



асистент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі"

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

THE MODEL OF UKRAINE COMPANIES AND ORGANIZATION OF CONSUMER COOPERATIVES PROFIT MANAGEMENT

У статті розглянуто можливості запровадження збалансованої системи показників, яка дозволить підвищити ефективність планування прибутку на підприємствах та в організаціях споживчої кооперації України.

В статье рассмотрены возможности внедрения сбалансированной системы показателей, которая позволит повысить эффективность планирования прибыли на предприятиях и в организациях потребительской кооперации Украины.

The article discussed the possibilities of introducing balanced scorecard, which will improve the efficiency of planning for profit enterprises and organizations of consumer cooperatives in Ukraine.

Ключові слова: прибуток, управління, збалансована система показників

Ключевые слова: прибыль, управление, сбалансированная система показателей

Keywords: profit, management, balanced scorecard

ВСТУП

Збалансована система показників — це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі та інші) [2]. Основні переваги й недоліки впровадження збалансованої системи показників були проаналізовані в працях економістів: Адамса К., Гершуна А., Горського М., Каплана Р., Кеннерлі М., Мейера М., Нілі Е., Нортон Д., Фелпса Б., Хенша Ш. Впровадження системи або її елементів досліджуються в працях російських та вітчизняних економістів: Коновалова Г., Лясковської О., Малова І., Недосекіна А., Стефанішина В. та інших. Високо оцінюючи їхній внесок у рішення безлічі теоретичних і практичних питань, щодо впровадження збалансованої системи показників, варто вказати на недостатній зв'язок їхніх досліджень із конкретними завданнями управління прибутком підприємств і організацій споживчої кооперації України.

МЕТА РОБОТИ полягає у визначенні сутності та можливостей запровадження збалансованої системи показників при формуванні моделі управління прибутком підприємств і організацій споживчої кооперації України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних

видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти Укоопспілки.

РЕЗУЛЬТАТИ

Функціонально-організаційна модель управління фінансами суб'єкта господарювання спрямована на забезпечення стабільності його фінансово-господарської діяльності та підтримку конкурентоспроможності у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Це можливо досягти, перш за все, за рахунок забезпечення прийнятного та стабільного рівня самофінансування потреби підприємства у капіталі для фінансування операційної та інвестиційної діяльності. Тому, зважаючи на той факт, що основним джерелом самофінансування підприємств є прибуток, важливим напрямком фінансового менеджменту залишається управління прибутком. Тому, для формування ефективної моделі управління прибутком організацій споживчої кооперації України, ми пропонуємо використати збалансовану систему показників, яка дозволить підвищити ефективність планування прибутку, забезпечить прозорість та ефективність управління підприємством, сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємств та організацій.

Класична модель збалансованої системи показників (ЗСП) в рамках концепції Роберта Каплана та Девіда Нортон використовується багатьма зарубіжними фірмами в різних варіантах [2, 4, 5]:

— як схема для обговорення стратегії;

— як інструмент управління та організації звітності в межах чотирьох або п'яти перспектив, які виділені в ЗСП;

— як поєднання ЗСП і оперативних планів руху грошових коштів;

— як інструмент управління на ієрархічних рівнях від ЗСП фірми до системи показників

окремих виконавців; як карти показників для окремих проектів;

— як інструмент виконання корпоративних функцій управління в інформаційних технологіях або при управлінні людськими ресурсами тощо.

Таблиця 1

Взаємозв'язок основних елементів системи збалансованих показників підприємств і організацій споживчої кооперації України [авторська розробка]

Перспектива	Мета	Відповідальні	Показники досягнення цілей	Заходи спрямовані на досягнення цілей
Фінанси	Зростання прибутку	Фінансово-економічний відділ	коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами; коефіцієнт оборотності власного капіталу; коефіцієнт прибутковості та рентабельності; коефіцієнт фінансової стійкості та ділової активності	пошук нових ринків збуту; здавання кооперативних підприємств в оренду; залучення зовнішніх джерел фінансування; отримання дивідендів від участі в діяльності інших підприємств; створення сімейних підприємств працівників
Клієнти	Підвищення рівня задоволення клієнтів Збереження клієнтської бази Культура обслуговування	Відділ маркетингу	рівень цін на товари; рівень обслуговування покупців; коефіцієнт завершеності покупки; частка постійних покупців; ефективність рекламних заходів; коефіцієнт конкурентоспроможності товарів на ринку	розробка нової асортиментної політики, Впровадження системи знижок Вихід на міжнародні ринки Швидкість обслуговування Ріст продаж
Навчання і розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	Відділ кадрів	продуктивність праці одного продавця; коефіцієнт плинності кадрів; рівень освіти працівників; коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації працівників; індекс задоволеності працівників; середній стаж роботи в організації	розробка плану підвищення кваліфікації серед працівників
Внутрішні бізнес-процеси	Своєчасне формування та виконання замовлень	Відділ маркетингу	виручка від реалізації товарів (послуг) на 1 м2 торгової площі; рівень витрат обігу до виручки від реалізації товарів (робіт, послуг); рівень валового доходу до виручки від реалізації товарів (робіт, послуг); товарообіг.	Пошук нових постачальників Впровадження автоматизованої системи ведення обліку та звітності Точність виконання замовлень Збільшення кількості клієнтів Покращення зовнішньоекономічної діяльності Розробка нових видів продукції

Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові та нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими

показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються. Внаслідок комплексного підходу до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, ґрунтуючись на чотирьох

проекціях: "Фінанси", "Клієнти", "Навчання та кар'єрний ріст", "Внутрішні бізнес-процеси".

