

рішення. Після чого виникає дія або бездіяльність, яка призводить до отримання деяких результатів. Причому результати можуть бути відомі заздалегідь, частково відомі або невідомі. Тому моделювання взаємодії фіскальних органів і суб'єктів господарювання представляє виключний інтерес, оскільки дозволяє не тільки визначити ситуацію, яка склалася, але й сформулювати сценарії зміни такої ситуації, реакцію всіх учасників на неї тощо.

Оскільки взаємодія суб'єктів господарювання і суб'єктів реалізації фіскальної функції держави відбувається найчастіше в умовах невизначеності, використовуваними у моделюванні інструментами можуть бути певні теорії: теорія корисності, теорія ігор, а вза-

Metadata, citation and s

ня такої взаємодії, на нашу думку, є теорія ігор.

### *Література*

1. *Близнюк А. О.* Методичні основи оцінювання економічної безпеки підприємства / А.О. Близнюк // Економічний простір. — № 55. — 2011. — С. 188—194.

2. *Ильяшенко С. Н.* Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальные проблемы экономики. — 2003. — № 3 (21). — С. 12—19.

*С. Ю. Савина*, магистр економіки,  
доцент Вищої школи соціальних технологій,  
докторант RISEBA, Рига, Латвія,  
e-mail: lapa.veter@balticom.lv

*И. В. Кузмина-Мерлино*, д.э.н., профессор,  
Институт транспорта и связи, Рига, Латвия,  
e-mail: Kuzmina.I@tsi.lv

### **РАЗРАБОТКА МЕТОДОЛОГИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ФОРМИРОВАНИЮ МОДЕЛИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**С. Савина, I. Kuzmina-Merlino**  
Розробка методологічних  
підходів до формування моделі  
фінансового управління  
в контексті реалізації стратегії  
підприємства

**Svetlana Savina,  
I. Kuzmina-Merlino**  
Developing framework  
of the model of financial  
management in the context  
of company's strategy

Развитие современных рыночных отношений и интеграция в систему мировых хозяйственных связей обуславливают рост внима-

ния руководителей компаний к вопросам финансового управления. Наиболее важными аспектами такого внимания являются такие характеристики системы финансового управления как структура капитала, применяемые модели инвестирования и финансирования и их связь с результатами деятельности [1], а также поиск организационных схем компаний с использованием элементов стратегического и оперативного финансового управления, при которых достигается высокая эффективность вложенных ресурсов.

Системный подход к финансовому управлению предполагает разработку такой модели финансового управления, которая объединяла бы стратегические и оперативные уровни и, которая помогала бы компании оптимально использовать финансовые ресурсы. При этом взаимодействие стратегического и оперативного уровней проявляется в том, что деятельность компании по стратегическому управлению направлена, как правило, на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечила бы будущую жизнеспособность компании в изменяющихся условиях [2], а усилия оперативного управления направлены на использование существующей стратегической позиции для достижения тактических целей компании. При этом нужно учитывать, что механизм осуществления модели финансового управления определяет ее эффективность. Например, бывают ситуации, когда финансовое управление сводится к контролю отдельных показателей финансово-хозяйственной деятельности и определению ограничений по объёму затрат; в данном случае, очевидно, затрагивается только оперативный аспект финансового управления и практически не учитываются интересы корпоративного финансового управления на стратегическом уровне.

Анализ используемых методов и инструментов и принципов формирования концептуальных основ, является первым шагом на пути повышения эффективности финансового управления компании. В современной экономической литературе по финансовому управлению выработаны различные концепции «совершенствования»[3], однако, предлагаемые подходы, как правило, направлены на решение отдельных аспектов финансового управления. Проблема объединения отдельных элементов финансового управления в единую функционирующую систему и проблема координации ее деятельности остаются нерешенными при практическом применении.

Как показывает анализ практики деятельности компаний, высокая эффективность управленческих решений достигается в том случае, если функционирующая в компании система финансового управления направлена на достижение стратегических целей

бизнеса, включая оптимизацию бизнес-процессов и эффективность использования финансовых ресурсов.

В данной публикации представлены результаты исследования системы финансового управления, функционирующей на крупном латвийском многопрофильном предприятии сферы услуг, с целью определения возможностей ее совершенствования. Целью исследования является разработка методологического подхода к формированию стратегически-ориентированной системы финансового управления на данном предприятии.

Для реализации цели исследования были решены следующие задачи:

— изучено и обобщено мнение латвийских и зарубежных исследователей в вопросах современного финансового управления, обоснована актуальность темы исследования и оценён уровень дискутируемости данной темы в научной литературе;

— на основе использования современных инструментов и методов финансового анализа проведена диагностика существующей системы финансового управления на исследуемом предприятии и обоснована практическая актуальность развития данной темы для предприятия;

— разработан методологический подход к формированию стратегически-ориентированной системы финансового управления для крупного многопрофильного предприятия сферы услуг, доказана ее эффективность и даны рекомендации по ее применению на практике.

