

Дана робота присвячена металургійної промисловості, а саме особливостям витрат на виробництво продукції. На прикладі підприємства металургійної галузі запропоновано шляхи зниження собівартості продукції, а також представлені дослідження про доцільність впровадження запропонованих заходів на будь-якому підприємстві металургійної галузі .

**Ключові слова:** елементи витрат, собівартість продукції, постачальники, ціна, якість, економічний ефект, економічна ефективність.

This work is devoted to the steel industry, namely the characteristics of the production costs. On the example of the metallurgical industry suggest ways to reduce the cost of production, and also presented a study on the feasibility of implementing the proposed measures in any enterprise metallurgical industry. .

**Key words:** cost elements, product cost, suppliers, price, quality, economic effect, economic efficiency.

УДК 336.018

*І. А. КОТУХА*, студентка, НТУ «ХПІ»

### **ПРОБЛЕМИ ВИБОРУ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

В статті розглянуто поняття вартісно-орієнтованого управління. Проаналізовано проблеми, що виникають при виборі ключових показників управління вартістю акціонерного товариства.

**Ключові слова:** вартісно-орієнтоване управління, концепція, створення вартості.

**Вступ.** В сучасних умовах відсутності державної підтримки, дорогих кредитів та низького зовнішнього інвестування українські підприємства потребують залучення недержавних інвестицій. Проте акціонерні товариства України є недостатньо привабливими для потенційних акціонерів, і однією з причин є відсутність корпоративного управління, яке б відповідало сучасним вимогам. У розвинених країнах для створення та підтримання вартості для акціонерів останнім часом все частіше в менеджменті використовують концепцію вартісно-орієнтованого управління, коли традиційні фінансові показники замінюють показниками вартості.

**Актуальність.** Оскільки успішне впровадження системи вартісно-орієнтованого управління на підприємстві неможливе без математичного обґрунтування, необхідно визначити ключові показники, за якими керівництво мало б змогу встановлювати цілі та контролювати їх досягнення. Однак процес вибору ключових показників пов'язаний із низкою проблем, вивчення яких є актуальним з точки зору пошуку шляхів їх розв'язання.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз робіт вітчизняних та західних вчених з даної тематики показав, що на сьогодні не існує однозначного визначення поняття «вартісно-орієнтоване управління». Деякі з визначень, запропонованих різними авторами, наведено у табл.

Таблиця. Деякі визначення поняття «вартісно-орієнтоване управління»

Автор	Визначення
Д. Мактагарт [1]	Поєднання переконань, принципів і процесів, які ефективно допомагають компанії домогтися успіху в боротьбі із зовнішніми конкурентами під інституційними імперативами зсередини
Дж. Мартін та Дж. Петті [2]	Загальний термін, що позначає ряд інструментів управління, які використовуються для вдосконалення діяльності компанії з метою підвищення акціонерної вартості
Ф. Хаспес, Т. Нода та Ф. Балос [3]	Всеосяжний управлінський підхід, який об'єднує визначені цілі, перебудовані організаційні структури і системи, прискорені стратегічні та операційні процеси та оновлені практики управління людськими ресурсами. Головний результат – це значно оновлена корпорація, чия культура трансформується в міру зміни поведінки на всіх рівнях компанії
К. Мерчанд [4]	Інструмент управління, система контролю, апарат, який використовується для інтеграції ресурсів і завдань для досягнення поставлених цілей організації
Р. Морін та С. Джарел [5]	Спосіб діяльності чи набір дій, які поширюють важливість вартості на всю компанію; надійний дисциплінований процес, що закладений в основу всіх бізнес рішень
Волков Д.Л. [6]	Управлінський підхід, в центрі якого знаходиться створення нової цінності для власників компанії як основної мети фірми
Наливайский В. Ю., Шишикина Л. В., Цой Р.О. [7]	Концепція управління, спрямована на якісне покращення стратегічних та оперативних рішень на всіх рівнях організації, що впливають на ключові фактори вартості

Узагальнюючи розглянуті визначення можна сказати, що вартісно-орієнтоване управління представляє собою концепцію в менеджменті, згідно з якою головною метою управління компанією є створення та підвищення вартості для власників капіталу.

Теоретичне формування і початок активного використання концепції вартісно-орієнтованого управління бере свій початок в 80-90х рр. ХХ ст. Книга А. Раппопорта «Створення вартості для акціонерів» [8] була фактично першою, де було сформульовано основні положення ідеї вартісно-орієнтованого управління. Подальші роботи Т. Коупленда, Т. Коллера, Д. Мурріна, Д. Мактагарта сформували основу концепції вартісно-орієнтованого управління, згідно з якою вартісно-орієнтоване управління складається з трьох компонентів:

1 Процес створення вартості (як компанія може збільшити або згенерувати максимальну майбутню вартість).

