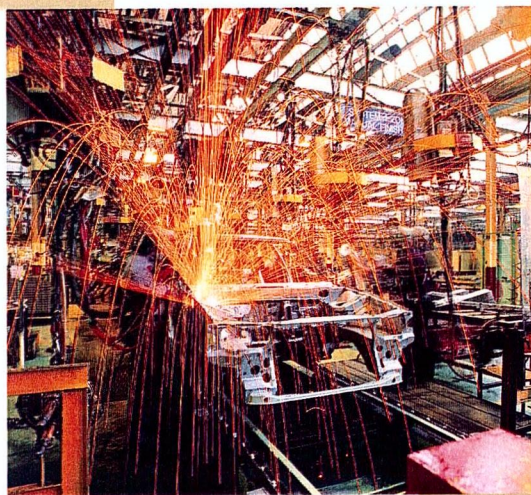


СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Монографія



СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Монографія



Суми
Університетська книга
2014

УДК 658.15
ББК 65.291.9-21
С 83

Рекомендовано до видання вченою радою Севастопольського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ).
Протокол № 6 від 22.03.2014

Рецензенти:

А. П. Вожжов, доктор економічних наук, професор Севастопольського національного технічного університету;

І. О. Школьник, доктор економічних наук, професор ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України";

З. В. Герасимчук, доктор економічних наук, професор Севастопольського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

Стратегічне фінансове управління підприємством [Текст] :
С 83 монографія / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенков та ін. –
Суми : Університетська книга, 2014. – 176 с.

ISBN 978-966-680-710-9

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.

Видання призначене для фахівців у галузі фінансів і кредиту, студентів та аспірантів економічних спеціальностей, викладачів та науковців.

УДК 658.15
ББК 65.291.9-21

ISBN 978-966-680-710-9

© І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенков та ін.,
2014

© ТОВ "ВТД "Університетська книга", 2014

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 контролю, 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.

Запропонований підхід до оцінювання потенціалу прибутковості підприємства дозволяє сформуванню якісної аналітичної інформації для прийняття доцільних управлінських рішень щодо виявлених проблем.

5.2. Комплексний підхід до застосування методів фінансового контролінгу в контексті ефективного використання потенціалу прибутковості

Практика функціонування вітчизняних підприємств свідчить, що в сучасних умовах діяльності економічних суб'єктів виникають поточні проблеми, пов'язані з нерациональним використанням наявних фінансових ресурсів, збільшенням витрат, зростанням тарифів, появою простроченої дебіторської заборгованості, зміною цін, зменшенням виручки від реалізації продукції, низьким рівнем окупності необоротних активів та оборотності оборотних коштів, що, у свою чергу, призводить до погіршення результативності їх діяльності та є наслідком відсутності служби фінансового контролінгу або неефективної її роботи. Все це зумовлює необхідність організації системи фінансового контролінгу з метою своєчасного виявлення резервів прибутковості діяльності підприємства на довгострокову перспективу. Одним із важливих завдань оцінювання потенціалу прибутковості є виявлення та мобілізація резервів підвищення рентабельності для покриття можливих збитків через наявність значних фінансових ризиків. У сучасних умовах господарювання в Україні зростає частка підприємств, що мають певні фінансові труднощі, тому в реальному секторі економіки достатньо актуальними є питання виявлення та оцінки потенціалу прибутковості для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Система показників стратегічного фінансового контролінгу має враховувати стратегічні орієнтири розвитку промислового підприємства та бути зорієнтована на досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання. При цьому стратегічними параметрами фінансового контролінгу є здатність досягти збільшення рентабельності діяльності промислового підприємства, своєчасно виконувати свої довгострокові зобов'язання, дотримуватися високого рівня фінансової стійкості та фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі, підвищувати ринкову вартість суб'єкта господарювання. Важливо зауважити, що основними етапами аналізу і контролю системи стратегічних показників є формування показників, їх моніторинг, оцінка результатів моніторингу, додаткові коригування граничних значень контрольних параметрів діяльності та окремих стратегічних рішень.

Показники тактичного фінансового контролінгу мають контролювати здатність покривати найбільш термінові зобов'язання, швидкість обороту капіталу та активів, рівень ефективності виробництва продукції та ін. Оперативні бюджети підприємства являють собою складну систему взаємопов'язаних елементів, тому для вибору оптимального бюджету

доцільно використовувати такі показники, як рентабельність власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, величина чистого прибутку, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

При цьому необхідно відмітити, що перелік зазначених показників не є вичерпним, також є ряд показників, які рекомендується розраховувати як у рамках стратегічного, так і тактичного фінансового контролінгу (економічна додана вартість (EVA), збалансована система показників (BSC), EBITDA та ін.). Наприклад, додана вартість (новостворена вартість) – це показник, який узагальнено відображає результативність діяльності підприємства завдяки тому, що саме додана вартість розподіляється між усіма учасниками, пов'язаними з виробництвом продукції, у формі заробітної плати, відсотків за залучений капітал, дивідендів і податків, а частина вартості може залишатися на підприємстві для його подальшого розвитку [2].

