## Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

**КОЛОС Ірина Василівна**

## УДК 658.012:330.133

**ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**(НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)**

### Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

### (легка промисловість)

# АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

### Київ – 2007

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Київському національному університеті технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України

|  |  |
| --- | --- |
| **Науковий керівник:** | кандидат технічних наук, доцент  **Голубєва Тетяна Сергіївна,**  Київський національний університет технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України,  доцент кафедри економіки, обліку і аудиту |
| **Офіційні опоненти:** | доктор економічних наук, професор Ареф’єва Олена Володимирівна, Європейський університет  Міністерства освіти і науки України,  завідувач кафедри економіки  кандидат економічних наук, доцент Лаврененко Валентина Віталіївна, Київський національний економічний університет  імені Вадима Гетьмана Міністерства освіти і науки України,  доцент кафедри економіки підприємств |

Захист відбудеться " 29 " жовтня 2007 року о 14-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д26.102.05 Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України за адресою: 01011, м. Київ – 11, вул. Немировича-Данченка, 2, І корпус, 3-й поверх, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України за адресою: 01011, м. Київ – 11, вул. Немировича-Данченка, 2.

Автореферат розісланий " 27 " вересня 2007 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради І.О. Тарасенко

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми**. Динамізм та складність світових тенденцій макроекономічного розвитку, глобалізація ринків, загострення конкурентної боротьби призводять до трансформації концепцій управління підприємством, суттєво змінюють цілі, цінності, критерії, системи і методи управління. Особливої актуальності в сучасних ринкових умовах набуває розвиток та вдосконалення діяльності підприємства на підставі управління його вартістю.

Теоретичні і методологічні основи управління вартістю підприємства викладено в наукових працях Н.М. Абдікєєва, О.В. Алексєєвої, А. Гершуна, М. Горського, Т.П. Данько, В.Ж. Дубровського, С.В. Ільдеменова, Р.С. Каплана, А.Д. Кісєльова, Т. Коллера, Т. Коупленда, Т.Г. Левіса, Дж. Мурріна, П.Р. Нівена, Є. Ніколаєвої, Д.П. Нортона, К.Х. Рамперсада, А. Раппапорта, О.А. Романової, М. Скотта, Д.М. Стерна, Дж.Б. Стюарта, А.І. Татаркіної, І.Н. Ткаченко, Х.Р.Фрідага, Д. Хана, Х. Хунгенберга, С.В. Черемних, В. Шмідта.

Суттєвий внесок в розробку проблем вартісно-орієнтованого управління підприємством внесли вітчизняні вчені О.В. Ареф’єва, В.В. Лаврененко, О.Г. Мендрул, В.П. Савчук, О.О.Терещенко, М.Г. Чумаченко, Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук.

Визнаючи вагомість отриманих наукових результатів, окремі теоретико-методичні проблеми вартісно-орієнтованого управління залишаються об’єктом дискусій та потребують подальших досліджень. В опублікованих працях немає однозначного підходу до визначення економічної сутності вартісно-орієнтованого управління, переліку чинників формування вартості підприємства та методів їх систематизації з виокремленням ключових чинників, недостатньо досліджено можливості поєднання концепцій вартісно-орієнтованого управління та збалансованої системи показників, а також застосування ефективного управлінського інструментарію. Цим пояснюється об’єктивна необхідність удосконалення теоретичного та прикладного аспектів вартісно-орієнтованого управління на промислових підприємствах, в тому числі легкої промисловості. Необхідність пошуку можливостей розв’язання вказаних проблем визначає актуальність теми дисертаційної роботи.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота пов’язана з науково-дослідною тематикою Київського національного університету технологій та дизайну, зокрема з темами: “Розробка механізмів стратегічного розвитку підприємств легкої промисловості, системних технологічних комплексів автоматизованої підготовки виробництва та виготовлення конкурентоспроможної продукції з використанням методів дизайну, менеджменту та маркетингу в умовах ринкової економіки” (номер державної реєстрації 0102U001413, 2002-2004 рр.) – особистий внесок автора полягає у розробці методики вартісно-орієнтованого управління із застосуванням ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників; “Проблеми розвитку промислових підприємств на інноваційних засадах” (номер державної реєстрації 0205U007035, 2005 р.) – особистий внесок автора полягає в побудові інформаційних моделей оцінки показників в системі вартісно-орієнтованого управління; “Розробка сучасних інструментальних методів управління підприємством, технологічними процесами виготовлення конкурентоспроможної продукції” (номер державної реєстрації 0105U002389, 2005-2007 рр.) – особистий внесок автора полягає у вдосконаленні системи бюджетів, яка охоплює операційні, податкові, соціальний, екологічний та фінансові бюджети, а також у розробці комп’ютерних програм для їх складання й аналізу.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційного дослідження полягає у розробленні теоретичних і методичних положень, прикладних рекомендацій щодо формування і впровадження системи вартісно-орієнтованого управління на промисловому підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов’язаних завдань:

* *узагальнити* економічну сутність вартісно-орієнтованого управління, методи оцінки вартості підприємства з виділенням переваг та недоліків;
* *обґрунтувати* перелік чинників формування вартості підприємства та методичний підхід до їх систематизації з виокремленням серед них ключових;
* *розробити* концептуальну модель вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством;
* *оцінити* сучасні тенденції розвитку підприємств легкої промисловості для обґрунтування цілісної системи показників вимірювання за пріоритетними аспектами діяльності;
* *виділити* економічні передумови впровадження вартісно-орієнтованого управління на промислових підприємствах;
* *розкрити* доцільність використання інструментарію вартісно-орієнтованого управління на промисловому підприємстві;
* *розробити* методичні і практичні рекомендації щодо формування системи вартісно-орієнтованого управління для підприємств легкої промисловості з використанням збалансованої системи показників.

**Об’єктом дослідження** є складові системи вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством в ринкових умовах.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних положень, принципів, методів та інструментів, що забезпечують ефективне вартісно-орієнтоване управління підприємством.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є класичні та сучасні економічні теорії, праці провідних вчених. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, сучасних теорій менеджменту, маркетингу та фінансів. Конкретні наукові результати одержано з використанням загальних і спеціальних методів дослідження процесів і явищ в їх взаємозв’язку і розвитку, а саме: діалектичного методу, методу індукції й дедукції, структурно-логічного та семантичного аналізу (для уточнення й упорядкування термінології в понятійному апараті вартісно-орієнтованого управління підприємством, для розробки його концептуальної моделі); методу порівняльного аналізу (для виявлення сфер застосування зарубіжних концепцій вартісно-орієнтованого управління підприємством з виділенням їх переваг та недоліків); системного аналізу та методу графів (для систематизації чинників формування вартості підприємства з виокремленням серед них ключових); рядів динаміки, відносних та середніх величин, графічних прийомів (для оцінки результатів діяльності підприємств легкої промисловості та виявлення економічних передумов впровадження системи вартісно-орієнтованого управління); методу факторного аналізу (для обґрунтування системи показників оцінки та стимулювання внеску бізнес-сегментів, центрів відповідальності, управлінського персоналу і окремого працівника в зростання вартості підприємства); опитування, методу експертних оцінок, структурно-логічного аналізу (для відбору показників до ієрархічної корпоративної й особистісної збалансованих систем показників підприємства, виявлення причинно-наслідкових взаємозв’язків між ними); графічного моделювання, експериментального методу (при апробації запропонованих у дисертації теоретичних і методичних положень).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених, фахова література, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова та статистична звітність підприємств легкої промисловості, а також матеріали, зібрані автором у процесі спеціально організованих спостережень і опитувань.

# Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теорії вартісно-орієнтованого управління підприємством, виявленні економічних передумов та обґрунтуванні методичних рекомендацій щодо його впровадження на вітчизняних промислових підприємствах. Наукову новизну дисертації визначають такі положення:

# *вперше:*

* запропоновано концепцію вартісно-орієнтованого управління підприємством, яка передбачає оцінку шести взаємопов’язаних аспектів (інвестори, фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство) на основі поєднання ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників, а також дозволяє стимулювати внесок бізнес-сегментів, центрів відповідальності, управлінського персоналу і окремого працівника у зростання вартості підприємства;
* обґрунтовано та розроблено податкові бюджети за джерелами відшкодування податків, внесків та зборів, соціальний та екологічний бюджети, які узгоджено з операційними та фінансовими бюджетами, що дозволяє визначати збільшення вартості підприємства за ієрархічними рівнями управління;

*удосконалено:*

* цільові характеристики елементів системи вартісно-орієнтованого управління підприємством, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на збільшення вартості підприємства й підвищення зацікавленості кола взаємопов’язаних сторін;
* методичний підхід до систематизації та виявлення ключових чинників формування вартості промислового підприємства на основі застосування діаграми Ісікави, що дозволяє комплексно оцінити їх вплив на зміну вартості підприємства;
* критерії відбору та склад показників ієрархічної корпоративної й особистісної збалансованих систем показників з метою визначення цілісної моделі оцінки ефективності діяльності підприємства легкої промисловості;

*дістали подальший розвиток:*

* визначення складових аспектів діяльності в збалансованій системі показників (інвестори, в тому числі власники і кредитори, фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство), що дозволяє об’єктивно оцінити взаємопов’язані результати роботи підприємства, бізнес-сегменту, центру відповідальності, персоналу;
* формулювання організаційно-економічних передумов впровадження вартісно-орієнтованого управління підприємством з характеристикою кожної у їх розвитку;
* система стимулювання персоналу, що передбачає формування фіксованої та змінної частин винагороди, яка узгоджена з корпоративними й особистісними цілями щодо збільшення вартості підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в їх спрямуванні на вирішення актуальних проблем вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством, що створює умови для їх практичного впровадження на підприємствах легкої промисловості. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування на ряді підприємств легкої промисловості, що підтверджено відповідними довідками: АТЗТ “Санта Україна” (довідка № 04/293а від 11.09.2006 р.), ЗАТ “Чинбар” (довідка № 237 від 18.09.2006 р.), ВАТ “Володарка” (довідка № 45/187 від 27.09.2006 р.), ВАТ “Швейна фабрика “ВОРОНІН” (довідка № 217 від 28.09.2006 р.).

Окремі теоретичні та методичні результати дисертаційного дослідження використовуються в навчальному процесі інженерно-економічного факультету КНУТД для підготовки бакалаврів та магістрів з напряму “Економіка і підприємництво” при викладанні дисциплін “Економіка й організація інноваційної діяльності”, “Внутрішній економічний механізм підприємств”, “Інноваційний розвиток галузей промисловості” (довідка № 04-71/2565 від 24.10.2006 р.), а також у програмах перепідготовки спеціалістів в Інституті післядипломної освіти КНУТД при викладанні дисциплін “Фінансовий аналіз”, “Фінансовий менеджмент” (довідка № 39-77 від 06.09.2006 р.).

**Особистий внесок здобувача**. Дисертація є самостійно виконаною завершеною роботою здобувача. Наукові положення, розробки та пропозиції, що містяться в роботі та виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, що видані у співавторстві, в дисертації використано тільки ті ідеї та положення, котрі є результатом особистої роботи здобувача і становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення й результати, викладені в дисертації, доповідались на 9 міжнародних та 8 всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції “Перспективи та пріоритети розвитку економіки України” (Луцький державний технічний університет, м. Луцьк, 26-27 жовтня 2006 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Економічні проблеми розвитку легкої промисловості” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 25-26 квітня 2006 р.); Міжнародній науково-практичній конференції “Інноваційні технології – майбутнє України” (Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, 4-9 жовтня 2005 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції “Економіка і управління у промисловості” (Національна металургійна академія України, м. Дніпропетровськ, 26-28 жовтня 2005 р.).

**Публікації.** За результатами проведених досліджень автором опубліковано 18 робіт (з них 16 одноосібно), в тому числі 9 статей – у наукових фахових виданнях, розроблені окремі розділи у колективній монографії та навчальному посібнику. Загальний обсяг публікованого матеріалу, що належить автору, становить 8,97 друк. арк., зокрема у наукових фахових виданнях – 4,23 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації**. Дисертаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (213 найменувань) і 12 додатків. Повний обсяг дисертації – 208 сторінок комп’ютерного тексту, в тому числі 35 таблиць, 30 рисунків.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету, предмет і об’єкт, сформульовано завдання, висвітлено наукову новизну, теоретичне та практичне значення отриманих результатів, подано відомості про їх апробацію.

У першому розділі **“Теоретичні засади вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством”** узагальнено теоретичні, понятійні та термінологічні питання вартісно-орієнтованого управління підприємством, систематизовано чинники формування його вартості та запропоновано концепцію вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством.

На підставі аналізу концептуальних підходів до управління підприємством визначено, що вони поступово трансформуються із систем управління ресурсами (основними матеріалами, виробничими та фінансовими ресурсами, виробничими потужностями) до систем управління, що орієнтуються на ринок та вартість підприємства. Це зумовлено об’єктивною потребою підвищення результатів діяльності підприємства в сучасних та перспективних умовах на основі маркетингової складової, врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб та необхідності їх стимулювання.

Встановлено, що поширення концепцій управління вартістю підприємства обумовлено: глобалізацією бізнесу і формуванням стратегічних альянсів; активізацією фондового ринку та збільшенням числа приватних осіб-власників акцій; зростанням ролі опціонів на акції, як одного з елементів системи стимулювання топ-менеджерів; інвестуванням в нематеріальні активи, зокрема в інформаційний капітали; посиленням ролі пенсійних фондів на ринках капіталів.

Узагальнення підходів науковців дозволило зробити висновок про наявність різних трактувань дефініції вартісно-орієнтованого управління. В дисертації під вартісно-орієнтованим управлінням запропоновано розуміти упорядковану сукупність процесів прийняття ефективних рішень і управлінських дій, спрямованих на збільшення вартості підприємства з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін.

