

УДК 658.15:330.4 (477)

Володимир Яценко

Volodymyr Yatsenko

**ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ****CHARACTERISTICS OF MODERN MODELS AND SYSTEMS OF MANAGEMENT
BY FINANCIAL AND ECONOMIC PERFORMANCE OF ENTERPRISES**

У статті розглянуто і проаналізовано моделі та системи управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємств у сучасних умовах ринкової економіки. Досліджено такі концепції управління результатами, як спіральна модель управління, управління на основі організації центрів відповідальності, система методів управління витратами, вартісно-орієнтоване управління, метод управління, що враховує життєвий цикл організації, тощо.

Ключові слова: фінансово-економічні результати, система, модель, управління, підприємство.

Вступ. У сучасних умовах ведення підприємницької діяльності особливої уваги топ-менеджерів організацій вимагає питання управління фінансово-економічними результатами, тому що саме від їх ефективного використання залежать якість та продуктивність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємств є ключовим елементом менеджменту суб'єкта господарювання. Над аналізом систем і моделей цього процесу працювали такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Баранцева С., Бланк І., Ситник Г., Голубовський Л., Дікань Л., Вороніна О., Зінченко О., Кальмук Н., Дуда С., Партин Г., Вознюк І., Пігуль Н., Радиш Я., Щербак О., Салига К., Ткаченко Є., Скалюк Р., Долинська Р., Якопов І., Канушина І. та багато інших.

Постановка завдання. Високий рівень конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання вказує на необхідність найбільш раціонального та економіко-ефективного використання наявних і потенційних можливостей підприємства. Тому, питання управління фінансово-економічними результатами є на даний час особливо актуальним та потребує детального аналізу.

Виклад основного матеріалу і результатів. Ключовими серед моделей та систем управління фінансово-економічними результатами підприємства є модель циклічного кільця та спіральна модель [6, с. 29]; управління на основі організації центрів відповідальності [9, с. 28]; система методів управління таргет-костинг, директ-костинг, стандарт-костинг та кайзер-костинг [3; 4]; метод управління, що враховує життєвий цикл організації [11]; вартісно-орієнтоване управління фінансами [1; 5]; управління на основі стандарту IDEFO за допомогою case-засобу BPwin [8].

Спіральні моделі не передбачають наявності розриву, тобто наступне коло в цій моделі базується на попередніх досягненнях. Тому, введення в управління будь-яких розривів є недоречним. Під розривом у системі управління фінансовим результатом розуміється наступне. Під час розгляду відповідної моделі управління у вигляді спіралі перехід на наступний рівень спіралі виступає узагальненням досягнення більших результатів, ніж на попередньому. Однак, значення фінансового результату можуть бути і позитивним, і негативним. Тому при отриманні негативних результатів порівняно з попереднім циклом управління за спіральною моделлю перехід на наступний крок може виявитися суперечливим або навіть неможливим. Така ситуація в кінцевому результаті і призводить до певного розриву в управлінні, тому що необхідні додаткові заходи для переходу на наступний виток спіралі, або розтягнення попереднього етапу управління на невизначений термін. Модель циклічного кільця, з одного боку, не заперечує можливості застосування спіральної моделі у випадку позитивного фінансового результату, а з другого, – відрізняється від спіральної моделі ймовірністю різкої зміни параметрів управління в разі отримання негативного фінансового результату. Таким чином, відбувається стрибок на інший рівень управління, що й узагальнює в собі сутність управління за моделлю циклічного кільця [6, с. 29].

Досить поширеною в науковій економічній літературі сьогодні є система управління прибутком на основі організації центрів відповідальності, що безпосередньо стосується роботи внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку, прийняття управлінських

рішень щодо окремих аспектів формування, розподілу та використання прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень. Мета використання цієї методики – оцінювання, прогнозування і досягнення оптимального прибутку, рентабельності та ефективної діяльності центрів відповідальності і підприємства в цілому [9, с. 28].

Формування системи управління за центрами відповідальності передбачає:

- 1) визначення загальної мети діяльності підприємства та його проміжних завдань;
- 2) виділення в організаційній структурі підприємства центрів відповідальності;
- 3) розроблення бюджетів для кожного центру відповідальності;
- 4) розроблення моделі формування звітності центрів відповідальності;
- 5) оцінювання діяльності центрів на основі аналізу бюджетних і звітних даних та прийняття

відповідних управлінських рішень [9, с. 30].

