and its Role in Contemporary Market Environment]. *Biznes Inform*, no. 12 (2012): 330-333. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-12_0-pages-330_333.pdf

Pylypenko, Ya. "Zakupivli avtomobiliv u Prozorro 2021" [Car Purchases in Prozorro 2021]. https://ti-ukraine.org/blogs/zakupivli-avtomobiliv-u-prozorro-2021/#:~:text=Найпопулярнішими%20моделяіми%206ули%20Renault%20Duster,Nissan%20Leaf%20

Tsymbaliuk, I. M. *Psykholohichne konsultuvannia ta korektsiia. Modulno-reitynhovyi kurs* [Psychological Counseling and Correction. Modular Rating Course]. Kyiv: Profesional, 2005.

"Ukrainskiy avtorynok v 2021 godu vyros na 20%" [Ukrainian Car Market Grew by 20% in 2021]. *AUTO-Consulting*. December 31, 2021. https://autoconsulting.ua/article.php?sid=50400

"Ukrainskiy rynok novykh avto v 2019 godu prodemonstriroval stabilnyy rost" [Ukrainian Market of New Cars in 2019 Showed Stable Growth]. *AUTO-Consulting*. January 03, 2020. https://autoconsulting.ua/article.php?sid=45548

"Vakansii. Toiota Tsentr Kyiv «Avtosamit» – ofitsiinyi dyler TOYOTA" [Vacancies. Toyota Center Kyiv "Avtosamit" Is an Official TOYOTA Dealer]. https://toyota.com.ua/vakansiyi

Vdovychenko, R. P. "Upravlinske konsultuvannia yak konsultatsiina posluha" [Management Consulting as Advisory Services]. *Yakist tekhnolohii ta osvity*, no. 2 (2011): 5-8. http://library.uipa.edu.ua/images/data/zbirnik/Yak_2/3.pdf

"Yakym buv ukrainskyi avtorynok u 2022 rotsi. Pidsumky" [What Was the Ukrainian Car Market Like in 2022. Results]. *AUTO-Consulting*. January 03, 2023. https://autoconsulting.ua/article.php?sid=52936

УДК 658.1
JEL: M11; M19; M21; O12
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-196-202

# УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

©2023 **ОСТАПЕНКО Т. М., КУБЕЦЬКА О. М.**

*УДК 658.1*
*JEL: M11; M19; M21; O12*

**Остапенко Т. М., Кубецька О. М. Удосконалення управління результативністю функціонування підприємства**

*У статті розглянуто питання розвитку підприємства, його поточного стану та ролі управління результативністю його діяльності. Встановлено, що результативність підприємства вимірюється через ряд показників: отриманий результат (прибуток), досягнення поставленої мети, ефективна робота за низкою інших показників (основні засоби, оборотні активи тощо), тобто як досягнення високих/достатніх показників функціонування. Проте у статті не ставилося за мету з'ясувати повний перелік цих результативних показників. Дослідження полягало в розробці сучасних рекомендацій підприємствам, як бізнес-одиницям, щодо вдосконалення управління результативністю їх функціонування. Адже результативності можна досягти шляхом ефективного управління операційною системою, тобто фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими ресурсами, на базі вмілого їх поточного та стратегічного планування, прогнозування, моніторингу, діагностики, аналізу діяльності та прийняття правильних управлінських рішень. Тому в статті серед управлінських заходів пропонується використання фінансового планування, що є ключовою передумовою досягнення високих результатів діяльності підприємства. Також пропонується підвищення результатів діяльності через ряд таких впроваджень/удосконалень: використання традиційних і нових комунікаційних підходів та технологій; упровадження в систему управління результативністю діяльності підприємства принципів менеджменту якості. Наступний логічний крок з удосконалення управління, що пропонується, – розробка збалансованої системи управління, до якої мають входити такі основні підсистеми: стратегічного планування; моніторингу проходження стратегічного курсу; залучення ресурсів; використання ресурсів організації; координації бізнес-процесів; контролю в усіх галузях діяльності підприємства; цілеорієнтації підприємства; ухвалення рішень; мотивації персоналу; делегування та розподілу відповідальності; оцінки діяльності підприємства; прогнозування діяльності; навчання персоналу. Зазначені системи пропонується періодично переглядати. У статті пропонується до впровадження інтерім-менеджмент, який націлений на досягнення позитивного результату в бізнесі.*

