

УДК 658.15

DOI: 10.25140/2411-5215-2020-2(22)-101-116

*Валерій Ільчук, Максим Чут, Христина Штирхун***МЕХАНІЗМ ВАРТІСНО-ОРИЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ***Валерий Ильчук, Максим Чут, Христина Штырхун***МЕХАНИЗМ СТОИМОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ***Valerii Ilchuk, Maksym Chut, Khrystyna Shtyrkhun***MECHANISM OF COST-ORIENTED FINANCIAL MANAGEMENT OF  
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

У статті розглянуто умови формування та реалізації системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, досліджено ефективність інструментів вартісно-орієнтованого управління та інші складові, що формують структуру відповідного механізму управління. Розкриті зміст та сутність складових, їхні функціональні властивості, що забезпечують ефективне функціонування зазначеного механізму. Залежно від концентрації зусиль на основних видах діяльності промислового підприємства, що формують фінансові ресурси, а саме: операційній, фінансовій та інвестиційній, розглянуті варіанти фінансових стратегій, які можуть бути реалізовані механізмом вартісно-орієнтованого управління залежно від поставленої мети та визначених завдань, що зумовлені стартовими показниками підприємства як об'єкта управління. Розглянуто також ефективність впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління у практику фінансово-господарської діяльності промислового підприємства.

**Ключові слова:** промислове підприємство; механізм вартісно-орієнтованого управління; фінансово-господарська діяльність; економічна ефективність; фінансова діяльність; інвестиційна діяльність; операційна діяльність.

Рис.: 9. Табл.: 1. Бібл.: 13.

В статье рассматриваются условия формирования и реализации системы стоимостно-ориентированного управления финансами промышленных предприятий, исследуется эффективность инструментов стоимостно-ориентированного управления и другие составляющие, которые формируют структуру соответствующего механизма управления. Раскрыты содержание и сущность составляющих, их функциональные свойства, обеспечивающие эффективное функционирование указанного механизма. В зависимости от концентрации усилий на основных видах деятельности промышленного предприятия, формирующие финансовые ресурсы, а именно: операционной, финансовой и инвестиционной, рассмотрены варианты финансовых стратегий, которые могут быть реализованы механизмом стоимостно-ориентированного управления в зависимости от поставленной цели и определенных задач, обусловленные стартовыми показателями предприятия как объекта управления. Рассмотрена также эффективность внедрения механизма стоимостно-ориентированного управления в практику финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие; механизм стоимостно-ориентированного управления; финансово-хозяйственная деятельность; экономическая эффективность; финансовая деятельность; инвестиционная деятельность.

Рис.: 9. Табл.: 1. Библ.: 13.

The article considers the conditions of formation and implementation of the system of cost-oriented financial management of industrial enterprises, examines the effectiveness of cost-oriented management tools and other components that form the structure of the relevant management mechanism. The content and essence of the components, their functional properties that ensure the effective functioning of this mechanism have been revealed. Depending on the concentration of efforts on the main activities of the industrial enterprise, which form the financial resources, namely: operational, financial and investment, the options of financial strategies have been considered, which can be implemented by cost-oriented management mechanism based on the goal and objectives due to the starting performance of the enterprise as an object of management. The efficiency of introduction of the mechanism of cost-oriented management into practice of financial and economic activity of the industrial enterprise has been also considered.

**Keywords:** industrial enterprise; cost-oriented management mechanism; financial and economic activities; economic efficiency; financial activity; investment activity; operational activity.

Fig.: 9. Table: 1. References: 13.

JEL Classification: D24

**Постановка проблеми.** Сталій розвиток національної економіки в умовах глобалізації та посилення конкуренції вимагає постійного вдосконалення системи управління фінансами промислових підприємств як головної складової ефективного функціонування вітчизняного виробництва, зокрема промисловості, яка є основою виробничого потенціалу країни. Позиціонування промислового підприємства на ринку визначається спроможністю протистояти негативним факторам зовнішнього і внутрішнього середо-

вища, що генерують ризики й загрози його функціонування та розвитку в жорстких конкурентних умовах. Негативний вплив ризиків на результати фінансово-господарської діяльності промислових підприємств вимагає якісно нового підходу до управління їхніми фінансами з метою підвищення фінансової стійкості, нарощування фінансових активів та фінансового потенціалу загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств присвячена значна кількість наукових праць закордонних учених, серед яких Г. Арнольд, А. Блек, Р. Брейлі, Д. Глотова, Т. Коулленд, Ж. Мартін, М. Скотт, Б. Стюарт та ін. За вказаними напрямками досліджень слід відзначити наукові праці таких вітчизняних науковців, як А. Костирко [3], Т. Кравченко [4], І. Крейдич [5], Ю. Кульбач, О. Мілінчук [6], Я. Ровний, О. Сталінська [7], В. Чепка [10], І. Яремко [11], які зробили вагомий внесок у розвиток теорії вартісно-орієнтованого управління, заклали фундамент наукових досліджень для розв'язання ряду проблем щодо його використання в різних галузях суспільного виробництва.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковим здобуткам зазначених дослідників у розвиток теорій та практики вартісно-орієнтованого управління, слід зазначити, що певні теоретичні, методологічні та прикладні положення розробки і впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств є недостатньо вивченими, актуальними залишаються питання подальшого розвитку та застосування в практиці вартісно-орієнтованого контролю та управління нових фінансових інструментів.

**Мета статті.** Метою статті є розробка механізму вартісно-орієнтованого управління фінансовими промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Під поняттям «фінанси підприємств» як об'єкта управління слід розуміти економічні відносини, пов'язані з рухом грошей, формуванням грошових потоків, накопиченням, розподілом і використанням доходів підприємств у процесі розширеного відтворення виробництва [9].

