

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ І ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Сучасні умови розвитку економіки, глобалізація фінансових ринків, посилення конкурентної боротьби і потреба в збалансуванні корпоративних інтересів та удосконаленні менеджменту стали важливими передумовами зміни підходів до управління підприємствами. Перехід до сучасної концепції управління зумовлює необхідність зміни стратегічних та оперативних цілей і методів оцінки діяльності підприємства.

У зв'язку з цими тенденціями набула поширення концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM – Value-based management), яке можна трактувати як комплекс організаційних і управлінських заходів орієнтованих на зростання вартості підприємства, що координується та здійснюється на підставі інформації обліково-фінансового характеру отриманої шляхом розрахунку вартісно-орієнтованих показників. У зазначеному контексті VBM є системою, яка охоплює управління підприємства і включає в себе чотири основних модулі: оцінювання, стратегію, фінанси та корпоративне управління:

1) модуль оцінювання передбачає вибір моделі і процедур визначення вартості підприємства, моніторинг зміни власності, визначення драйверів (механізмів) створення нової вартості;

2) модуль стратегії встановлює зв'язок між вартістю підприємства (компанії) та корпоративними і бізнес-стратегіями;

3) модуль фінансів визначає обліково-фінансову політику підприємства, націлену на створення вартості;

4) модуль корпоративного управління спрямований на узгодження інтересів власності і менеджменту, який визначає дії вищої ланки управління підприємства (визначення фінансових результатів діяльності, система матеріального стимулювання, відносини з інвесторами), націлені на створення вартості [3, 4].

Застосування вартісно-орієнтованого підходу має низку переваг перед альтернативними методиками управління підприємством:

1) підвищення вартості є метою, заради досягнення якої стає можливим об'єднання зусиль управлінського персоналу, працівників підприємства, контрагентів і застосування оптимальних компромісів;

2) вартісний підхід дозволяє виділити ключові фактори вартості (тобто 20% показників, які, згідно з «принципом Парето», визначають 80% вартості підприємства) та на їх основі створити якісну систему управління бізнесом;

3) вартісний підхід вимагає здійснення постійного та максимально повного моніторингу діяльності підприємства, що значно підвищує якість і ефективність управлінських рішень (за рахунок надання менеджменту оптимального обсягу, структури та формату інформації, необхідної для прийняття рішень);

4) концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку;

5) використання ключових показників вартості дозволяє визначити не тільки всі можливості підвищення ефективності діяльності підприємства (точки зростання), але й врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу;

б) управління вартістю компанії передбачає систему матеріального стимулювання працівників підприємства, яка безпосередньо прив'язана до розміру вартості, створеної кожним з них (шляхом визначення, планування (прогнозування) і контролю ключових факторів вартості за центрами відповідальності) [1, 3].

Успішна реалізація концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM) не можлива без запровадження контролінгу, який спрямований на інформаційну підтримку управлінських рішень, що передбачає використання методів і процедур бюджетування, стратегічного планування, прогнозування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю, які в сукупності забезпечують координацію окремих підсистем управління та зорієнтовані на оптимізацію управлінських рішень і зростання вартості компанії.

Вартісно-орієнтований контролінг (value based controlling), що є складовою контролінгу, можна охарактеризувати як систему підтримки прийняття вартісно-орієнтованих рішень, яка формує комплекс інструментів, процесів, цілей і оціночних показників, котрі забезпечують запровадження та підтримку дієздатності вартісно-орієнтованого управління (табл. 1).

*Таблиця 1. Структура процесу впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу*

<i>Етап</i>	<i>Характеристика заходів у межах етапу</i>
<b>Етап 1.</b> Встановлення системи показників оцінки вартісних параметрів підприємства	Вибір моделі (EVA, CVA, DCF); розробка чи адаптація до конкретного підприємства методики розрахунку вартісних показників; підбір об'єктів управління; ідентифікація факторів, що впливають на вартість підприємства
<b>Етап 2.</b> Інтеграція системи вартісних показників у процес управління підприємством	Оновлення системи планування, зокрема планування цілей; запровадження системи стимулювання менеджменту всіх рівнів на базі вартісних орієнтирів; інтеграція вартісних показників оцінки діяльності в систему звітності менеджменту; навчання менеджменту основ управління на базі VBM і контролінгу, комунікативному, методичному й консультативному забезпеченні діяльності системи.
<b>Етап 3.</b> Впровадження системи управління вартістю в організаційну структуру підприємства	Визначення децентралізованої ієрархічної схеми взаємодії факторів формування вартості; контроль рівня досягнення вартісно-орієнтованих показників; інтеграція вартісних показників оцінки діяльності в систему звітності менеджменту

Ключовим елементом концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM) для конкретного підприємства є вибір фінансового показника, який визначальним для відповідного управління, а також обґрунтування чіткої методики його розрахунку. Найпоширенішими вартісно-орієнтованими показниками оцінки результативності вважаються EVA (economic value added – економічна додана вартість), CVA (cash value added – додана вартість грошового потоку) та MVA (market Value Added – ринкова додана вартість).

Показник EVA характеризує з фінансової точки зору якість прийнятих управлінських рішень: якщо величина EVA позитивна і спостерігається її позитивна динаміка – підприємство ефективно функціонує та прогресивно розвивається; від’ємне значення та негативна динаміка EVA свідчить про неефективність діяльності менеджменту в управлінні процесами розвитку підприємства.

Сучасні тенденції управління вартістю підприємства передбачають використання моделі CVA (Cash Value Added), в основі якої лежить концепція залишкового доходу. Показник CVA (Residual Cash Flow (RCF)), на думку більшості науковців, є найкращим критерієм створення вартості підприємства, оскільки в якості віддачі від інвестованого капіталу використовуються грошові потоки і враховуються витрати на залучення та обслуговування капіталу із різних джерел (середньозважена вартість капіталу).

Теперішня вартість усіх очікуваних у майбутніх періодах обсягів EVA в науково–практичних джерелах визначають як ринкову додану вартість (market value added — MVA). Метод ринкової доданої вартості MVA (Market Value Added) – один з найпоширеніших методів, призначених для оцінки вартості підприємства, який в якості критерію створення вартості розглядає ринкову капіталізацію та ринкову вартість боргів (зобов’язань) підприємства. Теперішня вартість прогнозованої доданої вартості в майбутніх періодах становить приріст вартості підприємства (інвестованого капіталу) в аналізованому багаторічному циклі.

Отже, результатом використання вартісно–орієнтованої концепції в системі управління є зміна системи економіко–фінансових показників діяльності підприємства, а також орієнтирів у функціонуванні контролінгу, спрямованого на стратегічні аспекти зростання вартості підприємства, а також як індикатори раннього попередження й реагування в рамках антикризового контролінгу.

### **Список використаної літератури:**

1. Коробков Д.В., Сотніков А.В. Особливості використання вартісно-орієнтованого управління / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www/kpi/kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Актуальні\\_проблеми\\_управління/2011/11\\_15\\_2011.html](http://www/kpi/kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні_проблеми_управління/2011/11_15_2011.html);
2. Крейдич І. М., Гагарін А. О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства / І. М. Крейдич, А. О. Гагарін // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – К. : НТУУ «КПІ», 2016. - №13. – С. 96-100;
3. Терещенко О. О., Савчук Д. Г. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами / О. О. Терещенко, Д. Г. Савчук // Фінанси України. – К, 2011. - №12. – С. 77-88;
4. Ткачук Н.М. Переваги та недоліки впровадження вартісно-орієнтованого управління / Н.М. Ткачук // Ефективна економіка. – К., 2013. - №11. – С. 57-61.