***Ключові слова:*** *результат, управління, результативність, інтерім-менеджмент, фінансове планування, принципи управління якістю, удосконалення.*

***Рис.:*** *2.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *8.*

***Остапенко Тетяна Миколаївна*** *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)*
***E-mail:*** *ostapenko13@ukr.net*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-9292-3560*
***Researcher ID:*** *https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1779-2016*
***Scopus Author ID:*** *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210840416*

***Кубецька Ольга Миколаївна*** *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0003-3507-0183*
***Researcher ID:*** *https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1386-2016*
***Scopus Author ID:*** *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210845069*

*UDC 658.1*
*JEL: M11; M19; M21; O12*

***Ostapenko T. M., Kubetska O. M. Improving the Management of the Effectiveness of the Enterprise Functioning***

*The article considers the issue of development of enterprise, its current status, and role of performance management of its activity. It is determined that the effectiveness of enterprise is measured through a number of certain indicators: the result (profit), achievement of the set goals, effective work according to a number of other indicators (fixed assets, current assets, etc.), that is, the achievement of high/sufficient indicators of functioning. Apart from this, the article does not aim to obtain the complete list of these performance indicators. The study moreover consisted in the development of modern recommendations for enterprises, as business units, to improve the management of the effectiveness of their functioning. More precisely, effectiveness can be achieved through effective management of the operating system, that is, financial, labor, material and other resources, based on a skillful current and strategic planning, forecasting, monitoring, diagnostics, analysis of activities, and making the right managerial decisions. Therefore, the article among managerial measures proposes the use of financial planning, which is a key prerequisite for achieving high results regarding the enterprise's activities. It is also proposed to improve performance through a number of the following implementations/improvements: use of both traditional and novel communication approaches and technologies; introduction of quality management principles into the system of management of effectiveness of the enterprise. The next logical step to improve the proposed management is the development of a balanced management system, which should include the following main subsystems: strategic planning; monitoring the implementation of the strategic course; attraction of resources; use of organization resources; coordination of business processes; control in all areas of the enterprise's activities; goal-orientation of the enterprise; decision-making; staff motivation; delegation and distribution of responsibility; evaluation of the enterprise's performance; forecasting the enterprise's activities; staff training. These systems are proposed to be updated periodically. The article proposes to introduce interim management, which is aimed at achieving a positive result in business.*

***Keywords:*** *result, management, effectiveness, interim management, financial planning, principles of quality management, improvement.*
***Fig.:*** *2.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *8.*

***Ostapenko Tetiana M.*** *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Analytical Economics and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)*
***E-mail:*** *ostapenko13@ukr.net*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0002-9292-3560*
***Researcher ID:*** *https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1779-2016*
***Scopus Author ID:*** *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210840416*
***Kubetska Olha M.*** *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Analytical Economics and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)*
***ORCID:*** *https://orcid.org/0000-0003-3507-0183*
***Researcher ID:*** *https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1386-2016*
***Scopus Author ID:*** *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210845069*

Розвиток будь-якого підприємства України, стан і рівень його науково-технічного прогресу, зростання продуктивності праці, вирішення цілої низки супутніх цьому соціально-економічних проблем значною мірою залежать від ефективності механізму управління підприємствами.

Поточний стан українських підприємств зумовлює необхідність застосування нових підходів, методів, інструментів, концепцій і технологій управління. Ефективність основної діяльності належить до числа ключових категорій ринкової економіки, що забезпечує досягнення мети розвитку як кожного підприємства окремо, так і суспільства в цілому.

