

3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта/ Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 301 с.

4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 253 с.

5. Развитие лидерских навыков. Двенадцать упражнений начальной ступени [Электронный ресурс]: веб-страница информационно-ресурсного центра «Пси-Фактор». – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ua/>

УДК 338.2

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*ЧЕРНЕЦЬКА О. В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ, ДДАЕУ*

*В статті розглянуто сутність та основні складові системи управління фінансовими результатами, обґрунтовано застосування системного та синергетичного підходів до процесу менеджменту фінансових результатів аграрних підприємств.*

*The paper considers the nature and main components of financial performance management, Application of a systematic and synergetic approach to process management financial performance of agricultural enterprises.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови діяльності сільськогосподарських підприємств призвели до значних змін в економічних інструментах, що використовуються товаровиробником, а відповідно, і до впровадження нових концепцій управління діяльністю підприємства. Наслідки економічної кризи здійснюють свій вплив на фінансовий результат господарювання аграрних підприємств, що вимагає їх адекватної та миттєвої реакції, яка б сприяла підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, економічної безпеки та розвитку з орієнтацією на довгострокову перспективу діяльності.

Отриманий аграрними підприємствами фінансовими результат є головним економічним показником, що відображає ефективність їх господарювання та рівень економічного розвитку. Необхідність вирішення основних проблем та ліквідації негативних наслідків економічної кризи зумовлює необхідність побудови системи управління, спрямованої на формування своєчасних управлінських рішень, як відповідь на зміни економічної ситуації у зовнішньому

середовищі з урахуванням внутрішніх можливостей аграрного підприємства.

На сучасний момент економічного розвитку в Україні процес управління фінансовими результатами на підприємствах знаходиться на тому рівні, коли керівники усвідомлюють важливість цього питання, але не мають певних знань в цій галузі або стикаються з проблемами неспівставності при оцінці ефективності діяльності підприємств. Процес управління фінансовими результатами є похідною від процесу управління витратами, який є запозиченим в іноземних науковців і зовсім не враховує особливості вітчизняного аграрного виробництва. Тому в посткризовий період діяльності аграрних підприємств виникає нагальна потреба в оптимізації функціонування системи управління фінансовими результатами господарської діяльності та розробці ефективного інструментарію менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На сьогоднішній момент багато вчених приділяють увагу проблемам адаптації запозиченого у зарубіжних вчених інструментарію управління фінансовими результатами підприємства у відповідності до реалій українського товаровиробництва. Питання управління фінансовими результатами підприємства в різних аспектах досліджували: Афанас'єва О.Є., Скалюк Р. В., Тархов П.В., Жукова Т.А., Одінцева Т.М., Невмержицька О.В., Чаус І.В., Житний П.Є., Говорушко Т.А., Арич М.І., Вороніна О.О., Богацька Н.М., Носарівська О.М., Підлубна С.А., Прохар Н.В., Ночовна Ю.О. та інші. Зокрема, проблемами формування фінансових результатів та пошуку шляхів удосконалення системи управління ними в аграрному секторі економіки займалися такі вчені, як Плаксієнко В.Я., Есманова Л.І., Червінська С.А., Лесогорова В., Охріменко І., Дорогань Л.О., Дорошенко А.П., Ратушна О. П. та інші.

**Метою статті** є дослідження сутності процесу управління фінансовими результатами та його особливостей в аграрних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкової економіки для досягнення стійкої конкурентоспроможності та забезпечення оптимального економічного ефекту потрібно запроваджувати ефективну систему управління фінансовими результатами підприємства. На думку Вороніної О.О. [3], управління фінансовим результатом – це процес пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо формування, розподілу й використання фінансового результату, який базується на координації дій з іншими

підсистемами управління підприємством, на підставі зворотного впливу, та здійснюється для досягнення стійкого фінансового стану й ефективної діяльності підприємства. Розгляд управління фінансовим результатом, як визначальної складової у загальній системі управління підприємством, сприяв розкриттю вищезазначеним вченим змісту такого управління, відмінністю якого від існуючих підходів є виокремлення координаційної функції зазначеного управління та важливість узагальнення зворотного впливу фінансового результату для функціонування системи управління підприємством в цілому.

Науковці Говорушко Т.А. та Арич М.І. [4] розглядають процес управління фінансовими результатами діяльності підприємства як комплекс організаційно-управлінських заходів, методів та інструментів визначення і реалізації найбільш економічно-ефективних управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання фінансово-економічного результату діяльності підприємства для досягнення його цілей та мети створення.

