

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЧУТ МАКСИМ АНАТОЛІЙОВИЧ

УДК 005.915:[658.15:334.716](043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність – 08.00.08. - гроші, фінанси і кредит

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



М. А. Чут

Науковий керівник: Ільчук Валерій Петрович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Національного університету «Чернігівська політехніка».



В. П. Ільчук

Чернігів – 2026

АНОТАЦІЯ

Чут М. А. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». – Національний університет «Чернігівська політехніка», МОН України, Чернігів, 2026.

Дисертаційне дослідження присвячене розвитку теоретичних засад і практичних підходів до впровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у контексті сучасних економічних умов. Важливу роль у забезпеченні зростання ринкової вартості промислових підприємств і підвищенні ефективності їхньої фінансової діяльності відіграють новітні методи та інструменти управління. У роботі детально розглянуто механізми та інструменти, що сприяють ефективному управлінню бізнесом, зокрема в умовах підвищеної нестабільності через глобальні кризи, включаючи війну в Україні.

У першому розділі *«Теоретико-методичні основи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств»* розкрито історичну трансформацію концепції вартісно-орієнтованого управління від поняття цінності до сучасного розуміння, визначено особливості застосування цієї концепції в системі фінансового менеджменту промислових підприємств, описано систему вартісно-орієнтованого управління такими суб'єктами господарювання.

У дисертації вагому увагу приділено поглибленню понятійно-категоріального апарату фінансової науки у частині уточнення сутності категорії «вартісно-орієнтоване управління», що здійснено через пізнання економічного змісту таких дефініцій як *«вартість»*, *«цінність»*, *«управління»*. Їх аналіз дозволив виокремити різні підходи, які сьогодні використовуються вченими для конкретизації змісту зазначеної категорії, а саме: процесний, системний, функціональний, стратегічний, ресурсний, адаптивний. Це у свою чергу дало можливість запропонувати авторську концепцію її розуміння.

Відповідно в дисертації увага приділена визначенню змісту та особливостей використання концепції вартісно-орієнтованого управління в діяльності промислових підприємств, підвищення ефективності функціонування їхніх систем фінансового менеджменту. Розглянуто мету використання такої концепції в операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності зазначених суб'єктів господарювання: операційна діяльність – організація ефективних бізнес-процесів в межах операційної діяльності, які максимізують валовий і чистий дохід та прибуток промислового підприємства; фінансова діяльність – підвищення фінансової стійкості, максимізація вартості фінансових активів промислового підприємства; інвестиційна діяльність – підвищення його інвестиційної привабливості.

Аналіз особливостей економічної діяльності промислових підприємств дозволив також визначити зміст поняття *«вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств»*, яке запропоновано розглядати як адаптивну систему стратегічного та оперативного управління, яка орієнтована на забезпечення зростання вартості промислового підприємства через підвищення ефективності управління виробничими активами, інвестиційними ресурсами, грошовими потоками та фінансовими ризиками з урахуванням технологічної, виробничої та інноваційної специфіки розвитку промисловості.

Поглиблено теоретичні підходи до розуміння змісту категорії *«стратегія вартісно-орієнтованого управління промислового підприємства»*, що обумовлено важливістю виокремлення саме стратегічної та тактичної складових у забезпеченні ефективності такого управління.

У роботі розглянуто сукупність інструментів вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств та виокремлено наступні їх групи: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку. Це дозволило визначити роль вартісно-орієнтованого бюджетування в системі фінансового менеджменту промислових підприємств.

У другому розділі дисертаційної роботи «Сучасні тенденції та проблеми управління фінансами промислових підприємств» проведено аналіз результатів функціонування промислових підприємств в Україні, визначено основні тренди їхньої фінансової діяльності, конкретизовано базові перешкоди впровадження системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у роботу цих економічних суб'єктів.

У дисертації досліджено поточний стан економічного розвитку промислових підприємств в Україні, що реалізовано через аналіз статистичних даних про діяльність цих суб'єктів. Відзначено поступове скорочення кількості промислових підприємств, що обумовлено впливом воєнних дій, руйнуванням виробничої бази, втратами на окупованих територіях, наявністю фінансової нестабільності, зростанням виробничих витрат, ускладненням логістичних процесів.

На основі результатів емпіричного аналізу діяльності промислових підприємств в Україні визначено наступні тенденції їхнього функціонування: скорочення кількості діючих підприємств; трансформація структури промислового сектору; посилення впливу нестабільності на результати фінансової діяльності; підвищення витрат та зниження рентабельності виробництва; наявність обмежень у залученні інвестиційних ресурсів.

Проведений аналіз дозволив виокремити наступні сучасні перешкоди у фінансовій діяльності промислових підприємств, а саме: нестабільність макроекономічного середовища, високий рівень фінансових ризиків, недостатній рівень цифровізації фінансових процесів, недостатня інтеграція операційної та фінансової підсистем, дефіцит кваліфікованих працівників у сфері управління промисловими підприємствами на основі максимізації їхньої вартості, обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, низький рівень прозорості фінансової діяльності та ін.

У третьому розділі дисертації «Науково-прикладні положення розробки та використання механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств» розглянуто сутність такого механізму,

виокремлено напрямки покращення їхнього фінансового стану через удосконалення фінансових стратегій з урахуванням зовнішніх викликів та внутрішнього потенціалу.

У дисертації обґрунтовано роль та місце механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства. З'ясовано, що використання такого механізму дає змогу сформулювати новий підхід до підтримки саме довгострокового розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та наявних внутрішніх перешкод.

Вагома увага приділена дослідженню сутності та структури механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. Серед усіх його інструментів увагу приділено конкретизації сутності та видів інструментів форензіку. Це дало можливість поглибити теоретико-методологічні положення концептуальної моделі їх використання з урахуванням непрогнозованості внутрішніх і зовнішніх ризиків у діяльності промислових підприємств.

На базі механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством автором розроблено функціональну схему системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

У роботі також визначено основні напрями ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств для забезпечення їхнього довгострокового та ефективного функціонування. Зазначені напрями конкретизовано з урахуванням об'єктивних чинників, які сьогодні визначають вектори трансформації сектору промисловості, а саме: цифровізація виробничих процесів, цифрова трансформація системи управління, перманентна нестабільність, складні безпекові виклики та наслідки війни.

Ключові слова: промислове підприємство, вартісно-орієнтоване управління, система, фінансовий менеджмент, фінансові ризики, фінанси промислових підприємств, форензік, бюджетування.

ABSTRACT

Chut M.A. A mechanism for value-based financial management in industrial enterprises. – A qualifying scientific paper in manuscript form.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialisation 08.00.08 – Money, Finance and Credit. – Chernihiv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernihiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical foundations and practical approaches to the implementation of value-based financial management at industrial enterprises under contemporary economic conditions. Modern management accounting tools are considered effective instruments for increasing the market value of industrial enterprises and optimizing their financial activities. The study examines mechanisms and instruments that facilitate effective business management, particularly under conditions of heightened instability caused by global crises, including the war in Ukraine.

The first chapter, «Theoretical and Methodological Foundations of Value-Based Financial Management of Industrial Enterprises», explores the historical evolution of the value-based management concept from the notion of value to its contemporary interpretation, identifies the peculiarities of applying this concept within the financial management system of industrial enterprises, and describes the structure of the value-based management system for such entities.

Considerable attention is devoted to refining the conceptual and categorical framework of financial science through clarification of the essence of the category «value-based management». This is achieved through an analysis of the economic content of the concepts of «value», «worth» and «management». The study identifies the main approaches currently used by scholars to interpret this category, namely: process, system, functional, strategic, resource-based, and adaptive approaches. This served as the basis for the author's own interpretation of the concept.

The dissertation also investigates the content and specific features of applying the value-based management concept in the activities of industrial enterprises to improve the effectiveness of their financial management systems. The objectives of implementing this concept in operational, financial, and investment activities are defined. In operational activities, the concept aims to organize efficient business processes that maximize gross and net revenues as well as profits; in financial activities, it focuses on improving financial stability and maximizing the value of financial assets; and in investment activities, it seeks to enhance investment attractiveness.

Based on an analysis of the economic activities of industrial enterprises, the concept of «value-based financial management of industrial enterprises» is defined as an adaptive system of strategic and operational management aimed at increasing enterprise value through improving the management of production assets, investment resources, cash flows, and financial risks while taking into account the technological, production, and innovation-specific characteristics of industrial development.