Проблему оцінки результативності підприємства досі не вирішено, незважаючи на численні та тривалі зусилля як практиків у галузі економіки та менеджменту, так і наукової спільноти. І відповідь на запитання «Якими показниками та методами вимірювати результативність підприємства?» вимагає подальших пошуків. Очевидно, що висновок про результативність підприємства можна зробити, оцінивши ряд показників: чи отримано запланований результат (прибуток); чи досягнуто поставленої мети; чи підприємство спрацювало ефективно за рядом інших показників (щодо основних засобів, оборотних активів тощо), тобто досягло високих/достатніх показників економічної чи то іншої результативності. Але за такого підходу виникає кілька питань:

1. Діапазон/номенклатуру/перелік яких показників слід використовувати для оцінки результативності?

2. Які результати (економічні чи соціальні) найбільш адекватно характеризують діяльність підприємства?

Дотепер не існує єдності думок щодо показників чи показника оцінки результативності організації. Встановлено, що склад системи оцінних показників залежить від галузі, у якій функціонує підприємство, від стадії його життєвого циклу, а також від багатьох інших чинників. Ведуться дискусії про переваги різних способів вимірювання (за допомогою системи показників або єдиного узагальнюючого показника), про ресурсний і витратний варіант вимірювання результативності. Все це підтверджує важливість проблеми. Проте ми не ставимо собі за мету з'ясувати перелік цих результативних показників. Наше дослідження полягає в розробці сучасних рекомендацій підприємствам, як бізнес-одиницям, щодо вдосконалення управління результативністю функціонування підприємства.

Напрацювання напрямів підвищення результатів діяльності підприємства дасть можливість, особливо в сучасній економічній ситуації, господарюючим суб'єктам оновити практичні інструменти управлінця та спрямувати роботу управлінського

персоналу в русло раціональності, необхідності, обґрунтованості та виправданості.

Дослідження сучасної проблематики з питань управління результативністю функціонування операційної системи (підприємства) висвітлюють такі науковці, як В. В. Гриненко, М. А. Браташ, М. М. Кучер, Т. В. Воронько-Невіднича, М. В. Кулікова, І. М. Тесленок, О. В. Михайлова, О. П. Богаченко, О. П. Пащенко, Б. В. Бусленко, Г. Ф. Герега, Т. І. Батракова, М. В. Зось-Кіор, Л. Є. Довгань, Я. В. Фоніна, О. В. Яременко та ін. Проте, незважаючи на їх здобутки та враховуючи дійсність (перебування України у воєнному стані), актуальним є питання підвищення рівня соціально-економічного розвитку підприємств, тобто питання поліпшення системи управління з метою забезпечення результативності підприємств.

*Мета* статті полягає в розробці шляхів забезпечення результативності функціонування операційної системи (підприємства), тобто вдосконалення управління.

Ефективна організація грошових потоків фірми вважається базовою передумовою розвитку бізнесу та його результативної діяльності. Основними цілями фінансового планування як процесу є досягнення узгодженості між наявними коштами фірми та необхідною їх величиною за необхідності.

Характер і зміст фінансового планування визначають його принципи (*рис. 1*).

Серед завдань фінансового планування – належна забезпеченість господарської діяльності фінресурсами за всіма її видами; визначення найбільш ефективних вкладень фінансів; установлення резервів підвищення прибутку через краще використання всіх ресурсів підприємства.

Метою фінансового плану є узгодження доходів та витрат на будь-який за тривалістю плановий період (як правило, це рік).

У процесі фінансового планування визначаються майбутні фінансові потреби: коли і які саме кошти будуть потрібні підприємцю у плановому періоді.

Фінансовий план є документом, за яким характеризується досягнення фінцілей суб'єкта господарювання та відображаються і доходи, і витрати. У процесі фінансового планування: ідентифікуються фінансові цілі та орієнтири підприємства; встановлюється міра відповідності цих цілей поточному фінансовому стану підприємства; формулюється послідовність дій із досягнення поставлених цілей.

