороди персоналу, значущим є здобуття ним умінь та навичок, тобто підвищення кваліфікаційного рівня. Виходячи з концепції здібності організації [7], важливою складовою формування конкурентних переваг підприємства є інвестування коштів у перепідготовку кадрів. Тому ще одним показником виміру соціальної мети є питома вага витрат на підготовку та перепідготовку кадрів в адміністративних витратах.

Склад директивних показників підприємств хлібопродуктів та їх характеристики наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

## Характеристика директивних показників підприємства хлібопродуктів

Характеристика показника	Показник						
	Чистий прибуток	Рентабельність вкладеного капіталу	Середньомісячна заробітна плата працівника	Питома вага витрат на підготовку та перепідготовку кадрів	Витрати матеріальних ресурсів на гривню продукції	Обсяг реалізації за СЗГ	Коефіцієнт оборотності капіталу
Позначення	<i>ЧП</i>	<i>ROI</i>	<i>СРЗ<sub>невп</sub></i>	<i>V<sub>нк</sub></i>	<i>V<sub>м</sub></i>	<i>ОР</i>	<i>О<sub>к</sub></i>
Мета, яку конкретизує показник	Економічна		Соціальна		Інноваційна	Ринкова	Фінансова
Формула розрахунку	$ЧП = (ОР \cdot Ц - В) \times (1 - nn)$	форм. (1)	$СРЗ_{невп} = \frac{ПФЗП}{K_{невп}}$	$V_{пз} = \frac{ППВ}{AB}$	$V_m = \frac{MP}{OP}$	$ОР = Ц \cdot Q$	$O_k = \frac{OP}{K}$
Взаємозв'язок з іншими показниками	<i>ОР, О<sub>к</sub>, ROI, V<sub>нк</sub>, СРЗ<sub>невп</sub></i>	<i>ОР, V<sub>нк</sub>, СРЗ<sub>невп</sub>, О<sub>к</sub></i>	<i>ЧП</i>	<i>ЧП</i>	<i>ОР</i>	<i>ЧП, О<sub>к</sub></i>	<i>ОР, ROI, ЧП</i>
Джерело інформації, відповідальний за збір, аналіз даних	Плановий відділ, начальник відділу					Відділ маркетингу, менеджер	Плановий відділ, начальник відділу
Користувач інформації	Директор, власники, плановий відділ		Директор, плановий відділ				Плановий відділ
Частота виміру	Щорічно						Щоквартально

Пояснення до таблиці:  $OP$  – обсяг реалізації у вартісному вимірі, грн.;  $Q$  – обсяг реалізації у натуральному вимірі, т;  $ПФЗП$  – плановий фонд заробітної плати ПВП, грн.;  $K_{\text{пер}}$  – кількість працівників ПВП, чел.;  $ППВ$  – витрати на підготовку та перепідготовку кадрів, грн;  $AB$  – адміністративні витрати підприємства, грн;  $MP$  – витрати матеріальних ресурсів, грн;  $Ц$  – ціна продукції, грн;  $B$  – витрати підприємства, грн;  $K$  – вкладений капітал, грн;  $пн$  – податок на прибуток, %.

**Висновки.** На підставі теорії фірми та ієрархії цілей, що виходить з неї, нами доведено, що система цілей повинна відокремлюватися у відповідності з чотирма основними сферами його діяльності: економічної, ринкової, інноваційної та соціальної. Формування системи директивних показників підприємства повинно відбуватися шляхом конкретизації його цілей та з врахуванням галузевої специфіки. Для підприємств хлібопродуктів доцільно сформувати систему директивних показників, що включає: чистий прибуток, рентабельність вкладеного капіталу, обсяги реалізації, витрати матеріальних ресурсів на гривню продукції, середньомісячну заробітну плату одного робітника ПВП, питому вагу витрат на підготовку та перепідготовку кадрів, коефіцієнт оборотності капіталу.

### Література

1. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
3. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле ; под ред., пер. с нем. М. А. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон // Измерение результативности компании. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 123–144.
5. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мулин ; пер. с англ. Я. Я. Барышникова. – М. : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2005. – 576 с.
6. Stern J. M. The EVA Financial Management System / J. M. Stern, G. V. Stewart, D. H. Chew // Journal of applied corporate finance. – 1995. – № 2. – Р. 40.
7. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія : монографія / І. О. Кузнецова. – О. : ВПП “Друкарський дім”, 2009. – 228 с.
8. Вініченко М. М. Визначення цільової функції бюджетування / М. М. Вініченко // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 119–124.
9. Кузнецова І. О. Ринок борошна та круп України: структура, тенденції розвитку та динаміка змін / І. О. Кузнецова, Ю. В. Карпенко // Зернові продукти і комбікорми. – 2009. – № 4. – С. 6–10.

УДК 658.14

Н. В. КАТКОВА

Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова, м. Миколаїв

## САНАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО БАНКРУТСТВО

*Зазначено новації у нормативному регулюванні процедури санації боржника, зокрема врегулювання досудової санації; наявність плану санації боржника для переходу з процедури розпорядження майном в процедуру санації; зміна термінів проведення процедури санації; введення механізму узгодження плану санації забезпеченими кредиторами; використання механізмів збільшення статутного капіталу боржника та відчуження майна боржника шляхом заміщення активів. Наведено механізм процедури санації у відповідності з новим законодавством про банкрутство.*

*Innovations in the normative regulation of the rehabilitation procedure to the debtor are defined, in particular the settlement of pre-trial reorganization; the presence of the debtor's rehabilitation plan for the transition from the procedure of disposal of the property of the rehabilitation procedure; a change in the timing of the rehabilitation procedure; introduction of the mechanism of coordination of rehabilitation plan by secured creditors; the use of the mechanisms of increase in the authorized capital of the debtor and the alienation of the debtor's property by means of replacement of assets. The mechanism rehabilitation procedure in accordance with the new law on bankruptcy is described.*

В умовах фінансової кризи в Україні чимала кількість підприємств зазнала значних фінансових проблем. Одним із шляхів відновлення платоспроможності та оздоровлення фінансового стану підприємства є санація, яка являє собою систему організаційних, техніко-технологічних, соціально-психологічних, фінансових, екологічних, інших заходів щодо оздоровлення підприємства, спрямованих на запобігання банкрутства й ліквідації. Механізм санації регламентується Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” [1]. Розвиток економіки країни та її прагнення до інтеграції у світове господарство обумовлює необхідність удосконалення нормативного регулювання сфери санації та банкрутства під-