

DOI: 10.15276/EJ.04.2021.7  
 DOI: 10.5281/zenodo.6506916  
 UDC: 005.3:657.37  
 JEL: G300

## УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ УЗГОДЖЕНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### IMPROVEMENT OF INTERNAL MANAGEMENT ON THE BASIS OF THE HARMONIZED SYSTEM OF INDICATORS FINANCIAL STATEMENTS

Vitaliy I. Zakharchenko, DEcon, Professor  
 Odessa Polytechnic State University, Odessa, Ukraine  
 ORCID: 0000-0003-2903-2471  
 E-mail: kafedra@mzeid.in

Tetiana K. Metil, PhD in Economics, Associate Professor  
 Izmail State University for the Humanities, Izmail, Ukraine  
 ORCID: 0000-0002-4553-4343  
 E-mail: tatanametil@gmail.com

Received 19.12.2021

*Захарченко В.І., Метіль Т.К. Удосконалення внутрішнього управління на основі узгодженої системи показників фінансової звітності підприємства. Оглядова стаття.*

У статті систему управління промисловим підприємством представлено у вигляді багаторівневої, ієрархічної підсистеми внутрішнього управління. При цьому основною ціллю ринкової діяльності підприємства визначається максимізація чистого дисконтованого доходу. А також робиться спроба узгодити показники оперативного, тактичного і довгострокового планування та, щоб не втратити сутність стратегічних рішень. Внутрішньофірмове планування поєднує у собі дві системи – техніко-економічного, фінансового та оперативно-виробничого планування. Проаналізовані спроби створення на основі існуючої системи показників деякої інтегральної оцінки ефективності роботи підприємства. Перевагу віддано використанню системи збалансованих показників, яка входить до складу концепції стратегічних задач. Звернуто увагу на те, що необхідно використовувати крім кількісних також і показники не фінансового характеру. Рішення, проблеми формування узгодженої системи управління підприємством бачиться в узгодженому рішенні функціональних задач та відповідних показників з використанням заходів економіко-математичного моделювання. Для формування перспективного стратегічного плану підприємства пропонується розглянути п'ять ієрархічних ступенів планування. Термін горизонту планування у перспективі визначається строками реалізації найбільш довгострокових інвестиційних проєктів. Це дозволяє надати науково обгрунтовану оцінку таким проєктам. Однак у таких умовах що постійно коливаються, необхідно щорічно коректувати перспективні плани з організацією сковазнутого стратегічного планування та управління.

*Ключові слова:* управління, планування, показник, стратегія, ефективність, коефіцієнт, дохід

*Zakharchenko V.I., Metil T.K. Improvement of Internal Management on the Basis of the Harmonized System of Indicators Financial Statements. Review article.*

In the article the industrial enterprise management system is presented in the form of a multi-level, hierarchical subsystem of internal firm planning. In this case, the main purpose of the market activities of the enterprise is to maximize the net discounted income. Also, an attempt is made to harmonize the indicators of operational, tactical and long-term planning and not to lose the essence of strategic decisions. In-house planning combines two systems - technical and economic, financial, and operational and production planning. Attempts to create on the basis of the existing system of indicators some integrated assessment of the efficiency of the enterprise are analyzed. Preference is given to the use of a system of balanced scores, which is part of the concept of strategic objectives. Attention is drawn to the fact that it is necessary to use in addition to quantitative and non-financial indicators. The solution, problems of formation of the coordinated system of management of the enterprise are seen in the coordinated decision of functional problems and the corresponding indicators with use of measures of economic and mathematical modelling. To form a long-term strategic plan of the enterprise, it is proposed to consider five hierarchical stages of planning. The term of the planning horizon in the future is determined by the terms of implementation of the most long-term investment projects. This allows for a scientifically sound assessment of such projects. However, in such constantly changing conditions, it is necessary to annually adjust long-term plans with the organization of slippery strategic planning and management.

*Keywords:* management, planning, indicator, strategy, efficiency, ratio, income

Основна мета може бути визначена якісно як максимізація чистого дисконтованого доходу (NPV) за декілька років функціонування підприємства [2, с.397-399]. Такий кількісний критерій у найбільшому ступені відповідає глобальній меті діяльності підприємства – максимізація її вартості на ринку у довгостроковій перспективі. Дана функція мети може використовуватись на рівні перспективного, довгострокового планування, але не на тактичному та оперативному управлінні. Як наслідок, відразу постає проблема – які показники використовувати на рівні тактичного та оперативного планування, щоб не втратити сутність стратегічного рішення? Або навпаки – які показники

використовувати на рівні стратегічного управління, щоб їх використовувати на рівні тактичного прийняття рішень. При цьому необхідно, щоб ці показники були узгоджені з основною метою діяльності підприємства.

Поступово також складаються в країні і правові умови. Чайковська В. стверджує: «Трансформаційні процеси переходу економіки України від адміністративно-командної до ринкової системи, що відбуваються протягом останніх трьох десятиріч, об'єктивно та істотно вплинули на правове регулювання сфери господарювання: з'явилися нові правові інститути, характерні для ринкових перетворень, серед яких – законодавство про захист економічної конкуренції, інвестиційне право, інститут відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом та інші, розробляються і впроваджуються у життя правові механізми захисту прав та охоронюваних законом інтересів суб'єктів господарювання» [14, с.7].

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

У процесі проведення цього дослідження та апробації на промислових підприємствах півдня України (ТДВ «Первомайськдизельмаш», ПАТ «Одескабель», ПАТ «Одеський завод радіально-свердлильних верстатів», АП «Іллічівський судноремонтний завод») автори спиралися на праці таких вчених, як: Балан О. [1], Брігхем Є. [2], Ворст Й. і Ревентлоу П. [3], Волошук Л. [13], Колосов А. [4], Меркулов М та Ширяєва Л. [10], Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. [6], Петрович Й. [7], Росс С., Вестерфілд Р., Джордан Б. [8], Сопко В. [9], Філіппова С. і Ананська М. [11], Яценко В. [15].

Яценко В. стверджує: «Система обліку витрат у сучасних компаніях, як правило, будується з використанням одночасно двох підходів: функціонального (за центрами відповідності: відділами, підрозділами, службами, департаментами) та процесного (за бізнес-процесами)» [15, с.80].

Балан О. і Бондаренко А., аналізуючи публічний аудит, і включаючи у його склад аудит фінансової звітності, наполягають, що «...що публічний аудит є неординарним інструментом вирішення питань публічності державного управління та ефективного складового реалізації системи бюджетного контролю» [1, с.25].

На думку Хвальчик І. і Волошук Л. «інформаційно-аналітичне 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» [13, с.86].

Сопко В. нагадує, що у бухгалтерському обліку «Процес документування складається з чотирьох елементів: спостереження, сприйняття господарського факту, вимірювання його натуральних і вартісних параметрів та фіксування на носії цих даних» [9, с.67]. Брігхем Є. приходять до висновку: «фінансовий персонал приймає свої рішення залежно від фондів, які потрібно знайти їх фірмі, від того, як ці фонди повинні профінансовані і як фірмі слід управляти своїми наявними ресурсами» [2, с.31].