Оскільки кожна дія господарюючого суб'єкта пов'язана з ризиком, може принести втрати або позитивні результати при зміні кон'юнктури ринку, тому кожна дія повинна ретельно прораховуватися наперед. У поточному фінансовому плані всі розділи плану розвитку організації пов'язуються з фінансовими показниками, визначається вплив фінансових потоків на виробництво та продаж, конкурентоспро-

**1. Наукова обґрунтованість** (передбачає проведення розрахунків фінансових показників на основі певних методик з урахуванням кращого досвіду; використання засобів обчислювальної техніки, економіко-математичних методів, які передбачають багатоваріантність розрахунків і вибір найоптимальнішого з них)

**2. Єдність фінансових планів** (полягає в єдності фінансової політики, єдиному підході до розподілу фінансових ресурсів, єдиній методології розрахунку фінансових показників та ін.)

**3. Безперервність** (означає взаємозв'язок довгострокових (перспективних), поточних і оперативних фінансових планів)

**4. Стабільність** (незмінність показників фінансових планів)

**5. Гранична рентабельність** (реалізується через вибір тих напрямків вкладень коштів, які забезпечують максимальну віддачу (прибутковість) при мінімальних ризиках)

**6. Рентабельність капіталовкладень** (передбачає, що для капіталовкладень необхідно вибрати найдешевші способи фінансування, позиковий капітал залучається в тому випадку, якщо він підвищує рентабельність власного капіталу)

**Рис. 1. Принципи фінансового планування**

**Джерело:** розроблено авторами з використанням [5; 7; 8].

можність організації в поточному періоді. Оперативний фінансовий план включає в себе короткострокові тактичні дії – складання та виконання платіжного і податкового календаря, касового плану на місяць, декаду, тиждень. Етапи процесу фінансового планування передбачають комплекс дій (*рис. 2*).

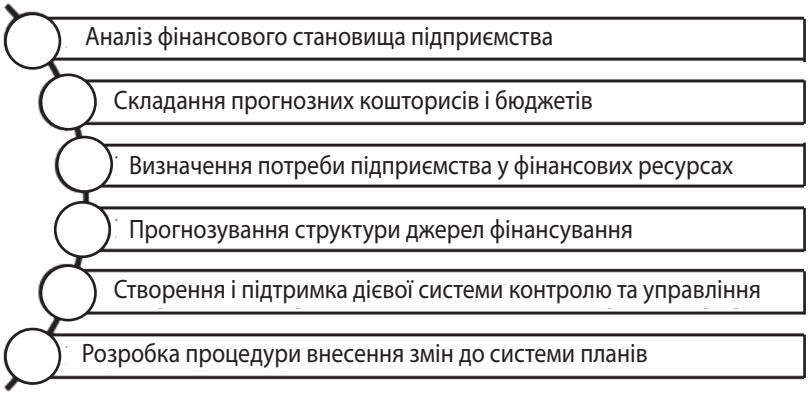


**Рис. 2. Етапи процесу фінансового планування**

**Джерело:** розроблено авторами з використанням [5; 7; 8].

У практичній діяльності підприємствами розробляється кілька фінансових планів: песимістичний, імовірний і оптимістичний.

Ефективне управління фінансами організацій можливе лише при плануванні всіх фінансових потоків, процесів і відносин господарюючого суб'єкта. Особливу увагу слід приділяти впливу інфляційних процесів на поточне фінансове планування.

Основним способом урахування інфляції повинен стати факторний метод, що включає п'ять послідовних етапів:

- розрахунок базових показників за попередній рік;
- постановка цілей господарської діяльності на планований рік;
- прогнозування індексів інфляції;
- розрахунок планового прибутку;
- вибір оптимального варіанта.