Аналіз і узагальнення тенденцій розвитку вартісно-орієнтованого управління підприємством дозволили виділити наявність чотирьох методичних підходів до оцінки та управління вартістю підприємства: 1) за грошовим потоком (концепції А.Раппапорта та Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Мурріна); 2) за доданою вартістю чистого грошового потоку – CVA (концепція Т.Г. Левіса); 3) за економічною доданою вартістю – EVA (концепції Д.М. Стерна, Дж.Б. Стюарта й Д. Хана, Х. Хунгенберга); 4) за ринковою доданою вартістю – MVA (концепції Д.М. Стерна, Дж.Б. Стюарта й Д. Хана, Х. Хунгенберга). Встановлено послідовність та порядок розрахунку показників вартості, сфери застосування, основні переваги та недоліки кожного підходу.

Внаслідок дослідження зроблено висновок про доцільність здійснювати оцінку та управління вартістю підприємства в залежності від часового періоду: в короткостроковому періоді з використанням економічної доданої вартості, в довгостроковому – ринкової доданої вартості. Основними перевагами використання економічної та ринкової доданої вартості є комплексне оцінювання діяльності підприємства в поточному та перспективних періодах, врахування вартості капіталу, можливість створення системи стимулювання з урахуванням внеску у вартість підприємства топ-менеджерів, менеджерів та окремих працівників, необтяжливий обсяг розрахунків і прийнятну ймовірність помилкової оцінки. Позитивне значення економічної доданої вартості свідчить про збільшення вартості підприємства, а негативне – про її зменшення.

Систематизацію складу чинників формування вартості підприємства застосовано для встановлення причинно-наслідкових взаємозв’язків між ними з використанням діаграми Ісікави, що дозволило виявити такі ключові чинники: чистий грошовий потік, середньозважену вартість капіталу, величину інвестованого капіталу та рентабельність інвестованого капіталу.

Конструктивний аналіз існуючих методологічних підходів до управління вартістю підприємства дозволив запропонувати концептуальну модель вартісно-орієнтованого управління підприємством з використанням ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників за шістьма взаємопов’язаними аспектами: інвестори, в тому числі власники і кредитори, фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство (рис. 1).

Система цілей підприємства

Аналіз зовнішнього середовища

Бачення

Ключові сфери успіху

Адаптація

Ринкові умови

Місія

Корпоративна стратегія

Система планів, бюджетів підприємства

Ступінь успіху в досягненні цілей

Зростання вартості підприємства

Ліквідність

Управлінські рішення

Система вартісно-орієнтованого управління підприємством

Методологія управління

Структура управління

Техніка і технологія управління

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Фінанси

Інвестори

Клієнти

Суспільство

Бізнес-процеси

Персонал

Ієрархічна корпоративна збалансована система показників

Особистісна

збалансована система показників

Рис. 1. Концептуальна модель вартісно-орієнтованого управління підприємством

В запропонованій моделі основним цільовим показником є збільшення вартості підприємства за умови забезпечення ліквідності з урахуванням ризиків при визначенні вартості капіталу.

Для посилення дієвості вартісно-орієнтованого управління функціонуванням і розвитком вітчизняних підприємств необхідно дотримуватися таких принципів: стратегічного планування зростання вартості підприємства, забезпечення реалізації прав зацікавлених сторін, розкриття інформації та прозорості діяльності, альтернативний підхід з метою знаходження раціональних (оптимальних) рішень, адаптивність у динамічному зовнішньому середовищі, узгодження стратегічних цілей із показниками довгострокових планів та оперативних бюджетів.

У другому розділі **“Формування системи вартісно-орієнтованого управління на промислових підприємствах України”** проаналізовані сучасні тенденції розвитку підприємств легкої промисловості, визначено економічні передумови впровадження системи вартісно-орієнтованого управління, запропоновано методику вартісно-орієнтованого управління підприємством.

Дослідження розвитку підприємств легкої промисловості дозволили зробити висновки за виокремленими в дисертаційній роботі аспектами їх діяльності. Так, за аспектом “Інвестори” спостерігається незначна частка інвестицій в основний капітал (близько 1% обсягу інвестицій у всю промисловість) та прямих іноземних інвестицій (2,9% та 2,5% відповідно на початку 2004 р. та 2006 р.), що пояснюється недостатньою інвестиційною привабливістю підприємств галузі.

Проведений аналіз за аспектом “Фінанси” свідчить, що за період 2001-2005 р. галузь була збитковою, але при цьому окремі підприємства взуттєвої та шкіряної промисловостей мали незначні прибутки. Негативні результати діяльності обумовлені низкою причин: незахищеність з боку держави українського ринку від продукції східно-азіатських та західноєвропейських виробників, недостатнє врахування світових тенденцій у моді, відсутність визнаних ринком вітчизняних брендів і торгових марок, слабка розвиненість логістичної інфраструктури, неефективна система управління.

На підставі отриманих в ході аналізу результатів аспекту “Клієнти” визначено, що зовнішнє середовище підприємств легкої промисловості характеризується складністю у зв’язку з наявністю значної кількості постачальників матеріально-технічних ресурсів та споживачів. Виготовлену продукцію швейні підприємства реалізацію шляхом прямого продажу кінцевим споживачам (36,7%), через власну роздрібну мережу (21,7%), а також через посередників: гуртових торгівців (22,1%) й роздрібних торгівців (19,5%). Домінуюча позиція в експорті товарів легкої промисловості належить текстильному одягу (52,95%), експорт взуття займає 12,02%, трикотажний одяг – 10,43%, інші готові текстильні вироби – 7,03%.

В роботі за аспектом “Бізнес-процеси” на рівні галузі виявлена негативна тенденція зменшення інноваційної активності підприємств з 9,38% в 2003 р. до 5,43% в 2005 р., більшість підприємств (до 80%) працює за давальницькими схемами. На підприємствах легкої промисловості спостерігається висока частка ручної праці, використання морально та фізично зношеного обладнання, стримане поширення ефективних технологій виробництва й управління через недостатність джерел фінансування.

За результатами дослідження аспекту “Персонал” встановлено зменшення кількості найманих працівників на 36,1% (з 230 тис. осіб у 2001 р. до 147 тис. осіб у 2005 р.) у зв’язку зі зменшенням обсягів виробництва внаслідок низької конкурентоспроможності вітчизняної продукції галузі, недобросовісної конкуренції з боку імпортних товарів, наявності “тіньового” сектору виробництва. Спостерігається низький рівень заробітної плати (54,5% середньомісячної номінальної заробітної плати в промисловості), що не дозволяє залучати висококваліфікованих працівників.

Аналіз аспекту “Суспільство” показав, що позитивним є зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферне повітря в 2005 р. (на 18,2% в текстильній промисловості та пошитті одягу, на 4,1% у виробництві шкіри та шкіряного взуття).