Таким чином, центр відповідальності – це сфера (сегмент) діяльності, у межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники, які він повинен контролювати. Управління за центрами відповідальності – це система управління, яка забезпечує планування, моніторинг, оцінювання, контроль і регулювання діяльності кожного центру відповідальності [9, с. 31].

Управління витратами підприємства також можна здійснювати, використовуючи одну з таких систем, як директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг та кайзер-костинг.

Стандарт-костинг – це система оперативного управління виробництвом та рівнем виробничих витрат, що ґрунтується на постійному контролі значень відхилень фактичних показників від нормативних, аналізі причин виникнення цих відхилень і тенденцій їхньої зміни в часі, використанні управлінських впливів для мінімізації відхилень або здійсненні коректування норм [4]. Крім цього, цей метод передбачає облік витрат і калькуляцію собівартості з використанням нормативних витрат. Основою ж є те, що всі витрати виступають як стандартні (нормативні), і розрахунки ведуться на їх основі. А якщо фактичні витрати не збігаються з нормативними, розраховуються відхилення, ведеться їх облік і аналіз [4].

Використання директ-костингу передбачає, що собівартість планується тільки в частині змінних витрат, тобто лише змінні витрати розподіляються по носіях витрат. Решта витрат (постійні витрати) враховуються на окремому рахунку, але в калькуляцію не включаються, а періодично списуються на збитки за звітний період [4]. На відміну від стандарт-костингу, в основі директ-костингу лежить метод розділення витрат на постійні та змінні витрати залежно від обсягу виробництва. Причому, особливістю методу є те, що в собівартість включаються змінні витрати, а постійні відносяться на фінансовий результат [3].

Доповнює традиційні інструменти управління витратами прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами – таргет-костинг (target costing) [7], що являє собою цілісну концепцію управління, яка підтримує стратегію зниження витрат та реалізує функції планування виробництва нових продуктів, превентивного контролю витрат та калькулювання цільової собівартості відповідно до ринкових умов. Вихідним пунктом цієї концепції є визначення ціни на продукцію, що приймається ринком [7].

Система управління витратами кайзен-костинг забезпечує необхідний рівень собівартості продукту, а також здійснює пошук можливостей для зниження витрат до певного цільового рівня. Цей метод основну увагу приділяє виробничій діяльності, а зниження витрат у більшості випадків є можливим завдяки підвищенню ефективності цього процесу. Під час аналізу відхилень відбувається зіставлення цільового зниження витрат з фактичними сумами їх економії. Крім цього, контроль витрат і результатів відбувається шляхом порівняння досягнутих (фактичних) результатів з деякими цільовими настановами [11].

У процесі розробки стратегій управління прибутком підприємства вчений-економіст Баранцева С. М. вважає, що потрібно брати до уваги життєвий цикл організації (підйом, стабілізація чи падіння), таким чином щоб враховувати особливості діяльності підприємства на кожному з етапів, а відповідно до цього і реалізувати найбільш ефективну стратегію управління прибутком. Ця методика передбачає, що в процесі вибору оптимальної стратегії підприємству необхідно проаналізувати зміну чинників, які впливають на прибутковість: темп зміни прибутку, товарообороту, витрат обігу, фондовіддачі та середньооблікової чисельності працівників. Вибір стратегії управління прибутком повинен відповідати окремій базовій стратегії (розвиток чи стабілізація), рівню стратегічного управління прибутком (низький, середній, високий), співвідношенню змін чинників та періоду життєвого циклу підприємства [2, с. 11–13].

Досліджуючи етапи життєвого циклу продукту, а також на основі концепції Life Cycle Costing (LCC) [11], Якупов І. З. для кожного з етапів пропонує використовувати одну з систем управління витратами і результатами підприємства. На першому етапі дослідження, розробки і проектування продукту, на думку науковця, доцільно застосовувати таргет-костинг.

Наступний етап – «Виробництво продукту» – для максимального ефекту вимагає використання систем стандарт-костинг або кайзен-костинг, причому ці методи можна як застосовувати окремо, так і поєднувати, що залежить від цілей керівництва та професійних якостей менеджерів.

Систему стандарт-костинг, на думку науковця, найдоцільніше використовувати на третьому етапі – «Післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку та утилізація». Для цього необхідно встановити цільові показники не тільки по витратах, але й по нефінансових показниках [11].