Цей метод дозволяє досить достовірно планувати фінансову діяльність підприємства й оцінювати її результати в умовах нестабільної економіки та інфляційного зростання цін.

Підвищення результатів діяльності можливе за рахунок заходів зі збільшення кількості клієнтів та збільшення комерційного доходу, що передбачатиме використання традиційних і нових комунікаційних підходів та технологій. Інструменти управління доходами особливо актуальні в сучасних умовах. Для закріплення успіху та досягнення постійного зростання доходів необхідно оновлювати інструментарій управління, використовуючи доступні digital-технології та традиційні методи просування товару (послуг) на ринок.

Управління результативністю діяльності підприємства має будуватися з урахуванням принципів менеджменту якості. Відповідно до ДСТУ ISO 9001-2015 до принципів менеджменту якості належать [6]: орієнтація на споживачів; лідерство; взаємодія працівників; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень, що ґрунтуються на фактах; менеджмент взаємин. У стандартах управління якістю визначено необхідність застосування процесного підходу, а також постійного поліпшення в усіх сферах діяльності. З позиції цього підходу та циклу Демінга можна назвати такі етапи управління результативністю діяльності: визначення бачення, місії та перспектив, визначення стратегічних та оперативних цілей, визначення показників і цільових значень, складання карт поточних та оптимізованих бізнес-процесів, визначення показників і цільових значень, моніторинг виконання процесів, контроль проблемних питань реалізації процесів, адаптація цілей, процесів і т. ін.

Управління результативністю діяльності організації є багаторівневим, багатоаспектним процесом, що базується на послідовній реалізації циклу Демінга (*Plan, Do, Check, Act* – PDCA-цикл) – Плануй, Роби, Контролюй, Дій – на різних етапах стратегічного та оперативного управління.

Звісно, яка б не була система управління, першоосновою результативного управління є компетентність у менеджменті, а саме, розуміння взаємозв'язку між причинами та наслідками. Щоб бізнес функціонував з потрібною результативністю, менеджмент компанії повинен добре розуміти причинно-наслідкові зв'язки між керуючими впливами на організацію та результатами, що настануть після такого впливу.

У *табл. 1* наведено зміст результативності діяльності організації відповідно до принципів управління якістю.

Дотримання кожного принципу управління якістю тим чи іншим чином приведе до сталого успіху організації.