Проведений аналіз показників економічної доданої вартості вибіркової сукупності підприємств легкої промисловості у 2001–2005 рр. дав змогу встановити однакову тенденцію зміни вартості при використанні різних методичних підходів до її оцінки (табл. 1). Співставлення показників вартості у динаміці відображає постійні коливання, що свідчить про відсутність цілеспрямованого управління вартістю підприємства.

##### Таблиця 1

**Показники економічної доданої вартості**

**в системі вартісно-орієнтованих показників ефективності діяльності вибіркової сукупності підприємств легкої промисловості (фрагмент)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| методичний підхід до оцінки вартості | за грошовим потоком | | | за доданою вартістю чистого грошового потоку | | | | | за економічною  доданою вартістю | | |
| назва показника | FCF – вільний грошовий потік,  тис. грн. | | | CVA – додана вартість чистого грошового потоку, тис. грн. | | | | | EVA – економічна  додана вартість,  тис. грн. | | |
| рік | 2001 | 2004 | 2005 | 2001 | | 2004 | | 2005 | 2001 | 2004 | 2005 |
| Вибіркова сукупність підприємств: КВЕД 18.22.1 – Виробництво верхнього одягу | | | | | | | | | | | |
| АТЗТ "Санта-Україна" | ДВ | -336,3 | -80,3 | ДВ | -1772,9 | | -2156,5 | | ДВ | -964,3 | -1267,7 |
| ВАТ "Володарка" | -885,0 | 1740,0 | 4388,9 | -4847,5 | -5101,1 | | -6414,0 | | -3279,9 | -3382,1 | -3751,4 |
| ВАТ "Троттола" | 163,6 | -384,8 | 1159,9 | 2681,7 | -1097,7 | | -1012,7 | | 2771,4 | -980,7 | -650,9 |
| ВАТ "Чернігівська швейна фабрика "Елегант" | -72,2 | 68,9 | -143,5 | -1929,2 | -1259,5 | | -1962,2 | | -1314,4 | -514,1 | -1169,2 |
| ВАТ "Швейна фабрика "ВОРОНІН" | 199,8 | 1470,5 | 6,6 | -5636,5 | -7003,1 | | -5559,7 | | -3053,9 | -3668,6 | -1974,7 |
| ЗАТ "Львівська текстильна компанія" | ДВ | 503,0 | -772,2 | ДВ | -1254,8 | | 47,4 | | ДВ | -1984,4 | 407,5 |
| ЗАТ "Каштан" | 195,0 | -134,4 | -1837,9 | -7860,6 | -817,7 | | -1059,7 | | -568,1 | -411,6 | -680,9 |
| Вибіркова сукупність підприємств: КВЕД 19.10.0 – Ґрунтування та дублення шкіри | | | | | | | | | | | |
| ВАТ "Васильківський шкірзавод" | -622,7 | -106,5 | ДВ | -6922,3 | -11252,3 | | ДВ | | -6722,8 | -10929,3 | ДВ |
| ЗАТ "ВОЗКО" | ДВ | 1725,3 | -9980,9 | ДВ | -41850,2 | | -43535 | | ДВ | -27375,2 | -28254,1 |
| ЗАТ "Чинбар" | 1900,0 | 433,0 | 1936,0 | -6222,6 | -5819,2 | | -5473,6 | | -3429,5 | -2932,2 | -2739,3 |

ДВ – дані відсутні

За результатами дослідження визначено, що важливою економічною передумовою вартісно-орієнтованого управління підприємством є формування високоефективної системи стратегічного менеджменту, в якій додаткову вартість створюють новітні наукові знання. Здатність підприємства накопичувати і розвивати знання, а також створювати на їх основі кореневі компетенції та інновації значною мірою впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління підприємством передбачає використання сучасних інформаційних технологій. В роботі систематизовано управлінські технології за концептуальними підходами в часовому діапазоні з виділенням сфер застосування, визначенням їх позитивних та негативних рис.

Однією з передумов становлення вартісно-орієнтованого управління є розвиток вітчизняного фондового ринку, що підтверджується суттєвим збільшенням обсягів випуску цінних паперів (в 113,12 рази протягом 1996-2005 рр.), в тому числі акцій підприємств (в 13,54 рази за аналогічний період). Питома вага акцій підприємств склала 40,03% в обсязі випуску цінних паперів у 2005 р., акцій корпоративних інвестиційних фондів – 1,35%.

У ході дослідження встановлено, що в економіці України відбуваються зміни в структурі та обсягах джерел фінансування діяльності суб’єктів господарювання, зокрема за рахунок збільшення позикових коштів. Так, обсяги кредитування банківською системою в 2006 р. досягли 33,3 млрд. дол. США.

В роботі зазначено, що важливою передумовою вартісно-орієнтованого управління є поширення злиття та поглинання підприємств. Основним рушійним мотивом консолідації активів є прагнення входження України до Світової організації торгівлі та Європейського Союзу, внаслідок чого підвищиться конкурентноздатність підприємств. В 2005 р. Україну вперше включено в огляд угод по злиттю та поглинанню в Центральній і Східній Європі. У 2006 р. загальна вартість угод в порівнянні з 2005р. зросла на 44%, а кількість – на 101% і становила 171 угоду. Найбільш активним зовнішнім інвестором в Україну була Росія (14 угод у 2005р. та 22 угоди в 2006 р.).

З метою ефективного управління вартістю підприємства розроблено методику вартісно-орієнтованого управління підприємством з використанням ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників, яка реалізується за етапами: 1) аналіз зовнішнього середовища; 2) аналіз внутрішніх можливостей; 3) формулювання місії, розробка бачення та визначення системи цілей; 4) планування та координація діяльності підприємства; 5) контроль результатів діяльності підприємства; 6) внесення коректив та вдосконалення діяльності підприємства; 7) стимулювання результатів діяльності персоналу щодо підвищення вартості підприємства; 8) оцінка ефективності вартісно-орієнтованого управління.

Реалізація запропонованої методики передбачає створення системи заохочення персоналу, в якій розмір винагороди окремого працівника визначається за двома складовими (рис. 2): фіксованою – за відпрацьований час чи виконані обов’язки; змінною – величина залежить від зростання вартості підприємства та внеску у її збільшення самого працівника, центру відповідальності, бізнес-сегменту.

Додана вартість:

* економічна;
* ринкова

*змінна частина*

участь у капіталі:

* відповідно до частки;
* при збільшенні вартості частки;
* опціони на придбання акцій;
* тантьєма

премія за досягнення:

* колективні;
* індивідуальні

*фіксована частина*

* тарифна ставка;
* відрядна розцінка;
* посадовий оклад

Винагорода

Система цілей підприємства

під-

приємства

бізнес-сегментів

центрів відповідальності

Особистісна

збалансована система показників

Ієрархічна корпоративна

збалансована система показників

Рис. 2. Система стимулювання, що орієнтована на збільшення вартості підприємства

Ефективність вартісно-орієнтованого управління рекомендується автором оцінювати за запропонованими критеріями:

* позитивне значення економічної доданої вартості за період t:

*EVAt > 0 ,* (1)

* позитивне значення ринкової доданої вартості за період t:

*MVAt > 0,* (2)

* зростання рентабельності інвестованого капіталу в майбутньому:

, (3)

* перевищення рентабельності інвестованого капіталу над середньозваженою вартістю капіталу в прогнозному періоді:

, (4)

де: EVAt – економічна додана вартість, грн.; MVAt – ринкова додана вартість, грн.; NOPATt+1 – прибуток (збиток) від звичайної діяльності перед сплатою відсотків та після оподаткуванням, грн.; ІС – інвестований капітал, грн.; WACCt+1 – середньозважена вартість капіталу (ставка витрат на залучення капіталу); t – прогнозний період (t = ), рік.

