

## ASSESSMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

H. Tarasiuk, L. Protasova

Zhytomyr State Technological University

---

**Key words:**

*Development  
management  
Assessment of the  
development  
Enterprise  
Indicator  
System of indexes*

---

**Article history:**

Received 24.02.2016

Received in revised form

16.03.2016

Accepted 22.03.2016

---

**Corresponding author:**

H. Tarasiuk

**E-mail:**

galinatar@ukr.net

---

**ABSTRACT**

Theoretical and methodical approaches to the assessment of development of an enterprise are generalized, and their advantages and failings are reflected in the article. The necessity of calculating the integral index of development is substantiated. The features of forming the systems of indexes for estimating the enterprise development are considered. The analysis of existing approaches to the assessment of the enterprises of milk-processing branch was conducted. Directions for improving the applied systems of indexes for estimating the enterprise development were defined.

## ОЦІНКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ І ЕВРИСТИЧНІ АСПЕКТИ

Г.М. Тарасюк, Л.В. Протасова

Житомирський державний технологічний університет

*У статті узагальнено теоретико-методичні підходи до оцінювання розвитку підприємства, визначено їх переваги та недоліки. Обґрунтовано важливість розрахунку та застосування інтегральних показників оцінки рівня розвитку підприємства. Розглянуто особливості формування систем показників оцінки розвитку підприємства. Визначено й розкрито сутність існуючих підходів до оцінки розвитку в умовах досліджуваних молокопереробних підприємств. Узагальнено результати аналізу повноти використання науково обґрунтованих методик формування та впровадження систем показників оцінки розвитку підприємства. Визначено напрями удосконалення систем показників оцінки розвитку підприємства, що використовуються.*

**Ключові слова:** управління розвитком, оцінка розвитку, підприємство, показник, система показників.

**Постановка проблеми.** Підприємство як відкрита система функціонує у бізнес-просторі, що характеризується високою швидкістю змін і складністю їх

передбачення, вимірювання, оцінки та прогнозування. Це ускладнює процес розробки та контролю реалізації стратегії розвитку, тому одним із важливих питань, що потребує вирішення, є визначення процесів, які продукують зміни і, відповідно, породжують розвиток, та розробка системи його оцінки. Призначення такої системи полягає у забезпеченні кількісного та якісного оцінювання складових процесу розвитку, що формуватиме інформаційний базис стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій і науково-практичній літературі представлено широкий спектр праць, у яких розкриваються теоретико-методичні засади оцінки розвитку підприємств. Зокрема, результати досліджень Б. Андрушківа, В. Герасимчука, П. Друкера, А. Загороднього, Р. Каплана, М. Коробова, О. Кузьміна, Д. Нортонна, Р. Петухова, Т. Пітерса щодо оцінювання результативності й ефективності фінансово-господарської діяльності формують методологічне підґрунтя оцінки розвитку підприємств. В. Верба, Ю. Погорелов, О. Раєвнева є авторами наукових праць, у яких розкриваються концептуальні положення управління розвитком і вимірювання розвитку. С. Дунда, В. Пономаренко, В. Самуляк, Є. Смирнов, Р. Фещур досліджують методичні підходи до оцінки розвитку підприємств різних сфер діяльності. Проте для розв'язання проблем, що стосуються особливостей формування структури та складу показників оцінки розвитку підприємств різних сфер діяльності, важливим є подальше вивчення та розробка теоретико-методичного базису оцінки розвитку з урахуванням галузевої приналежності підприємств.

**Мета дослідження.** Узагальнення теоретико-методичного базису оцінки розвитку підприємств, аналіз підходів до формування оціночних систем розвитку підприємств.

**Виклад основних результатів дослідження.** Розвиток підприємства як відкритої системи — це сукупність взаємоузгоджених і взаємозалежних змін, спрямованих на виявлення й реалізацію внутрішніх компетенцій підприємства для закріплення та зміцнення позицій у зовнішньому середовищі, що конкретизуються в стратегії підприємства.

Необхідність вимірювання розвитку підприємства обумовлюється потребою визначення вихідної позиції підприємства в галузі, ідентифікації процесів, що продукують зміни, з'ясування параметрів таких змін, визначення перспектив розвитку.