Theoretical approaches to understanding the category «strategy of value-based management of an industrial enterprise» have been further developed due to the importance of distinguishing between strategic and tactical components in ensuring effective management.

The dissertation systematizes the instruments of value-based financial management of industrial enterprises and classifies them into the following groups: financial instruments; managerial and analytical instruments; planning and budgeting instruments; financial controlling instruments; risk management instruments; and forensic instruments. This made it possible to determine the role of value-based budgeting within the financial management system of industrial enterprises.

The second chapter, «Current Trends and Problems of Financial Management of Industrial Enterprises» analyzes the performance of industrial enterprises in Ukraine, identifies major trends in their financial activities, and specifies key obstacles to implementing value-based financial management systems.

The study investigates the current state of economic development of industrial enterprises in Ukraine through an analysis of statistical indicators. It reveals a gradual decline in the number of industrial enterprises due to military actions, destruction of production facilities, losses in temporarily occupied territories, financial instability, rising production costs, and disruptions in logistics processes.

The empirical analysis identified the following trends in the functioning of industrial enterprises: a decline in the number of operating enterprises; transformation of the industrial sector structure; increasing influence of instability on financial performance; rising costs and declining profitability; and limitations in attracting investment resources.

The research also identifies the main contemporary obstacles to the financial activities of industrial enterprises, including macroeconomic instability, a high level of financial risks, insufficient digitalization of financial processes, weak integration of operational and financial subsystems, a shortage of qualified specialists in value-based management, limited access to external financing sources, and insufficient transparency of financial activities.

The third chapter, «Scientific and Applied Provisions for the Development and Application of the Mechanism of Value-Based Financial Management of Industrial Enterprises» examines the essence of this mechanism and identifies directions for improving the financial condition of industrial enterprises through the enhancement of financial strategies, taking into account external challenges and internal potential.

The dissertation substantiates the role and place of the value-based financial management mechanism within the financial management system of industrial enterprises. It is established that the application of this mechanism enables the formation of a new approach to supporting long-term enterprise development under conditions of environmental instability and internal constraints.

Particular attention is paid to the study of the essence and structure of the value-based financial management mechanism. Among its instruments, special emphasis is placed on clarifying the nature and types of forensic tools. This

contributed to the further development of theoretical and methodological provisions of a conceptual model for their application, considering the unpredictability of internal and external risks in industrial enterprises.

Based on the mechanism of value-based management, a functional framework of the value-based financial management system of industrial enterprises has been developed.

The study also identifies the main directions for improving the effectiveness of the value-based financial management mechanism in ensuring the long-term and efficient functioning of industrial enterprises. These directions are specified taking into account the objective factors currently determining the transformation of the industrial sector, namely: digitalization of production processes, digital transformation of management systems, permanent instability, complex security challenges, and the consequences of the war.

Keywords: *industrial enterprise, value-based management, system, financial management, financial risks, corporate finance, forensic accounting, budgeting.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Статті у наукових фахових виданнях та виданнях внесених до наукометричних баз даних***

1. Чут М. А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 164-170. DOI: 10.25140/2411-5215-2018-3(15)-164-170 (0,8 ум. друк. арк.).

2. Чут М. А. Впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України. *Облік і фінанси*. 2019. № 2 (84). С. 109–117. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-109-117](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-109-117) (1,0 ум. друк. арк.).

3. Чут М. А. Використання інструментів форензік для забезпечення максимальної вартості виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 145–152. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.145](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.145) (0,9 ум. друк. арк.).

4. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (17). С. 114–121. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-1(17)-114-121 (0,9 ум. друк. арк.).

5. Ільчук В. П., **Чут М. А.**, Штирхун Х. В. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 101-116. (1,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: обґрунтовано теоретичну конструкцію механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством (1,0 ум. друк. арк.).

6. Чут М. А. Вартісноорієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану: особливості та проблеми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 365–374. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-365-374](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-365-374) (1,2 ум. друк. арк.).

7. Дубина М., Чут М. Трансформація системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. *Проблеми і*

перспективи економіки та управління. 2025. № 3(43). С. 249–263. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-249-263) (1,7 ум. друк. арк.).

Особистий внесок автора: визначено сутність та особливості трансформації системи фінансового менеджменту в умовах невизначеності економічного середовища (1,0 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Чут М. А. Формування центрів фінансової відповідальності в системі управлінського обліку компанії. *Новини науки та прикладні наукові розробки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 2018 р.). Львів, 2018. С. 41–43 (0,2 ум. друк. арк.).

9. Чут М. А. Підходи до вивчення еволюції поняття «контролінг» та його ролі в діяльності підприємства. *Актуальні питання сучасної науки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2020 р.). Київ, 2020. С. 58–61 (0,3 ум. друк. арк.).

10. Чут М. А. Механізм вартісно-орієнтованого управління у підвищенні фінансової стійкості промислових підприємств. *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 2020 р.). Чернігів, 2020. С. 142–144 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Чут М. А. Роль управлінського обліку в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2019 р.). Полтава, 2019. С. 24–26 (0,2 ум. друк. арк.).

12. Chut M. A. Peculiarities of value-based management in conditions of economic instability. *Priority directions of science and technology development* : III International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 2020). Kyiv, 2020. P. 452–455 (0,2 ум. друк. арк.).

13. Chut M. A. Modern tools for management accounting and their role in ensuring the total value of the enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, no. 4. Pp. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-22> (0,3 ум. друк. арк.).

14. Чут М. А. Особливості фінансової діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 20 листопада 2025 р.)*. Черкаси: ЧДТУ, 2025. С. 143–145 (0,2 ум. друк. арк.).

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	24
1.1. Історична генеза вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств	24
1.2. Концепція вартісно-орієнтованого управління в системі фінансів промислових підприємств	46
1.3. Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств	62
Висновки до першого розділу.....	78
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	80
2.1. Оцінка фінансових результатів у системі управління фінансами промислових підприємств в умовах воєнного стану.....	80
2.2. Формування структури центрів фінансової відповідальності як базова передумова впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами	109
2.3. Вартісно-орієнтоване бюджетування в механізмі вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств	126
Висновки до другого розділу	139
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМУ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	142
3.1. Концептуальні підходи до управління фінансовими ресурсами промислових підприємств в умовах нестабільності.....	142

3.2. Прикладні положення функціонування та трансформації механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.....	162
3.3. Удосконалення використання фінансових інструментів механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств в умовах нестабільності.....	174
Висновки до третього розділу	191
ВИСНОВКИ	193
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	196
ДОДАТКИ	216

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних реаліях промислові підприємства України здійснюють свою діяльність в умовах економічної та соціальної нестабільності, посилення деструктивного впливу фінансових ризиків, складних технологічних змін і підвищення вимог до ефективності використання фінансових ресурсів. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність перегляду сформованих моделей фінансового менеджменту таких економічних суб'єктів та використання нових підходів до трансформації системи управління фінансами з урахуванням наслідків перманентної нестабільності. Особливого значення набуває використання концепції вартісно-орієнтованого управління, застосування якої дозволяє не лише отримувати отримання прибутку промисловими підприємствами, а й досягати складніших довгострокових цілей – забезпечувати зростання вартості підприємства навіть у нестабільних умовах його функціонування.

Концепція вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств полягає в розгляді вартості підприємства як інтегрального показника ефективності фінансового управління, рівня інвестиційної привабливості, фінансової стійкості та здатності забезпечувати стабільний розвиток і належний рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Саме використання цієї концепції набуває особливої актуальності в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств, оскільки орієнтує їхню діяльність на досягнення довгострокових стратегічних цілей, а не короткострокових, ситуативних і нестійких результатів. Зазначене актуалізує необхідність поглиблення теоретичних, методичних і прикладних положень удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, використання якого дозволить забезпечити баланс між поточними фінансовими результатами та стратегічними цілями розвитку підприємства.