Кожна з проєкцій мусить містити інформацію для підприємств і організацій споживчої кооперації України про:

- 1) цілі, яких прагне досягти підприємство чи організація;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;
- 4) стратегічні ініціативи, тобто про комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями.

Таким чином, збалансована система показників допомагає для підприємств і організацій споживчої кооперації України розв'язати ключові проблеми: оцінити результати діяльності, визначити які процеси можуть забезпечити конкурентні переваги та ефективність реалізації поставленої стратегії.

На практиці досить часто виникають труднощі саме під час реалізації стратегії: помітний серйозний розрив між стратегічними цілями і щоденними діями співробітників, між баченням вищого

керівництва й ініціативами, що починаються на нижчому рівні управління.

Збалансована система показників ефективно вирішує всі ці проблеми, керуючи такими ключовими процесами, як переведення бачення в стратегії; доведення стратегій до всіх рівнів системи управління; бізнес-планування і розподіл ресурсів; зворотній зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії.

Збалансована система показників для підприємств і організацій споживчої кооперації України - це управління, яке направлене на розробку стратегії, її формалізацію в систему фінансових показників встановлення причинно-наслідкового зв'язку між цілями та результатами діяльності на всіх рівнях, реалізацію стратегічних задач на основі виявлення центрів відповідальності та системи мотивації працівників. Тому, ми пропонуємо, в першу чергу, таблицю взаємозв'язку основних елементів системи збалансованих показників підприємств і організацій споживчої кооперації України, що можуть використовуватися для деталізації стратегії розвитку споживчої кооперації та відповідно підвищення прибутковості (табл.1).

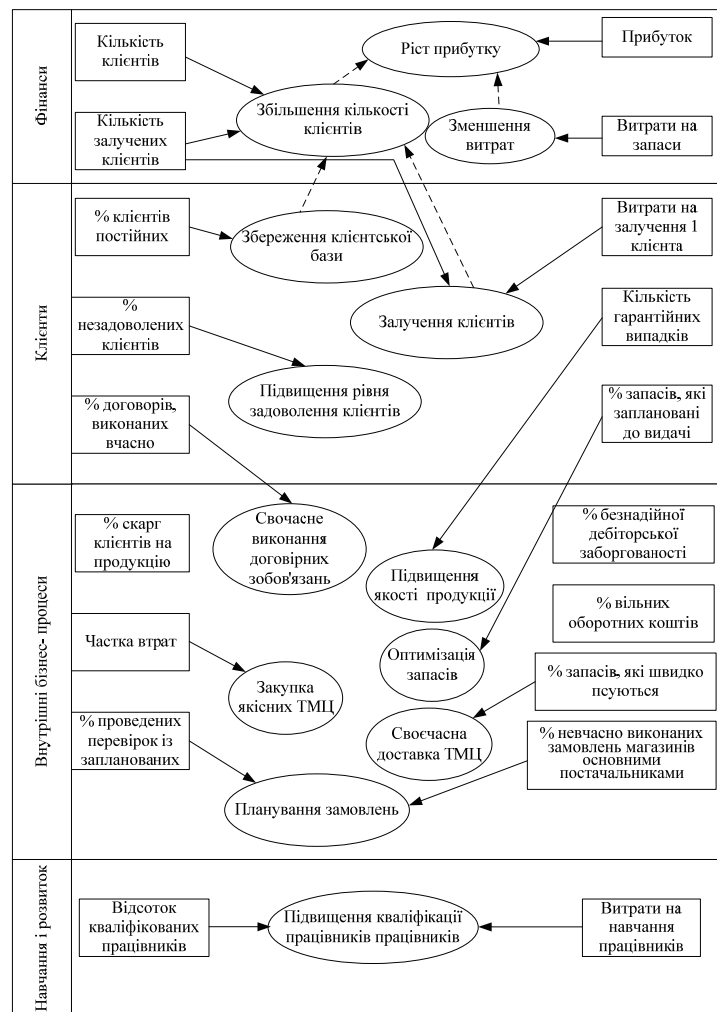


Рис. 1. Стратегічна карта підприємств і організацій споживчої кооперації України [авторська розробка]



Рис. 2. Передумови стратегічного розвитку системи споживчої кооперації України [авторська розробка]

Наступним етапом є розробка стратегічної карти підприємств і організацій споживчої кооперації України (рис. 1).