**Таблиця 1**

**Принципи менеджменту якості та результативності організації**

| Принцип | Формулювання принципу | Зміст результативності |
|---|---|---|
| Орієнтація на споживачів | Менеджмент якості націлений на виконання вимог споживачів та на прагнення перевершити їх очікування. | Кожному співробітнику необхідно виконувати свою роботу так, щоб усі вимоги клієнта були ретельно виконані та виконані правильно, а там, де це можливо, виконані краще. Розуміння реальних і майбутніх потреб споживачів робить внесок у досягнення організацією сталого успіху |
| Лідерство | Лідери на всіх рівнях організації забезпечують єдність мети та напрямів діяльності організації та створюють умови, у яких працівники взаємодіють задля досягнення цілей організації у сфері якості | Від керівників компанії залежить, наскільки точно та швидко дії співробітників наближатимуть її до поставленої мети. Роль лідерства в організацію важлива, оскільки створення єдності мети, напрямів діяльності та взаємодії працівників приводить до підвищення результативності та ефективності діяльності |
| Взаємодія працівників | Для організації дуже важливо, щоб усі працівники були компетентними, наділені повноваженнями та залучені до створення цінності. Компетентні, наділені повноваженнями та взаємодіючі працівники на всіх рівнях організації підвищують її здатність створювати цінність | Підприємство не досягне успіху, якщо всі його працівники не прагнутимуть загальних цілей і не поділятимуть спільні цінності. Для того, щоб ефективно та результативно керувати організацією, дуже важливо поважати та залучати всіх працівників на всіх рівнях організації. Визнання, наділення повноваженнями та заохочення навичок і знань сприяє взаємодії працівників для досягнення цілей організації |
| Процесний підхід | Послідовні та прогнозовані результати досягаються більш ефективно та результативно, коли діяльність усвідомлюється та управляється як взаємопов'язані процеси, які функціонують як узгоджена система | Процесний підхід включає цикл Демінга «Плануй – Роби – Перевіряй – Дій» (PDCA).<br>Процесний підхід дозволяє організації планувати свої процеси та їхню взаємодію. Реалізація циклу PDCA дозволяє організації забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати їх менеджмент, визначати та реалізовувати можливості для поліпшення. Саме на стадії «перевіряй» організація контролює показники результативності своєї діяльності |
| Поліпшення | Успішні організації постійно націлені на поліпшення | Згідно з циклом Демінга (циклом PDCA) останній крок у цьому циклі – це дії щодо поліпшення (Act). Вони необхідні завжди, незалежно від рівня успішності роботи організації. Дотримання принципу поліпшення вкрай важливе для підприємств, оскільки він приводить до поліпшення результатів процесів, можливостей організації та підвищення задоволеності споживачів, а відповідно, і до поліпшення результативності детальності організації |
| Прийняття рішень, засноване на фактах | Рішення, що ґрунтуються на аналізі та оцінці даних та інформації, з більшою ймовірністю створять бажані результати | Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та їх можливі незаплановані наслідки. Аналіз фактів, свідчень і даних приводить до більшої міри об'єктивності та впевненості у прийнятих рішеннях. Дотримання цього принципу приводить до поліпшення результативності та ефективності роботи |
| Менеджмент взаємовідносин | Для досягнення сталого успіху організації керують своїми взаємовідносинами з відповідними зацікавленими сторонами – такими, як постачальники | Підприємства не зможуть виконати свої замовлення, якщо не спиратимуться на допомогу та співпрацю своїх постачальників, які забезпечують їх необхідними матеріалами. Зацікавлені сторони впливають на результати діяльності організації. Стійкий успіх з більшою ймовірністю буде досягатися в ситуації, коли організація керує взаємовідносинами з усіма зацікавленими сторонами для того, щоб оптимізувати їх вплив на результати її діяльності. Менеджмент взаємовідносин приводить до поліпшення результатів діяльності організації та відповідних зацікавлених сторін шляхом реагування на можливості та обмеження, що належать кожній зацікавленій стороні |

**Джерело:** складено з використанням [6].

Наступним логічним кроком є розробка збалансованої системи управління, до якої мають входити такі основні підсистеми:

- стратегічного планування;
- моніторингу проходження стратегічного курсу;
- залучення ресурсів;
- використання ресурсів організації;
- координації бізнес-процесів;
- контролю в усіх галузях діяльності підприємства;
- цілеорієнтації підприємства;
- ухвалення рішень;
- мотивації персоналу;
- делегування та розподілу відповідальності;
- оцінки діяльності підприємства;
- прогнозування діяльності;
- навчання персоналу.

Системи потрібно постійно переглядати, оновлювати відповідно до змін у бізнесі. Також важливо розуміти, що жодні системи не працюють ідеально, тобто непередбачені ситуації можуть викликати відхилення. Здатність організації ефективно/гнучко працювати в нестандартних/непередбачуваних ситуаціях значно впливає на ефективність усієї бізнес-системи.

Системи не керують, керують люди, а системи лише допомагають їм в управлінні. Тому від того, наскільки менеджмент компанії зможе «переконати» персонал досягати цілей бізнесу, залежатиме результативність управління.

