

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність, значення та місце фінансової стратегії у системі стратегічного управління підприємством	7
1.2. Поняття вартості підприємства як цільового параметра стратегічного фінансового управління	16
1.3. Основні етапи формування та реалізації фінансової стратегії підприємства	23
1.4. Сутність фінансового контролінгу як складової стратегічного управління економічними процесами на підприємстві	38
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	56
2.1. Методи розробки фінансової стратегії підприємства	56
2.2. Методика оцінки фінансового потенціалу промислового підприємства	63
2.3. Визначення фінансової позиції підприємства в матриці фінансових стратегій	68
2.4. Сучасний інструментарій контролінгу реалізації фінансової стратегії підприємства	72
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	76
3.1. Становлення, розвиток, ключові характеристики та методологія системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством	76
3.2. Механізм впровадження системи управління цінністю на підприємстві	82
3.3. Система показників цінності підприємства	94

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	101
4.1. Розробка “дерева цінності” підприємства як елемент організації системи фінансового контролінгу	101
4.2. Формування системи ключових показників ефективності в контексті забезпечення імплементації концепції Balanced Scorecard	106
4.3. Концептуальні аспекти розробки та впровадження збалансованої системи показників як механізму стратегічного фінансового управління	115
4.4. Практичні аспекти виміру результатів створення цінності підприємства у системі фінансового контролінгу	119
4.5. Управління стратегічними ризиками промислового підприємства у системі фінансового контролінгу	121
4.6. Особливості контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства	126
РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	130
5.1. Виявлення та оцінка потенціалу прибутковості промислового підприємства	130
5.2. Комплексний підхід до застосування методів фінансового контролінгу в контексті ефективного використання потенціалу прибутковості	136
5.3. Виявлення резервів підвищення прибутковості та нарощення вартості промислового підприємства засобами ABC-аналізу ..	140
5.4. Аналіз показників створення цінності промислового підприємства на основі моделей доданої вартості	145
5.5. Адаптація моделі економічної доданої вартості до реалій вітчизняної економіки	149
5.6. Розрахунок фундаментальної цінності промислового підприємства на основі моделі остаточного операційного прибутку	155
ВИСНОВКИ.....	162
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	164

ВСТУП

Останнім часом інтенсивного розвитку набув процес проникнення тенденцій і досвіду організації бізнесу високорозвинутих країн у повсякденну діяльність вітчизняних підприємств. Українські компанії прагнуть систематизувати та упорядкувати важливі аспекти свого функціонування відповідно до загальносвітових стандартів. У зв'язку з цим провідні вітчизняні підприємства приділяють значну увагу дослідженню факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, ефективності процесів, котрі мають відношення як до їх основної діяльності, так і до результативності управлінських рішень. Наслідком активізації зазначених тенденцій стає прагнення до організації бізнесу на основі виваженої стратегії замість стихійного функціонування без конкретизації мети, завдань і цілей. Саме тому особливого значення набувають дослідження у сфері стратегічного управління та адаптації окремих його аспектів до вітчизняних умов господарювання.

У системі стратегічного управління підприємством особливо важливу роль займає фінансова стратегія, оскільки вона виконує забезпечувальну функцію щодо інших функціональних стратегій, а також дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства та забезпечити максимальне використання його внутрішнього і зовнішнього потенціалу. Наявність виваженої фінансової стратегії забезпечує чіткий взаємозв'язок стратегічного, тактичного і оперативного фінансового планування та управління фінансовою діяльністю підприємства. Саме тому дослідження особливостей розробки та забезпечення практичної реалізації фінансової стратегії залишаються особливо актуальними.

При цьому важливо відмітити, що в сучасних умовах розвитку конкурентного середовища функціонування суб'єктів підприємницької діяльності відбувається зміщення акцентів орієнтації менеджменту підприємств не на показники фінансових результатів діяльності, а на комплексні характеристики стану компанії, що виражаються через вартісні показники. З метою забезпечення зростання цінності підприємства для акціонерів дедалі частіше систему класичного фінансового менеджменту змінює система ціннісно-орієнтованого управління, яка спрямована на об'єднання всіх аспектів функціонування компанії з метою досягнення єдиної стратегічної мети – максимізації її вартості.

У монографії висвітлюється широке коло питань теоретико-методологічного, аналітичного, прогностичного і прикладного характеру, що дозволяє усвідомити комплекс проблем, пов'язаних з формуванням та реалізацією фінансової стратегії підприємства з точки зору забезпечення стратегічного фінансового управління, визначенням і практичною реалізацією дієвих заходів щодо впровадження системи ціннісно-орієнтованого управління, організації системи фінансового контролінгу, оцінки потенціалу прибутковості промислового підприємства.