За результатами огляду наукових публікацій за проблемою вимірювання розвитку є підстави виділити два підходи до оцінки розвитку підприємства:

- шляхом розрахунку інтегральних показників;
- на основі систем показників.

Важливість розробки та застосування інтегральних показників обумовлена потребою отримання узагальнюючої оцінки рівня розвитку підприємства для розробки оптимальних стратегічних управлінських рішень. Для визначення інтегральних показників широко використовуються моделі рейтингової оцінки розвитку, що ґрунтуються на експертних оцінках, методах суми місць, таксономічних методів, еталонній динаміці показників тощо. У науковій літературі обґрунтовано представлена думка про те, що розвиток підприємства неможливо виміряти на основі єдиного універсального кількісного показника, «оскільки

розвиток — це передусім якісна зміна структури та функціонування компанії, що знаходить прояв у всіх без винятку її складових (підсистемах, підрозділах) та відносинах (зв'язках)» [2]. До основних проблем використання інтегральних показників для оцінки розвитку підприємства відносять: складність доведення чіткої взаємозалежності зміни значень інтегральних показників із реальними заходами щодо розвитку підприємства, виключення дії факторів зовнішнього середовища, виокремлення впливу розвитку окремих елементів системи або зв'язків між ними, які не є очевидними; наявність розривів у часі між здійсненням заходів щодо розвитку підприємства й отриманими результатами і покращенням значень обраних інтегральних показників; можливість виключення окремих заходів у процесі розвитку підприємства внаслідок їх протилежної дії на елементи системи [1, 2, 3].

У науковій літературі представлено ряд методик формування та використання систем показників оцінки розвитку підприємств, зокрема такі, що розроблені:

1. На основі систем показників, побудованих за принципом збалансованої системи показників. Збалансованість показників має багатоплановий характер. Використання зазначеної концепції у процесі розробки системи показників розвитку забезпечує балансування: об'єктивних і суб'єктивних оцінок розвитку; зовнішніх оцінок функціонування і розвитку підприємства із внутрішніми; субоптимальних параметрів і показників; випереджуючих індикаторів, що відбивають бажані результати, і факторів, які впливають на їх досягнення з індикаторами подій, що вже відбулися; кількості внутрішніх і зовнішніх показників; пріоритетів, виділених у межах стратегічних перспектив і відповідних цільових значень показників [4]. Розробляючи систему показників оцінки розвитку слід враховувати визначені науковцями та практиками недоліки збалансованої системи показників і перешкоди на шляху успішного її впровадження, а саме: головною зацікавленою особою розглядаються лише клієнти (постачальники, споживачі), не враховуються інтереси інших зацікавлених осіб (інвесторів, кредиторів, державних органів влади); складність, в окремих випадках неможливість встановлення взаємозв'язку між показниками, що не дозволяє моделювати невизначеність і ризики через прогнозування показників на значний період часу без встановлення певного діапазону коливання цілей [4, 6, 8, 9].

2. Шляхом розробки вимірників розвитку у тріаді «критерії-індикатори-показники». Відповідно до результатів досліджень, висвітлених у [2, 13], критерії відображають найсуттєвіші характеристики процесу та проявів розвитку. Для визначення ступеня прояву критерію і дослідження його параметрів використовується індикатор. Показники відображають ті прояви розвитку, які можна фіксувати та кількісно оцінювати (тому не всі індикатори можна оцінювати за допомогою показників). Загальносистемні (універсальні) критерії розвитку згруповано за двома напрямками: характером змін, що зумовлюють розвиток підприємства та характеристикою стану підприємства як системи. Характер змін визначає динамічну складову вимірності розвитку. Її індикатори та показники розвитку запропоновано відносити до групи забезпечувальних (таких, що відображають підтримуючі розвиток процеси). Характеристика стану системи підприємства має оцінюватися статичними за вимірністю та результуючими за сутнісною ознакою відповідних індикаторів і показників. До

основних вимог щодо системи вимірників розвитку віднесено інформаційну повноту й адекватність представлення взаємопов'язаної тріади «критерії-індикатори-показники», надійність даних та їх значущість для осіб, що приймають рішення щодо розвитку підприємства, а також повторюваність вихідних даних, що надає можливість регулярно поновлювати інформацію за відповідним критерієм розвитку підприємства.