Для визначення прогнозованої EVA необхідно на підприємстві розробляти та впроваджувати систему бюджетів, зорієнтованих на планування фінансових результатів та ліквідності. Можна припустити, що використання показника EVA у фінансовому контролінгу буде сприяти підвищенню якості оцінки ефективності діяльності вітчизняних промислових підприємств. Поряд з зазначеними критеріями виділимо факторні ознаки – показники, які впливають на величину критеріїв. Це обсяг продажу, середній період погашення кредиторської заборгованості та обсяг поточних зобов'язань. Вибір саме таких критеріїв і факторів обумовлений цілями підприємства – сталій розвиток і прагнення до збільшення своєї частки на ринку.

Впровадження BSC на промисловому підприємстві є важливим і необхідним кроком, оскільки дана концепція є інструментом комплексної оцінки та управління результативністю функціонування підприємства, дає змогу дослідити як його фінансову, так і нефінансову складову та взаємовплив груп перспектив.

У світовій практиці широко розповсюджене впровадження на підприємствах системи збалансованих показників і ключових показників ефективності (KPI). Послідовність введення даних двох систем на промисловому підприємстві буде виглядати таким чином: визначення головної мети підприємства; проведення багаторівневої її декомпозиції до цілей структурних підрозділів; вибір ключових показників ефективності для кожної мети; визначення критеріального значення кожного показника з урахуванням їх взаємозв'язку; збалансування критеріальних значень коефіцієнтів ефективності; встановлення зон відповідальності кожного менеджера; розробка процедури контролю досягнення цілей, а за необхідності процедури коригування цілей та критеріальних значень показників ефективності; формування системи мотивації співробітників підприємства на досягнення поставлених цілей.

Керівник підрозділу матиме свою карту KPI із зазначенням найменування показника, його питомої ваги, алгоритму розрахунку,

планового та фактичного значення, фактичного та допустимого рівнів відхилення. Приклад карти ключових показників ефективності для дирекції з виробництва подано в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Карта ключових показників ефективності дирекції з виробництва промислового підприємства

Назва показника ефективності	Питома вага КРІ, %	Значення КРІ		Фактичне відхилення		Допустиме відхилення		Алгоритм розрахунку показника
		план	факт	сума	%	сума	%	
Виконання номенклатурного плану товарного випуску, тис. грн.	30						≤ 5	Сума всіх позицій номенклатурного плану
Виконання бюджету постійних витрат, тис. грн.	10						≤ 5	Бюджет постійних витрат = $\sum B \cdot i$
Період обороту незавершеного виробництва, дні	20						≤ 5	Період обороту = $\text{ЧДРП}/\text{НЗВ}_c \cdot 360$
Рентабельність товарного випуску, %	40						> 0	$P = \text{ЧДРП}/C \cdot 100$
	100							

де ЧДРП – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.;
 НЗВ_с – середньорічні залишки незавершеного виробництва, тис. грн.;
 С – собівартість продукції, тис. грн.;
 В – витрати за статтею бюджету, тис. грн.;
 і – кількість статей бюджету;
 Р – рентабельність товарного випуску

Питома вага показників встановлена відповідно до ступеня їх важливості в ході оцінки ефективності діяльності даного підрозділу. Допустиме відхилення фактичних значень від планових – зниження на 5%. Значення рентабельності товарного випуску розраховується в цілому для підприємства та окремо за цехами чи асортиментними групами продукції. Це дасть змогу достовірно визначити причини відхилень фактичних значень показників від планових і виявити резерви збільшення ефективності виробництва або своєчасно вжити заходів щодо нейтралізації негативних результатів.

Отже, на основі методів фінансового контролінгу та дослідженої системи показників, спрямованої на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства, розроблено модель фінансового контролінгу (рис. 5.2), яка передбачає можливість комплексної реалізації стратегічних і тактичних завдань розвитку підприємства за рахунок раціонального розподілу функціональних обов'язків між суб'єктами фінансового контролінгу та диференціації методів і методик за етапами реалізації контрольних процедур.

Параметри
фінансового
контролінгу

Стратегічний

Тактичний

Стратегічний

Тактичний

Управління, спрямоване на створення вартості (УВМ).
Коефіцієнти рентабельності.
Стратегічне управління витратами (SCM).
Тривалість фінансового та виробничого циклів

Функціонально-вартісний аналіз.
Аналіз виробничих потужностей.
Локалізація витрат за видами продукції.
Розподіл витрат за функціями

Збалансована система показників (BSC).
Економічна додана вартість (EVA).
EВITDA, інші показники

Питоми норми витрат ресурсів (коефіцієнт використання металу та ін.).
Нормативи оборотності елементів оборотного капіталу.