Фінанси підприємств ґрунтуються на ефективній реалізації операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, що залежно від спрямованості зусиль на певному із зазначених видів основної діяльності визначається головний вектор подальшого розвитку підприємства, а саме: ефективного функціонування, фінансового зростання чи інвестиційного розвитку.

Нарощування обсягів фінансово-господарської діяльності промислового підприємства вимагає залучення коштів інвесторів для подальшого розвитку й економічного зростання, що можливо за умови його інвестиційної привабливості. Інвестиційна привабливість промислового підприємства залежить від його вартості, що визначається ефективністю операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

В умовах ринкової економіки в питанні якісного управління фінансами підприємств дедалі більшої популярності набуває показник вартості бізнесу, що пов'язаний із виникненням і поширенням концепції вартісно-орієнтованого управління, яка сформувалась у 80-х роках ХХ століття в економіці США і знайшла своє відображення в господарстві більшості провідних країн світу [8].

Вартісно-орієнтоване управління фінансами насамперед спрямоване на задоволення потреб стейкхолдерів – зацікавлених осіб, бізнесові інтереси яких пов'язані з підприємством. До числа зацікавлених осіб належать: власники підприємства, акціонери, топменеджери, рядові співробітники, кредиторів, інвесторів (стратегічні і дрібні), постачальники, споживачі, державні органи, органи місцевого самоврядування, громадські організації і т. ін. [12].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Актуалізація вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств визначається зростаючою динамікою корпоратизації суб'єктів господарювання, виходом їхніх акцій на біржовий та позабіржовий фондовий ринок, активізацією обігу цінних паперів акціонерних товариств, збільшенням обсягів фінансових операцій з установами фінансового ринку тощо.

Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств є ефективним методом управління, спрямованим не тільки на економію витрат, раціональне використання ресурсів, максимізацію прибутку, а переважно на зростання його вартості, зокрема, фінансових активів. Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств можна розглядати як поетапний процес, на першому етапі якого досліджується механізм формування вартості за складовими фінансової діяльності: операційної, фінансової, інвестиційної. На другому етапі здійснюється управління складовими фінансової діяльності з орієнтацією на максимізацію вартості. Третій етап присвячується вимірюванню та оцінці вартості з погляду нарощування фінансових результатів та показників фінансової діяльності [12].

Успішне управління фінансами промислових підприємств спрямоване на забезпечення стійкості його фінансового стану, нарощування фінансового потенціалу та ефективності основних видів діяльності: інвестиційної, операційної, фінансової.

Для оцінки результату вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств необхідно використовувати показники прибутковості, фінансової стійкості, ділової активності та ін.

Процес управління фінансами повинен комплексно охоплювати всі основні види діяльності: операційну, фінансову, інвестиційну. Активізація зусиль за окремими із них формує певну фінансову стратегію промислового підприємства. Візуально фінансову стратегію розвитку промислового підприємства відображено на рис. 1.

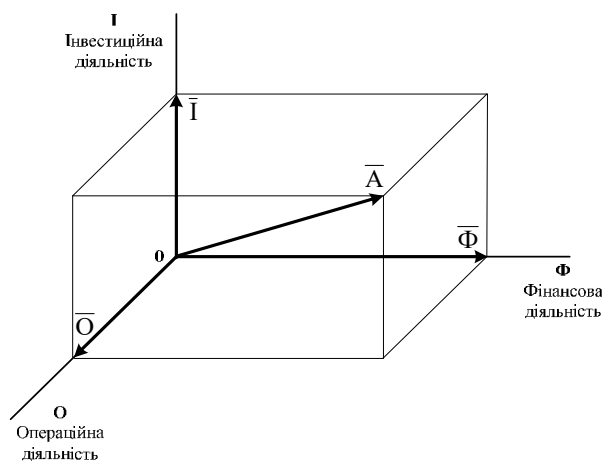


Рис. 1. Візуалізація фінансової стратегії розвитку промислового підприємства  
Джерело: розроблено авторами.

На рис. 1:  $\bar{I}$ ,  $\bar{\Phi}$ ,  $\bar{O}$  – вектори концентрації зусиль за напрямками діяльності промислового підприємства, відповідно: операційної, фінансової, інвестиційної;  $\bar{A}$  – результуючий вектор розвитку промислового підприємства.

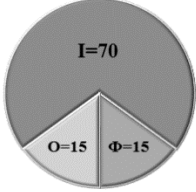
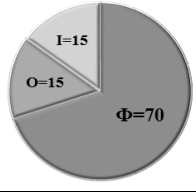
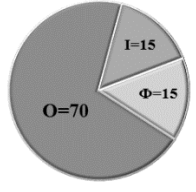
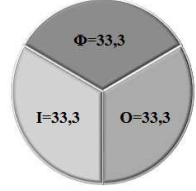
Фінансову стратегію у векторному форматі можна показати у вигляді результуючого вектора  $\bar{A}$ , який є сумою трьох векторів  $\bar{I}$ ,  $\bar{\Phi}$ ,  $\bar{O}$ , побудованих відповідно на осях координат  $OI$ ,  $O\Phi$ ,  $OO$  за основними видами діяльності промислового підприємства (операційної, фінансової, інвестиційної) і величина яких визначається обсягами витрачених ресурсів (фінансових, матеріальних, інтелектуальних і т. ін.) за кожним із напрямків зазначених видів діяльності.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Залежно від вибраного пріоритету з основних видів діяльності як предмета посиленої уваги щодо вартісно-орієнтованого управління, можна визначити різні види фінансової стратегії промислового підприємства (таблиця).