Запропонована методика дає змогу оцінити та стимулювати внесок у збільшення вартості підприємства в цілому, бізнес-сегментів, бізнес-процесів, центрів відповідальності, програм, проектів, персоналу.

У третьому розділі **“Методичне забезпечення вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством”** розроблено рекомендації щодо удосконалення системи бюджетів підприємства, обґрунтовано формування й застосування ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників, визначено їх інформаційні моделі для вітчизняних підприємств легкої промисловості.

Встановлено, що найбільш розповсюдженою управлінською технологією на сьогодні є бюджетування. В зарубіжній практиці бюджетування використовувало протягом 1995-2000 рр. 82% підприємств, в 2000-2005 рр. – 76%, але у вітчизняній практиці бюджетування є важливим тільки для 63% підприємств.

В існуючих збалансованих системах показників роль бюджету зводиться до перетворення довгострокової стратегії підприємства у короткострокові плани. З метою вдосконалення системи бюджетів на підприємствах рекомендовано одночасно з традиційними (операційними й фінансовими) бюджетами розробляти систему податкових бюджетів з урахуванням відповідного джерела їх відшкодування (бюджет непрямих податків; бюджет податків, внесків, зборів, які відшкодовуються за рахунок операційних витрат підприємства; бюджет податку на прибуток), екологічний та соціальний бюджети. Доведено доцільність включення у відповідні бюджети ключових чинників вартості, що забезпечує підприємству можливість відслідковування зміни його вартості за оптимістичним, песимістичним та ймовірним варіантами. В розрізі окремого бюджету обґрунтовано: необхідна вхідна інформація, кінцеві показники, відповідальні особи за підготовку та виконання бюджету, запропоновано перелік управлінських рішень, які можуть бути прийняті на підставі інформації з бюджету. Використання розробленої оригінальної системи бюджетів і комп’ютерної програми (містить набір взаємозалежних таблиць) на ВАТ “Швейна фабрика „ВОРОНІН” дозволило формувати та коригувати гнучкі бюджети за різними альтернативними варіантами з урахуванням коливань кон’юнктури ринку.

З урахуванням супідрядності та взаємоузгодженості виокремлених шести аспектів запропоновано формувати ієрархічну корпоративну й особистісну збалансовані системи показників. Визначено ієрархічну корпоративну збалансовану систему показників як основу для побудови особистісної (рис. 3). Зроблено акцент на формулюванні місії та розробці бачення для кожної ієрархічної корпоративної й особистісної збалансованих систем показників.

В роботі обґрунтовано методичний підхід до розробки ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників щодо ефективного управління розвитком підприємств легкої промисловості, який передбачає послідовне взаємоузгоджене визначення ключових чинників успіху, системи цілей та результативних показників. Доведено, що основою для формування необхідної кількості показників корпоративної збалансованої системи є здатність логічно пов’язувати та повно відображати сутність завдань на таких ієрархічних рівнях як підприємство, бізнес-сегмент, центри відповідальності (прибутку, доходів, витрат, інвестицій). В табл. 2 представлено перелік показників для формування ієрархічної корпоративної збалансованої системи показників.

Підприємство

Бізнес-сегменти

Центри

витрат

Центри

доходів

Центр

інвестицій

Центри прибутку

Ієрархічна корпоративна

збалансована система показників

Фінанси

Інвестори

Клієнти

Суспільство

Бізнес-процеси

Персонал

Особистісна

збалансована система показників

#### **Рис. 3. Складові ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників**

Таблиця 2

**Рекомендований перелік показників**

**до ієрархічної корпоративної збалансованої системи (фрагмент)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Рівень ієрархії | | | | | |
| Підприємство | Бізнес-сегмент | Центр відповідальності | | | |
| прибутку | доходів | витрат | інвестицій |
| *Аспект:* Клієнти | | | | | | |
| Частка ринку, % | + | + | + | + | + | - |
| Співвідношення витрат на маркетинг і доходу від продажу | + | + | + | + | + | - |
| Рівень залучення нових клієнтів, % | + | + | + | + | - | - |
| Доход за каналами збуту, грн. | + | + | + | + | - | - |
| Співвідношення власної ціни і ціни основного конкурента | + | + | + | + | - | - |
| Кількість зарубіжних клієнтів, одиниці | + | + | + | + | - | - |
| Рівень повторного звернення клієнтів, % | + | + | + | + | - | - |
| Кількість рекламацій, одиниці | + | + | + | + | + | + |
| Повернення продукції, % | + | + | + | + | + | + |

Для кількісної оцінки аспектів ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників розроблено інформаційні моделі із зазначенням розрахункових формул результативних показників і джерел отримання інформації (форми фінансової, податкової, статистичної звітності, регістрів бухгалтерського та податкового обліку і первинних документів).

Запропоновано єдиний формат опису показників в ієрархічній корпоративній та особистісній збалансованих системах показників, що забезпечить однакове розуміння кожного показника. Структура формату включає: найменування показника; мету; формулу для розрахунку; періодичність і одиницю виміру; порівняльні показники (орієнтовну норму чи норматив); джерело інформації; відповідального за інформацію; планове і фактичне значення; відхилення, причину виникнення і наслідки; рекомендації щодо усунення негативного відхилення; відповідального за виконання показника.

Експертним методом для кожного з досліджуваних підприємств легкої промисловості визначена за шістьма аспектами індивідуальна ієрархічна корпоративна система збалансованих показників, яка містить: 13 показників – АТЗТ “Санта Україна” (табл. 3); 16 показників – ВАТ “Володарка”; 24 показника – ЗАТ “Чинбар”.

##### Таблиця 3

##### Корпоративна збалансована система показників АТЗТ “Санта Україна” (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Аспект:* ***Бізнес-процеси***. Які бізнес-процеси забезпечать конкурентні переваги? | | | | | | | | |
|  | *Ключовий чинник успіху:* Надійність і своєчасність виконання виробничих завдань | | | | | | | |
|  | *Мета підприємства:* Забезпечення конкурентних переваг | | | | | | |
|  | *Показники* | *Фактичні дані станом на* | | | | *Бачення на 31.12.05р.* |
| *31.12.02* | *31.12.03* | *31.12.04* | *31.12.05* |
| Процент браку за окремим видом продукції, % | 3 | 2,75 | 2,63 | 2,5 | 2,5 |
| Середня тривалість підготовки запуску моделі у виробництво, дні | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Середня тривалість відсутності персоналу на робочому місці, людино-дні | 57 | 61 | 50 | 51 | 24 |

Запропоновано метод графічного моделювання представлення результатів взаємоузгодження довгострокових та оперативних цілей, з метою наочного обґрунтування раціональних управлінських рішень та оцінки відповідності фактичного рівня показників їх цільовому значенню (рис. 4).