Оскільки в умовах сучасності більшість підприємств функціонують у нестандартних/непередбачуваних умовах, серед управлінських заходів можна передбачити впровадження інтерім-менеджменту. Інтерім-менеджмент – вид послуг з управління бізнесом, покликаний швидко й ефективно вирішувати проблемні та кризові ситуації. Інтерім-прогресори – це тимчасові менеджери вищого рівня управління, метою діяльності яких є досягнення прогресивних змін організації. Завдання прогресора – запустити процес саморозвитку, запустити прогресування результатів, інколи навіть здійснюється докорінна реорганізація бізнесу чи то його суттєве оздоровлення [1; 3]. Інтерім-менеджера слід залучати до управління за необхідності: збільшення конкурентоспроможності бізнесу, кардинальної зміни напрямку діяльності; за необхідності привнести нове бачення бізнесу, проведення реінжинірингу бізнес-процесів, досягнення прогресу за рахунок досвіду, технологій; за необхідності змінити правила й методи управління, змінити організаційну структуру підприємства, оновити корпоративну культуру; за необхідності оволодіння новими ринками збуту, освоєння нових методів виявлення проблем тощо [2; 4].

Важливою відмінністю інтерім-менеджера від найманого працівника є його відносини із замовником, які значно відрізняються від відносин найманого працівника з роботодавцем. З позиції КзПП, їх відносини регулюються господарським кодексом, а не трудовим законодавством. На практиці інтерім-менеджер виконує ту роботу, яка необхідна для успішного завершення проєкту.

Відмінність між найманим працівником та інтерім-менеджером полягає у володінні різними спеціальними знаннями та навичками, необхідними для управління та реорганізації бізнесу. Якщо порівнювати, то постійний менеджер (найманий працівник) витрачає на поточну управлінську діяльність 80–90% свого часу, а на розвиток і реорганізацію – 10–20% часу. В інтерім-менеджерів протилежний розподіл зусиль: 80% і більше часу – на реорганізацію і розвиток та близько 20% часу – на поточне управління.

Разом із тим, слід наголосити, що тимчасовість надання управлінських послуг не є ключовою ознакою інтерім-менеджерів, за якою їх можна виділити серед інших видів управлінської діяльності. Такою ключовою ознакою вважається досягнення «позитивного результату» в бізнесі.

## ВИСНОВКИ

Результативності можна досягти шляхом ефективного управління операційною системою, тобто фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими ресурсами, на базі вмілого їх поточного та стратегічного планування, прогнозування, моніторингу, діагностики, аналізу діяльності та прийняття правильних управлінських рішень. Тому серед управлінських заходів пропонується використання фінансового планування, що є ключовою передумовою досягнення високих результатів діяльності. Також пропонується підвищення результатів діяльності через ряд таких упроваджень/удосконалень:

- використання традиційних і нових комунікаційних підходів та технологій;
- упровадження в систему управління результативністю діяльності підприємства принципів менеджменту якості.

Наступним логічним кроком з удосконалення пропонується розробка збалансованої системи управління, до якої мають входити такі 13 основних підсистем. Системи пропонується періодично переглядати.

Також пропонується до впровадження інтерім-менеджмент, який націлений на досягнення «позитивного результату» в бізнесі. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ


1. Інтерім-менеджер. URL: https://profitworks.com.ua/professii/menedzhment/interim-menedzher
2. Інтерім-менеджмент. URL: https://tvir.biographiya.com/interim-menedzhment/

3. Корнеев С. Interim Management – это… *Сети & Бизнес*. 2009. № 2. URL: https://www.management.com.ua/qm/qm126.html
4. Лазоренко Т. В., Булавіна А. Д., Москаленко О. Д. Інтерім-менеджмент: проблеми та перспективи в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 818–821. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/191.pdf
5. Дорошенко О. О., Сорокатий В. М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95.
6. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001. URL: https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsypiv-upravlinnia-iakistiu-v-vymohakh-iso-9001/
7. Семенов Г. А., Бугай В. З., Семенов А. Г., Бугай А. В. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 432 с.
8. Білик М. Д., Бєлялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 435 с.

**REFERENCES**

Bilyk, M. D., and Bielialov, T. E. *Finansove planuvannia na pidpryiemstvi* [Financial Planning at the Enterprise]. Kyiv: PanTot, 2015.