Таблиця

Фінансові стратегії промислового підприємства

Варіанти комбінації основних видів діяльності промислового підприємства з визначенням пріоритетом концентрації зусиль, %	Види фінансових стратегій промислового підприємства
	Стратегія інвестиційного розвитку
	Стратегія фінансового зростання
	Стратегія ефективного функціонування
За умов рівнозначних зусиль на зазначених напрямках діяльності промислового підприємства можна сформулювати ще одну стратегію	
	Стратегія стійкого функціонування

Джерело: розроблено авторами.

Зростання вартості підприємства, зокрема фінансових активів, є головним завданням керівництва в організації управління фінансами, де найбільш дієвою є концепція саме вартісно-орієнтованого управління.

Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств охоплює комплекс організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на зростання їхньої вартості, що забезпечується підвищенням ефективності фінансових операцій за напрямками операційної, фінансової, інвестиційної діяльності. Важливе значення має інформаційне забезпечення щодо підготовки вихідних даних для розрахунку відповідних вартісно-орієнтованих показників для прийняття зважених управлінських рішень. Зміст та сутність управління фінансами промислового підприємства стосується управління його операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю, а саме:

– операційною – залучення обігових коштів, які б забезпечували мінімальні необхідні обсяги виробничих запасів, напівфабрикатів та комплектуючих вузлів, агрегатів, незавершеного виробництва, залишків готової продукції для виконання замовлень у межах виробничої діяльності та виробничої програми. Операційна діяльність стосовно вартісно-орієнтованого управління фінансами передбачає раціональне управління гро-

**ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ**

шовими потоками, враховує різні види ризиків (ділові та фінансові), що супроводжують операційну діяльність, мінімізує витрати при споживанні всіх видів ресурсів (матеріальних, енергетичних, інтелектуальних, фінансових тощо), що забезпечують операційну діяльність промислового підприємства [12; 13];

– фінансовою – забезпечення формування та раціонального розподілу виручки (доходів) для відновлення обігових коштів, формування валового й чистого прибутку, своєчасне погашення кредиторської заборгованості, виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, страховими компаніями й іншими суб'єктами господарювання. Вартісно-орієнтоване управління фінансовою діяльністю спрямоване також на оптимізацію структури капіталу;

– інвестиційною – забезпечення фінансовими ресурсами інвестицій з метою технічного переобладнання виробництва, реконструкції, модернізації, створення нових виробничих потужностей та розширення підприємств і його виробничої програми. Інвестиційна діяльність як предмет вартісно-орієнтованого управління потребує використання ефективних інструментів, засобів і підходів і т. ін., що є в арсеналі стосовно зазначеного напрямку управління з метою максимізації рентабельності, віддачі на вкладений капітал, мінімізації витрат, скорочення терміну окупності та ін.

Вартісно-орієнтоване управління фінансами в розрізі зазначених видів діяльності спрямоване на максимізацію фінансових показників діяльності промислового підприємства, а саме: прибутку, активів, виручки, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності тощо в процесі його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Низька якість управління на сьогодні фінансами вітчизняних промислових підприємств пояснюється низьким рівнем їхнього фінансового менеджменту, що призводить до виникнення кризових явищ у фінансово-господарській діяльності, гальмування економічного розвитку, зниження конкурентоспроможності на вітчизняному і зарубіжному ринках.

Таким чином, для реалізації процесу ефективного управління фінансами промислових підприємств необхідно запровадити комплексний підхід, який повинен охоплювати всі основні види його діяльності: операційну, фінансову, інвестиційну. Виходячи з необхідності підвищення прибутковості, фінансової стійкості та ділової активності в умовах жорстких конкурентних відносин виникає необхідність розробки нової теорії управління фінансовими, що базується на концепції сталого розвитку та використанні фінансових інструментів вартісно-орієнтованого управління.

Ефективне вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств може бути забезпечено за умов розробки та впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління, що потребує окремих досліджень щодо виявлення основних його складових, розробки принципів, методів, засобів, інструментів і т. ін. для досягнення визначених цілей. Розробка зазначеного механізму дозволить отримати якісний результат процесу управління в жорстких умовах конкурентного середовища.

Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства орієнтований на постійний моніторинг його фінансової діяльності, дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі фінансових операцій на базі визначення та використання точок зростання з метою досягнення максимальних показників вартості та економічного прибутку [1].

Зміст вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств за основними напрямками їх діяльності наведений на рис. 2.



Рис. 2. Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств за основними напрямками їхньої діяльності

Джерело: розроблено авторами.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Фінансовий потенціал та конкурентоспроможність промислового підприємства визначається ефективністю процесу управління фінансами, що може бути забезпечено механізмом вартісно-орієнтованого управління, який дає можливість досягти поставлених цілей. Практика запровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств показала свою ефективність у порівнянні з класичним підходом, який менш дієвий в умовах поглиблення ринкових відносин, посиленні конкуренції, розвитку фінансової взаємодії з державними органами всіх рівнів, суб'єктами господарювання, установами фінансово-кредитної системи та активізацією діяльності на фінансовому ринку [2].

Розробка механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств дозволяє використати порівняно з класичним переваги цього підходу, його управлінський потенціал і на вищому рівні ефективно реалізувати процес управління фінансами промислових підприємств.

Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств включає керуючу і керовану підсистеми та реалізує ідею створення ефективного механізму, головними завданнями якого в процесі вартісно-орієнтованого управління фінансами є нарощування і ефективне використання фінансових активів. Керуюча підсистема реалізує процес вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств і передбачає етапи: формування цілей; визначення фінансової стратегії розвитку; реалізацію управлінських функцій; аналіз і оцінку фінансового стану та результатів фінансової діяльності промислового підприємства як стартових умов вартісно-орієнтованого управління.