Умовні позначення:

П 1 Рентабельність інвестованого капіталу, %

П 2 Коефіцієнт фінансової незалежності

П 3 Коефіцієнт ліквідності

П 4 Дохід від інноваційних продуктів, грн.

П 5 Коефіцієнт синхронності грошових потоків

П 6 Процент браку, %

П 7 Середня тривалість підготовки запуску моделі у виробництво, дні

П 8 Середня тривалість відсутності персоналу на робочому місці, людино-дні

П 9 Середня частка ринку, %

П 10 Повернення продукції, %

П 11 Плинність кадрів, %

П 12 Витрати на навчання персоналу, грн.

П 13 Кількість наданих робочих місць, особи

Рис. 4. Досягнення корпоративного бачення АТЗТ “Санта Україна” на 31.12.2005 р.

Ієрархічна корпоративна збалансована система показників в дисертації деталізована і доведена до кожного робочого місця. Розроблено оригінальні особистісні збалансовані системи показників для оцінки результатів діяльності працівників АТЗТ “Санта Україна” (табл. 4). Узагальнення результату в розрізі аспектів, які представлені показниками в різних одиницях виміру, запропоновано здійснювати шляхом нормалізації зважених оцінок за 10 бальною шкалою. Порівняння оцінок за кожним аспектом дає можливість виявити слабкі місця в роботі конкретного працівника та дослідити їх зміни в динаміці.

##### Таблиця 4

##### Особистісна збалансована система показників

##### для головного економіста АТЗТ “Санта Україна” (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Аспект:* ***Бізнес-процеси***. Яка задоволеність від виконання особистісних обов’язків? **7,0 балів** | | | | | | | | | |
|  | *Ключовий чинник успіху:* Досягти високої якості в роботі | | | | | | | | |
|  | *Мета особиста:* Задоволеність роботою | | | | | | | |
|  | Показники | значення | | | нормалі-зована оцінка | вага | нормалі-зована зважена оцінка |
| міні-мальне | макси-мальне | фак-тичне |
| Стаж роботи на посаді, роки | 5 | 27 | 9 | 1,8 | 0,32 | 0,6 бала |
| Рівень виконання посадових обов’язків, % | 0 | 100 | 100 | 10 | 0,40 | 4,0 бали |
| Процент невиходів на роботу, % | 0 | 27 | 23 | 8,5 | 0,28 | 2,4 бали |

Основні результати дослідження пройшли апробацію на вітчизняних підприємствах легкої промисловості. Застосування запропонованої методики вартісно-орієнтованого управління з використанням корпоративної та особистої збалансованих систем показників на АТЗТ “Санта Україна”, ЗАТ “Чинбар”, ВАТ “Володарка” дозволило підвищити ефективність управління розвитком підприємства.

**ВИСНОВКИ**

У дисертації наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо розробки теоретико-методичних положень, прикладних рекомендацій з формування і впровадження системи вартісно-орієнтованого управління на промисловому підприємстві. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. В сучасних умовах підприємства легкої промисловості функціонують у складному динамічному середовищі і співпрацюють із значною кількістю суб’єктів, зокрема постачальниками матеріально-технічних ресурсів, споживачами готової продукції та послуг, фінансовими та урядовими установами, податковими органами й організаціями соціального захисту населення, громадськістю. За таких умов підприємство повинне шукати результативні шляхи забезпечення вимог власників, уникаючи конфлікту інтересів при взаємодії із зазначеними суб’єктами. Доведено, що забезпечення узгодженості інтересів широкого кола зацікавлених сторін можливе за умови орієнтування управління промисловим підприємством на збільшення вартості.
2. Уточнено зміст, склад і супідрядність елементів системи управління підприємством на основі вартості. Вартісно-орієнтоване управління підприємством доцільно визначати як упорядковану сукупність процесів прийняття ефективних рішень і управлінських дій, спрямованих на збільшення вартості підприємства з метою підвищення добробуту власників з урахуванням інтересів широкого кола зацікавлених сторін. До складу системи вартісно-орієнтованого управління підприємством включено елементи: а) сукупність цілей підприємства та корпоративну стратегію їх досягнення; б) взаємопов’язані плани і бюджети; в) підсистему процесів управління; г) інформаційні моделі оцінки ієрархічної корпоративної й особистісної збалансованих систем показників.
3. Теоретично обґрунтовано концептуальну модель вартісно-орієнтованого управління підприємством, яка дозволяє ефективно планувати й контролювати створення та постійне збільшення вартості підприємства за умови забезпечення ліквідності. Запропоновано ієрархічну корпоративну й особистісну збалансовані системи показників за виокремленими шістьма взаємопов’язаними аспектами (інвестори, в тому числі власники і кредитори, фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство) для взаємоузгодження довгострокових та оперативних цілей, обґрунтування раціональних управлінських рішень та оцінки відповідності фактичного рівня показників їх цільовому значенню на основі методу графічного моделювання. В ієрархічній корпоративній збалансованій системі показників оцінка внеску у вартість підприємства проводиться за бізнес-сегментами та центрами відповідальності (центрів прибутку, доходів, витрат, інвестицій).
4. Ієрархічну корпоративну й особистісну збалансовані системи показників побудовано з урахуванням супідрядності та взаємоузгодженості виокремлених шести аспектів. За кожним аспектом сформовано перелік ключових чинників успіху, систему цілей та результативних показників. Розроблено інформаційні моделі оцінки ієрархічної корпоративної й особистісної збалансованих систем показників із зазначенням розрахункових формул результативних показників та джерел інформації (фінансової, статистичної, податкової, управлінської звітності, регістрів, первинних документів), що надає можливість цілеспрямовано впливати на збільшення вартості вітчизняних підприємств легкої промисловості.
5. Аргументована доцільність використання економічно доданої вартості для обґрунтування й прийняття управлінських рішень щодо виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності в рамках оперативного управління. Перевагами такого підходу є 1) підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства за рахунок інвестування в програми, проекти з позитивним економічним, а не бухгалтерським прибутком; 2) стимулювання економії власного капіталу при прийнятті управлінських рішень; 3) більш об’єктивна оцінка внеску кожного працівника у забезпечення економічного прибутку підприємства. Для ухвалення стратегічних рішень пропонується визначати ринкову додану вартість, перевагами якої є врахування ризиків.
6. На створення додаткової вартості підприємства впливає значна кількість чинники формування вартості підприємства. Доведена необхідність їх систематизації з використанням діаграми Ісікави, яка дозволяє виявити супідрядність чинників вартості підприємства на виділені серед них ключові: 1) чистий грошовий потік, 2) середньозважену вартість капіталу, 3) величину інвестованого капіталу, 4) рентабельність інвестованого капіталу.
7. Встановлені основні економічні передумови впровадження в практику діяльності вітчизняних підприємств вартісно-орієнтованого управління: 1) поширення розуміння значущості нових наукових знань та їх трансформації в інноваційні процеси й інноваційну продукцію як основного джерела створення додаткової вартості підприємства; 2) вдосконалення та розвиток інформаційних технологій та їх прикладна адаптація у сфері виробництва, збуту й управління; 3) становлення та розвиток фондового ринку, що підтверджується суттєвим збільшення обсягів випуску цінних паперів, в тому числі акцій підприємств; 4) глобалізація ринків капіталів, яка загострює конкурентну боротьбу за інвестований капітал; 5) конфлікт інтересів і повноважень менеджерів і власників; 6) збільшення кількості придбання, злиття та поглинання компаній; 7) розробка системи управлінської звітності підприємства.
8. Доведено, що ефективним інструментом вартісно-орієнтованого управління є бюджетування. Розроблено методичні рекомендацій та комп’ютерні програми щодо формування системи бюджетів, яка охоплює операційні, податкові, соціальний, екологічний та фінансові бюджети. Аргументовано включення чинників формування вартості підприємства у відповідні бюджети. Так, в операційні бюджети введено темп росту обсягу продажу, частку готівкових надходжень за періодами, норму прибутку; в податкові бюджети – податкові пільги та показники податкового навантаження; в фінансові бюджети – чисті грошові надходження та видатки коштів, тривалість фінансового циклу, ціну капіталу, середньозважену вартість капіталу, величину інвестованого капіталу, рентабельність інвестованого капіталу.
9. Розроблено систему стимулювання, яка базується на узгодженні корпоративних і особистісних цілей, що орієнтовані на збільшення вартості підприємства. В межах запропонованого підходу винагорода формується з фіксованої та змінної частин. Фіксована частина винагороди визначається за відпрацьований час чи виконані обсяги робіт відповідно до норм чинного законодавства. При визначенні змінної частини винагороди передбачено врахування внеску у збільшення доданої вартості кожного працівника, центру відповідальності, бізнес-сегменту і підприємства в цілому.

