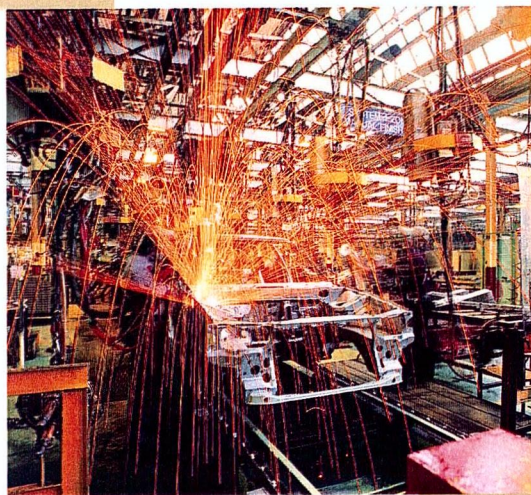


СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



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.

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

сферу використання даного методу, сформувавши на його основі Activity Based Management – процесно-орієнтоване управління, головною метою якого є оптимізація витрат на здійснення різних процесів (видів діяльності) за критерієм забезпечення зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання. Важливість використання зазначених підходів в управлінні фінансами підприємств підкреслюється в наукових роботах таких зарубіжних вчених: М. Arena, G. Azzone [158], С. Berliner, J. A. Brimson, M. S. Dinca, G. Dinca [159], W. Hubbell [160; 161], K. Needy, N. Roztocky [161] та ін.

У вітчизняній практиці, як свідчить аналіз наявних літературних джерел, проблемам впровадження АВС-методу в управління витратами підприємств приділяється недостатньо уваги, що пов'язано, на нашу думку, із відсутністю необхідної інформаційної бази для аналізу впливу витрат здійснення окремих процесів на загальну ефективність господарювання. Слід зауважити, що для українських і російських авторів (В. Гриньова [23], С. Ковтун [53], Г. Козаченко [54], Г. Савицька [115], М. Скрипник [121], Є. Фролов [142] та ін.) характерним є використання для означення методу, що вивчається, терміна “функціонально-вартісний аналіз”.

Система управління витратами, заснована на використанні АВС-методу, передбачає можливість оцінки доцільності їх здійснення з погляду корисності виконання пов'язаних з цими витратами операцій технологічного процесу. Наявність такої оцінки дозволяє оптимізувати обсяг витрат за рахунок виключення тих з них, які прямо не пов'язані з процесом виробництва продукції або не забезпечують належного рівня віддачі у вигляді отриманих фінансових результатів (прибутку, доходів від реалізації).

Таким чином, головна мета АВС-методу полягає в пошуку найбільш економічних, з точки зору споживача і виробника, варіантів того чи іншого практичного рішення, що передбачає розв'язання таких завдань:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами за його життєвий цикл;
- скорочення витрат різних видів ресурсів за стадіями життєвого циклу об'єкта за рахунок ліквідації або скорочення допоміжних чи надлишкових функцій.

Для оптимізації співвідношення між корисним ефектом об'єкта і сукупними витратами протягом життєвого циклу використовується групування, яке в практиці отримало назву АВС-Analysis, тобто АВС-аналіз. Методологія його проведення заснована на так званому принципі Парето, який передбачає, що для досягнення 80 % очікуваного результату достатньо здійснювати управління 20-ма % факторів його формування. Групування здійснюється за трьома категоріями об'єктів (А, В, С). При цьому категорія А охоплює незначну кількість об'єктів з високим рівнем впливу на результативний показник, що контролюється, категорія В – середню кількість об'єктів з середнім рівнем впливу, а категорія С – значну кількість об'єктів (статей витрат або об'єктів калькулювання собівартості) з незначним впливом на ефективність господарювання. Так, головний сенс дослідження

при АВС-аналізі полягає в тому, що максимальна рентабельність і максимальний приріст ринкової вартості підприємства досягаються за рахунок ефективного управління витратами, що належать до категорії А.

У літературі зустрічаються різні підходи щодо встановлення меж окремих категорій об'єктів у процентному вираженні їх рівня впливу на фінансові результати та вартість підприємства. Діапазони рекомендованих значень кумулятивного впливу для категорії А становлять від 60 до 80 %, для категорії В – від 15 до 20 %, для категорії С – від 5 до 20 %.