Монографія складається з п'яти розділів, у яких послідовно висвітлюється процес стратегічного фінансового управління підприємством, включаючи теоретичні засади та практичні механізми розробки та реалізації фінансової стратегії промислового підприємства, формування системи ціннісно-орієнтованого управління.

У розділі “Теоретичні основи стратегічного фінансового управління підприємством” систематизовано різні наукові погляди щодо сутності та місця фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством, визначено ключові аспекти поняття вартості підприємства. Досліджено основні етапи формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. Обґрунтовано специфічні особливості фінансового контролінгу як складової стратегічного управління економічними процесами на підприємстві.

Розділ “Методичний інструментарій формування фінансової стратегії підприємства” демонструє огляд ключових методичних підходів до розбудови стратегії підприємства; розробку адаптованої до показників діяльності промислового підприємства методики оцінки фінансового потенціалу; характеристику інструментарію реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві.

У розділі “Формування системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством” виділено особливості становлення системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством; досліджено механізм практичного впровадження системи управління цінністю на підприємстві; розглянуто основні показники формування цінності компанії.

Концептуальні аспекти впровадження збалансованої системи показників у діяльність промислового підприємства знайшли своє відображення в розділі “Практичні аспекти організації системи контролінгу при реалізації фінансової стратегії підприємства”. Розкрито питання розробки “дерева цінностей” для промислового підприємства; виділено особливості формування системи ключових показників ефективності. Охарактеризовано методики виміру результатів створення цінності компанії; запропоновано науково-методичний підхід щодо управління ризиками діяльності промислового підприємства.

У розділі “Стратегічне управління прибутковістю підприємства” досліджено питання оцінки потенціалу прибутковості промислового підприємства; обґрунтовано комплексний підхід до застосування методів фінансового контролінгу; розглянуто методологію адаптації моделі доданої економічної вартості до умов вітчизняної економіки тощо.

Монографія підготовлена авторським колективом у наступному складі: канд. екон. наук, доц. Боярко І. М. (підрозділи 1.2; 3.1-3.3; 5.4), д-р екон. наук, доц. Гриценко Л. Л. (підрозділи 1.2; 2.3; 3.1; 4.1-4.3; 4.6), Рябенков О. В. (підрозділи 1.4; 2.2; 2.4; 4.4; 4.5; 5.1-5.3; 5.5; 5.6), д-р екон. наук, проф. Васильєва Т. А. (підрозділи 5.2; 5.3), Височина А. В. (підрозділи 1.1; 2.1; 2.3), Самусевич Я. В. (підрозділи 1.3; 2.1; 4.4).

Зміст монографії насичений різноманітним бібліографічним, статистичним і аналітичним матеріалом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, значення та місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством

Інтенсифікація глобалізаційних процесів вимагає від суб'єктів господарювання розробки та імплементації адаптованої до викликів внутрішнього та зовнішнього середовищ системи менеджменту, котра сприятиме максимально ефективному та об'єктивному прийняттю управлінських рішень. Головним орієнтиром у процесі функціонування компанії є стратегія та її деталізація за окремими функціональними напрямками, оскільки дає змогу синхронізувати діяльність усіх підрозділів господарюючого суб'єкта навколо єдиної мети та досягти максимально позитивного ефекту в довгостроковій перспективі. Саме тому питання формування, розробки та реалізації загальної стратегії організації та її функціональних підсистем є одним із найбільш актуальних напрямків дослідження сучасної економічної науки.

У даному контексті варто зауважити, що поняття “стратегія” почало активно використовуватися в II половині XX ст. і було запозичене в економічну термінологію з військового лексикону. Крім того, перехід до стратегічного управління і, як наслідок, активізація процесу формування та реалізації стратегії як ключового елемента даної концепції менеджменту є закономірним результатом генезису системи планування розвитку підприємства, яка в цьому процесі пройшла ряд фаз, а саме:

- I фаза – поточне планування та бюджетування – є початковим етапом, для якого притаманною була висока стабільність і прогнозованість розвитку економіки. Даний період характеризувався низкою специфічних ознак, серед яких доцільно виділити такі: контроль і управління “за відхиленням”, тобто з урахуванням лага між фактичними та запланованими значеннями показників; короткостроковий характер планів (до року); уявлення про підприємство як про закриту систему, орієнтовану на внутрішнє середовище. Ключовою метою функціонування підприємства було забезпечення поточної прибутковості. Саме на досягнення цього результату і був зорієнтований процес планування.
- II фаза – екстраполяційне планування (від досягнутого рівня) – розпочало свій розвиток з середини XX ст. Фактором, який стимулював зародження даного періоду розвитку системи планування організації, був стрімкий і динамічний розвиток товарних ринків, які характеризувалися високим рівнем передбачуваності, що, у свою чергу, стало також передумовою виникнення довгострокового планування. Даний етап має певні особливості, а саме: здійснення планування від досягнутого рівня з використанням екстраполяційних прогнозів з урахуванням дії тих чи

інших факторів у минулому; трансформація підприємства у відкриту систему, тобто таку, що орієнтована на взаємодію як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем; спрямованість планових заходів не лише на поточну, але й на перспективну прибутковість.