2 Управління заради вартості (система управління, зміна менеджменту, організаційна культура, комунікація, лідерство).

3 Вимірювання вартості (оцінка діяльності компанії відбувається з урахуванням вірогідної динаміки змін зовнішньої і внутрішньої сфери організації).

Значний внесок у розвиток даної концепції зробили також Г. Арнольд та А. Блек [9], Дж. Бегмен, Дж. Девіс [10], К. Саварес [11], М. Скот [12], А. Эрбар [13] та ін.

Серед робіт вітчизняних та російських вчених варто виділити праці Т. В. Момот. [14], Д. Л. Волкова [6, 15], В. В. Андрєєва [16], І. В. Івашковської [17] та ін.

**Постановка задачі.** Дана стаття має на меті розглянути та узагальнити основні проблеми, з якими може зіткнутися менеджмент акціонерного товариства при виборі ключових показників вартісно-орієнтованого управління.

**Матеріали та результати дослідження.** Управління вартістю компанії – це процес послідовного втілення в життя компанії фінансової моделі аналізу фірми на основі принципу економічного прибутку та побудови на її основі стратегічних та оперативних рішень менеджменту компанії. Тому фінансова складова менеджменту в цьому процесі обов'язково взаємодіє з іншими його складовими, адже управляти необхідно інвестиційною вартістю підприємства.

Ключовим рішенням при побудові ефективної системи вимірювання вартості є рішення про вибір основного показника або комплексу показників діяльності організації. Показники вартісно-орієнтованого управління відрізняються від традиційних бухгалтерських показників тим, що вони сигналізують про зміну цінності для постачальників капіталу, тобто для акціонерів, за звітний період. Тому показник вартісно-орієнтованого управління повинен однозначно й чітко характеризувати, наскільки добре компанія у звітному періоді виконує мету максимізації багатства своїх акціонерів. Показник стає кількісною інтерпретацією мети та критерієм ефективності сукупності всіх рішень менеджменту.

Тут і постає перша проблема. Фінансист повинен побудувати фінансову модель аналізу ефекту від використання стратегії, її потенціалу за критерієм нарощування інвестиційної вартості бізнесу. Це створює певні складності, тому що необхідно підготувати якісно нову інформацію для оцінки стратегії компанії за критерієм вартості. При цьому необхідно враховувати зростання вартості компанії, грошові потоки, що повинні генеруватися завдяки ефективним рішенням та інвестиційні ризики і очікувану норму доходності.

Наступною проблемою, з якою зтикається менеджмент компанії при виборі адекватного показника є різноманіття таких показників. У свій час безліччю консалтингових фірм було розроблено велику кількість показників оцінювання вартості. Тому керівникам, які вирішили впровадити вартісно-орієнтоване управління, буває дуже складно зорієнтуватися і обрати адекватних показник.

Проте при цьому постає інша проблема – вузька спеціалізація існуючих показників вартісно-орієнтованого управління. Конкретний показник результатів діяльності є продуктом, розробленим консалтинговою фірмою з використанням специфічних технологій консультування та з урахуванням вимог і умов

конкретного підприємства. Це означає, що потрібно детально проаналізувати кожен показник перш ніж використовувати його як ключовий на даному підприємстві. Крім того, варто пам'ятати, що кожен з показників, розроблених західними консалтинговими фірмами, є ринковим продуктом, який підкоряється законам ринку. Тому найбільш популярним показником дуже часто стає не найбільш точний та достовірний, а той, в просування якого на ринок було вкладено більше коштів.

Іншою складністю, що виникає при виборі ключових показників вартісно-орієнтованого управління, є необхідність створення такої моделі, яка давала би змогу не тільки оцінювати загальний приріст вартості для акціонерів, а й враховувати особистий внесок менеджерів. Така спрямованість вартісно-орієнтованого управління забезпечує міцність всієї системи, але водночас створює проблему вибору відповідного показника.

Створення та зростання цінності компанії для акціонерів (акціонерної вартості) може стати головною метою підприємства лише тоді, коли підприємство знаходиться на певній стадії свого розвитку. У зв'язку із цим виникає наступна проблема – це відповідність між обраною системою оцінювання вартості компанії та стадією життєвого циклу підприємства. Якщо на стадіях виживання, самоокупності, самофінансування та зростання доцільно використовувати бухгалтерські показники вартості та показники рентабельності, то використання показників вартісно-орієнтованого управління актуалізується лише на етапі створення вартості.