АВС-метод як інструмент аналітичного обґрунтування управлінських рішень має певні особливості, які в загальному випадку полягають у наступному:

- головним критерієм оптимізації є максимум корисного ефекту об'єкта на одиницю сукупних витрат ресурсів протягом його життєвого циклу;
- крім загального впливу на ефективність господарювання, вивчається оптимальність складу елементів об'єкта в розрізі складових корисного ефекту і сукупних витрат;
- метод дозволяє обґрунтувати вибір об'єкта для виконання необхідних функцій з мінімальними витратами протягом його життєвого циклу.

Результати аналізу можуть використовуватися як в оперативному, так і в стратегічному управлінні витратами промислового підприємства. При цьому в короткостроковому аспекті АВС-метод є ефективним інструментом управління прибутковістю, а в довгостроковому – складовою інструментарію механізму формування ринкової вартості підприємств на основі підвищення обґрунтованості рішень щодо реорганізації виробництва, зміни складу та структури асортименту продукції, пошуку нових ринків збуту, формування дивідендної політики тощо.

Організація системи управління витратами на основі АВС-методу на діючих підприємствах повинна забезпечувати поступовий перехід на притаманні йому принципи розробки управлінських рішень. Це передбачає доцільність вдосконалення не всіх процесів одночасно, а частини з них, що забезпечує найкращі можливості для підвищення рентабельності та ринкової вартості промислового підприємства. Слід зауважити, що, на відміну від інших методів аналітичного обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності виробничої діяльності промислових підприємств, АВС-метод забезпечує плановий характер аналізу, а також передбачає використання системного, комплексного та функціонального підходів у методиці проведення відповідних досліджень.

Традиційна модель організації функціонально-вартісного аналізу передбачає детальне вивчення та структурування функцій окремих виробничих циклів та управлінських процесів з подальшою оцінкою вартості їх виконання та корисності з метою досягнення такої структури виробничих процесів, що забезпечує заданий ефект при мінімальних витратах. Відповідно, її можна структурувати на окремі етапи з урахуванням відмінності цілей і завдань, що виконуються (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 – Характеристика етапів управління витратами промислового підприємства на основі ABC-методу

| Етап | Мета | Завдання |
|----------------|---|---|
| Підготовчий | Формування інформаційного та організаційного забезпечення проведення аналізу витрат | Визначення відповідальних осіб і виконавців. Розробка плану та програми проведення аналітичних досліджень. Визначення мети, завдань і відповідних об'єктів функціонально-вартісного аналізу. Формування інформаційної бази та каналів обміну інформацією для проведення досліджень |
| Аналітичний | Виявлення проблемних функцій і процесів, фінансування яких призводить до зниження ефективності господарювання | Систематизація та класифікація функцій, встановлення взаємозв'язку між ними у процесі виробництва та реалізації продукції. Оцінка витрат на виконання окремих функцій із врахуванням місця їх у просторово-часовій моделі виробничого процесу. Оцінка якості виконання функцій. Оцінка корисності виконання функцій із врахуванням вартісних показників фінансового результату та експертної оцінки значущості функцій для отримання належної якості кінцевого продукту виробничого процесу. Порівняння корисності виконання функцій з витратами на їх фінансування |
| Конструктивний | Прийняття рішення щодо оптимізації витрат | Пошук напрямів і розробка варіантів удосконалення функціонально-процесної структури формування собівартості. Оцінка потреби в додаткових витратах на фінансування заходів з оптимізації собівартості. Порівняльна оцінка соціально-економічної ефективності розроблених альтернатив управлінських рішень. Вибір остаточного варіанта |
| Завершальний | Забезпечення оптимізації витрат на основі прийнятого рішення | Розробка календарного плану впровадження результатів аналізу та прийнятого варіанта оптимізаційних заходів. Впровадження результатів аналізу на основі ABC-методу |

При цьому необхідно враховувати, що повноцінна реалізація всіх поставлених завдань можлива лише за умови чіткої координації загального процесу управління витратами на основі ABC-методу з боку фахівців служби фінансового контролінгу промислового підприємства.

У практиці фінансового менеджменту важливість застосування ABC-методу забезпечується за рахунок поєднання його з управлінням ринковою вартістю промислових підприємств на основі оцінки економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA). Це дозволяє розподілити витрати

залежно від їх впливу на формування економічної доданої вартості, виявити найбільш важливі з них і витрати, які є неефективними з точки зору забезпечення підвищення ринкової вартості промислового підприємства. При цьому враховується взаємозв'язок між зміною ринкової вартості, структурою капіталу та витрат. На відміну від традиційного ABC-методу, його поєднання з доданою вартістю розглядає витрати в розрізі тільки двох структурних елементів – експлуатаційних і капітальних. Експлуатаційні витрати є виразом спожитої в процесі виробництва вартості різних видів економічних ресурсів, а капітальні витрати відображають вартість залучення до діяльності підприємства фінансових ресурсів з різних джерел.