Використання результатів господарювання в системі управлінні підприємства на сьогоднішній день досить складна справа, оскільки в аграрних підприємствах керівники часто не усвідомлюють важливість оперативного управління діяльністю, тому навіть не ставиться задача збору та надання поточних даних для прийняття управлінських рішень. Господарські результати в поточному менеджменті не використовуються через їх відсутність та брак самого поточного менеджменту. На погляд Есманової Л.І. [6], застосування господарських результатів у поточному менеджменті є одним із важливих факторів розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах економічної залежності аграрного сектора. Використання господарських результатів в управлінні неможливе без управлінського обліку, який визначає єдність мети управлінських рішень, є необхідним джерелом економічної інформації про діяльність підприємства для оперативного реагування на щоденні відхилення реального фінансово-економічного стану.

На важливості управлінського обліку наголошує також Лесогорова В. [7], яка для оптимізації процесу управління фінансовими результатами пропонує удосконалити обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими ресурсами та фінансовими результатами, що передбачає введення в складі облікового апарату посаду бухгалтера-аналітика, який здійснюватиме управлінський облік з метою забезпечення менеджменту необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень і запровадження антикризового управління.

Вважаємо за доцільне зазначити, що одним із інструментів управлінського обліку є облікова політика підприємства. Як зазначають Т.М. Чорнявська [10] та В. Лесогорова [7], від уміло сформованої облікової політики багато в чому залежать управління господарською діяльністю підприємства та стратегія його розвитку на тривалу перспективу. Вдало обрана облікова політика позитивно впливає на діяльність підприємства, його рентабельність [10]. Саме облікова політика, як основний інструмент, виконує регулюючу функцію, - шляхом вибору механізмів, необхідних для того, щоб ефективно діяла система обліку, забезпечує ефективну діяльність підприємства [7].

Ми цілком погоджуємось з тим, що в основі ефективного управління фінансовими результатами лежить виважена та обґрунтовано облікова політика. Зважаючи на обраний підприємством метод оцінки матеріальних цінностей, або метод нарахування амортизації на основні засоби, буде формуватися відповідний розмір виробничих витрат, який безпосередньо впливає на фінансовий результат, як в сторону збільшення, так і в сторону зниження.

Підприємство одержує цінності впродовж року багато разів за різними договірними цінами. Отже, важливим моментом в процесі управління підприємством є питання оцінки витрачених запасів та їх залишку на кінець звітного періоду. Наприклад, за методом ФІФО на витрати відносять вартість раніше придбаних запасів, в умовах зростання цін собівартість продукції більш низька, а прибуток більш високий. При використанні методу середньозваженої собівартості не беруть до уваги, що виникають додаткові витрати, пов'язані з придбанням запасів (транспортно-заготівельні витрати), приймаючи за фактичну собівартість лише закупівельні ціни, не об'язуючи себе відповідними розрахунками визначення транспортно-заготівельних витрат або відхилень від вартості закупки.

Витрати на амортизацію є одним із основних елементів виробничих витрат сільськогосподарського підприємства. Наприклад, при застосуванні методу зменшення залишкової вартості відбувається прискорена норма нарахування амортизації, у такому випадку витрати звітного періоду будуть завищені і не будуть погоджуватися з доходами. До того ж, дотримання вимог щодо необхідності переоцінки основних засобів, особливо в бік зниження їх вартості, також формують відповідний розмір витрат, а отже і фінансового результату на підприємстві.

Також існують певні особливості на підприємствах при закритті

бухгалтерських рахунків. На деяких підприємствах розподіл загальновиробничих витрат здійснюється щоквартально, на деяких – в кінці року однією сумою в грудні або зі збільшенням виробничих витрат на суму зазначених витрат в кожному місяці. Відповідно це відбивається на розмірі фінансового результату на протязі року.