3. На засадах встановлення ступеня реалізації потенціалу (міри відповідності між складовими потенціалу). Оцінювання розвитку підприємства як відповідності ступеня реалізації потенціалу полягає у визначенні рівня потенціалу, яким володіє підприємство. Це оцінювання зводиться до того, щоб визначити потенціал кожної складової підприємства, де рівень розвитку дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства — його найнижчому показнику, оскільки низьке значення окремої складової потенціалу не компенсується за рахунок вищого значення іншої складової потенціалу. На відміну від інших методів, даний підхід дає змогу оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та виявити можливість збалансованого розвитку [11]. Обмеження у застосуванні запропонованого методичного підходу: не охоплює усіх параметрів під час оцінювання рівня розвитку; в аналітиці часто використовується прогнозна, а не фактична інформація.

4. Шляхом розрахунку показників оцінки ефективності розвитку організації у двох взаємопов'язаних контекстах [12]:

- ефективність організації як механізму перетворення ресурсів (критерії ефективності: рентабельність, продуктивність, трудомісткість, частка ринку, вартість бізнесу тощо);

- ефективність організації як механізму реалізації цілей індивідів і груп (критерії ефективності: величина персонального доходу, рівень мотивації, рівень самореалізації тощо). Складність вирішення питання оцінки ефективності з позицій індивіда (групи) пов'язана з потенційною неможливістю формалізації всіх властивостей і потреб особистості. Вихід з проблеми може бути знайдено шляхом укладання між працівником і роботодавцем добровільних угод щодо співпраці й ведення коректної системи обліку.

5. На основі показників конкурентоспроможності. Використовувані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства з метою вимірювання його рівня розвитку умовно можна розділити на три групи [5]: оцінювання конкурентоспроможності підприємства (продукції) за величиною комплексного показника конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках на основі середніх і відносних величин; оцінювання конкурентоспроможності підприємства (продукції) за величиною комплексного показника на основі поєднання показника конкурентоспроможності товарів і показника ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством; оцінювання конкурентоспроможності підприємства (продукції) за інтуїтивними характеристиками конкурентного статусу на основі прикладних моделей. Розрахунок показників конкурентоспроможності ґрунтується на «кількісній інтерпретації усіх сфер діяльності підприємства. Частина показників становить комерційну таємницю і не може бути доступною для аналізу чи розрахунків, а застосування на практиці конкретного підприємства окремих

показників доволі ускладнене через описовий характер. Переважає інтуїтивність в агрегуванні показників» [11].

6. За фазою життєвого циклу розвитку підприємства. У [7] зазначено, що фазу життєвого циклу підприємства і, відповідно, фазу його розвитку можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу факторів зовнішнього середовища. Оцінку конкурентного статусу підприємства запропоновано здійснювати на основі кількісних і якісних критеріїв. Взаємозалежна кількісно-якісна оцінка забезпечує комплексну характеристику конкурентного статусу підприємства та визначає фазу життєвого циклу і, відповідно, рівень розвитку підприємства. Слід враховувати, що зазначена методика надає загальні результати щодо рівня розвитку, тобто високий, достатній, середній, низький.

7. Шляхом розробки пропорцій темпових показників. Важливість використання таких пропорцій у контексті управління розвитком обумовлюється тим, що темпові показники, характеризуючи динаміку діяльності підприємства в часі, надають можливість оцінити темпи зміни визначених показників і з'ясувати тенденції та закономірності розвитку підприємства. Широке застосування отримали парні пропорції, системи парних пропорцій, ланцюги пропорцій і комбіновані системи [10, 14]. Різноманітність запропонованих схем типових пропорцій ускладнює їх вибір і практичне використання, тому в процесі розробки бажаних пропорцій та обґрунтування їх логіки першочергово необхідно враховувати стратегічні цілі розвитку підприємства.

