

Бунда Максим

студент

Семенишена Наталія

к.е.н., доцент

Подільський державний аграрно-технічний університет

м. Кам'янець-Подільський, Україна

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ЗВІТНОСТІ

Оцінити результати роботи підприємств можна тільки в тому випадку, якщо чітко сформулювали та розроблена система ключових показників діяльності і для кожного показника визначене його цільове значення.

Тут представляється доцільним сформулювати принципу розумної достатності використання методів фінансового аналізу. Сутність принципу полягає в тому, що для цілей діагностики варто використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень. Практична корисність даного принципу очевидна, з огляду на ту обставину, що ці показники «лягають на стіл» керівництву, яке нерідко не знає, що з ними робити, як їх використовувати для цілей прийняття наступних управлінських рішень. Створення системи ключових показників діяльності в підприємстві передбачає:

1. Вибір моделі ключових показників діяльності. В світовій практиці існує досить багато методів визначення і групування показників. Найбільше поширення одержав так званий класичний підхід, а також система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC). Класичний підхід заснований на використанні переважно фінансових показників, таких як економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA) і рентабельність власного капіталу (Return on Equity, ROE). Крім збалансованої системи показників (BSC) у світовій практиці існують також менш відомі моделі управління ефективністю діяльності сільськогосподарському підприємстві. До таких моделей управління ефективністю відносяться: модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management, EFQM); призма ефективності (The Performance Prism); панель управління (Tableau de Bord). Вибір на користь класичного підходу або системи збалансованих показників буде залежати від рівня розвитку бізнесу. Для невеликих підприємств більше підійде класичний підхід, оскільки не вимагає істотних витрат на впровадження інформаційної системи. Надалі можна буде доробити створену класичну систему ключових показників діяльності, включивши в неї нефінансові показники.

2. Визначення і розподіл відповідальності за виділені показники. В зв'язку з цим необхідно:

- виділити групи показників і розподілити відповідальність менеджерів різних рівнів управління за кожно з груп;
- скласти максимально детальний список показників, використовуваних менеджментом;

- вибрати показники, які найбільшою мірою характеризують досягнення стратегічних цілей;
- формалізувати алгоритми розрахунку кожного з ключових показників діяльності.

Якщо підприємство використовує класичний підхід до розробки системи ключових показників діяльності, то будуть виділені такі групи показників, як рентабельність; ліквідність; оборотність; фінансова стабільність. При цьому відповідальність за кожну з груп буде розподілена між керівниками всіх рівнів управління. Наприклад, за рентабельність бізнесу в цілому буде нести відповідальність керівник підприємства, а управління рентабельністю окремих видів продукції повинне бути передане керівникам підрозділів. При використанні моделі показників діяльності, у яку входять як фінансові, так і нефінансові, можна рекомендувати виділити наступні групи ключових показників діяльності:

- фінансово-економічні показники для бізнесу в цілому;
- рівень задоволеності замовників;
- основні і допоміжні бізнес-процеси;
- ефективність персоналу.

Після виділення основних груп показників необхідно визначити, хто буде відповідати за їх виконання. Список показників для кожної з виділених груп повинен бути максимально детальним. Для цього можна запропонувати скласти список показників менеджерам, які будуть відповідати за ту або іншу групу. Тому з загального списку потрібно вибрати ті показники, які дійсно необхідні менеджменту для управління і дозволять оцінити ступінь досягнення поставлених цілей, а не просто будуть контролюватися «для відомості».

Крім перерахованих можуть застосовуватися і інші критерії, наприклад можливість використовувати показники діяльності при плануванні або аналізі. У результаті повинен бути розроблений «короткий» список ключових показників діяльності сільськогосподарському підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові показники діяльності підприємства

Група	Ключові показники діяльності	Відповідальність
Показники задоволеності		
Акціонери	Рентабельність сукупних активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації або норма прибутку, рентабельність грошового потоку	Керівник підприємства
Покупці і замовники	Частка збутового ринку, кількість дефектів у продукції, кількість претензій клієнтів–покупців, плинність активних клієнтів–покупців, тривалість функціонального циклу виконання замовлень тощо	
Працівники	Продуктивність праці, плинність кадрів, середня заробітна плата	

Продовження табл. 1

Показники управління фінансами		
Прибутковість інвестицій	Рентабельність: активів, власного капіталу, інвестованого капіталу, рентабельність по маржинальному прибутку власного капіталу в товарному запасі і дебіторській заборгованості	Головний бухгалтер
Ділова активність	Рентабельність продажів, розрахунковий строк зберігання товарних запасів, оборотність дебіторської заборгованості, частка прострочених рахунків дебіторів, оборотність кредиторської заборгованості, частка прострочених рахунків кредиторів, виторг від продажів, рентабельність товарних запасів, виручка, витрати за період, чистий прибуток, операційний важіль, витрати на інвестиції, реалізована націнка	
Ліквідність	Коефіцієнти поточної і термінової ліквідності	
Фінансова стабільність	Коефіцієнт покриття відсотків по кредитах	
Вартість підприємства	Чиста наведена вартість	
Грошові потоки	Суми коштів по місцях їх знаходження, оборотність коштів, рентабельність грошового потоку	

Метод розрахунку кожного з ключових показників діяльності повинен бути зрозумілий менеджерам різних рівнів і однозначно визначений. В зв'язку з цим можна розробити для кожного показника інформаційну картку, включивши в неї основні параметри і опис методів розрахунку показника, періодичність розрахунку і перегляду показника тощо.

3. Створення звітності за ключовими показниками діяльності. Як і в загальному випадку з управлінською звітністю, для збору і узагальнення інформації з ключових показників може застосовуватися будь-який формат звітів, зручний для використання в роботі (табл. 2).

Пропонована система звітності є комплексом спеціальних форм звітності, що складаються на основі первинних облікових документів та облікових реєстрів, в кожній з яких відображається та або інша сторона діяльності організації. Всі форми можуть бути застосовані як сільськогосподарськими підприємствами, чий облік побудований на застосуванні журнально-ордерної форми обліку (які можуть, не ламаючи систему обліку повністю, пристосувати її для отримання необхідних додаткових даних за рахунок зміни форм аналітичного обліку, наприклад шляхом додавання нових рядків і граф), так і тими, які не використовують традиційні журнали-ордери (малі підприємства; підприємства, що застосовують спрощену систему обліку і звітності; або ведуть бухгалтерський облік на комп'ютері в

спеціально розроблених таблицях).

Таблиця 2

Алгоритм Звіту керівництву за ключовими показниками діяльності підприємства

Виконавець		Дата		
Найменування показників	Разом	Місяць (квартал)		
		1	2	3
Базові показники				
Обсяг реалізації (у т.ч. ПДВ), тис.грн.				
Виконання плану реалізації, %				
Сума надходжень (виручка від реалізації), тис.грн.				
Виконання плану надходжень, %				
Ефективність організації реалізації продукції: показники ділової активності				
Дебіторська заборгованість (ДЗ) на кінець періоду, тис. грн.				
Прострочена ДЗ на кінець періоду, тис.грн.				
Середньозважений час відстрочки платежу, дні				
Частка витрат на організацію і збут сільськогосподарської продукції в обсязі продажів, %				
Кількість замовлень, од.				
Середні продажі на одного замовника, руб.				
Частка сегментів клієнтів в обсязі продажів, %				
Маржинальний прибуток по сегментах, %				
Показники управління фінансами:				
Показники ліквідності:.....				
Показники прибутковості інвестицій				
Показники фінансової стабільності				
Вартість підприємства				