Суб'єктами управління є власники промислових підприємств, фінансові менеджери, керівники фінансових підрозділів та провідні фахівці в галузі фінансів. Об'єкти управління, які входять до керованої підсистеми, представлені факторами, які формують фінансові ресурси, нарощують обсяги фінансових активів у процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Зважаючи на умови формування фінансових ресурсів промислових підприємств, керована підсистема охоплює ресурсну складову, фактори впливу, на які спрямовуються управлінські дії в процесі нарощування фінансових активів та їх використання. Результативність впровадження системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств виявляється в підвищенні ефективності бізнес-процесів в операційній діяльності, збільшенні валового й чистого доходу та прибутку, підвищенні фінансової стійкості, нарощуванні фінансового потенціалу, максимізації вартості фінансових активів, підвищенні інвестиційного рейтингу та інвестиційної привабливості, реалізації ефективних інвестиційних проєктів щодо технологічного оновлення основних засобів виробництва (рис. 3).

Ефективність функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств можливе за умов розробки й реалізації відповідного механізму управління, у межах якого приймаються зважені управлінські рішення стосовно вибору стратегічних фінансових альтернатив, підвищення ефективності фінансової діяльності, нарощування фінансового потенціалу й т. ін. Саме механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств дає змогу більш ефективно використати показники вартості як основні критерії в оцінці шляхів нарощування фінансових активів, розкрити можливості головних напрямків формування фінансових ресурсів, що потребує зосередження уваги осіб, які приймають управлінські рішення, концентрацію зусиль та інноваційних підходів до вирішення поставлених завдань.

Ефективність функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств визначається його складовими, які є невід'ємними структурними підсистемами механізму й покликані забезпечити реалізацію певних функцій, спрямованих на реалізацію головної мети – максимізацію вартості фінансових активів.

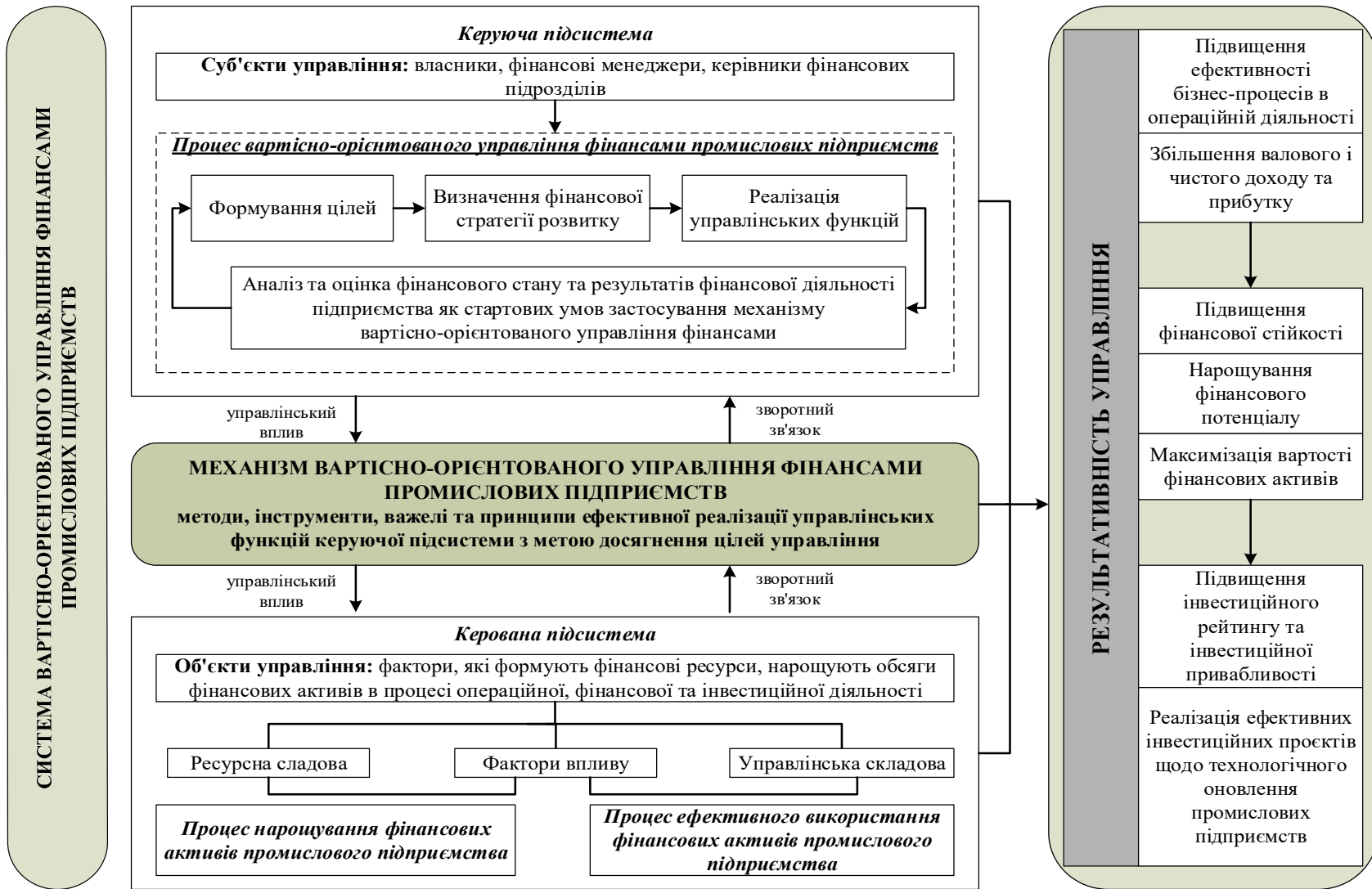


Рис. 3. Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами.