Аналіз особливостей формування та використання оціночних систем розвитку проведено на дванадцяти молокопереробних підприємствах Житомирської області. За результатами аналізу нами визначено три підходи до формування системи показників оцінки розвитку (табл. 1).

**Таблиця 1. Особливості формування систем показників оцінки розвитку досліджуваних підприємств**

Сутність підходу до розробки системи показників оцінки розвитку	
I	Структурування системи оціночних показників розвитку шляхом виокремлення: - ключових цільових орієнтирів розвитку, що визначаються на рівні топ-менеджерів відповідно до обраної стратегії підприємства; - показників, що мають безпосередній вплив (і виступають як індикатори розвитку) на цільові орієнтири. Такі показники розробляються і розмежовуються у розрізі функціональних підрозділів підприємства
II	Систему показників вимірювання розвитку формують: - результуючі фінансові показники; - оціночні показники у розрізі основних бізнес-процесів (це кількісні показники, що характеризують масштаби та напрям розвитку підприємства з урахуванням галузевих особливостей функціонування й розвитку)
III	Групування показників розвитку у розрізі показників економічної ефективності діяльності підприємства, тенденції зміни яких відслідковуються на основі аналізу динаміки показників ефективності використання фінансових, матеріальних, енергетичних, трудових ресурсів і показників результативності виробничо-господарської діяльності

Запроваджені на досліджуваних підприємствах підходи до структурування систем показників оцінки розвитку підтвердили свою доцільність. Проте показники, що використовуються, надають можливість визначити лише зміну результативності діяльності та загальну траєкторію розвитку підприємства і не повною мірою охоплюють усі особливості розвитку як складного багатогранного процесу. Такий висновок нами зроблено на основі аналізу повноти використання запропонованих науковцями підходів до розробки систем показників оцінки розвитку в умовах досліджуваних підприємств, результати якого узагальнено у табл. 2.

**Таблиця 2. Результати аналізу повноти використання методик формування і впровадження систем показників оцінки розвитку в умовах досліджуваних підприємств**

Методики	Висновки
На основі систем показників, побудованих за принципом збалансованої системи показників	Балансування забезпечено шляхом узгодження короткострокових і довгострокових цілей та фінансових і нефінансових показників, що розкривають їх зміст, забезпечують можливість оцінки й контролю. Але показники, які використовуються, розраховуються за даними внутрішньої звітності підприємства, що послаблює зв'язок зовнішніх оцінок функціонування і розвитку підприємства з внутрішніми
Шляхом розробки вимірників розвитку у триаді «критерії-індикатори-показники»	Триада дотримана у розрізі ключових для кожного підприємства напрямів розвитку. Але обрані критерії розвитку не розділені за характером змін і характеристикою стану підприємства як системи. У результаті індикатори і показники, що використовуються, визначають результативність діяльності підприємств без урахування оцінки процесів, які підтримують розвиток
На засадах встановлення ступеня реалізації потенціалу	У повній мірі оцінці стану та достатності підлягають лише складові ресурсного потенціалу досліджуваних підприємств, що дає підстави стверджувати про неможливість проведення збалансованої оцінки розвитку
Шляхом розрахунку показників оцінки ефективності розвитку організації	Показники результативності діяльності, що використовуються досліджуваними підприємствами, надають можливість проведення поглибленої оцінки ефективності організації як механізму перетворення ресурсів. Але ефективність організації як механізму реалізації цілей індивідів визначається лише на основі показників результативності програм професійного та соціального розвитку підприємства
На основі показників конкурентоспроможності	Використовується обмежена кількість показників конкурентоспроможності. Це обумовлено складністю отримання інформації та проведення розрахунків. Основою аналізу конкурентоспроможності виступає оцінка співвідношення «ціна-якість»
За фазою життєвого циклу розвитку підприємства	Результати оцінки розвитку не інтерпретуються у контексті ідентифікації фази життєвого розвитку підприємств
Шляхом розробки пропорцій темпових показників	На досліджуваних підприємствах використовуються комплексні системи пропорцій, що розроблені з урахуванням потреб управління. Для розробки пропорцій відібрані показники, що характеризують різні сторони діяльності підприємств, забезпечуючи можливість визначення тенденцій і закономірностей розвитку

Отже, маємо підстави зробити висновок про фрагментарний характер використання розглянутих методик формування оціночних систем розвитку. Складність, а в окремих випадках неможливість запровадження розроблених науковцями підходів в умовах досліджуваних підприємств обумовлені невідповідністю інформаційно-аналітичної системи потребам управління.