Таким чином, для прийняття оптимальних управлінських рішень дуже важливо проаналізувати вплив кожного елементу облікової політики на розмір фінансового результату від діяльності підприємства. Немає жодного універсального методу оцінки запасів при їх вибутті, методу нарахування амортизації основних засобів, який не мав би недоліків і повною мірою відповідав усім вимогам для різних категорій користувачів. Розробка оптимальної облікової політики залежить від багатьох чинників. Тільки комплексне урахування вищезазначених чинників може забезпечити високу ефективність управлінського обліку на сільськогосподарському підприємстві, яка б цілком задовольняла потреби керівників в процесі управління фінансовим результатом для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Продовжуючи акцентувати увагу на чинниках управління фінансовими результатами, не можна не погодитись з науковцями Одінцовою Т.М., Невмержицькою О.В. та Чаус І.В. [8], які розглядають аналіз співвідношень «витрати – обсяг – прибуток» (або CVP-аналіз; «Cost – Volume – Profit») як інструмент системи управління фінансовими результатами. Цей вид аналізу вважається одним із найбільш ефективних засобів планування і прогнозування діяльності підприємства, а отже і фінансового результату. Слід зазначити, що цей вид аналізу традиційно застосовується в управлінському обліку. Вищезазначені автори наголошують на доцільності застосування саме управлінського підходу, який дозволяє визначати реальну величину порогу рентабельності окремих видів продукції.

В управлінському обліку важливу роль відіграє належний рівень інформаційного забезпечення. На думку Ходарєвої О.О. та Шульги Л.О. [9] саме функціонально-вартісний аналіз може забезпечити наявність інформації, необхідної для постановки економічно обґрунтованих цілей і завдань. Науковці наголошують на актуальності використання ФВА в управлінській діяльності як спосіб ефективного опису, аналізу і контролю складних систем, якою і є система управління фінансовими результатами.

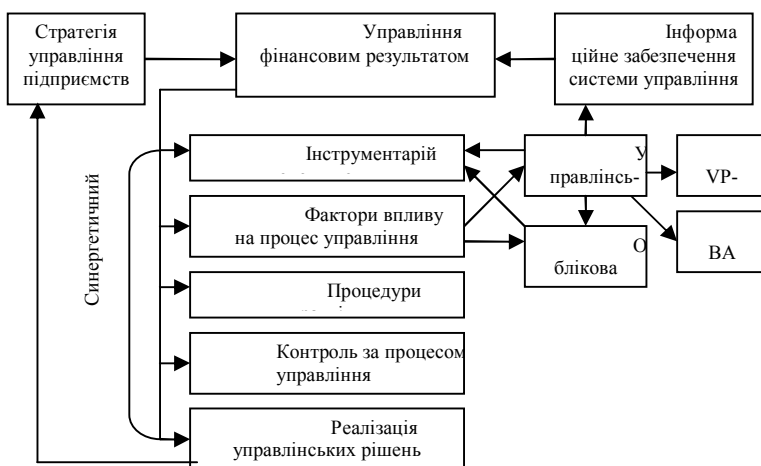
Таким чином, вищезазначені види аналізу можна виділити і як інструментарій управлінського обліку, і складові системи управління фінансовим результатом.

Фінансові результати в інтегрованому вигляді відображають

кількісні та якісні чинники діяльності підприємств. Формування фінансових результатів визначається широким колом факторів, які відбивають усі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємств [2]. Тому важливого значення набуває розробка такої системи управління формуванням позитивного фінансового результату, яка б ґрунтувалася на впливі на нього через фактори, що визначають ці фінансові результати (як негативні, так і позитивні). Оскільки прибуток (чи збиток) є інтегрованим показником, то на нього впливають усі фактори діяльності підприємств. Як зазначає Афанас'єва О.Є [1], досягнення збільшення розміру прибутку можливо лише в разі погодженої дії всіх елементів системи і удосконалення існуючих інструментів управління.

Згідно чинного законодавства, фінансовий результат формується в розрізі окремих видів діяльності, що певним чином відбивається на системі управління фінансовим результатом. В аграрному підприємстві часто відбуваються витрати, виникнення яких контролювати майже неможливо (наприклад, загибель урожаю внаслідок погодних умов), що певним чином відбивається на розмірі фінансового результату вцілому по підприємству. Слід зазначити, що до червня 2013 р такі витрати називалися надзвичайними, а доходи, що виникали внаслідок надзвичайних подій відносились до надзвичайної діяльності. Системою управління фінансовими результатами від надзвичайної діяльності в аграрних підприємствах ніхто не займався, оскільки такі витрати і доходи передбачити дуже важко. На сьогоднішній день відповідним змінами у законодавстві було скасовано поділ витрат і доходів на звичайні та надзвичайні, тому система управління фінансовим результатом повинна враховувати також і спонтанні фактори, що обумовлюють витрати і доходи від господарських процесів, які важко передбачити та які майже неможливо контролювати.