Вивченням питань вартісно-орієнтованого управління, дослідженням сутнісних характеристик таких категорій, як «цінність», «вартість бізнесу», «репутаційний капітал» та механізмів їх формування і нарощування займалися численні зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема М. Міллер, Ф. Модільяні, С. Майєрс, А. Раппопорт, Дж. М. Стерн, Дж. Б. Стюарт, Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррін, Т. Левіс, К. Уолш, Р. Брейлі, С. Майєрс, С. ДіПіацца, М. Глухенька, К. Друрі, Т. Бондарук, М. Забаштанський, С. Захарін, А. Поддєрьогін, О. Попело, С. Тульчинська, Н. Іванова, А. Роговий, О. Шишкіна, Р. Щур та інші.

Особливості розвитку та використання концепції вартісно-орієнтованого управління в сучасних умовах досліджуються у працях В. Веретенова, В. Ільчука, Д. Глозової, Н. Демчишака, Л. Довгань, А. Касич, Л. Костирко, Р. Костирка, О. Онищенко, Г. Островської, О. Середи, О. Сохацької, А. Сурженко, О. Терещенка та інших учених. Їхні наукові праці присвячені питанням формування систем вартісно-орієнтованого управління, удосконалення фінансового менеджменту, розвитку механізмів оцінювання вартості підприємства та забезпечення довгострокового економічного розвитку суб'єктів господарювання.

Проте, враховуючи значний науковий доробок учених у напрямі дослідження питань управління фінансовою діяльністю промислових підприємств та підвищення ефективності функціонування їхніх систем фінансового менеджменту, окремі аспекти формування та використання механізму вартісноорієнтованого управління фінансами залишаються недостатньо розкритими. Фрагментарними залишаються результати досліджень особливостей управління фінансовими ресурсами промислових підприємств у сучасних дисипативних умовах економічного розвитку, а також наслідків цифрової трансформації промислового сектору. Недостатньо уваги приділено питанням інтеграції цифрових технологій у систему вартісно-орієнтованого фінансового менеджменту, формування механізмів забезпечення фінансової стійкості та адаптивності підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка» МОН України в межах тем: «Стратегічні пріоритети та механізми фінансового забезпечення інноваційного розвитку базових галузей національного господарства» (номер державної реєстрації №0118U004407), у межах якої дисертантом обґрунтовано доцільність та ефективність впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств; «Теоретико-прикладні аспекти фінансових стимулів розвитку суб'єктів господарювання в умовах нестаціонарної економіки» (номер державної реєстрації №0118U004407), у межах якої автором досліджено сучасні системи контролю та моніторингу, що використовуються у процесі вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Мета й завдання дослідження. Мета дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Для досягнення визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі завдання:

- поглибити понятійно-категоріальний апарат та дослідити генезис формування концепції вартісно-орієнтованого управління;
- визначити зміст та особливості функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;
- дослідити сучасні тенденції фінансово-економічного розвитку промислових підприємств в Україні;
- провести аналіз фінансового стану й особливостей функціонування промислових підприємств України;
- визначити базові перешкоди в забезпечення ефективності фінансової діяльності промислових підприємств;

- сформулювати прикладні положення використання механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;
- поглибити концептуальні підходи до удосконалення управління фінансовими ресурсами промислових підприємств в умовах нестабільності;
- обґрунтувати напрями трансформації архітектури фінансової стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та трансформації механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних положень функціонування і розвитку механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: монографічний метод – для дослідження історичної трансформації концепції вартісно-орієнтованого управління; метод наукової абстракції – у процесі формування напрямів застосування концепції вартісно-орієнтованого управління в системі фінансового менеджменту промислових підприємств; методи аналізу та синтезу – для пошуку сучасних інструментів досягнення цілей вартісно-орієнтованого управління; методи статистичного спостереження – у процесі аналізу економічної діяльності промислових підприємств України та виявлення основних тенденцій їх фінансового стану; методи індукції, дедукції та логічного узагальнення – при розробці механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств; системно-структурний метод – у процесі дослідження центрів відповідальності в системі вартісно-орієнтованого управління; методи аналогії та порівняння – при обґрунтуванні особливостей функціонування системи бюджетування в межах вартісно-орієнтованого управління фінансами; методи декомпозиції та систематизації – для виявлення перешкод впровадження механізму вартісно-

орієнтованого управління у діяльність промислових підприємств; методи сценарного моделювання – при обґрунтуванні стратегій інкорпорації механізму вартісно-орієнтованого управління в архітектуру фінансової стратегії промислового підприємства..

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові та законодавчі акти України з питань управління фінансами промислових підприємств, наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених з проблематики вартісно-орієнтованого управління, фінансового менеджменту та забезпечення ефективності функціонування промислових підприємств. У роботі використано статистичні матеріали та аналітичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, фінансову звітність промислових підприємств, матеріали інформаційно-аналітичних бюлетенів, ресурси мережі Інтернет, а також авторські напрацювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. Найбільш важливими науковими результатами, що містять елементи наукової новизни, є:

удосконалено:

– концептуальні положення щодо обґрунтування сутності та структури системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, у межах яких виокремлено дві функціональні підсистеми: керуючу та керовану. Керуюча підсистема об'єднує суб'єктів управління, зокрема власників, фінансових менеджерів, керівників структурних підрозділів та інших осіб, які здійснюють управлінський вплив на фінансову діяльність підприємства. Керована підсистема являє собою сукупність об'єктів управління, на які спрямований цілеспрямований вплив з метою забезпечення зростання вартості підприємства. Дослідження зазначеної системи дозволило

конкретизувати її основні функції, виокремити роль механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у процесах трансформації та розвитку системи фінансового менеджменту, а також обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах нестабільності та цифровізації економіки;

– прикладні засади розробки та застосування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, сутність якого, на відміну від інших підходів, розкрито через уточнення змісту його методів, принципів, важелів та конкретизацію основних напрямів практичного використання. Запропоновано розширити сукупність базових принципів новими принципами з урахуванням сучасних викликів, з якими стикаються промислові підприємства у процесі своєї діяльності, а саме: принципами цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості. Дотримання окреслених принципів дозволить забезпечити більш ефективне використання промисловими підприємствами концепції вартісно-орієнтованого управління та її імплементацію в архітектуру фінансової стратегії, що сприятиме підвищенню ефективності фінансового менеджменту, забезпеченню фінансової стійкості та зростанню вартості підприємства в довгостроковій перспективі;

– наукові підходи щодо обґрунтування ролі вартісно-орієнтованого бюджетування у системі фінансового менеджменту промислового підприємства, що, на відміну від інших підходів, розкриті через аналіз змісту цього інструменту механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, конкретизацію особливостей його використання в діяльності зазначених суб'єктів господарювання та визначення основних структурних складових. Це дало можливість розробити алгоритм використання вартісно-орієнтованого бюджетування у діяльності промислових підприємств з урахуванням економічної специфіки їхнього функціонування, особливостей формування фінансових потоків, необхідності забезпечення фінансової стійкості та орієнтації на довгострокове зростання ринкової вартості підприємства;

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат фінансової науки у частині уточнення сутності категорії «вартісно-орієнтоване управління», що було реалізовано через дослідження змісту таких дефініцій, як «вартість», «цінність» та «управління». Це дало можливість конкретизувати основні наукові підходи до розгляду зазначеної категорії, а саме: процесний, системний, функціональний, стратегічний, ресурсний та адаптивний, а також запропонувати авторське трактування сутності вартісно-орієнтованого управління як адаптивної системи стратегічного та оперативного управління фінансовими ресурсами, фінансовими потоками й інвестиційними процесами, функціонування якої спрямоване на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства, підвищення рівня його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності з урахуванням викликів екзогенного середовища;

– систематизація інструментів механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, були розподілені у наступні групи: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку, що дало можливість обґрунтувати роль інструментів форензіку в розвитку системи фінансового менеджменту промислового підприємства та запропонувати практичні рекомендації щодо їх використання;

– теоретичні підходи до розуміння змісту категорії «стратегія вартісно-орієнтованого управління промислового підприємства», що реалізовано через дослідження змісту таких понять, як «стратегія» та «фінансова стратегія», а також аналіз специфічних рис розробки і впровадження фінансової стратегії промислового підприємства. Запропоновано розглядати зазначену категорію як довгостроковий план фінансового розвитку такого підприємства, що визначає умови, інструменти та заходи забезпечення зростання його вартості через ефективне функціонування системи фінансового менеджменту, у межах якої забезпечується раціональне використання фінансових ресурсів,

оптимізація фінансових потоків та функціонування дієвого механізму ризик-менеджменту з урахуванням викликів нестабільного зовнішнього середовища. У подальшому це дало можливість побудувати функціональну схему системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;