Необходимость решения поставленных задач определили методологию исследования. Рассматривая исследуемое предприятие как совокупность бизнес-процессов, была проведена их классификация. В качестве базовой модели применена концепция цепочки приращения стоимости (Value Chain) [4], в результате чего бизнес-процессы классифицированы на основные операционные, вспомогательные производственные, коммерческие, обслуживающие и прочие; в отдельных случаях произведена их детализация по видам деятельности [5]. Проведенная классификация бизнес-процессов позволила в дальнейшем успешно применить хорошо зарекомендовавшие себя методы финансового управления по центрам ответственности и видам деятельности для разработки модели финансовой структуры исследуемого предприятия. В исследовании доказана целесообразность применения такой модели при подготовке консолидированного бюджета предприятия. Бюджетная структура, в таком случае, состоит из бюджетов центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и итоговых бюджетов. Разработка финансовой

структуры направлена на обеспечение оптимального распределения финансовых ресурсов и повышение ответственности руководителей за конечный результат. Практическая реализация на исследуемом предприятии методов ABC (Activity Based Costing) [6] и ABB (Activity Based Budgeting) в контексте разработанной авторами модели финансового управления позволяет успешно решить задачи оптимизации и координации бизнес-процессов, улучшает информационный поток внутри предприятия.

Результаты исследования представлены авторами в виде логически-обоснованных заключений, составляющих основу предлагаемого методологического подхода, и которые характеризуют актуальность и значение применения каждого названного выше метода финансового управления в контексте формирования стратегически-ориентированной модели финансового управления на исследуемом предприятии. Данная модель представляется универсальной и может быть применена на крупных многопрофильных предприятиях других отраслей. Стратегически-ориентированная модель финансового управления, по мнению авторов, тесно связана с результатами деятельности и включает двухуровневую систему сбалансированных показателей. Показатели стратегического уровня являются индикаторами реализации стратегических целей деятельности компании, оперативного — способы достижения стратегических целей, необходимые финансовые ресурсы и текущее финансовое состояние компании. Создание целостной системы финансового управления, построенной на основе стратегии, позволяет компании оперативно реагировать на изменения бизнес-среды, эффективно управляя затратами и процессом принятия решений. При этом процесс управления в компании становится процессом непрерывного совершенствования.

### *Литература*

1. *Кравцова Н.* Развитие системы финансового менеджмента коммерческих организаций в России. Диссертация. — Ростов-на-Дону: ГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»», 2009 — 393 с.
2. *Ansoff H. I.* Strategic management. — Palgrave Macmillan, 2007 — 272 p.
3. *Savina S.* The Application of Process-Based Approach for Enterprise Management Model Creation// Business and Management—2010 Selected papers. Volume 1. Vilnius GTU, 2010a. — 191—199 p.
4. *Porter M. E.* Competitive Advantage. — New York: Free Press, 2004. — 576 pp.

5. *Brimson J., John A. Driving Value Using Activity-Based Budgeting*, — New York: John Wiley & Sons, Inc., 2004 — 276 p.

6. *Ивлев В., Попова Т. ABC, ABM, ABB — методы и системы*. — М.: IC-Публишинг, 2007. — 208 с.

*Д. О. Сарычев*,  
Головний спеціаліст Управління внутрішнього аудиту  
Національної акціонерної компанії «Надра України»,  
аспірант кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»  
e-mail: DimaSarychev@bigmir.net

## **КОНЦЕПЦІЯ ЦІННІСНО-ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Сарычев Дмитрий**  
**Концепция ценностно-  
процессного управления  
проектами на предприятии**

**Sarychev Dmitriy**  
**Value-process project management  
concept at enterprise**

Кризові умови в економіці виступають каталізатором загострення конкурентної боротьби та пошуку усіх можливих шляхів скорочення витрат і розширення клієнтської бази компанії. Ці завдання є до певної міри суперечливими, і досягнення успіху у розв'язанні потребує глибокого аналізу та балансування цінності для зацікавлених сторін у процесі реалізації проектів.

Метою даного дослідження є розробка універсального підходу до проектного управління, що базується на максимізації створюваної цінності для замовника та для організації-виконавця проектних робіт.

Концепція ціннісно-процесного управління проектами — це похідна концепція, сформована в результаті синтезу інструментарію ціннісно-орієнтованого управління проектами (PMV) та процесного підходу до організації операційної діяльності та управлінських функцій на підприємстві.

Балансування та максимізація створюваної цінності для основних бенефіціарів проекту досягається за умови організації проектного управління зорієнтованого на забезпечення наступних компонентів: максимізації цінності продукту проекту для цільового споживача; кваліфікованого виконання проекту згідно плану; фінансової ефективності реалізації проекту для організації виконавця; збереження збалансованого стану операційної системи та корпоративної культури організації.