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Складовими підсистем зазначеного механізму є: вартісно-орієнтований контролінг; вартісно-орієнтоване бюджетування; центри фінансової відповідальності; інструменти управлінського обліку; управлінський аналіз; процедура форензик і підсистема інформаційного забезпечення (рис. 4).

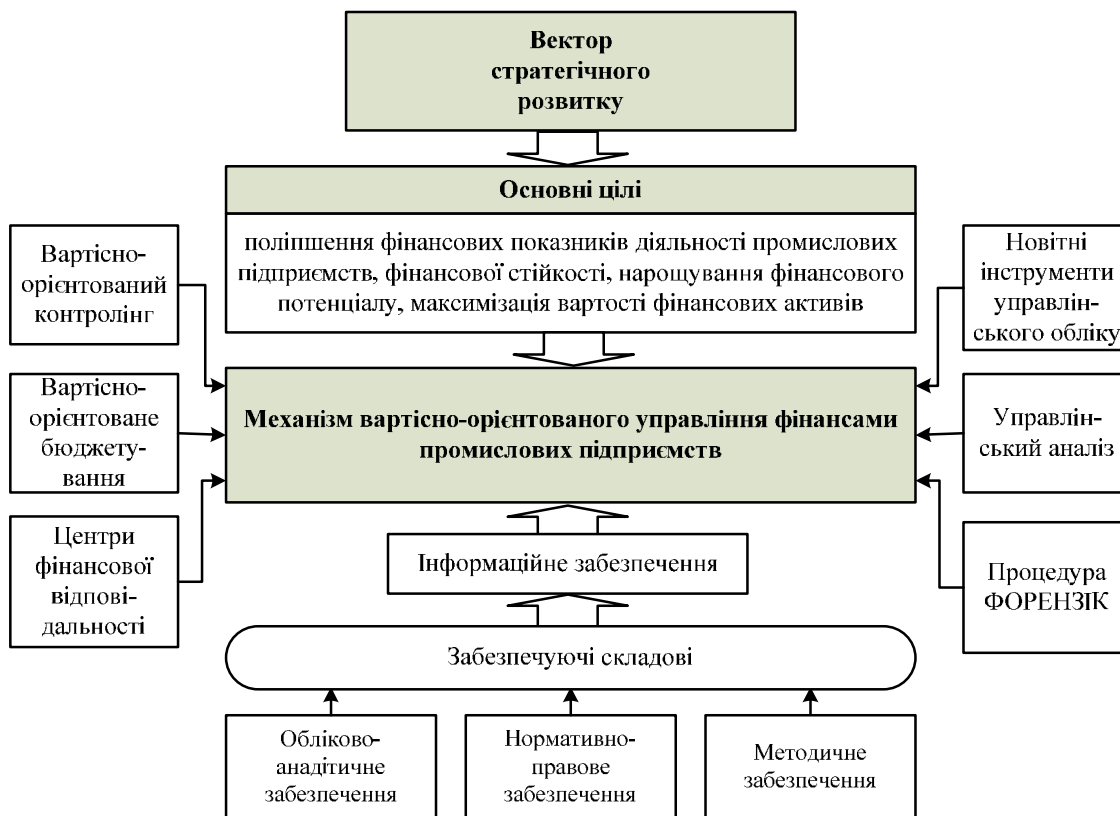


Рис. 4. Система основних забезпечувальних складових функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами.

Окреслені складові механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств органічно вмонтовані в його структуру як сучасні управлінські технології, є функціонально пов'язаними і як підсистеми єдиної системи реалізують спільну мету щодо вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Що стосується підсистеми «Новітні інструменти управлінського обліку», то за своєю сутністю вони є модифікаціями та осучасненими вже відомих інструментів і набули якісно нових функціональних можливостей завдяки впровадженню цифрових технологій, що сприяє процесам диджиталізації на підприємствах. Запровадження таких інструментів забезпечує оперативність управління та прийняття обґрунтованих рішень, сприяє оптимізації інформаційних потоків та раціональному перерозподілу відповідальності.

Підсистема «Центри фінансової відповідальності» забезпечує персоніфікацію відповідальності за прийняття рішень і тим самим підвищує якість вартісно-орієнтованого управління. Центри фінансової відповідальності створюють у вигляді структурних підрозділів за кожним видом витрат (надходжень), які існують на підприємстві (центр витрат, центр доходів, центр прибутку, центр інвестицій і т. ін.).

Сутність вартісно-орієнтованого бюджетування як підсистеми полягає у використанні найефективнішої управлінської технології, під якою розуміється процес укладання бюджетів підприємства та контроль за їх виконанням. Вартісно-орієнтоване бюджетування дає можливість розробити фінансову стратегію промислового підприємства та визначити фінансові орієнтири його діяльності, спрямованих на максимізацію його ринкової (інвестиційної) вартості.

Підсистема «Процедура форензік» є дієвою складовою механізму, сутність якої полягає в побудові ефективної системи запобігання нецільового використання всіх видів ресурсів підприємства при здійсненні операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Процедура форензік дозволяє нівелювати негативний вплив на вартість бізнесу деструктивних факторів та явищ зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управлінський аналіз, який є інструментом управлінського обліку, виступає в зазначеному механізмі як окрема підсистема завдяки своїй значущості і спрямована на прогнозування майбутнього розвитку підприємств та зміни його вартості на основі результатів ретроспективного аналізу.

Підсистема «Інформаційне забезпечення» представлена такими складовими: обліково-аналітичне забезпечення, правове й нормативне забезпечення, методичне забезпечення (рис. 5).