Колосов А. підкреслює: «Де безліч чинників, що перешкоджають плановій діяльності підприємства: коливання купівельної спроможності споживачів, непередбачуване подорожчання сировини, скорочення ринків збуту продукції, вимушене зниження відпускних цін, проблеми розрахунків із споживачами, курсові коливання національної валюти, коливання у сфері кредитування та ін.» [4, с.158-159].

Ворст Й. і Ревентлоу П. у якості цілей ВФП розглядають бюджет підприємства, як б економічний прогноз, основу для контролю, основу для постановки завдання [3, с.194-195]. Філіппова С. і Ананська М. дотримуються приблизно такої ж точки зору, роблячи висновок: «Бюджетування в системі управління розвитком підприємства доцільно визначати комплексно з позиції: стратегічного управління – як підсистему; тактичного управління – як динамічну управлінську технологію; операційного управління – як під процес управління розвитком підприємства» [11, с.188].

Ольве Н.-Г. та його колеги наголошують: «Ми у значній мірі приймаємо основні інноваційні ідеї Р. Каплана і Д. Нортон, що покладені у концепції стратегічних карт» [16, с.37], яка включає у свій склад і систему збалансованих показників. Вони також пояснюють, стратегічні карти забезпечують: прийнятний формат для пропаганди змісту стратегії компанії; аналіз причинно-наслідкових залежностей, а також стратегічне бачення у якості основи вибору напрямку руху; систематичне обговорення досягнень, які поставлені у стратегічних цілях. Росс С., Вестерфілд Р., Джордан Б., базуючись на системі GAAP, пропонує п'ять груп показників для аналізу фінансової звітності підприємства, які у підсумку включають 28 показників. Автори підтверджують можливість використання такого підходу у вітчизняній консалтинговій роботі [8].

Проте проблема удосконалення внутріфірмового управління на основі узгодженої системи показників фінансової звітності підприємства ще недостатньо досліджена.

У статті використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: ретроспективний та систематичний аналіз, абстрактно-логічний, узагальнення та порівняння, а методи індукції та дедукції при визначенні проблеми удосконалення внутріфірмового управління на основі узгодженої системи показників фінансової звітності підприємства на підприємстві.

*Метою статті є визначення підходу до удосконалення внутріфірмового управління на основі узгодженої системи показників фінансової звітності підприємства.*

## Виклад основного матеріалу дослідження

ПФД об'єднує в собі дві підсистеми техніко-економічного, фінансового і оперативно-виробничого планування. Перша підсистема визначає і контролює виробничо-господарську і фінансово-економічну діяльність підприємства. Основою даної підсистеми є перспективне, довгострокове стратегічне управління. Стратегічне управління забезпечує найбільшою мірою досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку [3, с.193-194].

Довгострокове, стратегічне управління орієнтує підприємство на такий напрямок його соціально-економічного та технологічного розвитку, яке забезпечує виконання стратегічного, основної мети його діяльності на базі розробки нововведень. Йдеться, звичайно, не тільки про планування підвищення якості продукції, а й про зниження витрат, реалізації стратегії маркетингу та ін. Які ж інші показники роботи підприємства сприяють досягненню основної його мети? Практика використовує велику кількість показників, які можна представити у вигляді дерева цілей (щодо основної мети).

Так, представлено [2-4; 8] достатньо багато показників. Однак найбільш важливі з них, показники розвитку та зростання виділяємо окремим переліком:

- зростання обсягів виробництва і продажів;
- зростання прибутку і рентабельності;
- зростання частки фірми на ринку;
- зростання числа сегментів ринку, що обслуговуються фірмою;
- зростання номенклатури, асортименту та якості продукції;
- зростання числа підрозділів виробництва фірми, торгівлі;
- зростання виробничих потужностей і площ;
- зростання чисельності і кваліфікації кадрового потенціалу;
- зростання капітальних вкладень і їх віддачі;
- зростання числа партнерів, суміжників, кооперованих поставок;
- зростання власного капіталу;
- зростання продуктивності праці;
- зростання фондовіддачі;
- підвищення рівня використання матеріальних ресурсів.

Безсумнівно, що подібний список показників слід розширити за рахунок фінансових показників: ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності [12]. Важливі показники зростання обсягів реалізації продукції, тобто виручки від продажів, чистої продукції, так як результатом роботи підприємства у вартісній формі є випуск саме чистої продукції. Основою найбільш важливих показників є інші показники, в тому числі і не фінансово-економічні (ступінь задоволеності споживачів, потенційні втрати обсягів продажів через незадоволення споживачів, час розробки нової продукції, плинність кадрів, витрати на навчання та ін. [7, с.220-226] ) і т. д. Так і виникає дерево цілей. Уявімо частину показників такого дерева цілей.

Для підприємства важливим є зростання обсягу реалізації продукції. Обсяг продажів визначає обсяг реалізації, але не повністю. Управління дебіторською заборгованістю, мінімізація її рівня призводить до зростання реалізації продукції без збільшення обсягу продажів. Таким чином, зростання обсягів реалізації є одним з найважливіших показників, що впливає на багато інших показників. Ясно, що при цьому випереджаючими темпами зростає прибуток (через економію на умовно-постійних витратах). Зростання прибутку визначає і збільшення основного критеріального показника – NPV. Однак зростання обсягів продажів і реалізації пов'язаний не тільки з природним зростанням попиту, але і з проведенням відповідних заходів щодо руху товару, зростання частки підприємства на ринку та ін.

Найважливішими показниками діяльності підприємства є обсяг прибутку, її зростання, коефіцієнти прибутковості, рентабельності (безпосередньо пов'язані з прибутком). Досягнення конкурентних переваг підприємства (за рахунок реалізації нововведень) і величина прибутку (з якої фінансується впровадження нововведень) знаходяться в тісній залежності і, природно найбільшою мірою впливають на основну мету діяльності підприємства, впровадження нововведень (інвестиційних проєктів, інших організаційно-технічних заходів) повинно призводити не просто до приросту прибутку, а й забезпечувати ефективність капітальних вкладень. Отже, самі показники обсягу прибутку або її зростання в повній мірі не враховують інвестиційний процес і не можуть претендувати на роль глобальних критеріальних кількісних показників. Зазначений процес повністю враховується в показнику чистого дисконтованого доходу.

Найважливішим показником ефективності використання ресурсів підприємства та фінансового управління є рентабельність активів. Економічна рентабельність визначається відношенням величини прибутку до оподаткування до середньорічної вартості активів. Тут задіяні два найважливіших показника діяльності підприємства. Як вже показано, прибуток не може відображати і враховувати відтворювальний процес на підприємстві в повній мірі. Чи не є з цієї точки зору і показник економічної рентабельності більш загальним, як показують більш системні дослідження [1; 4]. Вибір цільового критерію як максимум економічної рентабельності (або рентабельності за чистим прибутком) не призводить до оптимуму основний показник – NPV.

Аналогічний висновок можна зробити за іншими показниками рентабельності: рентабельність продажів, основних засобів, власного капіталу. Показники є локальними, відображають економічну ситуацію тільки на момент розрахунків і цілком можуть бути використані для поточного прийняття рішень.