Таким чином, застосування на практиці розроблених в дисертаційній роботі теоретичних і методичних положень, прикладних рекомендацій з формування і впровадження системи вартісно-орієнтованого управління на промисловому підприємстві дозволить підвищити ефективність його діяльності, що має вирішальне значення для подальшого розвитку та забезпечення довготривалого успіху кожного підприємства, а також розвитку економіки нашої країни в цілому.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*У наукових фахових виданнях, монографіях:*

1. Колос І.В. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності // Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств: Монографія; Під ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К.: КНУТД, 2005. – С. 385-435.
2. Колос І.В. Концепції управління підприємством та їх інформаційне забезпечення // Управління розвитком. Збірник наукових статей. №7. – Харків, 2006. – С. 48-50.
3. Колос І.В. Обґрунтування ключових чинників вартості підприємства // Економіка та держава. 2006. - №11. – С. 30-32.
4. Колос І.В. Звітність як елемент системи управління підприємством // Економіка та держава. – 2006. - №8. – С. 26-31.
5. Колос І.В. Збалансована система показників у вартісно-орієнтованому управлінні підприємством. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 224: В 5т. Том ІІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С.567-573.
6. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №5 (59). – С. 66-71. (Особистий внесок – розроблено критерії відбору індикаторів, які включаються до ієрархічної корпоративної й особистісної системи збалансованої показників та формат опису показників).
7. Колос І.В. Інструментарій вартісно-орієнтованого управління підприємствами // Економіка та менеджмент. Збірник наукових праць. Випуск 3 (10). Частина 3. – Луцьк, 2006. – С. 128-137.
8. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством // Економіка та держава. – 2006. - №7. – С. 19-24. (Особистий внесок – дослідження еволюційного розвитку технологій управління підприємством).
9. Колос І.В. Інформаційне забезпечення для прийняття управлінських рішень // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2003. - №5 (55). Ч.2, Т.2. – С. 114-118.
10. Колос І.В. Режим доступу до інформації підприємства // Вісник КНУТД: збірник наукових праць (спеціальний випуск). – К.: КНУТД, 2005. - №4 (24). – С. 111-113.

*В інших виданнях:*

1. Колос І.В. Основи бухгалтерської звітності // Теорія бухгалтерського обліку: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 258-287.
2. Колос І.В. Сучасні підходи щодо оцінки результативності діяльності підприємства // Тези доповідей V Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів “Наукові розробки молоді на сучасному етапі”, м. Київ 26-28 квітня 2006р. – К.: КНУТД. – 2006. – Том ІІ. – С. 146.
3. Колос І.В. Застосування системи збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні підприємством // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції “Інвестиційні та інноваційні процеси в промисловості”. – Дніпропетровськ, 2006. – С. 43-44.
4. Колос І.В. Сучасний інструментарій управління підприємством // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції “Економічні проблеми розвитку легкої промисловості”. – К.: КНУТД, 2006. – С. 54-57.
5. Колос І.В. Інформаційне забезпечення інноваційного процесу підприємства // Вісник КНУТД: Збірник наукових праць ювілейної міжнародної конференції “Інноваційні технологій – майбутнє України”. – К.: КНУТД, 2005. - №5 (55). – Т. 2. – С. 87-89.
6. Колос І.В. Аналіз сучасних підходів інформаційного забезпечення суб’єктів господарювання // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, яка присвячена 70 річчю факультету економіки і менеджменту Національної металургійної академії України “Економіка і управління в промисловості”, м. Дніпропетровськ 26-28 жовтня 2005р. – Дніпропетровськ, 2005. – Т. ІІ. – С. 203-205.
7. Колос І.В. Порядок формування інформаційного забезпечення управління підприємством // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в регіоні”. – Том 3. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. – С. 55-57.
8. Колос І.В. Доступність інформації в управлінні підприємством // Науково-практична конференція “Економічний розвиток: проблеми та шляхи їх вирішення”: тези доповідей. – К.: КНУТД, 2005. – С. 38-39.

**АНОТАЦІЇ**

**Колос І.В. Вартісно-орієнтоване управління підприємством (на прикладі підприємств легкої промисловості). – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (легка промисловість). – Київський національний університет технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України, Київ, 2007.

Дисертацію присвячено розробленню теоретичних і методичних положень, прикладних рекомендацій щодо формування і впровадження системи вартісно-

орієнтованого управління на промисловому підприємстві.

У роботі розкрито економічну сутність та методологічні підходи до вартісно-орієнтованого управління з виділенням переваг, недоліків та методів оцінки вартості підприємства, обґрунтовано перелік чинників формування вартості підприємства та методичний підхід до систематизації з виокремленням серед них ключових. Запропоновано концепцію вартісно-орієнтованого управління підприємством з використанням ієрархічної корпоративної та особистісної збалансованих систем показників за шістьма взаємопов’язаними аспектами (інвестори, фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал, суспільство).