Наступним методом управління фінансово-економічними результатами підприємства є вартісно-орієнтоване управління фінансами, що являє собою комплекс організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на зростання вартості компанії [5] та максимізацію добробуту акціонерів підприємства у довгостроковому періоді [1], що координується та здійснюється на основі інформації фінансового характеру, отриманої за допомогою розрахунку вартісно-орієнтованих показників [5].

Виділяють такі визначення вартісно-орієнтованого управління:

1) Value Based Management (вартісно-орієнтоване управління, або VBM) – це підхід менеджменту, що забезпечує послідовне управління вартістю корпорації та передбачає максимізацію акціонерної вартості.

2) Value Based Management (вартісно-орієнтоване управління) призначене для забезпечення такої послідовності елементів, як корпоративна місія (філософія бізнесу), корпоративна стратегія для досягнення корпоративної місії та цілі, корпоративне управління (хто визначає корпоративну місію і регулює дії корпорації), корпоративна культура, корпоративна комунікація, організація корпорації, процеси і системи рішення, процеси і системи управління продуктивністю, процеси та системи винагороди, з корпоративною метою і цінностями, яких прагне досягти корпорація [5].

Об'єктами цієї концепції є продукти та послуги, людський, клієнтський, процесний та інноваційний капітали підприємства тощо. Суб'єкти вартісно-орієнтованого управління – особи, що приймають рішення і здатні впливати на процес формування вартості підприємства [1].

Вартісно-орієнтоване управління (VBM) сприяє виконанню таких функцій:

- планування, організування і координування діяльності усіх підрозділів;
- налагодження чи створення інформаційно-аналітичної системи для обміну інформацією з метою прийняття управлінських рішень, своєчасного звітування та інформування про темпи досягнення цілей підприємства;

- облік, оцінювання, контролювання діяльності;

- моніторинг, своєчасне виявлення відхилень, регулювання діяльності [1].

Згідно з концепцією вартісного-орієнтованого управління можуть використовуватися такі моделі:

1) MVA (Market Value Added) – ринкова додана вартість;

2) CVA (Cash Value Added) – додана вартість грошового потоку;

3) MCVA (Modified Cash Value Added) – модифікована додана вартість грошового потоку;

4) SVA (Share Value Added) – акціонерна додана вартість;

5) EVA (Economic Value Added) – економічна додана вартість;

6) CFROI (Cash Flow Return on Investments) – дохідність інвестицій на основі грошового потоку [1].

Процес управління витратами також можна здійснювати на основі стандарту IDEFO за допомогою case-засобу BPwin, що дозволяє наочно представити послідовність дій у формуванні процесу управління витратами. Цей метод на першому етапі передбачає виявлення слабких місць у системі управління витратами на основі моделі AS-IS (тобто, як є), яка враховує зовнішні та внутрішні чинники. Аналітична робота починається з аналізу форми 1 «Баланс», загальної характеристики підприємства та основних його фінансово-економічних показників. Як результат отримуються рекомендації щодо покращення фінансово-господарського стану суб'єкта господарювання.

Наступними етапами методу IDEFO за допомогою case-засобу BPwin є:

- вибір напрямів управління витратами та встановлення параметрів за кожним із них;
- розробка та оцінювання ефективності моделі управління витратами;
- застосування обраної моделі управління [8].

Висновки. Управління фінансово-економічними результатами діяльності суб'єктів господарювання дозволяє використовувати потужний інструментарій сучасних систем та моделей управління, які використовують вже набутий досвід управління та вносять до системи менеджменту принципово нові складові. Тому застосування проаналізованих концепцій управління результатами є дієвим засобом досягнення місії та цілей діяльності підприємства.