Ефективність маркетингової діяльності підприємства, істотно впливає на всі інші показники, визначається зростанням частки фірми на ринку, числа сегментів ринку, обслуговуються підприємством, числа партнерів, суміжників, кооперованих поставок, якості продукції і її конкурентоспроможності. Збільшення частки підприємства на ринку говорить про зростання обсягу продажів. Отже, коли ми говорили про показник зростання обсягів продажів, то при цьому малося на увазі, що таке зростання забезпечується ринковими заходами, в тому числі і за рахунок маркетингу. Для того щоб вплинути на зростання зазначених показників, необхідно представляти кон'юнктуру ринку, тобто деяку систему показників для конкретної продукції: загальну місткість ринку і його сегментів; обсяги продажів взаємозамінної (до розглянутої) продукції; динаміку зростання попиту і цін на продукцію; еластичність попиту: обсяги продажів, завантаження потужностей, рентабельність продажів у конкурентів; якість і конкурентоспроможність продукції в порівнянні з конкурентами; чинники конкурентних переваг підприємства та ін.

З випуском нової продукції також пов'язано багато техніко-економічних показників собівартості, витрат ресурсів, економії, ефективності використання капітальних вкладень, для чого формується інвестиційний проект з розрахунком чистого дисконтованого доходу, внутрішньою нормою прибутковості, терміну окупності та ін. Саме подібні розрахунки є основою прийняття рішень про виробництво нової продукції. Практичний приклад авторів – консалтинговий проект на фірмі ПП «РКТУ» [10, с.213-215].

Показники якості та конкурентоспроможності продукції (довговічність, рівень якості, визначений за одним або кількома властивостями продукції, надійність конструкції, патентна чистота, технологічність виробництва і експлуатації. Ергономічні та екологічні показники, стандартизації та багато інших показників, впливають на ціну продукції і на витрати її виробництва. Однак, як правило, важко кількісно визначити цей вплив на загальний економічний ефект від виробництва і використання без спеціальних досліджень.

Показники конкурентоспроможності та рівня використання потенціалу підприємства відображають ефективність залучення у виробничий процес виробничих потужностей, площ, трудових ресурсів, показники фондовіддачі та фондомісткості, фондоозброєності праці, коефіцієнти використання обладнання і площ, потужності відображають відносну ефективність використання основних засобів, але прямо не можуть бути використані для впливу на показники зростання обсягів продажів, прибутку. Навпаки, необхідно домагатися зростання основних показників з урахуванням і за рахунок поліпшення зазначених. Аналогічним чином не можна говорити просто про показник зростання капітальних вкладень. Необхідно давати оцінку ефективності таких вкладень. Це складна, системна задача, тому що інвестиційний процес зачіпає зростання потужностей, основних засобів, спрямований на підвищення фондовіддачі, продуктивності праці, зростання обсягів продажів і прибутку, забезпечення реалізації стратегій маркетингу та ін. Тут без постановки складної економічної завдання не обійтися.

Найважливішим показником на підприємстві є вироблення продукції на одного працівника (на нормо-годину). Продуктивність праці зростає, як правило, при збільшенні обсягів продажів. Темпи зростання чисельності інженерно-технічних працівників і службовців, в основному, менше показника зростання обсягів продажів. У цьому випадку зростає не тільки продуктивність праці, а й економія на умовно-постійних витратах. Якщо робітники-відрядники ще не були повністю завантажені, то чисельність основних робочих також не росте пропорційно збільшенню обсягів виробництва. При зміні структури випуску продукції змінюється і трудомісткість виробництва. Тому зростання продуктивності праці може бути досягнуто при погіршенні інших показників діяльності підприємства.

Зростання продуктивності праці може бути забезпечений і за рахунок реалізації організаційно-технологічних заходів (ОТЗ), нововведень, результатом яких може бути зниження трудомісткості технологічних процесів (автоматизація виробництва). Однак при цьому необхідні витрати капітальних вкладень, ефективність яких повинна бути не менше нормативу. В іншому випадку при зростанні продуктивності праці буде мати місце зниження ефективності виробництва.

Отже, показник зростання продуктивності праці є локальним показником, який не відображає в цілому зростання ефективності виробництва у відтворювальному процесі.

Велику роль в економічному управлінні підприємством відіграють фінансові показники [8, с.78-80]. Так, коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства оплатити свої короткострокові зобов'язання. Збільшення коефіцієнта поточної ліквідності призводить до погіршення ефективності роботи підприємства через зростання фінансових витрат. Однак зменшення такого коефіцієнта збільшує ризик банкрутства підприємства. Тому аналогічний показник повинен підтримуватися на нормативному рівні (більше одиниці). Подібний коефіцієнт (і гамма інших коефіцієнтів ліквідності) важливий для аналізу та управління на підприємстві, але його роль пасивна з точки зору впливу на зростання ефективності діяльності підприємства.

Коефіцієнти ділової активності відображають ефективність використання ресурсів підприємства: оборотність (щодо обсягу продажів) активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, матеріальних запасів, основних засобів (фондовіддача), власного капіталу [8, с.82-84]. Всі ці показники тільки констатують зростання або зниження ефективності використання ресурсів підприємства. Для розрахунків ефекту необхідне проведення досить складних системних розрахунків.

Коефіцієнти платоспроможності або структури капіталу характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів і інвесторів [8, с.80-82]. Вони повинні знаходитися відносно в певних інтервалах. Ці обмеження не сприяють зростанню ефективності роботи підприємства, але зменшують ризик неплатежів.

Коефіцієнти ринкової активності підприємства відображають вартість і прибутковість акцій підприємства: прибуток на акцію, співвідношення вартості акції і прибутку на акцію, норма дивіденду на акцію та ін. [8, с.85-86]. Як вище, тут також коефіцієнти носять звітний характер. Вплинути на зростання вартості акцій можна тільки через максимізацію чистого дисконтованого доходу. Як вплине показник частки виплаченої на дивіденди чистого прибутку на NPV та вартість акцій? Таке завдання вимагає спеціального опрацювання [2, с.340-342].

Таким чином, як показано тут, є велика кількість техніко-економічних і фінансових показників, які в різній мірі відображають економічну ефективність діяльності підприємства, але в цілому жоден з них не забезпечує належного наближення до глобального критерію, цілі функціонування і розвитку підприємства – максимізації вартості компанії, крім кількісного показника [2; 8].

Однак є спроби побудови на основі існуючих показників деякої інтегральної оцінки ефективності роботи підприємства. Так, у роботі [7] оцінка ефективності роботи підприємства здійснюється на основі показника гнучкого розвитку підприємства: добуток показників рентабельності продажів, оборотності активів, фінансового важеля, частки прибутку на оновлення, поділеного на коефіцієнт оновлення продукції. Навряд чи такий показник знайде широке застосування в практиці внутрішньофірмового планування.

В роботі [10] здійснена практична апробація за участю авторів методів створення нормованих еталонів економічної ефективності функціонування підприємства. Побудовано графічні моделі. Наприклад, при фіксованих змінних і постійних витратах змінюються ціна та обсяг виробництва (продажів) так, щоб рентабельність продукції була на одному і тому ж рівні. Тоді, якщо ми хочемо продавати продукцію з заданими рентабельністю і ціною (об'ємом), то обсяг продажів (ціна) повинен бути таким то. Однак величина постійних витрат, що відносяться на один виріб, не залишається такою при зміні структури випуску продукції. Ціна та попит визначає ринок. Тому такі графіки, а також прибутковості, збитковості випуску продукції, знаходження точки беззбитковості навряд чи істотно можуть допомогти при організації економічного планування на підприємстві.