Для розрахунків такого складного агрегованого показника необхідно мати у своєму розпорядженні достатній обсяг інформації, що створює ще одну проблему. Часто використання певного показника є неможливим через недостатність інформації, і тоді необхідно обирати інший, при цьому виникають нові проблеми.

**Висновки.** Розглянуто основні проблеми вибору ключових показників вартісно-орієнтованого управління. Подальшим напрямком досліджень може бути розробка пропозицій щодо вирішення даних проблем та рекомендацій щодо вибору ключових показників.

**Список літератури:** 1. McTaggart J.M.. The Value Imperative. – The Free Press, 1994. – 367 с. 2. Дж. Петти., Дж. Мартин. VBM – управление, основанное на стоимости. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 249 с. 3. Boulos F. Getting the value out of value-based management. – INSEAD survey, 2001. 4. Merchant. K.A. Modern Management Control Systems Text and Cases. – Prentice Hall, 1999. – 851 с. 5. Jarrel. S., Morin R.A. Driving Shareholder Value – Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth. – Mc Graw-Hill, 2001. – 399 с. 6. Волков Л.Д. Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании // Российский журнал менеджмента. – 2005. – №2, Т. 3. – С. 3-42. 7. Шишукіна. Л. В., Цой. Р., Наливайский В. Ю. Влияние внедрения стандартов корпоративного управления на капитализацию российских компаний // Финансовые исследования № 14, 2007. – с. 11. 8. Rappaport. A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. – New-York: Free Press, 1986. 9. Arnold G., Davies M. 2000. Value-Based Management: Context and Application. John Wiley & Sons: Chichester, UK. 10. Black A., Wright P., Bachman J., Davis J. 1998. In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance. Financial Times: London. 11. Savarese C. Economic Value Added: The practitioner's guide to a measurement and management framework. – Warriewood, Australia: Business and Professional Publishing Pty Ltd., 2000. 12. Скотт. М.

Факторы стоимости: пер. с англ. / М. Скотт. – М.: Олимп-Бизнес, 2000. **13.** Ehrbar A. 1998. EVA: The Real Key to Creating Wealth. John Wiley & Sons: N. Y. **14.** Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с. **15.** Волков Д. Л. Управление ценностью: показатели и модели оценки. // Российский журнал менеджмента. – 2005. – №4, Т. 3. – С. 67-76. **16.** Андреев. В. В. Проблема сопоставления и выбора VBM критерия при постановке ценностно-ориентированного менеджмента на предприятии // Творчество молодых ученых, 2008. – с. 162-168. **17.** Ивашиковская И. И. Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту. // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №4. – С. 113-132.

Надійшла до редколегії 04.06.13

УДК 336.018

**Проблеми вибору ключових показників вартісно-орієнтованого управління / Котуха І. А. // Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПИ». – 2013. – № 50(1023). – С. 82–86. – Бібліогр.: 17 назв.**

В статье рассмотрено понятие стоимостно-ориентированного управления. Проанализированы проблемы, возникающие при выборе ключевых показателей стоимостно-ориентированного управления.

**Ключевые слова:** стоимостно-ориентированное управление, концепция, создание стоимости.

In the article, the concept of value-based management is considered. The problems arising during the selection of key indicators of the value-based management are analysed.

**Keywords:** cost-oriented management concept, the creation of value.

УДК 311.605

**Ю. И. ЛЕРНЕР**, канд. экон. наук, проф. НТУ «ХПИ»

## **НОВЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ ЧАСТЬ III, IV, V МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ККР, МКР И ПЗ \*)**

В статье приведены методы обучения студентов экономических специальностей, которые в совокупности составляют усовершенствованную систему их обучения, и включают в себя новые методы проведения практических занятий, модульных контрольных и комплексных работ и их оценки, оценки дипломных работ, а также новые методы проведения лекционных занятий и разработки комплексных методических материалов по дисциплине.

**Ключевые слова:** новые методы, модульные контрольные, оценка.

**Постановка проблемы.** Исходя из основных принципов Болонской конвенции обучения студентов, с целью приблизить обучение экономическим специальностям в ВУЗах Украины к практической деятельности предприятий, а также с целью обучения студентов с учетом такой деятельности была разработана специальная система проведения занятий со студентами экономических специальностей.

Методологическая сущность этой системы приведена в восьми частях, на которые условно разбита эта система обучения: часть I – основные принципы системы обучения; часть II – методы оценивания знаний студентов при

© Ю. И. Лернер, 2013

\*) ККР – комплексная контрольная работа; МКР – модульная контрольная работа; ПЗ – практические занятия.