Рис. 5. Структура підсистеми інформаційного забезпечення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства

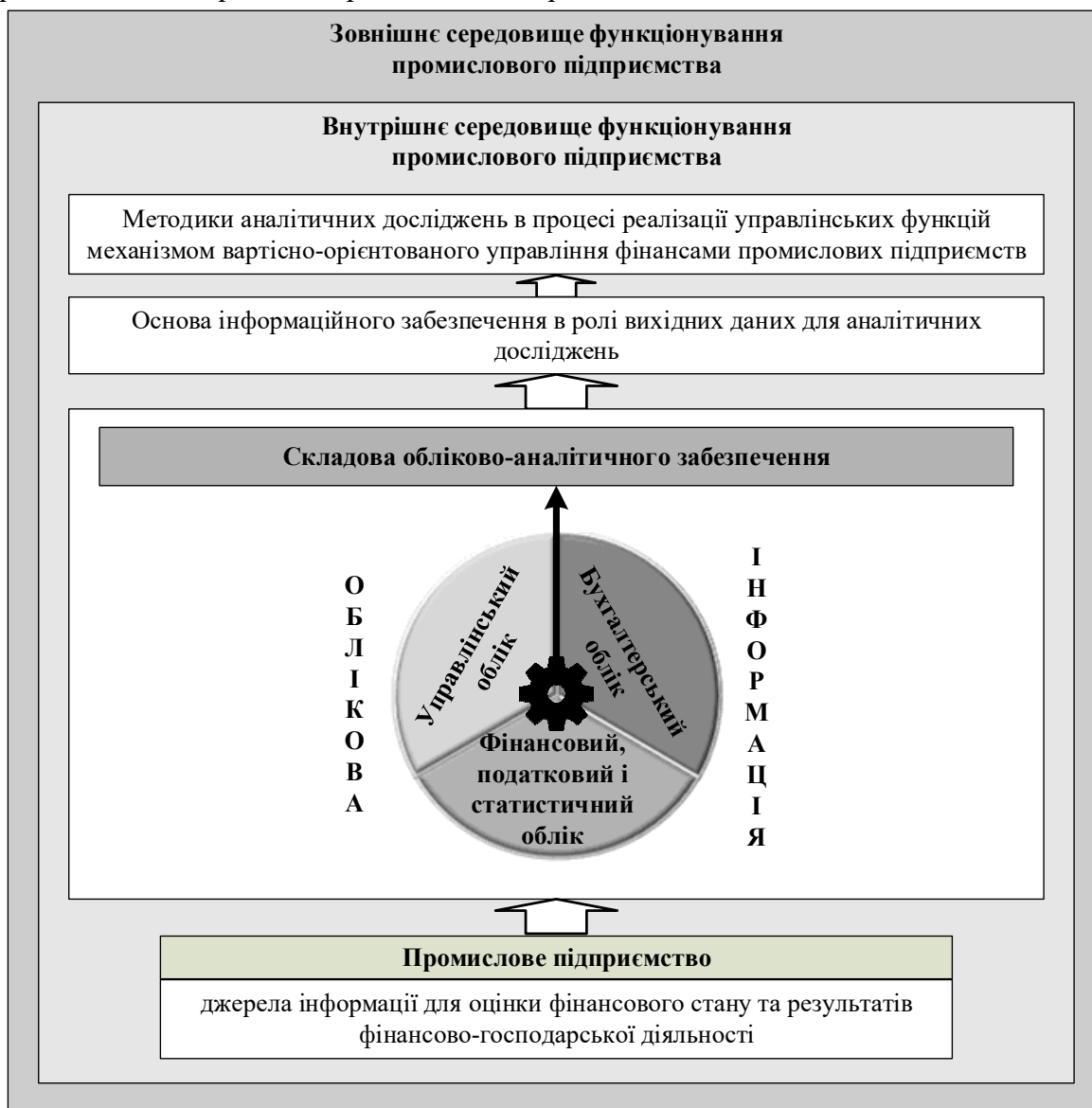
Джерело: розроблено авторами.

Найбільш значущою серед забезпечувальних складових інформаційного забезпечення є обліково-аналітичне забезпечення, що представлено у вигляді бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку, яке відіграє суттєву роль у процесах аналізу та оцінювання облікової інформації щодо фінансового стану та результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств, а також визначення можливих напрямів формування фінансових ресурсів, нарощування фінансових активів та фінансового потенціалу.

Облікова інформація є важливим інформаційним ресурсом, що виступає базою для оцінювання вартості фінансових активів промислового підприємства, його фінансового потенціалу, фінансової стійкості тощо, забезпечує здійснення на належному рівні процес управління фінансами відповідно до принципів вартісно-орієнтованого підходу [4].

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Структура обліково-аналітичного забезпечення як основної складової підсистеми інформаційного забезпечення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств представлена на рис. 6.



*Рис. 6. Структура обліково-аналітичного забезпечення як основної складової підсистеми інформаційного забезпечення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств*

Джерело: розроблено авторами.

Зазначені складові механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств завдяки своїм функціональним можливостям створюють підґрунтя для забезпечення ефективної реалізації мети та завдань у процесі його функціонування.

Зазначений механізм являє собою інтегровану сукупність складових, взаємопов'язаних реалізацією певних управлінських функцій з метою досягнення визначених цілей і є найбільш активною частиною системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, що забезпечує управлінський вплив на фактори, які формують фінансові ресурси в процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Виконання механізмом своїх функцій здійснюється через методичну й забезпечувальну складові, а також принципи, фінансові важелі та інструменти, які активно сприяють реалізації цілей і завдань функціональної підсистеми механізму (рис. 7).



Рис. 7. Теоретична конструкція механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством

Джерело: розроблено авторами.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Реалізація комплексу методів методичної складової здійснюється за допомогою важелів, інструментів відповідно до визначених принципів та чинного нормативно-правового, ресурсного та організаційного забезпечення.