В даний час у світовій практиці починає поширюватися управлінська технологія під назвою система збалансованих показників (СЗП), Balanced Scorecard (BSC) [16]. Вона розроблена на основі дослідження, проведеного в 1990 р. професорами Гарвардської школи економіки Д. Нортоном і Р. Капланом. Дослідження проводилося з метою виявлення нових напрямків підвищення ефективності діяльності підприємств і досягнення цілей бізнесу.

Автори прийшли до висновку, що система техніко-економічних і фінансових показників не дає належної інформації для ефективного управління діяльністю підприємства. Необхідно використовувати крім кількісних і показники не фінансового характеру. Звертається увага на те, що балансова вартість компаній у багатьох випадках показана істотно меншою, ніж її ринкова оцінка. Дійсно це так, але ж ніщо не заважає провести коригування балансу. Вартість основних засобів і нематеріальних активів зростає, з'являться додаткові амортизаційні відрахування, які можна направити на інвестиції, по одночасно зменшиться і прибуток до оподаткування. Так що ефективність реалізації такого заходу не очевидна.

Основний упор в СЗП як і раніше робиться на оцінку досягнення підприємством фінансових результатів, яка доповнюється не фінансовими показниками діяльності безпосередніх виконавців. СЗП оцінює роботу підприємства на основі чотирьох напрямків його діяльності: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і кар'єрний ріс. СЗП авторами представляється як стратегічна система дій, побудована на основі стратегічних карт і включає наступні розділи: уточнення бачення і переклад його в стратегію, планування і постановка цілей, стратегічно зворотний зв'язок і навчання, комунікація та зв'язок.

Побудову СЗП можна представити у вигляді наступних дій:

- формування формалізованих стратегічних цілей;
- визначення напрямку діяльності (з 4 зазначених), необхідні для реалізації стратегічних цілей;
- визначити завдання (зростання доходів, ефективне використання інвестицій і ін.), які вирішуються для досягнення цілей, і розподілити їх за напрямками діяльності;
- встановити причинно-наслідкові зв'язки між цілями і завданнями;
- цілям і завданням поставити у відповідність показники для вимірювання ступеня їх виконання, дати нормативи показників;
- сформувати програми для досягнення цілей і завдань,
- впровадити СЗП у систему управління.

Як бачимо, в підході до побудови СЗП немає нічого принципово нового. Стратегічні карти розглядаються як інструменти управлінського – контролю. Основний недолік системи – відсутність в СЗП механізму, моделі, що погоджує всі ці показники у систему. Незрозуміло, як досягнення максимального значення окремого показника забезпечується реалізацією різних програм. Це може привести до погіршення інших показників. З'являється безліч можливих рішень, вибір найкращого з яких стає проблемою. Так. «Volvo» не вважає стратегічні карти інструментом узгодження різних аспектів діяльності компанії або короткострокових і довгострокових цілей [6]. Визнають цю ситуацію і автори, що в їх теорії немає критично важливого компонента, а саме – коштів оцінки. Тому необхідні подальші дослідження.

Таким чином, проблема розробки узгодженої системи управління підприємством існує. Мова йде не тільки про погодження рішення функціональних завдань, а й використовуваних при цьому показників. Виходом з цієї складної ситуації є використання економіко-математичних моделей, в яких відбивається функціонування і розвиток підприємства. У моделі здійснюється узгодження найбільш важливих завдань і показників з орієнтацією на основний показник оптимізації. Тут, звичайно, виникає проблема якості моделі, її простоти і реальності, адекватності моделі реальним процесам. Занадто спрощена модель не відповідає на поставлені запитання, а побудова повністю адекватної моделі утруднено з різних причин. Однак досвід побудови і використання моделей говорить про те, що вони можуть використовуватися в практиці управління промисловими підприємствами.

Як же при моделюванні функціонування підприємства можуть бути узгоджені найважливіші показники? Для цього представимо розробку (здійснену ще в 1988 р. на ПАТ «ОЗРСВ») методологічного підходу до організації техніко-економічного та фінансового планування як на перспективу, так і на поточний період. Подібний підхід може бути реалізований незалежно від використовуваних методів розрахунків (оптимізаційних чи ні).

Уявімо техніко-економічне обґрунтування та фінансове планування в загальному вигляді як підсистему перспективного (довгострокового стратегічного та середньострокового) і річного планування. Фактично ж річне планування є основою для організації техніко-економічного планування в підрозділах підприємства в оперативному режимі – оперативного техніко-економічного планування. У виробничих підрозділах до того ж поточне управління базується і на планах підсистеми оперативно-виробничого планування. В цілому ж по підприємству здійснюється і оперативне фінансове планування (формування платіжного календаря підприємства – основи бюджетування) і управління за відхиленнями від оперативних планів і річних.

З внутрішньо-фірмовим плануванням тісно пов'язаний техніко-економічний і фінансовий аналіз (ТЕФА). Підсистема ТЕФА забезпечує інформацією всі рівні внутрішнього фірмового планування і разом з управлінським (і фінансовим) обліком та звітністю утворює ефективну систему зворотного зв'язку, без чого ми не можемо говорити про систему управління підприємством. Таким чином, внутрішньофірмове планування і управління в цілому (рис. 1) може бути представлено у вигляді багаторівневої системи.



Рисунок 1. Внутрішньофірмове планування – багаторівнева ієрархічна підсистема управління підприємством

Джерело: власна розробка авторів

В першу чергу розглянемо методологічних проблем організації перспективного стратегічного планування. У ринкових умовах суттєво зростає важливість саме стратегічного планування, активно використовується в зарубіжних корпораціях. Однак при формуванні таких складних планів техніко-економічного та фінансового планування (формування як перспективних планів, так і річних) проблема полягає в тому, як розрахувати той чи інший показник (або розділ плану) в їх системній зв'язності. В цілому така проблема представляється складним нелінійним завданням, вирішити яку практично неможливо.

Для того, щоб зрозуміти труднощі формування подібних планів, розглянемо тільки один ланцюжок економічних розрахунків. Нехай потрібно розрахувати вартість основних засобів на кінець планованого періоду. На початок цього періоду така інформація існує. Припустимо, що формується певний план введення основних засобів за планований період. Це дозволяє дати оцінку вартості основних засобів на кінець цього періоду. Однак такий розрахунок зроблений без урахування можливостей фінансування введення додаткових основних засобів. Введення нових потужностей дозволить забезпечити додаткові випуск і продаж продукції, зростання чистого прибутку, що йде на фінансування заходів по введенню основних засобів. Амортизаційні відрахування від вартості нововведених основних засобів також використовуються для фінансування подальших заходів. Отже, в розрахунках виникає безліч зворотних зв'язків, які складно врахувати та прямих арифметичних розрахунках (наприклад в електронних таблицях). Тому на практиці подібні розрахунки спрощуються (зменшенням таких повернень в розрахунках і втратою точності). Для даного прикладу прийняття рішення на практиці здійснюється наступним чином: якщо на плановане введення основних засобів фінансових ресурсів не вистачає - з плану забирається частина заходів або передбачається використання додаткових джерел фінансування. Ітераційний підхід дозволяє отримати певний наближено збалансований план.