Вартість капіталу

1. Фінансовий аналіз і конкурентний бенчмаркінг

Головний виконавчий та фінансовий менеджмент

2. Аналіз носіїв витрат (бізнес-драйверів)

Головний фінансовий менеджер і лінійні менеджери

4. Встановлення граничних значень контрольних параметрів діяльності

Головний фінансовий менеджер і лінійні менеджери

3. Формування нормативно-довідкової інформації

Лінійні менеджери

Стратегічний і тактичний

Тактичний

Тактичний

Методика ціноутворення.
Індекси продуктивності, цінového виведення та дохідності.
Розподіл витрат на змінні та постійні.
Модель витрати – витиск.
Повний господарський розрахунок (трансфертні ціни)

Бюджетна класифікація.
Фінансова структура компанії.
Матриця відповідальності.
Ключові показники ефективності (KPI).
Управління ризиками

Факторний аналіз фінансового результату діяльності.
Розрахунок собівартості за продуктовими лініями: повна собівартість, директи-костинг.
Аналіз використання виробничих потужностей.
Аналіз використання обігового капіталу

5. Аналіз бізнес-процесів

Лінійні менеджери та начальники підрозділів

6. Бюджетування

Менеджери та керівники підрозділів (центри відповідальності)

7. Фінансовий аналіз результатів

Аудиторські та консалтингові компанії, підрозділ контролю

Рисунок 5.2 – Модель фінансового контролю, спрямованого на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства

Джерело: авторська розробка.

Зазначена модель, на нашу думку, здатна забезпечити можливість повного використання наявного потенціалу прибутковості підприємства за рахунок забезпечення загальної підпорядкованості окремих параметрів фінансового контролінгу стратегічній меті розвитку підприємства – зростання ринкової вартості підприємства за рахунок максимізації прибутковості діяльності.

Таким чином, комплексний підхід до використання методів фінансового контролінгу на основі впровадження запропонованої моделі фінансового контролінгу, спрямованого на ефективне використання потенціалу прибутковості промислового підприємства, дозволяє сформувати якісну аналітичну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо виявлених проблем. Його впровадження дозволить забезпечити ефективне використання прибутковості підприємства та можливість прийняття рішень щодо внесення коригувань або перегляду стратегічних планів, вибору альтернативних напрямків економічного та інвестиційного розвитку, коригування управлінських дій з метою досягнення визначених граничних значень контрольних параметрів діяльності, завантаження виробничих потужностей, впровадження заходів за визначеними параметрами фінансового контролінгу (стратегічного і тактичного) та ін.

5.3. Виявлення резервів підвищення прибутковості та нарощення вартості промислового підприємства засобами ABC-аналізу

У сучасних умовах, що характеризуються зниженням рентабельності діяльності промислових підприємств внаслідок поглиблення кризових явищ в економіці України, надзвичайно актуальною для кожного суб'єкта господарювання є проблема формування дієвої системи управління витратами. Одним із інструментів вдосконалення методології оптимізації витрат на вітчизняних підприємствах є Activity Based Costing – метод обґрунтування собівартості продукції, що використовується в закордонній практиці для розподілу непрямих витрат між видами продукції та процесами.

Перші наукові розробки методології проведення функціонально-вартісного аналізу витрат підприємств з метою виявлення резервів зниження собівартості продукції фірми General Electric (США) були здійснені наприкінці 40-х рр. XX ст. Але широкого розповсюдження в закордонній практиці він набув лише з кінця 80-х рр. XX ст. завдяки працям Г. Бере, Р. Купера, Т. Джонсона, Р. Каплана.

Слід зазначити, що в зарубіжній науковій фінансово-економічній літературі він більше відомий під назвою Activity Based Costing, або скорочено ABC-метод. Як метод калькулювання собівартості він дозволяє підвищити обґрунтованість віднесення накладних витрат на певний продукт та проводити оцінку вартості продукції підприємства у випадках, коли виробництво характеризується переважанням непрямих витрат над прямими. Разом з тим сучасна практика фінансового менеджменту дещо розширила

Наукове видання

**Боярко Ірина Миколаївна
Гриценко Лариса Леонідівна
Рябенков Олексій Віталійович та ін.**

**СТРАТЕГІЧНЕ
ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Монографія

Редактор Г.М. Нужненко

Дизайн обкладинки і макет В.Б. Гайдабрус
Технолог Є.В. Грищенко

Підписано до друку 20.05.2014.
Формат 60x84 $\frac{1}{8}$. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк ризограф. Ум. друк. арк. 10,2. Обл.-вид. арк. 11,7.
Тираж 300 прим. Замовлення № Д14-05/30

Відділ реалізації
Тел./факс: (0542) 65-75-85
E-mail: info@book.sumy.ua

ТОВ «ВТД «Університетська книга»
40009, м. Суми, вул. Комсомольська, 27
E-mail: publish@book.sumy.ua
www.book.sumy.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 489 від 18.06.2001

Віддруковано на обладнанні ВТД «Університетська книга»
вул. Комсомольська, 27, м. Суми, 40009, Україна
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 489 від 18.06.2001