– напрямки забезпечення ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств в умовах цифрової економіки, серед яких виокремлено наступні: впровадження ERP-, CRM- та Вісистем у систему управління підприємством, автоматизація процесів фінансового аналізу та контролю, посилення уваги управління кіберризиками, інтеграція цифрових технологій у систему фінансового планування та бюджетування, розвиток цифрової інфраструктури системи фінансового менеджменту промислового підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. полягає в тому, що теоретичні положення доведені до рівня методичних розробок і прикладного інструментарію, котрі використовуються у: АТ «А-Банк» (№ М5А5-RF58-М5А5- RF58-ВАР4-0547 від 15.04.2025), Консалтинговому агентстві «Приват Консалт» (№ 01/09-ДВ від 08.09.2025). Теоретичні положення та практичні результати дослідження впроваджені в навчальний процес Національного університету «Чернігівська політехніка», зокрема у процесі викладання дисциплін «Фінанси підприємств», «Корпоративні фінанси», «Фінансовий менеджмент» (довідка № 202/08 – 923 від 14.12.2021 р.).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові положення, висновки й рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, які є результатом особистої роботи здобувача. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати та висновки, що містяться в дисертаційному дослідженні обговорювалися та

дістали схвальні відгуки на міжнародних та всеукраїнських наукових і науково-практичних конференціях, а саме: «Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку» (Харків, 1 листопада 2016 року); «Новини науки та прикладні наукові розробки» (м. Львів, 28 жовтня 2018 року); «Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 20 квітня 2019 року); «Актуальні питання сучасної науки» (м. Київ, 21 квітня 2019 року); «Priority directions of science and technology development» (Kyiv, November 22-24, 2020); «Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти» (м. Чернігів, 22 грудня 2020 року); «Актуальні проблеми фінансової системи України» (м. Чернігів, 20 листопада 2025 року).

Публікації. Матеріали дисертації опубліковано у 14 роботах. Сім із них опубліковано у фахових виданнях України, сім – публікації за матеріалами міжнародних науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 9,6 друк. арк.; особисто автору належить – 8,4 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації викладено на 235 сторінках комп'ютерного тексту, з них 180 сторінок основного тексту. Список використаних джерел включає 252 найменування, додатки викладено на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Історична генеза вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Сучасні виклики, які сформувалися під впливом великої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислових підприємств в Україні, визначили необхідність нового бачення особливостей управління їх фінансовою діяльністю. Виходячи з сучасних реалій та в умовах зростаючої глобалізацій традиційні методи управління фінансовою діяльністю потребують суттєвої трансформації, яка дозволить швидко та оперативно реагувати на новітні виклики, які в умовах фінансової нестабільності мають високу невизначеність. Саме це вимагає пошуку нових фінансових рішень для забезпечення функціонування промислових підприємств в складних умовах.

Аналіз поточної ситуації в системі стратегічного і зокрема фінансового управління засвідчив, що традиційні підходи до прийняття важливих стратегічних рішень у сфері фінансів втратили свою актуальність, що потребує пошуку та впровадження нового інструментарію прийняття та реалізації фінансових рішень [3; 57; 81; 105; 217]. Процес ухвалення більшості фінансових рішень на основі встановлення рівня прибутковості стає менш конкурентоспроможним, адже не враховує великої кількості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування промислових підприємств та визначають перспективи його розвитку. В умовах швидкої трансформації фінансової системи та появи сучасних цифрових технологій процес прийняття фінансових рішень потребує

нових підходів, що має бути побудований на більш результативних показниках функціонування промислових підприємств, які більш повно та результативно відображають стан безпосередньо самого підприємств та бізнес-середовища його функціонування [63; 72; 147; 250]. З цих позицій виникає розуміння комплексності та системності впливу великої кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств в Україні, що вимагає пошуку нових стратегічних підходів до прийняття фінансових рішень у системі фінансового управління, яке є основою довгострокового та стабільного розвитку зазначених суб'єктів у довгостроковій перспективі. Саме це й актуалізує нові дослідження у напрямку пізнання особливостей побудови дієвих стратегій розвитку підприємства, розробки ефективних з урахуванням сучасних викликів їхніх фінансових стратегій [34; 125; 183; 202; 241; 15].

Одним з найважливіших критеріїв оцінки ефективності роботи промислових підприємств з точки більшості представників фінансового менеджменту виступає ринкова вартість підприємства, адже є показником його успішної діяльності та конкурентоздатності, інноваційності та ефективного використання наявних ресурсів. Саме показник ринкової вартості здатний всебічно оцінити спроможність промислового підприємства адаптуватися до процесу трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища та повноцінного використання наявних матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів. Ринкова вартість є оцінкою не лише вартості підприємства, але й його спроможністю генерувати фінансові потоки, їх ефективно використовувати та створювати умови для підвищення інвестиційної привабливості (рис. 1.1).

Таким чином, виникає проблема ефективного використання всіх наявних ресурсів, що потребує формування та використання відповідних підходів до процесу прийняття та виконання відповідних управлінських рішень. Саме з позиції оцінки результативності функціонування промислового підприємства на перший план важливо поставити фінансові критерії, тобто ринкову вартість підприємства та фінансовий результат за відповідний період.

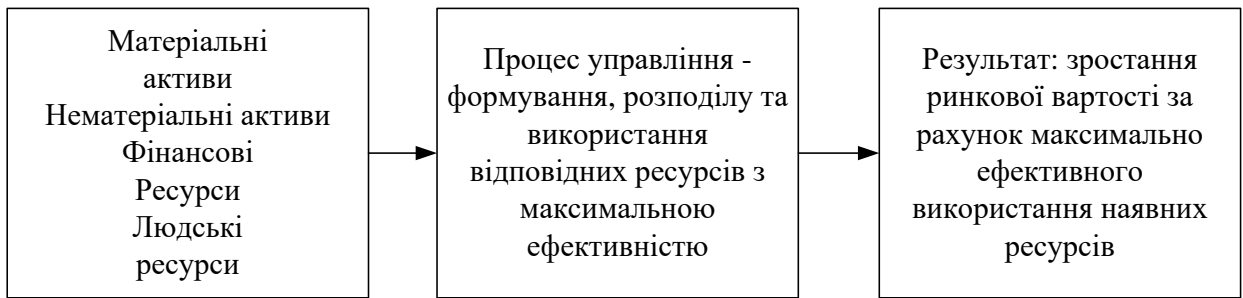


Рис. 1.1 - Процес формування ринкової вартості промислового підприємства

Джерело: складено автором

Проте на думку більшості представників фінансової науки також необхідно оцінювати не лише отриманий фінансовий результат, але й здатність промислового підприємства генерувати фінансові потоки в довгостроковій перспективі. Отже, відбувається комплексна оцінка результатів роботи та стратегічного потенціалу промислового підприємства з погляду ефективного формування, використання та розподілу фінансових ресурсів як результату впровадження відповідної бізнес-ідеї з відповідною реалізацією сукупності бізнес-процесів. Саме такий підхід актуалізує питання ефективного використання економічного, фінансового потенціалу промислового підприємства через інструментарій фінансового менеджменту, мета якого полягає у постійному зростанні ринкової вартості, як результату ефективного фінансового управління в відповідних умовах [208; 55; 180; 75; 163].

Відповідно для обґрунтування фінансової стратегії розвитку промислового підприємства повинні бути використанні відповідні підходи, одним з яких виступає вартісно-орієнтований підхід, що в умовах цифровізації фінансового середовища та трансформаційних процесів національної економіки набуває особливої актуальності, адже передбачає спрямування всіх бізнес-процесів на максимізацію ринкової вартості компанії з урахування фінансових інтересів власників та інших суб'єктів господарювання [28; 124; 159]. До таких суб'єктів варто віднести і національну економіку, адже державні органи також зацікавлені у створенні відповідних умов для

ефективного функціонування промислових підприємств в державі, адже це сприятиме притоку фінансових ресурсів, збільшенню інвестиційної привабливості, капіталізації отриманих прибутків та нарощення доходів державного бюджету (рис. 1.2).