Тому рішення подібної системної проблеми бачиться тільки у використанні моделювання, в тому числі і в застосуванні моделей оптимізації, коли на основі системи лінійних рівнянь одночасно вирішуються всі взаємовідносини між показниками. Однак проблема нелінійних залежностей одних параметрів від інших залишається. Для вирішення подібної проблеми необхідний спеціальний методологічний підхід до організації економічних розрахунків, істотно не знижує точність розрахунків і наближення до оптимального.

Укрупнено ієрархічну структуру формування довгострокового перспективного плану можна представити таким чином. Основу стратегічного планування складають стратегії, нововведення, спрямовані на розвиток підприємства в тих галузях виробництва, які забезпечують йому досягнення конкурентних переваг. Таким чином, при перспективному плануванні в першу чергу мова йде про розробку плану підвищення ефективності виробництва (ППЕВ). Причому перед ППЕВ повинна бути поставлено економічне завдання, яке кількісно фіксувало б ті цільові параметри, які намічено досягти. З позиції основного критерію, максимізації чистого дисконтованого доходу, буде даватися оцінка доцільності досягнення того чи іншого завдання, так як априорі економічна доцільність виконання таких завдань не очевидна. Наприклад, ставиться завдання досягти до кінця планованого періоду певного обсягу продажів (або частки ринку). Припустимо, що служби маркетингу обґрунтували можливість досягнення такого обсягу продажів. Однак чи є відповідні можливості у підприємства? Тому спочатку необхідно розрахувати можливості підприємства при існуючій технічній, технологічній, організаційній та соціально-економічній базі на початок планованого періоду. Звідси з'являється інформація про те, що для досягнення відповідного рівня продажів необхідно ввести потужності на таку-то величину, збільшити чисельність працюючих показників (або зменшити трудомісткість робіт, інакше не буде досягнуто стратегічний план з росту продуктивності праці) та ін. Саме такі конкретні контрольні, керуючі параметри повинні бути поставлені перед планом підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, при формуванні перспективного стратегічного плану підприємства проглядаються п'ять ієрархічних ступенів планування. На першому етапі ставляться стратегічні цілі розвитку підприємства. На другому – здійснюється попередня стадія розрахунків перспективного плану, орієнтованого на досягнення поставлених цілей, виходячи тільки з наявних можливостей підприємства. На даному етапі з'являється конкретна інформація – що потрібно зробити на підприємстві для досягнення поставлених цілей (додаткове введення потужностей та ін.). На наступному етапі формується безліч нововведень для реалізації стратегій і усунення виявлених (на другому етапі) неузгодженостей можливостей підприємства з намірами. На четвертому етапі у плані підвищення ефективності виробництва формується план стратегічних їх нововведень, тобто тих заходів, які підлягають реалізації. Якщо за допомогою розроблених нововведень не вдається усунути неузгодженість плану, то слід повернутися на третій етап для пошуку нових заходів і на перший (може бути не на першій ітерації розрахунків) – для коригування стратегічних цілей. Повернення на перший рівень прийняття рішень відбувається тоді, коли не вдається забезпечити досягнення якоїсь стратегічної мети через відсутність належних нововведень. На п'ятому етапі формується перспективний план функціонування та розвитку підприємства з урахуванням реалізації плану підвищення ефективності виробництва. Цьому плану ставиться у відповідність певний перелік прогнозних техніко-економічних і фінансових, чи не економічних показників по роках планованого періоду.

Як бачимо, організація ітеративних розрахунків дозволяє вирішити складну нелінійну задачу техніко-економічного та фінансового планування як на перспективний період, так і на поточний. При цьому проводиться узгодження всіх найбільш важливих показників.

Основними труднощами побудови методики перспективного планування є не тільки відсутність чіткої методології її побудови, а й системного представлення взаємозв'язків всіх основних показників. Рішення першої проблеми вже показано: основою розрахунків і їх узгодженою ланкою перспективного стратегічного плану діяльності та розвитку підприємства стає розділ підвищення ефективності виробництва.

На підприємстві такий план носить і іншу назву – план технічного розвитку та організації виробництва. Так як в плані підвищення ефективності виробництва вирішується питання про включення в план реалізації певного переліку нововведень від організаційно-технологічних заходів, що слід відібрати з безлічі розроблених, тоді можна говорити в даному випадку про завдання формування цільової програми. Вона поставлена перед планом підвищення ефективності виробництва на основі завдань цілей розвитку підприємства і попередніх розрахунків перспективного плану. План підвищення ефективності виробництва в перспективному плануванні стає не тільки основним і узгодженим, а й оптимізаційним.

Рішення другої проблеми – системного уявлення взаємозв'язків основних показників – покажемо у вигляді укрупненої послідовності розрахунків. Нехай дерево цілей перспективного стратегічного планування представлено тільки частиною наступних основних показників:

- $V$  – об'єм реалізації продукції;
- $E$  – обсяг реалізації високоякісної, експортної продукції;
- $P$  – обсяг прибутку до оподаткування;
- $R$  – рентабельність реалізації, активів, власного капіталу;
- $U$  – продуктивність праці;
- $w$  – середньорічний рівень оплати праці одного працюючого.

Ми не будемо розглядати більш розширену кількість безліч показників, так як тут мова йде тільки про подання методологічного підходу до узгодження системи.

Отже, на перспективний період формується попередній прогностичний план діяльності підприємства, виходячи з можливостей підприємства (на нормативній базі передпланового року) і оцінки попиту на продукцію [3, с.197-211]. При цьому за основу розрахунків береться один з найважливіших стратегічних показників – обсяг реалізації. Без балансових, оптимізаційних розрахунків важко забезпечити узгодження навіть для двох показників в такій складній системі як промислове підприємство. Отже, попередньо завдання ставиться так – забезпечити до кінця планованого періоду вихід на обсяг реалізації  $V$  (частка ринку перераховується в обсяг реалізації), у тому числі по товарних групах  $J - V_j$ .

Спочатку ведуться попередні розрахунки потужностей. Розрахунок потужностей – це традиційна задача для промислових підприємств [7, с.246-249, 259, 276-277]. Такий розрахунок дозволяє дати оцінку можливостей підприємства з випуску тієї чи іншої продукції. У попередніх розрахунках потужностей фіксується рівень можливостей з випуску продукції, але без тих нововведень, які відбудуться за планом підвищення ефективності виробництва.

Далі формується план продажів продукції: враховуються прогностичний попит на продукцію, що випускається і нову продукцію, забезпеченість потужностями, рентабельність продукції. Цільові установки в даному плані можуть бути такі: досягнення певного рівня реалізації продукції  $V_j$ , (в вартісній формі) по роках і частки на ринку, в тому числі на експорт, випуск високоякісної, нової продукції і т.п. –  $E_k$ ,  $k$  – види товарних груп. Ясно, що пріоритет віддається найбільш рентабельній продукції, певних видів товарних груп. Однак досягнення цільових показників залишається найбільш пріоритетним. Аналіз плану реалізації та додаткового розрахунку потужностей показує, що на групі обладнання  $m$  необхідно здійснити приріст потужності на величину  $\Delta M_m$ . В іншому випадку не можна буде досягти заданого обсягу продажів і реалізації. Якщо існуючий рівень реалізації з урахуванням приросту (або зниження) не забезпечить в майбутньому досягнення заданого рівня реалізації на величину  $V_j$  на величину  $\Delta V_j$  в товарній групі  $j$ , якщо виникло неузгодженість можливостей з планом реалізації експортної, нової, високоякісної продукції на величину  $\Delta E_k$ , то значення  $\Delta V_j$ ,  $\Delta E_k$ , стають кількісними показниками, на які орієнтуються технічні підрозділи та служби маркетингу у своїй роботі. Необхідна розробка заходів по рекламі, товаропросуванню з випуску нової продукції тощо.