Особливу роль у виконанні функцій зазначеного механізму відведено ресурсній складовій. Це зумовлено тим, що стратегія вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств повинна базуватись на наявній ресурсній базі, яка узгоджується з їх перспективним планом розвитку, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення є також необхідною умовою для ефективного практичного впровадження складових механізму, а саме: кадрові ресурси забезпечують процес реалізації управлінських функцій, фінансові й матеріальні – задіяні у впровадженні методик дослідження та розробці програмного забезпечення.

Метою функціональної підсистеми є здійснення управлінського впливу на об'єкт управління – фактори, що визначають вартість фінансових активів у процесі здійснення операційної, фінансової та інвестиційної діяльності промислового підприємства.

Такий вплив на фактори зазначених видів діяльності залежить від визначення вектора фінансової стратегії промислового підприємства, що обумовлює зосередження зусиль на певному виді основної діяльності – операційної, фінансової чи інвестиційної, відповідно визначеним пріоритетам стратегічного розвитку.

Ефективний управлінський вплив керуючої підсистеми дозволяє успішно реалізувати цільове спрямування механізму, а саме – забезпечити нарощування вартості фінансових активів промислового підприємства, що відображає основну мету функціонування системи й механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Оцінювання ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств (рис. 8) здійснюється поетапно.



Рис. 8. Концептуальна схема оцінювання ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено авторами.

## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

На першому етапі оцінюється фінансовий стан та результати фінансової діяльності промислового підприємства до впровадження зазначеного механізму.

На другому етапі проводяться аналогічні розрахунки по оцінці фінансового стану і результатів фінансової діяльності аналізованого підприємства після впровадження механізму.

На третьому етапі здійснюється порівняння відповідних показників і за отриманими результатами і оцінюється ефективність впровадження механізму.

Слід зазначити, що вибір методу оцінювання здійснюється відповідно до рекомендацій, за якими витратний метод застосовується для підприємств, які не мають стабільних фінансових результатів, новостворених або технологічно унікальних, дохідний – для прибуткових підприємств, а ринковий – для прибуткових і неприбуткових підприємств [7].

Як основні показники для оцінки економічного ефекту та економічної ефективності впровадження зазначеного механізму треба використовувати ті, які визначені в основних цілях його функціонування.

Це такі групи показників, які характеризують фінансовий потенціал, фінансову стійкість та фінансові активи промислового підприємства (рис. 9).

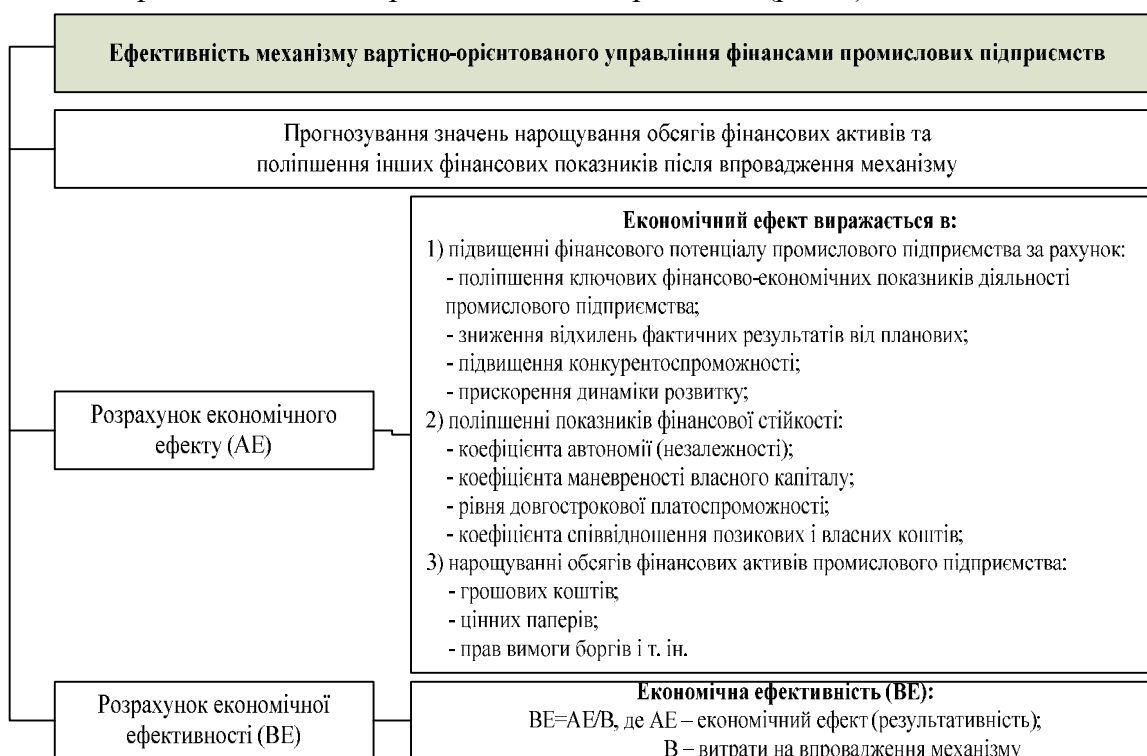


Рис. 9. Групи показників для оцінки економічного ефекту та економічної ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством

Джерело: розроблено авторами.

**Висновки та пропозиції.** Вартісно-орієнтований підхід до управління фінансами промислових підприємств є найбільш ефективним з точки зору реалізації фінансової стратегії їх подальшого розвитку з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Вибір фінансової стратегії промислового підприємства базується на векторному підході до аналізу основних видів фінансово-господарської діяльності, який, враховуючи стартові умови фінансового стану і результати фінансово-господарської діяльності, визначає напрями управлінських впливів для її реалізації.



## ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

Для успішної реалізації вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств найбільш дієвою є система вартісно-орієнтованого управління з відповідним механізмом, який завдяки забезпечувальним складовим ефективно реалізує управлінські функції для досягнення мети, а саме: нарощування обсягів фінансових активів, фінансового потенціалу та фінансової стійкості.

**Список використаних джерел**

1. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств : навчальний посібник / Л. А. Костирко та ін. Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
2. Довгань Л. П., Сурженко А. В. Оцінка вартості бізнесу в умовах впровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33(1). С. 293–302.
3. Костирко Л. А., Кукса І. М. Пріоритети формування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2018. № 2. С. 58–65.
4. Кравченко Т. Ресурсне забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 5. С. 34–38.
5. Крейдич І. М., Гагарін А. О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 208–212.
6. Мілінчук О. В. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 86–96.
7. Сталінська О. В. Проблеми вартісно-орієнтованого управління в сфері металургійного виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4. С. 232–239.
8. Старостенко Г., Сурженко А. Вартісно-орієнтоване управління фінансами в сучасних реаліях ведення бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3. С. 178–186.
9. Фінанси підприємств : підручник / за ред. А. М. Поддєрьогіна ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 8-ме вид., переробл. та доповн. Київ : КНЕУ, 2013. 519 с.
10. Чепка В. В., Павлюк Т. С. Проблеми та перспективи впровадження вартісно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 234–238.
11. Яремко І. Й. Економічний інструментарій вартісно-орієнтованої концепції управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. № 862. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 288–296.
12. Berzin P., Shyshkina O., Kuzmenko O., Yarovenko H. Innovations in the Risk Management of the Business Activity of Economic Agents. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Vol. 4. Pp. 221–233.
13. Shyshkina O., Kalchenko O. Methodological principles of the analysis and risk assessment of the environment in the process of planning the development of real economy sector subjects. *Problems and prospects of economics and management*. 2018. № 2. Pp. 24–31.

**References**

1. Kostyrko, L. A. et al. (2019). *Vartisno-oriientovane upravlinnia finansamy pidpriemstv [Cost-oriented management of corporate finance]*. SNU named after. V. Dal.
2. Dovhan, L. P., Surzhenko, A. V. (2017). Otsinka vartosti biznesu v umovakh vprovadzhenia vartisno-oriientovanoho upravlinnia finansamy pidpriemstv [Estimation of business value in terms of implementation of cost-oriented financial management of enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 33(1), pp. 293–302.
3. Kostyrko, L. A., Kuksa, I. M. (2018). Priorytety formuvannia mekhanizmu vartisno-oriientovanoho upravlinnia finansamy pidpriemstv [Priorities of formation of the mechanism of cost-oriented management of enterprise finances]. *Chasopys ekonomichnykh reform - Journal of Economic Reforms*, 2, pp. 58–65.
4. Kravchenko, T. (2015). Resursne zabezpechennia vartisno-oriientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy [Resource provision of cost-oriented management of enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economy*, 5, pp. 34–38.

5. Kreidych, I. M., Naharin A. O. (2016). Problemy vartisno-orientovanoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstva [Problems of cost-oriented management of enterprise development]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»*, 13, pp. 208–212.
6. Milinchuk, O. V. (2016). Efektyvnist vartisno-orientovanoho upravlinnia: kluchovi pokaznyky [Efficiency of cost-oriented management: key indicators]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Visnyk of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, 1, pp. 6–96.
7. Stalinska, O. V. (2015). Problemy vartisno-orientovanoho upravlinnia v sferi metalurhiinoho vyrobnytstva [Problems of cost-oriented management in the field of metallurgical production]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 4, pp. 232–239.
8. Starostenko, H., Surzhenko, A. (2016). Vartisno-orientovane upravlinnia finansamy v suchasnykh realiakh vedennia biznesu v Ukraini [Cost-oriented financial management in the realities of doing business in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia - Problems and prospects of economics and management*, 3, pp. 178–186.
9. Poddierohin, A. M. (Ed.). (2013). *Finansy pidpryemstv [Finance of enterprises]*. KNEU.
10. Chepka, V. V., Pavliuk, T. S. (2016). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia vartisno-orientovanoho upravlinnia na vitchyznianskykh pidpryemstvakh [Problems and prospects of implementation of cost-oriented management in domestic enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 10, pp. 234–238.
11. Yaremko, I. I. (2017). Ekonomichni instrumentarii vartisno-orientovanoi kontseptsii upravlinnia [Economic tools of cost-oriented management concept]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, 862, pp. 288–296.
12. Berzin, P., Shyshkina, O., Kuzmenko, O., Yarovenko H. (2018). Innovations in the Risk Management of the Business Activity of Economic Agents. *Marketing and Management of Innovations*, 4, pp. 221–233.
13. Shyshkina, O., Kalchenko, O. (2018). Methodological principles of the analysis and risk assessment of the environment in the process of planning the development of real economy sector subjects. *Problems and prospects of economics and management*, 2, pp. 24–31.

**Ільчук Валерій Петрович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Ильчук Валерий Петрович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Ilichuk Valerii** – Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** ivp5@ukr.net

**ORCID:** [orcid.org/0000-0003-4844-1326](https://orcid.org/0000-0003-4844-1326)

**ResearcherID:** F-4864-2016

**Чут Максим Анатолійович** – аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Чут Максим Анатольевич** – аспірант кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Chut Maksym** – PhD student of the Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** maxchut@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7316-7579>

**ResearcherID:** X-9940-2018

**Штирхун Христина Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

**Штырхун Кристина Игоревна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, банковского дела и страхования, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

**Shtyrkhun Khrystyna** – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

**E-mail:** khrystyna.shtyrkhun@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7614-2572>

**ResearcherID:** F-4333-2016