

негативною тенденцією, хоча питома вага збиткових підприємств у загальній кількості за досліджуваний період змінювалась несуттєво, найбільшій частоті збитків у загальній кількості підприємств був у 2010 р. – 41%.

Безумовно, в умовах ринкової економіки кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, що призводить до падіння прибутку та навіть до збитків. Але, якщо підприємство неефективне в цілому, економічна криза набуває затяжного характеру і може закінчитися його банкрутством. У зв'язку з цим система управління підприємством потребує впровадження сучасних підходів до управління прибутком фірми.

Таким чином, для вирішення даного питання пропонуємо систему організаційного управління прибутком підприємства, яка базується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів компанії – центрів відповідальності. Вихідним моментом створення системи управління прибутком, на основі виділення центрів відповідальності, є персоніфікація відповідальності за прийняті рішення. Для кожного з центрів відповідальності визначаються цілі, складаються план ведеться облік результатів, оцінюється діяльність керівників і співробітників.

Центр відповідальності – це структурний підрозділ, або група підрозділів, які: здійснюють операції, кінцева ціль яких – оптимізація прибутку; спроможуть безпосередньо впливати на прибутковість діяльності всього підприємства; відповідають перед вищестоящим керівництвом за реалізацію встановлених цілей та дотримання рівній витрат в межах встановлених лімітів.

Головний принцип управління по центрам відповідальності – центр відповідальності відповідає тільки за ті витрати і (або) прибуток, а в більш широкому розумінні, за ті показники, на які можуть впливати його керівники протягом визначеного періоду [1].

Залежно від сфери впливу керівника структурного підрозділу розрізняють три види центрів відповідальності [1]:

1. Центр витрат – це підрозділ, керівник якого контролює витрати центра, але не контролює доходи та інвестиції.
2. Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого контролює витрати та доходи центра, але не контролює інвестиції у власні активи.
3. Центр інвестицій – це господарська одиниця, керівник якої одночасно контролює витрати, доходи й інвестиції.

Управління прибутком на підставі організації центрів відповідальності опосередковано торкається роботи внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку, прийняття управлінських рішень зокрема окремих аспектів формування, розподілу та використанню прибутку, а також відповідальність за результати цих рішень. Мета використання методів управління прибутком по центрам відповідальності – оцінка, прогнозування та досягнення оптимального прибутку, рентабельності та ефективності діяльності центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому [1].

Отже, система управління прибутком має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який у свою чергу є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

#### Список використаних джерел:

- Костромина Д. В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров финансовой ответственности / Д. В. Костромина // Финансовый менеджмент. – 2004. – №4. – С. 27–36.  
Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

**Д. е. н. Соловйова Н. І., Головка А. А.**

*Херсонський державний університет (Україна)*

#### **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Інтегрована система планування і прогнозування має на меті всеосяжне доведення об'єктивної економічної дійсності, враховуючи стохастичну природу всіх тенденцій і закономірностей розвитку. Головною умовою ефективного планування економічного розвитку підприємства більшість вчених визнає вибір цілей його діяльності [1; 2]. Виходячи із цілей, обирається інструментарій стратегічного планування. Представимо перехресну актуалізацію цілей і методів стратегічного планування на підприємстві у табл. 1.

Цілі підприємства	Сутність цілі	Методи стратегічного планування	Таблиця
Господарсько-економічна	Висока ефективність виробничої системи, випуск суцільно необхідної продукції	Метод екстраполяції, динамічні факторні моделі, дерева цілей	
Виробничо-технологічна	Випуск продукції високої якості, розвиток виробничих потужностей	Динамічні факторні моделі, динамічне програмування	
Науково-технічна	Ефективна інноваційна політика підприємства	Екстраполяція факторів, нечіткі-множинні описання	
Соціальна	Забезпечення потреб працівників підприємства в матеріальній та духовній сферах	Концептуальний аналіз, колективні експертні оцінки	
Екологічна	Забезпечення вимоги відтвореності ресурсів та виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції	Аналіз статистичної залежності (багатомірний факторний динамічний аналіз)	

Перехресна актуалізація цілей діяльності підприємства та методів стратегічного планування  
 Джерело: власна розробка

За допомогою зазначених методів, навіть у таких неструктурованих (неформалізованих) задачах як вибір альтернатив фінансової стратегії (розробка прогностичних варіантів фінансової стратегії підприємства), визначення ступеня ризику та невизначеності (як факторів, що обумовлюють будь-яке фінансове рішення) зовнішнього середовища підприємства – прогностичні оцінки можуть приймати як якісну, так і кількісну форму вираження. Звідси, за уніфікованим для всіх факторів алгоритмом ці етапи завершуються процедурою аналізу внутрішніх і зовнішніх зв'язків з їх подальшою параметризацією. Сполучення по-свідовно виконуваних прогностичних процедур потребує інформаційного завершення – стратегічних формул розвитку. З цією метою у систему побудови варіантів стратегій введені методи ситуаційного і сценарного аналізу, аналіз гіпотетичних проблем майбутнього, метод дерева цілей і модуль побудови прогностичних моделей взаємодії. На кожному рівні сполучення прогностичних процедур, виходячи із наявної в розпорядженні інформації в базах знань, пропонуються варіанти методів.

Наприклад, система факторів споживацької суперпозиції (господарсько-економічна ціль підприємства) розпочинається із вибору альтернатив: «процедура аналізу об'єкту прогнозу або дослідження прогностичного фону». Це означає, що у першому випадку об'єкт прогнозування вже відомий (скажімо, сезонні споживацькі переваги), а в іншому така інформація є слабкоформалізованою

і користувач потребує глибокого дослідження щодо вибору об'єкту прогнозування. Надалі прогностичний аналіз має на меті вибір нормативного або пошукового методу дослідження. У першому випадку нормативний прогноз закінчується документальним аналізом, а у другому – продовжується обранням наступної альтернативи: формулюванням задач прогнозу на основі методу колективних експертних оцінок або застосуванням дерева можливостей. Тут спосередження за поведінкою споживача закінчується формуванням бази вторинної інформації, яка тільки тоді виводить користувача на етап вибору потрібних факторів. Багатомірний статистичний аналіз розпочинає вибір між класифікаційними моделями та динамічними факторними моделями (які до речі можуть сполучатися між собою), який врешті завершується сценарним і ситуаційним аналізом. Для інформаційної системи із функціями фінансового прогнозу дуже важливо сполучити спершу вертикаль кожного фактору, а потім горизонталь шести факторів і трьох етапів. Кожний етап і процедура прогностичного дослідження передбачає пошук тенденцій взаємодії вхідних факторів і факторів модифікації виробничої, економічної, фінансової систем підприємства.

Задачу системного стратегічного планування можна сформулювати як необхідність забезпечення організаційної та інформаційної взаємодії підсистем планування і прогнозування у відтворювальному циклі реалізації їх функцій. Таким чином, конкретні цілі стратегічного розвитку підприємства спрямовуються на прогнозу підтримку системи управління підприємством, що виражається в забезпеченні узгодженості між управлінським рішенням і знанням про його ймовірні наслідки.

#### Список використаних джерел:

1. Тарасов А. К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений : монография / А. К. Тарасов. – М. : Финансы и статистика. – 2012. – 144 с.
2. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – К. : НСД, 2010. – 288 с.