### Висновки

Розвиток підприємства варто розглядати як сукупність взаємоузгоджених і взаємозалежних змін, спрямованих на виявлення та реалізацію внутрішніх компетенцій підприємства для закріплення й зміцнення позицій у зовнішньому середовищі. Важливість оцінки розвитку підприємства обґрунтовується необхідністю визначення вихідної позиції підприємства в галузі, процесів, що продукують зміни, та параметрів таких змін у процесі розробки стратегії розвитку підприємства.

Підходи до формування системи показників оцінки розвитку, що використовуються в умовах досліджуваних підприємств, різняться за структурою, складом, методикою розрахунку, встановленими взаємозв'язками між показниками. Спільним недоліком для них є те, що як показники оцінки використовуються показники результативності діяльності, що не забезпечують оцінювання всіх складових процесу розвитку. Складність запровадження існуючих наукових підходів до оцінювання складових процесу розвитку в умовах досліджуваних підприємств обумовлюється недосконалістю інформаційно-аналітичної системи управління, що обумовлює важливість подальших досліджень.

### Література

1. *Василенко В.А.* Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / В.А. Василенко. — Киев: ЦУЛ, 2005. — 648 с.
2. *Верба В.А.* Концептуальні засади вимірювання розвитку компанії / В.А. Верба // Вісник НУ «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління». — 2010. — № 668. — С. 17—23.
3. *Дунда С.П.* Методики оцінки розвитку підприємств / С.П. Дунда [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8913/1/thesis\\_2013NUFT](http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8913/1/thesis_2013NUFT).
4. *Кизим М.О.* Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. — Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. — 192 с.
5. *Павлова В.А.* Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / А.А. Павлова. — Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2006. — 276 с.
6. *Пан Л.* Збалансована система показників (Balanced Scorecard — BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації / Л. Пан [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/naukma/Econ/2003\\_21/09\\_pan\\_lv.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/naukma/Econ/2003_21/09_pan_lv.pdf).
7. *Пономаренко В.С.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. — Харків: Вид. дім «ІНЖЕК», 2003. — 328 с.
8. *Протасова Л.В.* Обґрунтування введення допоміжної перспективи в систему збалансованих показників / Л.В. Протасова // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: колективна монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Г.М. Тарасюк. — Житомир: ЖДТУ, 2012. — С. 180—192.
9. *Редченко К.* EVAлюция сбалансированной системы показателей / К. Редченко // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.

10. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. — Минск: Новое знание, 2002. — 704 с.

11. Самуляк В.Ю. Оцінювання рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк, Р.В. Фецир [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/90.pdf>.

12. Сухов С.В. Развитие организаций: цели и эффективность / С.В. Сухов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/targets\\_n\\_effect.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/targets_n_effect.shtml).

13. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти: монографія / Г.М. Тарасюк. — Житомир: ЖДТУ, 2010. — 292 с.

14. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / А.Д. Шеремет. — Москва: ИНФРА-М, 2008. — 367 с.

## **ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

**Г.Н. Тарасюк, Л.В. Протасова**

*Житомирский государственный технологический университет*

*В статье обобщены теоретико-методические подходы к оценке развития предприятия, определены их преимущества и недостатки. Обоснована важность расчета и применения интегральных показателей оценки уровня развития предприятия. Рассмотрены особенности формирования систем показателей оценки развития предприятия. Раскрыта сущность существующих подходов к оценке развития в условиях исследуемых молокоперерабатывающих предприятий. Обобщены результаты анализа полноты использования научно обоснованных методик формирования систем оценочных показателей развития в условиях исследуемых предприятий. Определены направления совершенствования используемых систем показателей оценки развития предприятия.*

**Ключевые слова:** *управление развитием, оценка развития, предприятие, показатель, система показателей.*