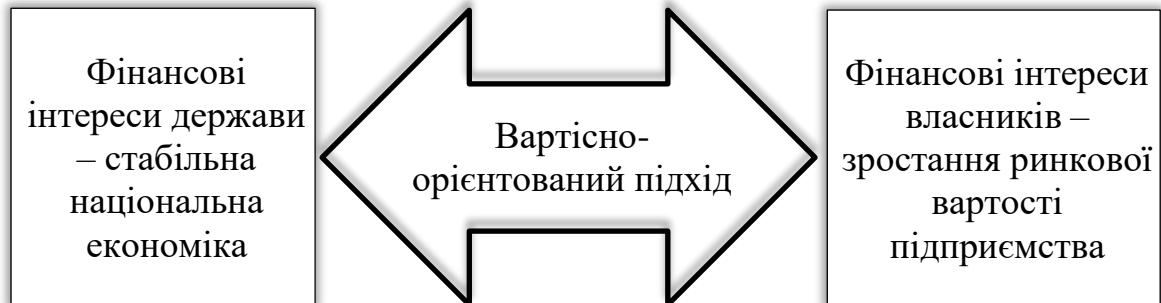


Рис. 1.2 – Взаємозв'язок фінансових інтересів держави та власників промислових підприємств

Джерело: складено автором.

У сучасному світі одним з найважливіших критеріїв оцінки будь-якого товару, послуги чи бізнесу, є його цінність. Людство з самого початку своєї історії намагалося визначити поняття цінності та особливостей її формування. Для глибокого дослідження важливу роль займає аналіз історичної трансформації поняття «вартісно-орієнтованого управління», вихідним елементом якого є теорія цінності. Цінність була однією з головних проблем на самих ранніх етапах розвитку людського суспільства. Вчені, науковці, філософи та теоретики багаторазово досліджували у своїх працях, як ті чи інші об'єкти досягають своєї вартості та що на неї впливає.

Одним з перших філософів, який розробив теорію, пов'язану з терміном цінність, був Арістотель, який розумів, що цінність зумовлюється певними потребами, які створюють основу для обміну як однієї з найперших форм торгівлі. Але будучи частиною етики та філософії, теорія Арістотеля про цінність була не досить ґрунтовною [12].

Більш детальний підхід до концепції вартості можна знайти у XVII столітті. Вільям Петті (1623-1687) зосередив увагу своїх досліджень на пошуку природної цінності. Його теорія базується на припущенні, що ринкова

ціна будь-яких товарів або послуг постійно коливатиметься навколо її природної цінності, яка базується на вартості землі та праці як виробничих факторів [12].

Теорія вартості Річарда Кантільона (1680-1734) беручи за основу модель Петті, дійшла висновку, що основні цінності будь-якого блага повинні бути зосереджені лише на землі [12].

Теорія цінності продовжувала розвиватися з часом у працях Фердінандо Галіані (1728-1787), який у своїй теорії вартості стверджував, що цінність визначається корисністю.

Адам Сміт (1723-1790) в 1776 році опублікував свою новаторську працю «Багатство народів». Він одним із перших визначив поняття об'єктивної, внутрішньої вартості як цінності, що міститься в товарах та послугах [12]. Теорія Сміта була адаптована і розвинена в кінці XVIII та на початку XIX століть Девідом Рікардо (1772-1823), який досліджував її і стверджував, що цінність залежить від часу, необхідного для виробництва. Більш точно і зрозуміло, ніж Сміт, Рікардо заявив, що «маючи корисність, товари отримують свою обмінну цінність із двох джерел: від їх дефіциту та від кількості робочої сили, необхідної для їх отримання». Незважаючи на те, що він визнавав, що цінність може визначатися дефіцитом, він вважав, що це нечасті випадки. Тому його теорія вартості застосовується лише до легко відтворюваних товарів на конкурентних ринках [12].

Джон Стюарт Мілл (1806-1873) відмовився від класичного погляду Рікардо, виходячи з його розуміння того, що «вартість, яку товар має на будь-якому ринку, є цінністю, яку створює попит з урахуванням наявної пропозиції» [18].

Витоки сучасної теорії вартості можна прослідкувати ще у Вільяма Джевонса (1835-1882) в його «Теорії політичної економії» та в Карла Менгера (1840-1921) в «Принципах економіки». Вони обоє розробили новий інструмент маржинального аналізу в 1871 році як засіб розуміння цінності [12].

Для неокласичної школи в 1870-х роках класична теорія вартості виробництва була суперечливою. Неокласичні економісти, такі як Левонс та Менгер, розробили власну теорію граничної корисності, яка стверджувала, що «цінність повністю залежить від корисності». Вони уточнили, що, незалежно від витрат на виробництво товару, на ринку вартість регулюється очікуваною користю для покупця [12].

У XIX - першій половині XX ст. широкого поширення набула теорія трудової вартості, яка стала основою теорії додаткової вартості К. Маркса. Загальновідомо, що одними з перших, хто науково визначив суть вартості, були класики політичної економії. За твердженням А. Сміта вартість формується насамперед фактором праці, що є базою обміну: «Товари мають вартість певної кількості праці, який ми обмінюємо на те, що, на нашу думку, має в даний час вартість такої ж кількості праці» [188]. На базі цих поглядів К. Маркс у «Капіталі» сформував теорію додаткової вартості. Розкриваючи еволюцію форми вартості, він довів, що форма вартості, хоча вона реально й існує, не сприймається, а виявляється тільки в відносинах обміну.

Представники теорії витрат виробництва (Р. Торренс, Н. Сеніор, Дж. Мілль) розглядали витрати виробництва як основу обмінної вартості й цін, вважаючи, що нова вартість створюється не тільки живою, а й минулою вкладеною в товар працею. Джон Стюарт Мілль (1806-1873), описуючи природу вартості, зазначає: «для того, щоб річ придбала обмінну вартість, необхідно дотримуватися двох умов. По-перше, вона повинна бути корисною в певному відношенні, тобто сприяти досягненню певної мети, задовольняти певне бажання; по-друге, річ повинна не тільки володіти якоюсь корисністю, а і її виробництво має бути пов'язане з певними труднощами» [126]. До цих труднощів Мілль відносить природну рідкість і трудомісткість товару.

Так, на думку М. Блауг: «Концепція цінності, заснована на корисності, навряд чи може вважатися задовільною теорією ціноутворення без застосування поняття спадної корисності для пояснення насичуваності попиту

при даному рівні ціни» [37]. Крім того, в сучасних умовах слід враховувати, що в процесі виробництва бере участь і четвертий чинник - підприємництво.

Таким чином, у другій половині XIX ст. в економічній теорії сформувалися загальноприйняті уявлення про вартість як про певні властивості товару, який характеризується корисністю (потребою) та доступністю (природною рідкістю і витратами праці). При цьому, дискусійними стали питання щодо джерел вартості - витрат праці, корисності, факторів виробництва.

Альтернативним трудової теорії науковим напрямком є маржиналізм (від *marginal* – граничний), або теорія «граничної корисності». Маржиналісти вважали основою вартості не витрати праці, а цінність економічного блага для споживача, тобто цінність, яка визначається низхідною граничною корисністю блага і раціональними очікуваннями споживача. Тобто теорія граничної корисності, сконцентрувавши увагу на поведінці споживача, ігнорує витратність виробництва продукції або надання послуг для виробника. Таким чином, маржиналісти розробили теорію споживчої поведінки, сутність якої полягає в наступному:

1. В умовах стабільної економіки кожна людина прагне поводити себе раціонально, тобто оптимізувати свій добробут через максимальне задоволення особистих потреб.

2. Щоб досягти цієї мети, покупець виключно суб'єктивно оцінює нагальність тієї чи іншої потреби, її інтенсивність. Згідно з цими оцінками він розподіляє свій дохід між різними споживчими благами. Чим вище інтенсивність потреби, тим вище суб'єктивні оцінки, а тому і більший попит.

3. Для визначення суб'єктивних оцінок використовують явище граничної корисності споживчого блага, тобто суб'єктивна оцінка того блага, яке купують, формується на рівні його граничної корисності.

Синтезувати погляди маржиналістів і представників трудової теорії вартості спробував представник англійського маржиналізму А. Маршалл, основи теорії якого викладено в книзі «Принципи економіки». Концепція

вартості Маршалла виявилася свого роду компромісом між різними напрямками економічної науки, виразно об'єднала психологічний фактор (корисність) і громадський фактор (недостатність). Основна ідея, висунута їм, полягає в перемиканні зусиль з теоретичних суперечок навколо вартості на вивчення проблем взаємодії попиту і пропозиції як сил, що визначають процеси, що відбуваються на ринку [27].