Таким чином, параметри неузгодженості стратегічного плану та поточних можливостей підприємства  $\Delta M_m$ ,  $\Delta V_j$ ,  $\Delta E_k$ , надходять у план підвищення ефективності виробництва.

При формуванні плану реалізації (і товарного випуску) на перспективу виникає проблема методологічного характеру. Важко на кілька років вперед (більше 3-5 років) визначити попит і зафіксувати випуск продукції якогось найменування. Це робиться за товарними групами у вартісній формі. Однак вся техніко-економічна і фінансова інформація в базовому, передплановому році задана по конкретним виробам. Розрахунок потужностей також ведеться по виробам. Тому і перспективний план продажів слід вести по виробам, але в структурі товарних груп. Такий підхід до кількісних розрахунках плану виробництва істотно підвищує якість і точність розрахунків не тільки даного плану, а й інших. Агрегація же вихідних даних не сприяє точності розрахунків.

Наявність плану виробництва і продажів дозволяє розрахувати оцінку витрат матеріальних ресурсів на випуск продукції. Подібна оцінка необхідна для розрахунку собівартості продукції. Однак з точки зору зниження собівартості продукції цільові установки можуть бути задані часткою зниження матеріальних витрат за роками. Витрати визначаються на основі нормативної бази передпланового періоду. Отже, в ППЕВ передається інформація про величину матеріальних витрат  $AD_r$  за видами  $r$  які повинні бути скорочені за рахунок нововведень.



Деталізувати план виробництва і продажів продукції дозволяє розрахувати трудомісткість його виконання, витрат заробітної плати. Якщо задана мета досягнення певного рівня продуктивності праці  $U$ , то чисельність працюючих  $Q = V / U$ , річний рівень оплати праці  $W = wQ$ . Якщо попередні розрахунки показують, що задана величина  $V$  не може бути досягнута, то визначається кількість працюючих  $\Delta Q$ , на яке слід скоротити чисельність. Значенням  $\Delta Q$  ставиться у відповідність величина (в нормо-годинах)  $\Delta_1 T$ , на яку слід зменшити трудомісткість виконання всіх робіт. Якщо розрахункова витрата заробітної плати з нарахуваннями більше  $W$  на величину  $\Delta W$ , то їй також ставиться у відповідність необхідне зниження трудомісткості виконання робіт  $\Delta_2 T$ , виходячи з середньої вартості нормо-години з нарахуваннями  $-z$ . Перед ППЕВ ставиться завдання на основі нововведень забезпечити приріст продуктивності праці за рахунок зниження трудомісткості виконання робіт на величину  $\Delta T = \min(\Delta_1 T, \Delta_2 T)$ .

Важливими параметрами, що відображають ефективність діяльності підприємства, є показники прибутку, рентабельності: реалізації, активів, власного капіталу та ін. Такі показники можуть бути задані у вигляді цільових установок. Отже, необхідно забезпечити їх виконання. Так як контрольні показники за обсягами реалізації і прибутку задані, то собівартість реалізованої продукції повинна бути на рівні  $C = V - P$ . Передбачається, що прибуток (збитки) від позареалізаційних і операційних операцій дорівнює нулю. Якщо на основі попередньо зроблених розрахунків собівартість реалізованої продукції дорівнює  $S$  і більше  $C$ , тоді необхідно знизити витрати на величину  $\Delta_c C$ ,

$$\Delta_c C = S - C - z * \Delta T - \Sigma r \Delta D r, \quad (1)$$

Звідси величина  $\Delta_c C$  визначає величину витрат, яку необхідно знизити за рахунок нововведень (значення  $\Delta_c C$  може бути і негативним). Якщо ця умова буде виконана, то і показник рентабельності реалізації не стане менше фіксованого рівня  $R$ .

Для попередніх розрахунків рентабельності активів, власного капіталу (рентабельності основних засобів та ін.) необхідно дати вартісну оцінку зазначених параметрів балансу підприємства. Їх попередні значення розраховуються відносно базового року і з урахуванням планованого зростання обсягів випуску товарної продукції. Тоді, якщо  $R_{акт} = P / A < R_a, R_a$  – заданий рівень рентабельності активів,  $A$  – попередньо розрахована вартість активів, то  $\Delta_a C = A * R_a - P$ . Тут  $\Delta_a C$  – додаткове зниження витрат за рахунок реалізації нововведень. Аналогічним чином можна розрахувати додаткове зниження витрат для виконання інших показників рентабельності. З них вибирається найбільше. Нехай це буде  $\Delta_a C$ .

Зростання обсягів продажів вимагає приросту оборотного капіталу, вартості основних засобів. Отже, необхідно попередньо розрахувати потребу в фінансових ресурсах, порівняти її з тією величиною, яку можна отримати за рахунок амортизаційних відрахувань і чистого прибутку. Якщо чистого прибутку недостатньо, то знову слід визначити завдання для ППЕВ на зниження витрат. Позначимо таке зниження через  $\Delta_\phi C$ . В результаті загальне додаткове зниження витрат

$$\Delta C = \Delta_c C + \max(\Delta_a C, \Delta_\phi C), \quad (2)$$

Як бачимо, в плані підвищення ефективності виробництва надходять дані про неузгодженість цілей і попередньо визначених показників. При цьому відбувається трансформація показників. Так, на вході задані одні стратегічні показники, а в план підвищення ефективності виробництва надійде інформація про більш конкретних і простих показниках, зрозумілих на будь-якому рівні управління. Йдеться про необхідність введення додаткових потужностей в тій чи іншій групі устаткування, про величину зниження витрат, яка повинна забезпечити необхідний зростання чистого прибутку як основного джерела інвестицій. Крім цього, фіксуються завдання щодо зниження матеріальних і трудових витрат, збільшення частки експортної продукції, високоякісної продукції та ін.

Відповідні служби підприємства розробляють нововведення (організаційно-економічні та технологічні заходи), в тому числі й альтернативні, що усувають неузгодженість в перспективному плані. Як правило, подібні заходи дають комплексний результат. Наприклад, пропонується купити новий високопродуктивний верстат, який збільшить потужність групи устаткування, де зафіксовано дефіцит потужностей, знизить витрати матеріальних і трудових витрат, але будуть потрібні значні інвестиції. У перспективному плануванні розглядаються і великі різноманітні інвестиційні проекти, пов'язані, як правило, з випуском нової, високоякісної продукції.