Doroshenko, O. O., and Sorokatyi, V. M. "Finansove planuvannia na pidpryiemstvi yak metod minimizatsii finansovykh ryzykiv" [Financial Planning in the Enterprise as a Method of Minimizing Financial Risks]. *Efektyvna ekonomika*, no. 10 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95

"Interim-menedzher" [Interim Manager]. https://profitworks.com.ua/professii/menedzhment/interim-menedzher

"Interim-menedzhment" [Interim Management]. https://tvir.biographiya.com/interim-menedzhment/

Korneyev, S. "Interim Management – eto…" [Interim Management Is…]. *Seti & Biznes*. 2009. https://www.management.com.ua/qm/qm126.html

Lazorenko, T. V., Bulavina, A. D., and Moskalenko, O. D. "Interim-menedzhment: problemy ta perspektyvy v Ukraini" [Interim Management: Problems and Prospects in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 12.1 (2016): 818-821. http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/191.pdf

"Sim pryntsypiv upravlinnia yakistiu v vymohakh ISO 9001" [Seven Principles of Quality Management in ISO 9001 Requirements]. https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsypiv-upravlinnia-iakistiu-v-vymohakh-iso-9001/

Semenov, H. A. et al. *Finansove planuvannia i upravlinnia na pidpryiemstvakh* [Financial Planning and Management at Enterprises]. Kyiv: TsUL, 2007.

УДК (658.15+338.5):001.8(045)
JEL: G32; M41
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-202-209

# МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

©2023 **СЛОБОДЯНЮК Н. О., БІДНОВА О. Ю.**

*УДК (658.15+338.5):001.8(045)*
*JEL: G32; M41*

**Слободянюк Н. О., Біднова О. Ю. Моделювання системи управління витратами на підприємстві: теоретико-методичний аспект**

*Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних основ моделювання системи управління витратами підприємства та визначенні ефекту від її практичного впровадження. На основі аналізу літературних джерел виокремлено семантичні ознаки витрат. Встановлено, що відповідно до системного підходу витрати виступають об'єктом управління та складовою загальної інформаційно-аналітичної системи, підлягають ідентифікації, аналізу, оцінці, оптимізації з метою виявлення резервів щодо зростання показників рентабельності діяльності підприємства при одночасному дотриманні зниження рівня собівартості випуску продукції за інших рівних умов. Обґрунтовано, досліджено та конкретизовано методичні основи моделювання системи управління витратами підприємства, що складається з обов'язкових елементів: суб'єкта та об'єкта управління витратами підприємства; управлінсько-функціональної та економіко-функціональної підсистеми управління витратами підприємства; організаційно-економічного механізму; зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також зворотних зв'язків. Доведено практичну необхідність класифікації витрат задля конкретизації об'єкта управління відповідно за організаційно-управлінським, фінансово-економічним та обліково-аналітичним критеріями. Систематизовано методи управління витратами підприємства та зазначено їх неуніверсальність при практичному застосуванні. Наведено управлінські заходи зі зниження витрат підприємства залежно від складності їх реалізації. Обґрунтовано ефект від упровадження системи управління витратами в діяльність підприємства, який полягає в: підвищенні ефективності управління витратами на основі своєчасної оцінки змін у собівартості продукції; контролюванні рівня витрат відповідно до норм споживання за центрами відповідальності; отриманні достовірної, релевантної та економічно обґрунтованої інформації щодо резервів зниження витрат; кореляції та оцінці впливу витрат на показники фінансового стану підприємства та рентабельності його діяльності в цілому. Подальші напрями наукових досліджень автори вбачають в обґрунтуванні особливостей практичного застосування системи управління витратами підприємства залежно від галузевої приналежності та структури виробництва підприємства з урахуванням стандартів ISO 9001.*

***Ключові слова:*** *витрати, управління витратами, система управління витратами на підприємстві.*
***Рис.:*** *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *15.*