Розвиток сучасної технологічної революції, соціалізація виробничих процесів, перетворення інформації в домінуючий об'єкт власності та основний ресурс виробництва, що втілює в собі переважно витрати інтелектуальної робочої сили, привів до появи і поширенню серед західних дослідників інформаційної теорії вартості. Головним джерелом вартості стають не психофізичні зусилля робітника, а насамперед його інтелектуальний потенціал, знання і досвід людини.

В умовах переходу до переважного застосування інформаційних ресурсів такі поняття, як вартість, ціна, витрати, попит, пропозиція та інше, набувають нового змісту і нових форм прояву.

Західні економісти, що працюють в напрямку інституційної теорії, досліджують ринок з позиції розвитку характеру власності, а на цій основі - і контрактного права і його впливу на створення і розвиток фірм і корпорацій як головних суб'єктів ринкового середовища. Одним із найбільш видатних учених, які працюють у цьому напрямку, є англо-американський економіст Рональд Гаррі Коуз. Його дві статті, вийшли з друку з інтервалом майже у двадцять п'ять років: «Природа фірми» (1937) і «Проблема соціальних витрат» (1960), здійснили переворот в баченні економічної дійсності, викликали появу нової парадигми мікроекономічного аналізу без складних математичних моделей і, по суті, дозволили розробити ряд наукових концепцій. Його «транзакційне господарство і економіка прав власності» поклали початок розвитку так званих «нової інституціональної економічної теорії» і «теорії еволюційної економіки», які тісно пов'язані з сучасною загальною інноваційною теорією циклів суспільного розвитку [8].

Таким чином, на початку ХХ ст. сформувалася певна система теоретично-методологічних основ – норм і нормативів щодо формування та вимірювання вартості. Норми формування вартості ґрунтуються на якісних характеристиках – корисності й обмеженості (попиту і пропозиції), а нормативне значення вартості вимірюється в грошовому еквіваленті. У результаті оцінювання корисності товару споживач робить висновки про його споживчі цінності. Виробником аналогічні характеристики товару визначаються виходячи з його ліквідності, тобто можливості бути проданим.

Отже, вартість як якісна характеристика товару, повинна розглядатися з двох сторін: з одного боку – як певна обмежена корисність, здатна задовольнити потреби споживача, з іншого боку – як певна сума грошей, що є кількісним відображенням корисності товару.

Як свідчать розглянуті теорії, цінність товару інтегрує в собі різноманітні фактори, у тому числі живої і матеріалізованої праці, ступінь корисного ефекту, попит та пропозицію, інтелектуальний потенціал, знання і досвід людини, ліквідність, вплив зовнішнього середовища і наявність ринків збуту продукції; ризики, пов'язані з діяльністю об'єкта оцінки, отримання прибутків та інвестування засобів для його придбання; ступінь контролю над бізнесом, що є об'єктом оцінки; поточну і прогнозовану прибутковість і т. ін.

Тому, розглянуті теорії не слід протиставляти, оскільки кожна з них відображає різні сторони економічного життя, і всі вони впливають на цінність об'єкта оцінки. Еволюція вартісно утворюючих процесів довела їхнє право на спільне існування в сучасному світі.

У сучасних умовах концепція вартості прийнята світовою економічною спільнотою як базова парадигма розвитку бізнесу. Водночас постійно вдосконалюється система показників оцінки ефективності діяльності підприємства в рамках концепції управління вартістю, та еволюціонують методи фінансового аналізу.

У 1958 році з'явилася серія робіт в області фінансування корпорацій М. Міллера і Ф. Модільяні. Коротко їх висновок, який став добре відомим в теорії корпоративних фінансів як «теорема М&М», можна процитувати наступним чином: «Ні величина, ні якість пирога не змінюються від того, як Ви його розріжете». Удосконалюючи модель за рахунок введення в неї корпоративного податку на прибуток, в 1963 році ці вчені змінили свою теорію, стверджуючи, що за рахунок віднесення відсотків по боргу до витрат бізнесу, вартість фінансово залежної корпорації буде перевищувати вартість фінансово незалежної з тієї ж групи ризику. Різницею є ефект фінансового левериджу, який розраховується множенням ставки оподаткування на величину боргу. Таким чином, максимізація ринкової вартості корпорації відбувається за умови повного боргового фінансування.

Модифікована теорія Модільяні-Міллера, іменована теорією компромісу між економією від зниження податкових виплат і фінансовими витратами, дозволяє краще зрозуміти фактори, від яких залежить оптимальна структура капіталу та ринкова вартість підприємства. Для ідеальних ринків капіталу Модільяні й Міллер довели також, що політика виплати дивідендів не впливає на вартість фірми. Вартість компанії визначається її реальними активами, а не цінними паперами, які вона випускає; очікувана норма прибутковості по звичайних акціях збільшується пропорційно співвідношенню між сумарними зобов'язаннями фірми і її акціонерним капіталом. За теорією Ф. Модільяні й М. Міллера вартість компанії складається з двох компонентів: вартості стабільного стану поточних операцій компанії і вартості її майбутніх операцій.

Таким чином, теорія зв'язку фінансової структури компанії з оцінкою її акцій Ф. Модільяні і М. Міллера дала значний поштовх для досліджень у цьому напрямку. Більшість вчених вказували на неможливість існування в реальному світі припущень, зроблених цими вченими. Саме критики цієї теорії розробили ряд важливих положень у сфері корпоративних фінансів. Так виникла теорія асиметричної інформації С. Майєрса, який виходив з того, що на фінансовому ринку суб'єкти володіють інформацією в різних обсягах і це впливає на вибір джерел фінансування [12].

Фундаментальною працею в галузі вартісно-орієнтованого управління вважається праця Альфреда Рапппорта «Створення акціонерної вартості – новий стандарт для оцінки бізнесу», яка вийшла в 1986-му році. Найважливішою ціллю підприємства Рапппорт вважає максимізацію доходів власника. Він обґрунтовує цю думку тим, що саме надання акціонерам достатнього власного капіталу надає можливість підприємству забезпечити запити і інших зацікавлених груп. У своїй праці Рапппорт вводить та визначає акціонерну додану вартість (Shareholder Value Added) як «прирощення між двома показниками - вартістю акціонерного капіталу після реалізації стратегії та вартістю того ж капіталу до реалізації стратегії» [23].

А. Рапппортом були виділені такі фактори, що визначають акціонерну додану вартість: прибуток від операційної діяльності; темп зростання виручки; ставка податків; вартість капіталу; збільшення інвестицій в основний капітал; збільшення інвестицій в оборотний капітал (рис. 1.3).

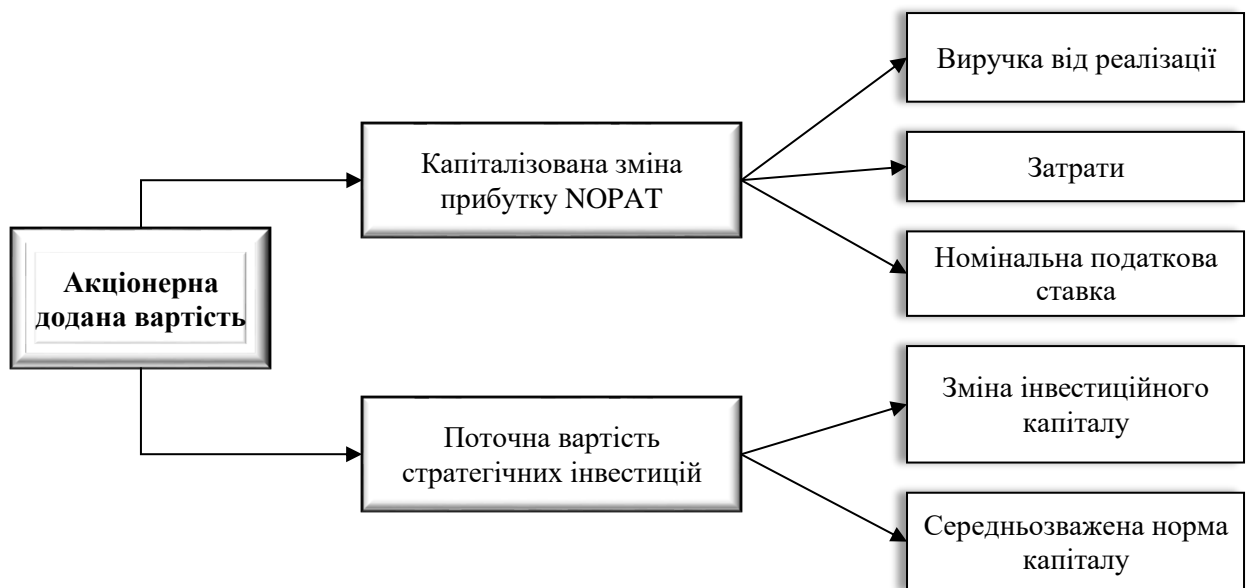


Рис. 1.3 – Структура факторів акціонерної доданої вартості

Джерело: складено автором.