Подальший процес перспективного планування пов'язаний з розробкою плану підвищення ефективності виробництва. Необхідно скласти такий план заходів, який усував би неузгодженості між цільовими завданнями і можливостями підприємства, виявлені на основі попередніх розрахунків. По кожному заходу є інформація про кінцеві результати (введення потужностей, економія ресурсів та ін.) і загальному економічному ефекті. Проекти з тривалим терміном реалізації мають оцінку за чистим дисконтованим доходом. Виникає досить складна оптимізаційна задача. Необхідно усунути неузгодженості та забезпечити максимальний ефект від реалізації нововведень при обмеженнях на інвестиції. Таке завдання вирішується на основі такого наближеного алгоритму: вибирається найбільш важливе неузгодженість, а потім шукається захід з найбільшим економічним ефектом і частково або повністю усуває дане неузгодженість плану тощо або за допомогою оптимізаційної моделі. При цьому оптимізаційна модель може бути побудована тільки для складання ППЕВ, або для формування в цілому

прогнозного перспективного плану функціонування та розвитку підприємства з одночасною розробкою та плану підвищення ефективності виробництва.

Якщо все неузгодженості не вдається усунути, то повертаємося до етапу підготовки нових заходів або зменшується жорсткість цільових установок. При отриманні допустимого рішення формується перспективний план з урахуванням прийнятих до реалізації нововведень і з розрахунком всіх основних техніко-економічних і фінансових показників по роках планування. На відміну від попередніх розрахунків, тут вже не допускається порушення планованих можливостей підприємства (за потужностями, фінансовим обмеженням і ін.). Можна здійснити ітераційний процес уточнення плану. При новому розрахунку перспективного плану на стадії його попередньої розробки можна скористатися даними за попередній варіант розрахунків. Так, при тому ж обсязі реалізації в попередніх розрахунках може врахувати прогностні дані про вартість активів, основних засобів, потреб в інвестиціях та ін. Це дозволить уточнити розрахункові значення як неузгодженості плану, так і кінцевої його розробки.

Якщо не вдається здійснити розробку заходів, що забезпечують усунення тієї чи іншої неузгодженості плану, то необхідно коригувати цільові показники в бік зменшення. Визначити величину коригування складно без розрахунку варіанта перспективного плану, не забезпеченого внутрішніми можливостями. Тільки після зміни керуючих параметрів (цілей) робиться нова ітерація формування перспективного плану.

Тривалість горизонту планування в перспективному плануванні визначається термінами реалізації найбільш тривалих інвестиційних проєктів. Це дозволить дати оцінку таким проєктам. Однак в умовах, що змінює ринок бажано щорічно коригувати перспективні плани, організовуючи кзовне стратегічне планування і управління.

На наступний рівень планування – середньострокове планування передається інформація про плани реалізації інвестиційних проєктів, найбільш важливих цільових показників. Головне для середньострокового планування довести стратегічні плани до поточних, річних. Друга проблема, пов'язана з середньостроковим плануванням, полягає в узгодженні річного плану з базовим (передпланового) і наступним за плановим. З базового року переходять незавершене виробництво, капітальне будівництво за планом реалізації нововведень. Для найближчого планованого періоду (року) фактично формується прогностний план діяльності і розвитку підприємства. Схема розрахунків приблизно така ж як і в довгостроковому перспективному плануванні. Також реалізується принцип кзовзачого планування.

Узгодження середньострокового і річного планування здійснюється наступним чином. На річний рівень планування передаються тільки контрольні техніко-економічні та фінансові показники, зафіксовані в стратегічному плануванні як керуючі параметри (показники), перелік прийнятих нововведень. Організаційно-технологічних заходи і терміни їх реалізації в планованому році (витрати і ефект від них у часі). Всі інші показники і розрахунки в перспективному плануванні використовувалися для побудови допустимих агрегованих рішень і обґрунтування керуючих параметрів. На річному рівні подібні розрахунки проводяться більш повно і з більшою точністю. При цьому річне планування ведеться на основі прогностного попиту на продукцію, який безперервно коригується на найближчий горизонт планування. Це вимагає безперервного коригування та річного плану.

Відмова від річного планування українських підприємств в середині 1990-х рр. призвела до розриву тактичного управління від стратегічного (на більшості підприємств його і не було). Поступово така ситуація виправляється – річний план діяльності підприємства стає робочим інструментом управління. Методологія ж розробки річного плану аналогічна перспективному планування.

Найважливішим завданням річного плану стає забезпечення реалізації стратегічних рішень. Тому в першу чергу проглядається можливість реалізації в даному часовому періоді тих нововведень, які заплановані в перспективному плануванні. Попередньо річне планування дозволяє визначити величину неузгодженості між прогностними показниками перспективного плану і можливостями підприємства, що складаються на момент розрахунків. На момент прийняття рішень за річним плануванням на підприємстві є безліч розробок організаційно-економічних і технічних заходів, що використовується при складанні річного плану підвищення ефективності виробництва. Тому в плані підвищення ефективності виробництва ставиться завдання не тільки досягнення стратегічних показників, але й при можливості їх перевищення.

## **Висновки**

Таким чином, методологія складання річного плану може бути представлена наступним чином. Спочатку проводяться попередні розрахунки по визначенню неузгодженості між прогностними показниками перспективного плану і можливостями підприємствами, розрахованими на нормативній базі передпланового року. Цей розрахунок зачіпає всі розділи річного плану від капітального будівництва та формування річної виробничої програми випуску і реалізації продукції до фінансового плану. Перед планом підвищення ефективності виробництва ставляться завдання не тільки балансування річного плану, узгодження всіх його основних показників, але і забезпечення ефективності виробництва з точки зору максимізації вартості компанії.

Це досягається за рахунок включення у план реалізації тих організаційно-технологічних заходів, які забезпечують необхідне зниження трудових і матеріальних витрат, підвищення якості продукції, введення потужностей, зменшення неузгодженості контрольних техніко-економічних і фінансових показників, інших організаційно-економічних показників. План підвищення ефективності виробництва також є основним розділом річного плану, оптимізуючи його складання. Після формування плану підвищення ефективності виробництва остаточно розраховуються всі розділи річного плану розподілом показників по кварталах. Дані такого плану коригуються по ходу її реалізації і використовуються для поточного, оперативного прийняття рішень.

Уточнення подібної схеми розрахунків може бути організовано лише за допомогою оптимізаційних та імітаційних розрахунків. В оптимізаційних розрахунках одночасно формується вся система показників і розраховується план підвищення ефективності виробництва. Це дає додатковий ефект, так як оптимізується вибір нововведень і узгодження їх з діяльністю підприємства. В імітаційних розрахунках імітується більш детально функціонування підприємства по виконанню перспективних або річних планів з урахуванням стохастичності багатьох видів діяльності підприємства. Однак реалізація подібних моделей в практиці управління підприємствами вимагає належної проробки програмного та інформаційного забезпечення.

### Abstract

Maximizing net discounted income (NPV) over several years provides a number of criteria that best meets the global goal of the company - to maximize market value in the long run. This function can be used at the level of long-term, long-term planning, but not at tactical and operational management. As a result, the problem immediately arises – what indicators to use at the level of tactical and operational planning, so as not to lose the essence of the strategic decision? Or vice versa – what indicators to use at the level of strategic management to use them at the level of tactical decision-making. It is necessary that these indicators are consistent with the main purpose of the enterprise. The purpose of the article is to determine the approach to improving internal management based on a consistent system of indicators of financial reporting of the enterprise.