Список використаної літератури

1. Багацька К. В. Теоретичні основи і практичні аспекти вартісно-орієнтованого підходу в управлінні фінансами [Електронний ресурс] / К. В. Багацька. – Режим доступу : http://dspace.nuft.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/258/1/120_10.pdf
2. Баранцева С. М. Стратегічне управління прибутком торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / С. М. Баранцева ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Д., 2007. – 21 с.
3. Бухгалтерський управлінський облік / [Ф. Ф. Бутинець, Т. В. Давидюк, З. Ф. Канурна та ін.]. – Ж. : Рута, 2005. – 480 с.
4. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами [Електронний ресурс] / Л. Голубовський. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/oc_Gum/Gev/2010_1/Information_and_analytical_support/029.pdf
5. Грапко Н. В. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні фінансами підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Грапко. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_17/stat_17/35.pdf
6. Дікань Л. В. Фінансовий результат підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз : [монографія] / Л. В. Дікань, О. О. Вороніна. – Харків : СПД ФО Лібуркіна Л. – М., 2008. – 92 с.
7. Єльнікова Л. В. Теоретичні основи оптимізації витрат на виробництво – система таргет-костинг [Електронний ресурс] / Л. В. Єльнікова. – Режим доступу : http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_8/stati/Elnikova.pdf
8. Литовченко О. Ю. Удосконалення процесу управління витратами підприємства за допомогою інструментів структурно-функціонального моделювання [Електронний ресурс] / О. Ю. Литовченко, І. П. Сиротина. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_36/11louamm.pdf
9. Салига К. С. Управління фінансовими результатами підприємства : [монографія] / К. С. Салига, Є. Ю. Ткаченко. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 176 с.
10. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління [Електронний ресурс] / А. В. Сотніков. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/40.pdf
11. Якопов І. З. Стандарт-костинг, таргет-костинг и кайзер-костинг на различных этапах жизненного цикла продукта [Електронний ресурс] / И. З. Якопов. – Режим доступа : http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/24/maagnit@mail.ru.doc.pdf

References

1. Bahats'ka, K. V. Teoretychni osnovy i praktychni aspekty vartisno-oriyentovanoho pidkhdohu v upravlinni finansamy [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://dspace.nuft.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/258/1/120_10.pdf>
2. Barantseva, S. M. (2007) Stratehichne upravlinnya prybutkom torhovel'noho pidpryyemstva: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy». Donetsk, 21 s.
3. Butynets, F. F., Davydyuk, T. V., Kanurna Z. F. ta in. (2005) Bukhhalters'kyu upravlins'kyu oblik. Zh.: Ruta, 480 s.
4. Holubovs'kyu, L. Analiz suchasnykh metodiv upravlinnya vytratamy [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua/portal/oc_Gum/Gev/2010_1/Information_and_analytical_support/029.pdf>
5. Hrapko, N. V. Vartisno-oriyentovanyu pidkhid v upravlinni finansamy pidpryyemstv [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_17/stat_17/35.pdf>
6. Dikan', L. V., Voronina O. O. (2008) Finansovyy rezul'tat pidpryyemstv: teoretychni uzahal'nennya ta prykladnyy analiz. Kharkiv: SPD FO Liburkina L. M., 92 s.
7. Yel'nikova, L. V. Teoretychni osnovy optymizatsiyi vytrat na vyrobnytstvo – systema tarhet-kostynh [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu : <http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_8/stati/Elnikova.pdf>
8. Lytovchenko, O. Yu., Syrotyna I. P. Udoskonalennya protsesu upravlinnya vytratamy pidpryyemstva za dopomohoyu instrumentiv strukturno-funktsional'noho modelyuvannya [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vetp/2011_36/11louamm.pdf>
9. Salyha, K. S., Tkachenko Ye. Yu. (2008) Upravlinnya finansovymy rezul'tatamy pidpryyemstva. Zaporizhzhya: KPU, 176 s.
10. Sotnikov, A. V. Evolyutsiya kontseptsiyi vartisno-oriyentovanoho upravlinnya [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/40.pdf>
11. Yakopov, Y. Z. Standart-kosting, target-kosting i kayzer costing na razlichnykh etapakh zhyznennogo tsykla produkta [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupa: <http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/24/maagnit@mail.ru.doc.pdf>

Volodymyr Yatsenko

**CHARACTERISTICS OF MODERN MODELS AND SYSTEMS OF MANAGEMENT
BY FINANCIAL AND ECONOMIC PERFORMANCE OF ENTERPRISES**

The article discusses and analyzes models and systems of management by financial and economic performance of enterprises in modern conditions of market economy. Such performance management concepts as spiral management model, management based on the organization of responsibility centers, the system of cost management, value-oriented management, the method of control that takes into account the life cycle of the organization and so on are investigated. The management by financial and economic performance of enterprises allows to use powerful set of instruments of modern systems and models of management, which use acquired experience and introduce principally new components into management system. Therefore the use of analyzed concepts of performance management is an effective means to achieve the mission and aims of enterprise activities.

Keywords: *financial and economic results, system, model, management, enterprise.*

Статтю представляє д.е.н., професор В. М. Яценко.