Формула розрахунку акціонерної доданої вартості така:

$$SVA = \text{Поточна вартість залишкової вартості} - \text{Поточна вартість інвестицій} \quad (1.1)$$

У підсумку, формула для розрахунку вартості бізнесу при використанні показника SVA виглядає наступним чином:

$$\begin{aligned} SVA = & \text{Ринкова вартість інвестованого капіталу на початок року} \\ & + \text{Накопичена величина SVA прогнозного періоду} \\ & + \text{Ринкова вартість цінних паперів та інших інвестицій} \end{aligned} \quad (1.2)$$

Джоель М. Стерн та Дж. Беннет Стюарт шляхом конверсії облікових показників підприємства створили інформативну модель оцінки ефективності роботи підприємства, яка кореспондує з ринковими підходами до визначення вартості (показники EVA та MVA) [145; 25]. Використання показника економічної доданої вартості (EVA) як інструмента управління істотно змінює корпоративну культуру в напрямку орієнтації менеджерів на збільшення вартості шляхом застосування найкращих підприємницьких рішень і децентралізації процесів управління, вони пропонують впроваджувати вартісно-орієнтовану модель управління поетапно: створення шаблонного проекту вимірювання ефективності роботи підприємства за показником EVA; інтеграція показника EVA у процеси планування, бюджетування та стимулювання на підприємстві; використання комунікаційних каналів за програмою управління показником EVA між менеджерами, персоналом, акціонерами.

Формула розрахунку економічної доданої вартості за концепцією Стерна – Стюарта наступна:

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{IC}, \quad (1.3)$$

де NOPAT – чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC – середньозважена вартість капіталу;

IC – інвестований капітал.

Ринкова вартість бізнесу (MVA) згідно з концепцією Стерна – Стюарта складається з суми приведених економічних доданих вартостей (EVA) майбутніх періодів та розраховується за формулою:

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} \quad , \quad (1.4)$$

де t – майбутній період.

Суттєвою перевагою підходу Стерна-Стюарта є простота його практичного використання. EVA можна використовувати для оцінки економічної ефективності оперативних заходів та стратегічних проєктів. Через свою зрозумілість EVA можливо застосовувати як показник за період у різних функціональних областях та рівнях управління: в плануванні та звітності, стимулюванні менеджерів, комунікаціях. Через активізацію стратегічних інвестицій та систему мотивації менеджери отримують стимул до довгострокового підняття вартості компанії. Слабкою стороною концепції EVA є можливість маніпулювання при корекції бухгалтерських даних, що може призвести до складнощів при зіставленні показників EVA.

Т. Коупленд, Т. Коллер і Дж. Муррін у своїй праці «Вартість компанії: оцінка та управління», яка вийшла друком у 1990-му році, акцентують увагу на моделі дисконтованого грошового потоку і моделі економічного прибутку. Автори вказують на необхідність оцінювання фактичної і потенційної вартості компанії з урахуванням внутрішніх покращень в результаті реструктуризації управління фінансами. Далі отримані оцінки доцільно порівняти, якщо можливо, з ринковою вартістю акцій компанії [1; 9; 17].

Вони пропонують застосовувати п'ятиступінчасту модель управління вартістю підприємства, що включає наступні етапи: ретроспективний аналіз діяльності підприємства в минулому; перспективна оцінка майбутнього розвитку підприємства; оцінка витрат на залучення капіталу; оцінка термінальної вартості; визначення вартості та її інтерпретація.

За концепцією Коупленда-Коллера-Муррін, умовою зростання вартості підприємства є закріплення максимізації вартості як основної мети всіх управлінських рішень, яка передбачає використання вартісно-орієнтованих показників управління та всебічну орієнтацію на управління вартістю. При цьому вони виділяють такі напрямки інсталяції системи вартісно-

орієнтованого менеджменту, як формування системи ключових цілей, орієнтованих на вартість; управління бізнес-портфелем підприємства; формування чітких цілей і розподіл відповідальності між усіма підрозділами і працівниками підприємства, ідентифікація домінуючого носія вартості; управління бізнес-процесами; система оцінки [9].

Як методичну основу оцінки підприємства Коупленд-Коллер-Муррін виділяє модель єдиного об'єкта оцінки та модель економічного прибутку, які залежно від цілі оцінки мають застосовуватися спільно.

При використанні моделі єдиного об'єкта оцінювання вартість власного капіталу компанії розраховується шляхом виключення ринкової вартості позичкового капіталу з вартості загального капіталу, визначеної на базі приведених вільних грошових потоків від основної діяльності:

$$\begin{aligned}
 & \text{Приведена вартість операційних вільних грошових потоків} \\
 & + \text{Приведена вартість безперервної вартості} \\
 & = \text{Вартість основної діяльності} \\
 & + \text{Вартість інвестицій в неосновну діяльність} \\
 & = \text{Загальна вартість сукупного капіталу} \\
 & - \text{Вартість боргу} \\
 & = \text{Вартість власного капіталу}
 \end{aligned}
 \tag{1.5}$$

Операційні вільні грошові потоки визначаються як сума прибутку до виплати відсотків, скоригованого на податки (net operation profit less adjusted taxes – NOPLAT). Провідну роль носія вартості відіграє показник дохідності інвестованого капіталу (return on invested capital – ROIC), який розраховується шляхом ділення NOPLAT на величину інвестованого в основну діяльність капіталу.

У межах моделі економічного прибутку вартість сукупного капіталу основної діяльності розраховується шляхом додавання до інвестованого капіталу вартості, створеної в майбутніх періодах (економічного прибутку).

Економічний прибуток визначає створену за період вартість та розраховується як добуток різниці між дохідністю капіталу й потрібною ставкою затрат на залучення капіталу на інвестований капітал.

$$\text{Економічний прибуток} = \text{Інвестований капітал} \times (\text{ROIC} - \text{WACC}) \quad (1.6)$$

Перевага показника економічного прибутку в порівнянні з показником вільного грошового потоку зробила його основним критерієм визначення успішності діяльності підприємства в будь-якому періоді. Сильна сторона концепції Коупленда-Коллера-Мурріна полягає в комбінованому використанні та постійному балансуванні економічного прибутку, критерія який легко розраховується в короткостроковій перспективі, та дисконтованого грошового потоку, критерія зміни та контролю вартості в довгостроковій перспективі [9].

Слабка сторона концепції Коупленда-Коллера-Мурріна – коригування на дані зовнішнього обліку при визначенні економічного прибутку не здійснюється, що приводить до викривлення результатів оцінки. Також існує ризик орієнтації менеджерів на отримання короткострокового прибутку, оскільки стратегічні затрати, які в довгостроковому плані створюють додатковий грошовий потік, зменшують економічний прибуток.

За концепцією Т. Левіса - представника американської школи в Мюнхені, як показник рентабельності окремого бізнесу розглядається показник рентабельності інвестицій, розрахований за грошовими потоками (cash flow return on investment - CFROI). Згідно з підходом К. Уолша слід враховувати збалансованість між прибутком, активами і темпами зростання. Ключова ідея концепції Левіса полягає в тому, що від зростання вартості бізнесу повинні вигравати не лише акціонери, а і весь інший залучений в цей процес персонал [9].

Як спрощений критерій оцінки додаткової вартості, створеної за період, або як надприбуток використовується показник доданої вартості грошового потоку (cash value added – CVA), який протиставляє рентабельність та витрати на залучення капіталу за період як ключовий фактор росту вартості бізнесу:

$$\text{CVA} = (\text{CFROI} - \text{Затрати на капітал}) \times \text{Валові інвестиції} \quad (1.7)$$

SVA демонструє кращу порівняно з показником Стерна-Стюарта EVA кореляцію з фактичними ринковими значеннями вартості (65% проти 45% відповідно).