The article used general scientific and special research methods: retrospective and systematic analysis, abstract-logical, generalization and comparison; methods of induction and deduction in determining the problem of improving internal management on the basis of an agreed system of indicators of financial reporting of the enterprise at the enterprise. In the article the industrial enterprise management system is presented in the form of a multi-level, hierarchical subsystem of internal firm planning. The main purpose of the market activity of the enterprise is to maximize the net discounted income. And also an attempt is made to harmonize the indicators of operational, tactical and long-term planning and not to lose the essence of strategic decisions. In-house planning combines two systems - technical and economic, financial and operational and production planning. Attempts to create on the basis of the existing system of indicators of some integrated assessment of the efficiency of the enterprise are analyzed. Preference is given to the use of a system of balanced scores, which is part of the concept of strategic objectives. Attention is drawn to the fact that it is necessary to use in addition to quantitative and non-financial indicators. The solution, problems of formation of the coordinated system of management of the enterprise are seen in the coordinated decision of functional problems and the corresponding indicators with use of measures of economic and mathematical modelling.

To form a long-term strategic plan of the enterprise, it is proposed to consider five hierarchical stages of planning. The term of the planning horizon in the future is determined by the terms of implementation of the most long-term investment projects. This allows for a scientifically sound assessment of such projects. However, in such conditions, which fluctuate constantly, it is necessary to annually adjust long-term plans with the organization of slippery strategic planning and management.

### Список літератури:

1. Балан О.С. Публічний аудит: теорія та практика. / О. С. Балан, А. О. Бондаренко // Економіка: реалії часу. – 2019. – №6(46). – с. 22-26.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. / Є. Брігхем – Київ. Молодь. – 1997. – 1000 с.
3. Ворст Й. Економіка підприємства: учебник. Пер. с датского. / Й. Ворст, П. Ревентлоу – Москва. Высшая школа. – 1994. – 272 с.
4. Колосов А.М. Управління стійкістю підприємства: монографія. / А. М. Колосов, К. А. Колосова, Г. П. Штапаук – Старобільськ : ЛНУ ім. Т. Шевченка. – 2016. – 336 с.
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова КМ України від 03.03.2021р. №179. // Урядовий кур'єр. – 2021. – №45. – с. 8-36.
6. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: пер. с англ. / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветгер – Москва. Вильямс. – 2004. – 304 с.
7. Петрович Й.М. Організація промислового підприємства: підручник. / Й. М. Петрович – Київ. Знання. – 2009. – 328 с.

8. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. Пер. с англ. / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан – Москва: ЛБЗ. – 2000. – 720 с.
9. Сопко В. Бухгалтерський облік: навчальний посібник. / В. Сопко – Київ. КНЕУ. – 2000. – 578 с.
10. Захарченко В.І. Управлінське консультування в трансформаційній економіці: навчальний посібник. / В. І. Захарченко, М. М. Меркулов та ін. – Одеса. Фенікс. – 2020.
11. Філіппова С. Бюджетування як механізм управління розвитком машинобудівного підприємства: монографія. / С. Філіппова, М. Ананська – Луганськ. Ноулідж. – 2013. – 206 с.
12. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку: практичний посібник. – Київ. Лібра. – 1999. – 336с.
13. Хвальчик І.А. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством. / І. А. Хвальчик, Л. О. Волошук // Економіка: реалії часу. – 2020. – №1 (47). – С. 84-90.
14. Чайковська В.В. Господарське право: підручник. / В. В. Чайковська – Одеса. Фенікс. – 2018. – 368 с.
15. Яценко Ф.В. Система обліку витрат компанії: функціональний і комплексний підходи. / Ф. В. Яценко // Економічний журнал ОПУ. – 2019. – №2 (8). – С. 74-86.
16. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol.70. – №1. – P. 71-79.

### References:

1. Balan O.S., Bondarenko A.O. (2019). Publichnyi audyt: teoriia ta praktyka. Ekonomika: realii chasu, 6(46), 22-26 [in Ukrainian].
2. Brihkhem Ye. (1997). Osnovy finansovoho menedzhmentu: Per. z anhl. Kyiv. Molod [in Ukrainian].
3. Vorst Y., Reventlou P. (1994). Ekonomika predpriyatiya: uchebnik. Per. s datskogo. Moskva. Vysshaya shkola [in Russian].
4. Kolosov A.M., Kolosova K.A., Shtapauk H.P. (2016). Enterprise sustainability management: monograph. Starobilsk: LNU im. T. Shevchenka [in Ukrainian].
5. National economic strategy for the period up to 2030. Postanova KM Ukrainy vid 03.03.2021r. №179. (2021). Uriadovyi kurier, 45, 8-36 [in Ukrainian].
6. Ol've N.-G., Roy Zh., Vetter M. (2004). Evaluation of the company's efficiency. A practical guide to using a balanced scorecard: Per. s angl. Moskva. Vil'yams [in Russian].
7. Petrovych Y.M. (2009). Organization of an industrial enterprise: pidruchnyk. Kyiv. Znannia [in Ukrainian].
8. Ross S., Vesterfeld R., Dzhordan B. (2000). Fundamentals of corporate finance. Per. s angl.. Moskva: LBZ [in Russian].
9. Sopko V. (2000). Accounting: navchalnyi posibnyk. Kyiv. KNEU [in Ukrainian].
10. Zakharchenko V.I., Merkulov M.M. et al. (2020). Management consulting in a transformational economy: navchalnyi posibnyk. Odesa. Feniks [in Ukrainian].
11. Filippova S., Ananska M.(2013). Budgeting as a mechanism for managing the development of machine-building enterprises: monohrafiia. Luhansk. Noulidzh [in Ukrainian].
12. Financial statements in accordance with national regulations (standards) of accounting: praktychnyi posibnyk. (1999). Kyiv. Libra [in Ukrainian].
13. Khvalchuk I.A., Voloshchuk L.O. (2020). The essence of information and analytical support of enterprise management. Ekonomika: realii chasu, 1 (47), 84-90 [in Ukrainian].
14. Chaikovska V.V. (2018). Commercial law : pidruchnyk. Odesa. Feniks [in Ukrainian].
15. Yatsenko F.V. (2019). The company's cost accounting system: functional and integrated approaches. Ekonomichnyi zhurnal OPU, 2 (8), 74-86 [in Ukrainian].
16. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. Harvard Business Review, 70, 1, 71-79.

### Посилання на статтю:

Захарченко В.І. Удосконалення внутрішньофірмового управління на основі узгодженої системи показників фінансової звітності підприємства / В. І. Захарченко, Т. К. Метіль // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2021. – № 4 (18). – С. 54-65. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No4/54.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.04.2021.7. DOI: 10.5281/zenodo.6506916.

### Reference a Journal Article:

Zakharchenko V.I. Improvement of Internal Management on the Basis of the Harmonized System of Indicators Financial Statements / V. I. Zakharchenko, T. K. Metil // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2021. – № 4 (18). – P. 54-65. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No4/54.pdf>.  
DOI: 10.15276/EJ.04.2021.7. DOI: 10.5281/zenodo.6506916.