- III фаза – стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років XX ст. в умовах світової економічної нестабільності, що було викликано закінченням ери масового насичення товарами та значною трансформацією потреб споживачів (посилення вимог до якості товару, умов продажу тощо). Така ситуація на ринку спровокувала кардинальні зміни в структурі споживчого попиту, а також призвела до появи нових галузей, серед яких все більшої вагомості набувала сфера обслуговування. Для даного періоду характерні такі специфічні ознаки: орієнтація на довгострокове планування та домінування концепції “відкритих систем”; поява стратегічного мислення, використання можливостей зовнішнього середовища паралельно з нівелюванням його негативного впливу; головна мета процесу планування – отримання конкурентних переваг підприємством для акумулювання позитивних фінансових результатів у майбутньому.
- IV фаза – стратегічне управління. На даному етапі науковцями було доведено, що підприємства у своїй діяльності мають приділяти однакову увагу як оперативному, так і довгостроковому плануванню, що призвело до виникнення інтегрованої концепції стратегічного менеджменту [117].

Таким чином, стратегія підприємства є ключовим елементом останніх двох фаз еволюції системи планування розвитку організації. Однак, попри значний період генезису, на сьогоднішній день не сформовано єдиного трактування даної категорії. Так, науковці схильні розглядати стратегію господарюючого суб’єкта з різних точок зору, а саме як:

- процес, у рамках якого відбувається оцінка поточного стану організації, моделювання перспективних позицій господарюючого суб’єкта, а також розробка та реалізація інструментарію їх досягнення у визначені строки;
- зразок, тобто орієнтир, до якого прагне наблизитися підприємство в майбутньому;
- план досягнення заздалегідь визначених керівництвом організації цілей;
- конкретизовану в певних показниках позицію на ринку. Головною метою стратегії у цьому випадку є адаптація до деструктивного впливу факторів зовнішнього середовища через зміну та оптимальне комбінування окремих елементів внутрішнього середовища та ін. [152].

Наявність низки трактувань свідчить про багатоаспектність даної категорії. Саме тому, на нашу думку, стратегія є інтегрованим поняттям, яке об’єднує наведені вище характеристики. Ми пропонуємо визначати аналізоване поняття як профіль довгострокового розвитку підприємства, що містить комплексну оцінку його поточного стану та ринкових позицій, визначення ключових перспективних цілей, формування та реалізацію оперативних планів їх досягнення на основі використання раніше

розробленого інструментарію. З урахуванням запропонованої дефініції стратегія є системою теоретичних аспектів і практичних заходів, які мають перманентно актуалізуватися та адаптуватися відповідно до викликів і змін середовища функціонування господарюючого суб'єкта.

Таким чином, головна причина розробки стратегії полягає в необхідності пошуку узгодженої відповіді на потреби розвитку організації та її протидії економічним і соціальним кризам. Фактично стратегія визначає конкретні заходи, які повинні бути здійснені в ході її реалізації; час, необхідний для їх виконання на кожному з етапів; оптимальні затрати ресурсів, які мають бути залучені для досягнення запланованих результатів, і перелік суб'єктів, відповідальних за розробку та впровадження різноманітних прикладних аспектів стратегічного управління. Як бачимо, стратегія є комплексною категорією, інтегративний характер якої найбільш яскраво проявляється через призму її деталізації на окремі підсистеми за ознакою ієрархічної підпорядкованості. Багаторівневість структури стратегії підприємства проілюстровано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Ієрархія рівнів стратегії підприємства

Доцільно зазначити, що ієрархічно вищі рівні стратегії підприємства накладають обмеження на формування стратегічного плану на наступних етапах. Так, у рамках корпоративної стратегії відбувається формування загального вектора довгострокового розвитку підприємства, визначаються ключові узагальнені характеристики його перспективного функціонування, тоді як ділові стратегії визначають механізм забезпечення довгострокових конкурентних переваг на рівні відокремленого господарського підрозділу з урахуванням вже розроблених на ієрархічно вищому рівні заходів [51]. Важливу роль для підприємства відіграє система функціональних стратегій,

оскільки саме на даному етапі відбувається планування оптимального розподілу ресурсів, які знаходяться у віданні конкретного підрозділу для забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому. Систему функціональних стратегій і місце в ній фінансової стратегії зображено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Місце фінансової стратегії у системі функціональних стратегій підприємства

Отже, в системі функціональних стратегій центральне місце займає фінансова, оскільки вона виконує забезпечувальну функцію, зокрема виступає матеріальною основою для здійснення низки трансформаційних процесів, необхідних для оптимального управління підконтрольними іншим підрозділам підприємства ресурсами. Більш повно зрозуміти її роль та значення можна у процесі дослідження трактування даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до визначення сутності фінансової стратегії