З огляду на вищезазначене, вважаємо доцільним враховувати в процесі управління фінансовим результатом ефект синергетики, предметом якої є механізми спонтанного формування і збереження складних систем, зокрема тих, які перебувають у стані стійкої нерівноваги із зовнішнім середовищем [5]. Синергетичний підхід в процесі управління фінансовим результатом базується на дослідженні складових системи управління та її чинників в нестійкій фазі їх існування, що передбачає множинність сценаріїв подальшого розвитку. Внаслідок вищезазначеного з'являються додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішного об'єднання (злиття чи поглинання), взаємодоповнення складових системи управління та її чинників (рис. 1).



**Рис. 1. Схема функціонування системи управління фінансовим результатом діяльності аграрного підприємства**

Отже, в процесі управління фінансовими результатами, який є складовою загальної стратегії менеджменту підприємства, синергетичний зв'язок охоплює і інструментарій системи управління, і чинники впливу на процес управління, і процедури управління та контролю, а також реалізацію управлінських рішень. Причому синергетичний підхід, тобто спонтанні зв'язки, також прослідковується в тому, що організація управлінського обліку на підприємстві та вибір облікової політики являються і інструментами управління, і чинниками системи менеджменту одночасно, в той час як облікова політика також є і інструментом управлінського обліку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В основі важливого стратегічного завдання в системі управління діяльністю аграрного підприємства знаходиться забезпечення ефективного управління фінансовими результатами. Це завдання вимагає від керівників чіткого усвідомлення необхідності застосування комплексного підходу до реалізації цього завдання з врахуванням синергетичного ефекту, що дозволить забезпечити його оптимальне вирішення. Врахування синергетичного ефекту в процесі управління фінансовими результатами мають суттєве практичне значення в

умовах аграрного виробництва, що і визначає напрям подальших досліджень.

### Література.

1. Афанас'єва О.Є. Управління фінансовими результатами підприємства / О.Є. Афанас'єва // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2013. - № 1(190). Ч.1. - С.11-15.

2. Богацька Н.М. Формування фінансових результатів як складова процесу управління підприємством / Н.М. Богацька, О.М. Носарівська, С.А. Підлубна // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2012/Economics/10\\_120545.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/10_120545.doc.htm).

3. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Вороніна О. О. – Харків, 2009. - 23 с.

4. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства / Т.А. Говорушко, М.І.Арич // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2651/3/Theoretical%20aspects%20of%20nature.pdf>

5. Денисюк О.Г. Система управління майновим потенціалом підприємства/ О.Г.Денисюк // Вісник ЖДТУ. - 2008. - № 1 (43). - С. 162-171.

6. Есманова Л. І. Управління фінансовими результатами сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Л. І. Есманова. - Суми, 2009. - 17 с.

7. Лесогорова В. Підвищення ефективності управління фінансовими результатами аграрного підприємства / В. Лесогорова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://confnarv.at.ua/publ/konf\\_9\\_10\\_grudnja\\_2010\\_r/pidvishhennja\\_efektivnosti\\_ustravlinnja\\_finansovimi\\_rezultatami\\_agrarnogo\\_pidpriemstva/4-1-0-437](http://confnarv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r/pidvishhennja_efektivnosti_ustravlinnja_finansovimi_rezultatami_agrarnogo_pidpriemstva/4-1-0-437).)

8. Одінцева Т.М. СVP-аналіз як інструмент управління фінансовими результатами підприємства / Т.М.Одінцева, О.В. Невмержіщка, І.В. Чаус // Фінансовий простір. - 2013. - № 1 (9). –С.90-95.

9. Ходарева О.О. Функціонально-вартісний підхід до управлінської діяльності: аналіз і контроль складних систем / О.О. Ходарева, Л.О. Шульга // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/bitstream/handle/123456789/31246/st\\_53\\_12.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/bitstream/handle/123456789/31246/st_53_12.pdf?sequence=1)

10. Чорнявська Т.М. Облікова політика підприємства як фактор управління доходами і фінансовими результатами діяльності / Т.М. Чорнявська// Облік і фінанси АПК. - 2012. - №1. – С. 82-85.