У західній практиці для означення даного підходу використовується термін ABC-EVA integrated method. Методика його застосування передбачає оцінку економічної доданої вартості в цілому по підприємству та внесок у її формування окремих одиниць загального виробничого процесу (видів діяльності, структурних підрозділів, найменувань продукції тощо). На основі цих даних проводиться ABC-аналіз з метою виявлення тих одиниць виробничого процесу, що здійснюють найбільший вплив на формування економічної доданої вартості, на основі їх ранжування за рівнями операційних, капітальних та сукупних витрат з розрахунку на одну грошову одиницю економічної доданої вартості. У результаті аналізу виявляються категорії об'єктів, які створюють економічну додану вартість (категорія А) та які переважно призводять до її скорочення (категорія С). У подальшому управління має бути зорієнтоване на стимулювання розвитку одиниць виробничого процесу категорії А та зменшення негативного впливу на ринкову вартість з боку об'єктів категорії С.

Слід зауважити, що таке управління повинно мати постійний характер, тобто оптимізована на сьогодні структура в наступних періодах також буде вимагати подальшої оптимізації. Це пов'язане з тим, що структура впливу витратності фінансування об'єктів з часом знову розподіляється за принципом Парето.

Впровадження систем управління витратами промислових підприємств на основі ABC-методу, на нашу думку, дозволить:

- забезпечити формування раціональної структури витрат з врахуванням корисності їх здійснення на кожному етапі виробничого процесу;
- обґрунтувати доцільність зміни організації процесу виробництва, зокрема шляхом відмови від самостійного виконання частини функцій, які є неефективними за результатами аналізу;
- оптимізувати собівартість продукції за рахунок покращення процесу виробництва;
- обґрунтовано встановлювати нормативи обсягів і рівнів витрат, виконання яких структурними підрозділами контролюється службою фінансового контролю;

- досягти зростання ринкової вартості промислового підприємства в довгостроковій перспективі та максимізації прибутковості в короткостроковому періоді.

5.4. Аналіз показників створення цінності промислового підприємства на основі моделей доданої вартості

Управління цінністю компанії являє собою процес, спрямований на покращення ефективності діяльності на всіх її рівнях за рахунок концентрації зусиль на ключових чинниках цінності. Загальні показники, зокрема такі як зростання обсягу продажів, прибуток від основної діяльності, оборотність капіталу, можуть застосовуватися майже до всіх ділових одиниць, але їх значення не можна конкретизувати на нижчих рівнях управління. Цільовий показник має відображати процес створення цінності і може бути використаний на рівні оперативного управління підприємством.

Концепція економічного прибутку (EVA[®]) з'явилась у літературі більш ніж 100 років тому. Впровадження її пов'язане з діяльністю консалтингової компанії Stern Stewart & Co наприкінці 80-х рр. XX ст. Критерій EVA[®] базується на концепції залишкового доходу, запропонованої А. Маршаллом.

У рамках ціннісно-орієнтованого управління основні чинники, які беруть участь у формульному розрахунку EVA[®], можуть бути деталізовані, виходячи з дрібніших складових. Доцільність використання даного показника пояснюється тим, що інвестори (акціонери) масть отримати компенсацію за прийнятий ризик на вкладений капітал. EVA[®] є індикатором якості управлінських рішень: постійне додатне значення цього показника свідчить про зростання цінності підприємства, тоді як від'ємне – про її зниження. Як результат впровадження системи управління на основі показника EVA[®] Стюарт і Стерн виділяють чотири аспекти (4М):

- вимірювання (Measurement) – концепція формує систему оцінки діяльності компанії, що найбільш точно відображає фактичну прибутковість;
- управління (Management) – система містить весь комплекс управлінських рішень, включаючи стратегічне планування, розміщення капіталу, придбання і продаж активів, встановлення цілей;
- мотивація (Motivation) – стимулювання на основі показника EVA[®] дозволяє об'єднати інтереси менеджерів і власників;
- стиль мислення (Mindset) – впровадження системи управління на основі EVA[®] призведе до змін у корпоративній культурі компанії [116].

Алгоритм розрахунку економічної доданої вартості на прикладі промислового підприємства наведено в табл. 5.5.

Результати розрахунку свідчать про те, що позитивне значення показника EVA[®] для підприємства було характерне лише у 200п-2 р., що вказує на ефективність використання інвестованого капіталу в цьому періоді. Незважаючи на те, що діяльність підприємства була прибутковою у 200п-4,

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 60х84 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