Стратегічна карта — основний компонент управління, де відображено мету організації та причинно–наслідкові зв'язки між ними [1,3]. На основі запропонованої стратегічної карти, розробленої для підприємств і організацій споживчої кооперації України, можемо виділити передумови для розвитку всієї системи споживчої кооперації України шляхом комплексного підходу (рис. 2).

ВИСНОВКИ

Таким чином, збалансована система показників допомагає для підприємств і організацій споживчої кооперації України розв'язати ключові проблеми: оцінити результати діяльності, визначити які процеси можуть забезпечити конкурентні переваги та ефективність реалізації поставленої стратегії.

Ми вважаємо, що можливості для впровадження ЗСП в систему споживчої кооперації України є:

1. Споживча кооперація України — структура ланцюгового характеру, якій притаманне єдине керівництво всією системою. В системі споживчої кооперації розвиток галузей діяльності повинен проходити в руслі загальної стратегії, тому тут можливе створення ланцюжків "заготівля–торгівля–промисловість–ресторанне господарство".

2. Споживча кооперація України, як господарююча система, має освітню і наукову галузь, яка налічує солідний науковий персонал з вченими званнями, широким спектром тем наукових досліджень та має свої власні наукові заклади освіти.

3. Комунікаційні можливості в отримання інформації безпосередньо від споживачів товарів і послуг. Саме в сільській місцевості населення підтримують працівники споживчої кооперації, через магазини товарів народного споживання. В тих організаціях, де робота поставлена на високому рівні, працівники кооперації володіють інформацією не тільки попиту на товар, але і про доходи населення, що дозволяє корегувати стратегічні плани діяльності та роботи прогнози діяльності.

4. Єдина методологія обліку та внутрішньовідомчої звітності, що дозволяє чітко вирішити і забезпечити процеси управління організаціями з її центрами відповідальності.

5. Досвід мотивації та контролю.

Отже, ми можемо зробити висновок, що збалансована система показників для підприємств і організацій споживчої кооперації України — це управління, яке направлене на розробку стратегії, її формалізацію в систему фінансових показників із встановленням причинно–наслідкового зв'язку між цілями та результатами діяльності на всіх рівнях, реалізації стратегічних задач на основі виявлення центрів відповідальності та системи мотивації працівників. Це в свою чергу сприятиме не тільки створенню передумов для розвитку та формування конкурентних переваг, але й дозволить сформувати стійкі темпи зростання прибутковості та рентабельності діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації України.

Література

1. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — М. Олимп-Бизнес, 2004. — 416 с.
2. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — М.: Олимп-бизнес, 2004. — 344 с.
3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в

материальные результаты: [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.

4. Кизим М. О. Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. — Х. : ІНЖЕК, 2007. — 192 с.

5. Ольве Нильс-Горан. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию : [пер. с англ.] / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. — М. : Вильямс, 2006. — 304 с.

КОНСУЛЬТАЦІЇ

Яким чином справляється збір за провадження торгівельної діяльності та діяльності у сфері розваг?

Роз'яснення з цього питання наведено у Листі Державної податкової служби України України від 01.03.2013 №5165/7/15-2217п "Щодо справляння збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності".

Відповідно п. 267.3.1 Податкового кодексу ставка збору за провадження торговельної діяльності та діяльності з надання платних послуг встановлюється сільськими, селищними та міськими радами з розрахунку на календарний місяць у відповідному розмірі від мінімальної заробітної плати, установлені законом на 1 січня календарного року, з урахуванням:

- місцезнаходження пункту продажу товарів,
- асортименту товарів,
- пункту з надання платних послуг,
- виду платних послуг.

Строки сплати збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності визначені підпунктом п. 267.5.2 Податкового кодексу і становлять:

— за провадження торговельної діяльності з придбанням короткотермінового торгового патенту — не пізніше як за один календарний день до початку провадження такої діяльності;

— за провадження торговельної діяльності (крім торговельної діяльності з придбанням короткотермінового торгового патенту), діяльності з надання платних послуг, здійснення торгівлі

валютними цінностями — щомісяця не пізніше 15 числа, який передує звітному місяцю;

— за здійснення діяльності у сфері розваг — щоквартально не пізніше 15 числа місяця, який передує звітному кварталу.

Відповідно до п. 267.5.3 Податкового кодексу під час придбання торгового патенту суб'єкт господарювання вносить суму збору за один місяць (квартал). На суму збору, сплачену під час придбання торгового патенту, зменшується сума збору, яка підлягає внесенню в останній місяць (квартал) його дії. Відповідно до п. 267.5.4. Податкового кодексу платники збору можуть здійснити сплату збору авансовим внеском до кінця календарного року.

У п. 267.3 Податкового кодексу визначені ставки збору за провадження торговельної діяльності, які диференційовані залежно від місцезнаходження пунктів продажу товарів (їх асортименту) або надання платних послуг (їх видів), що також прив'язані до мінімальної заробітної плати як законодавчо встановленого розміру оплати праці.

У разі зміни розміру мінімальної заробітної плати місячний (щоквартальний) збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності, який внесений у грудні попереднього року за січень (перший квартал) наступного року перегляду не підлягає.