Автор	Визначення
Як система формування та реалізації цілей розвитку	
В. Альгін [2]	... сукупність способів досягнення цілей розвитку підприємства за рахунок заходів щодо формування фондів грошових коштів підприємства, ефективного їх розміщення в інвестиціях з прийнятним ризиком відповідно до корпоративної стратегії
Б. Кузнєцов [70]	... це визначення довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих дій

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
В. Гаврилов [17]	... система формування та реалізації пріоритетних фінансових цілей підприємства шляхом ефективного формування та використання фінансових ресурсів, координації їх потоків, забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки підприємства на основі безперервного моніторингу змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ
Д. Оводков [88]	... система формування та втілення пріоритетних фінансових цілей підприємства шляхом ефективного залучення і використання фінансових ресурсів, координації їх потоків, забезпечення необхідного рівня фінансової безпеки на основі безперервного врахування змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ
Л. Павлова [95]	... інструмент досягнення підприємством стану, для якого характерно покриття всіх його витрат, необхідних для забезпечення економічного розвитку з власних джерел, що можливо здійснювати за двома основними напрямками: зовнішнім та внутрішнім зростанням
М. Старовойтов, П. Фомін [125]	... складна багатофакторна модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставленої перспективної мети в загальній концепції розвитку в частині формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії
І. Хомініч [147]	... узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей у рамках корпоративної місії шляхом координації, розподілу і використання фінансових ресурсів компанії
Як система дій з управління фінансовими ресурсами	
Г. Веретеннікова [12]	... зорієнтована на перспективу система дій з ефективного залучення, перерозподілу і використанню фінансових ресурсів, спрямована на досягнення фінансових цілей, що забезпечують соціальний розвиток підприємства в рамках ефективного його функціонування
Н. Горицька [21]	... генеральний план дій підприємства, що охоплює формування фінансів та їх планування для забезпечення фінансової стабільності підприємства та включає наступне: планування, облік, аналіз і контроль фінансового стану, оптимізацію основних та оборотних коштів, розподіл прибутку
М. Мартиненко, І. Ігнат'єва [77]	... стратегічна програма формування фінансових ресурсів та капітальних вкладень за рахунок власних і залучених зовнішніх коштів та капіталу, їх розподілу між корпоративними, функціональними та конкретними стратегіями, а також їх ефективне використання в процесі реалізації стратегій
А. Поддєрьогін, Н. Невмержицька, М. Білик, Л. Буряк [140]	... спосіб реалізації підприємством довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення суперечності між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування
О. Станіславчик [123]	... функцію управління фінансовими потоками підприємства з метою збільшення його вартості за умови збереження фінансової рівноваги, яка забезпечується оптимальним співвідношенням між довгостроковою, поточною ліквідністю та рентабельністю

Продовження таблиці 1.1

Автор	Визначення
Як складова загальної корпоративної стратегії розвитку	
І. Бланк [7]	... один з найважливіших видів функціональних стратегій підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватного корегування напрямів формування й використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища
М. Крук [69]	... багатофакторна модель дій і заходів, необхідних для досягнення поставлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку в області формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу компанії
Д. Остапенко [93]	... являє собою визначення економічної мети та результатів діяльності підприємства, обсягу ресурсів і досягнення їх при заданій загальній стратегії підприємства
З. Шершньова, С. Оборська [152]	... основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства. Фінансові стратегії розробляються у формі плану або програми фінансового розвитку організації з урахуванням необхідних змін у структурі капіталу та створення необхідних фондів стратегічних, страхових тощо для досягнення розроблених стратегій зростання та підвищення конкурентних переваг підприємства
І. Школьник, І. Боярко, Б. Сюркало [153]	... особливий вид фінансової роботи, яка полягає у розробленні стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проєктів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей і завдань фінансової діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидко адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища

На основі даних табл. 1.1 можна констатувати відсутність єдиної точки зору щодо визначення сутності поняття “фінансова стратегія”. Так, деякі науковці схильні сприймати дану категорію як систему формування та реалізації цілей розвитку, тоді як інші – як планову систему дій з управління фінансовими ресурсами, треті – як окрему підсистему загальної стратегії (діяльності) підприємства, вид фінансової роботи.

Крім того, можна зауважити, що науковці виділяють ряд подібних аспектів у процесі дефініції даного поняття, проте є і принципові відмінності, які, головним чином, викликані відсутністю уніфікованого підходу до розуміння категорії “стратегія”.

Саме тому особливості фінансової стратегії на основі результатів критичного огляду літератури відображено в розробленій нами табл. 1.2, у якій конкретизовано специфічні характеристики, притаманні досліджуваному поняттю.