Досліджено особливості розвитку підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання для обґрунтування цілісної системи показників вимірювання діяльності за пріоритетними аспектами, розкрито економічні передумови впровадження вартісно-орієнтованого управління на промислових підприємствах.

Розроблено методичні і практичні рекомендації з формування операційних, податкових, екологічного, соціального та фінансових бюджетів підприємства з використанням ключових чинників формування вартості підприємства та системи вартісно-орієнтованого управління з використанням ієрархічної корпоративної й особистісної збалансованих систем показників, а також проведено апробацію на конкретних підприємствах легкої промисловості.

*Ключові слова:* вартісно-орієнтоване управління підприємством, економічна додана вартість, ринкова додана вартість, ключові чинники вартості, збалансована система показників, система бюджетів.

**Колос И.В. Стоимостно-ориентированное управление предприятием (на примере предприятий легкой промышленности). - Рукопись.**

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (легкая промышленность). – Киевский национальный университет технологий и дизайна Министерства образования и науки Украины, Киев, 2007.

Диссертация посвящена разработке теоретических и методических положений, прикладных рекомендаций по формированию и внедрению системы стоимостно-ориентированного управления на промышленном предприятии.

В диссертации рассмотрена эволюция концепций управления предприятием, проведен сравнительный анализ существующих концепций стоимостно-ориентированного управления и выделены их преимущества и недостатки, выявлены подходы и их особенности к оценке и управлению стоимостью предприятия, уточнена экономическая сущность стоимостно-ориентированного управления в современных условиях хозяйствования. Аргументировано обосновано использование экономически добавленной стоимости для обоснования и принятия оперативных управленческих решений, рыночной добавленной стоимости – для принятия стратегических решений. Структурированы факторы, которые влияют на формирование стоимости предприятия, и с использованием диаграммы Иссикавы обоснована их соподчиненность и ключевые: денежный поток, средневзвешенная стоимость капитала, величина инвестированного капитала, рентабельность инвестированного капитала. Разработана концептуальная модель стоимостно-ориентированного управления предприятием.

Проанализированы особенности развития предприятий легкой промышленности Украины в современных условиях хозяйствования. Определены и обоснованы основные экономические предпосылки внедрения системы стоимостно-ориентированного управления на отечественных предприятиях. Разработана методика стоимостно-ориентированного управления предприятием с использованием иерархической корпоративной и личностной сбалансированных систем показателей. Предложена система стимулирования персонала в соответствии с вкладом в увеличение стоимости предприятия конкретного работающего, центра ответственности, бизнес-сегмента. Оценку эффективности стоимостно-ориетнированного управления рекомендовано осуществлять по четырем критериям: положительным значениям экономической и рыночной добавленной стоимости, превышением рентабельности инвестированного капитала в следующем периоде над рентабельностью инвестированного капитала текущего периода, превышением рентабельности инвестированного капитала над средневзвешенной стоимостью капитала в следующем периоде.

Представлен анализ современного инструментария стоимостно-ориентированного управления предприятием и выявлен наиболее эффективным инструмент – бюджетирование. Усовершенствована система бюджетов предприятия, которая охватывает операционные, налоговые, социальный, экологический и финансовые бюджеты, что позволяет повысить эффективность принятия управленческих решений. Аргументировано составление системы бюджетов предприятия в разрезе оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного вариантов. Доказана целесообразность составление налоговых бюджетов согласно источникам возмещения налогов, взносов и сборов. Обоснована необходимость включения в соответствующие бюджеты факторов стоимости. В операционные бюджеты включено темп роста объема продаж, процент денежных поступлений за период, норму прибыли. В налоговые бюджеты внесены налоговые льготы и показатели налоговой нагрузки. Финансовые бюджеты охватывают чистые денежные поступления и расходы, длительность финансового цикла, цену капитала, средневзвешенную стоимость капитала, величину инвестированного капитала, рентабельность инвестированного капитала. В разрезе отдельного бюджета обоснованы необходимая входящая информация, конечные показатели, ответственные лица за подготовку и выполнение бюджета, а также предложен перечень возможных управленческих решений. Разработаны компьютерные программы для составления и анализа системы бюджетов предприятия.

Обоснованы критерии отбора показателей при формировании иерархической корпоративной и личностной сбалансированных систем показателей. В диссертационной работе использован методический подход, который позволяет в разрезе аспектов последовательно согласовывать ключевые факторы успеха, цели и результативные показатели. Для осуществления оценки предложены информационные модели расчета результативных показателей с указанием расчетной формулы и информационной базы с доведением до конкретной формы отчетности, регистра, первичного документа. С целью однозначного понимания каждого показателя разработан единый формат описания показателей иерархической корпоративной и личностной сбалансированных систем показателей. Доказана необходимость использования метода графического моделирования для оценки и контроля за результатами деятельности путем наглядного представления уровня соответствия каждого показателя запланированному значению, что позволит разработать систему конкретных мероприятий по устранению и преодолению неблагоприятных отклонений.

Основные результаты исследования прошли производственную проверку на отечественных предприятиях легкой промышленности, а также используются в учебном процессе на инженерно-экономическом факультете и в институте последипломного образования КНУТД. Апробация результатов диссертационной работы свидетельствует о достоверности и практической значимости проведенного исследования.

*Ключевые слова:* стоимостно-ориентированное управление, экономическая добавленная стоимость, рыночная добавленная стоимость, ключевые факторы стоимости, сбалансированная система показателей, система бюджетов.

**Kolos I.V. Value-based management (as illustrated by the enterprises operating in light industry). – Manuscript.**

The thesis for the candidate in economic sciences in speciality 08.00.04 – Economics and management (light industry). – Kyiv National University of Technology and Design, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kiev, 2007.

This thesis has been aimed to formulate certain aspects of theory and methodology, as well as practical recommendations concerning the formation and implementation of value-based management at an industrial company.

The paper reveals the economic essence and methodical background of the value-based management, identifies its advantages and disadvantages and specifies the methods of enterprise evaluation. The paper also lists the value drivers of an enterprise and offers a methodical approach to their systematization by selecting key value drivers. The concept of the value-based management enhanced by the use of multilevel corporate and personal balanced scorecards in the six interconnected aspects (investors, finance, customers, business processes, personnel, society) is proposed.

Specific features of the light industry development in current economic conditions are analyzed in order to substantiate the integral system of key performance indicators, and economic preconditions to the implementation of the value-based management at industrial companies are addressed.

The paper offers methodic and practical recommendations as to the formation of operational, tax, environmental, social and financial budgets of a company by using key value drivers, and of the value-based management system enhanced with the multilevel corporate and personal scorecards. The proposals have been tested at the specific light industry enterprises.

*Key words:* value-based management, economic value added, market value added, key value drivers, balanced scorecard, system budgets.

Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>