Сильними сторонами використання CFROI як вартісно-орієнтованого показника рентабельності є мінімізація ризику бухгалтерського маніпулювання вибором методів оцінки. Проте недоліком даного підходу, на наш погляд, є проведення розрахунку на певну дату на базі даних останнього періоду, без врахування майбутнього розвитку.

В економіці XXI століття, яка базується на інформації та знаннях, управління вартістю та вартісно-орієнтоване управління, є драйвером для бізнесу та їх керівників. Реальна вартість генерується успішною організацією, тоді як економічну цінність можуть генерувати товари та послуги, які доступні та використовуються для комерційних цілей. Тому вартість є основним товаром XXI століття, який отримується завдяки ефективному управлінню інформацією та знаннями.

Вартісно-орієнтоване управління найкраще можна зрозуміти як результат поєднання вартісно-орієнтованого способу мислення та системи управління, необхідної для трансформації відповідного способу мислення в дії. Поодинокі, будь-якого елемента недостатньо, а от у сукупності вони можуть мати величезний і стійкий синергетичний потенціал [17].

Вартісно-орієнтоване мислення передбачає, що вищі менеджери та керівники мають усвідомлене розуміння фундаментальної мети бізнесу, тобто створення додаткової вартості для акціонерів (рис. 1.4). Процеси та системи менеджменту повинні бути налаштовані таким чином, щоб керівники та співробітники могли за рахунок ефективних управлінських рішень досягти максимальної ефективності функціонування промислових підприємств. У той час система мотивації в організації повинні узгоджуватися зі стратегією компанії та кінцевою метою зростання ринкової вартості.

Зміна парадигми з управління доходами на вартісно-орієнтоване управління може суттєво вплинути на процес функціонування організації, і в даному аспекті слід підходити з великою увагою до швидкості трансформації відповідних бізнес-процесів. Така зміна парадигми управління є одним з найбільш важливих процесів управління змінами для організації через глибокі наслідки та складність бізнес-процесів, які зазнають значного впливу. Структура капіталу та політика дивідендів визначаються тим, як вони створюють цінність для акціонерів і не спрямовані на підвищення безпеки.

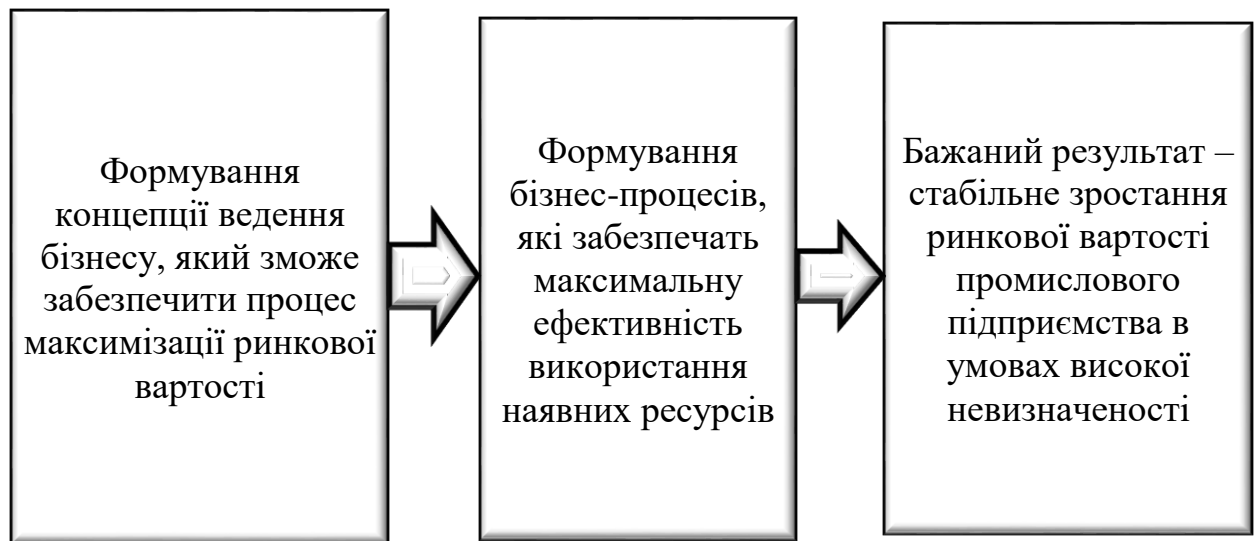


Рис. 1.4 – Концепція вартісно-орієнтованого управління

Джерело: складено автором з урахуванням [80; 100; 190].

Вимірювання результативності, встановлення цілей та винагорода керівників тісно пов'язані зі зміною вартості бізнесу акціонерів. Розуміння нової концепції управління компанією вимагає вирішення освітніх та мотиваційних завдань. Для досягнення головної мети компанії необхідна зміна культури: максимізація вартості бізнесу акціонерів.

Сучасна теоретична основа формування вартості бізнесу, зокрема фінансів, повинна базуватися на синергії концептуальних і методологічних розробок наукових шкіл стосовно вивчення вартості, не протиставляючи, а доповнюючи один одного шляхом інтеграції факторів вартісно-орієнтованих процесів в єдиний показник – ринкову вартість бізнесу.

На сьогодні в науковій літературі вже сформувалося декілька наукових підходів до розуміння сутності категорії «вартісно-орієнтоване управління», а саме:

1) *процесний* – вартісно-орієнтоване управління розглядається з позиції наявних бізнес-процесів на підприємстві, які формують вартість для його власників;

2) *системний* – вартісно-орієнтоване управління являю собою систему, в якій всі її компоненти взаємодіють з єдиною метою - максимізації вартості підприємства, акцент в цьому підході робиться на дослідженні та удосконаленні саме взаємодії між зазначеними компонентами;

3) *функціональний* – вартісно-орієнтоване управління являє собою специфічну функцію менеджменту, виконання якої дає змогу підвищити вартість підприємства;

4) *стратегічний* – вартісно-орієнтоване управління – являє собою концепцію довгострокового розвитку підприємства, який спрямований на забезпеченні стабільного зростання його вартості, саме вартість розглядається як один з найбільш важливих показників якості управління;

5) *ресурсний* – вартісно-орієнтоване управління являє собою комплекс управлінських дій, рішень, які спрямовуються на забезпечення підвищення якості управління наявними, доступними ресурсами підприємства з метою забезпечення його вартості у довгостроковій перспективі. в даній концепції увага приділяється насамперед правильному використанню унікальних знань, технологій, навичок, інновацій;

6) *адаптивний* – вартісно-орієнтоване управління являє адаптивну систему, яка досить швидко реагує на внутрішні, зовнішні щодо діяльності підприємства трансформації, зберігаючи та підвищуючи при можливості його ринкову вартість в довгостроковій перспективі (рис. 1.5).

Формування підсумкової вартості бізнесу, вартісно-орієнтованого управління фінансами не повинно суперечити основним парадигмам вартості, заснованих на теоріях трудової вартості, попиту і пропозиції, сучасних

концепцій вартості і стратегічних показниках ефективності фінансової діяльності підприємства. Тобто, концепція вартісно-орієнтованого управління може стати фундаментальною в стратегії управління фінансами підприємства.



Рис. 1.5 – Сутність категорії «вартісно-орієнтоване управління»

Джерело: складено автором.

Її складові мають превалювати у сфері саме управління вартістю бізнесу, обсягу і структури капіталу підприємства, тобто, переважно, фінансового менеджменту. Тому це вимагає трактування нового бачення концепції вартісно-орієнтованого підходу в умовах, в яких функціонують українські промислові підприємства (рис. 1.6).

Варто зазначити, що саме така концепція вартісно-орієнтованого управління промисловими підприємства дозволяє виокремити як основну саме фінансову складову, яка дозволяє визначити ринкову вартість промислового підприємства саме через вартість його фінансових активів, які сформовані на певний період. На думку представників наукової думки та управління промисловими підприємствами при оцінці ринкової вартості суб'єкта господарювання використовується багато різних методик оцінки. Проте їх застосування зумовлено певними складнощами, особливо це стосується України, адже наша держава перебуває в складних умовах високої нестабільності, що обумовлено військовими діями.

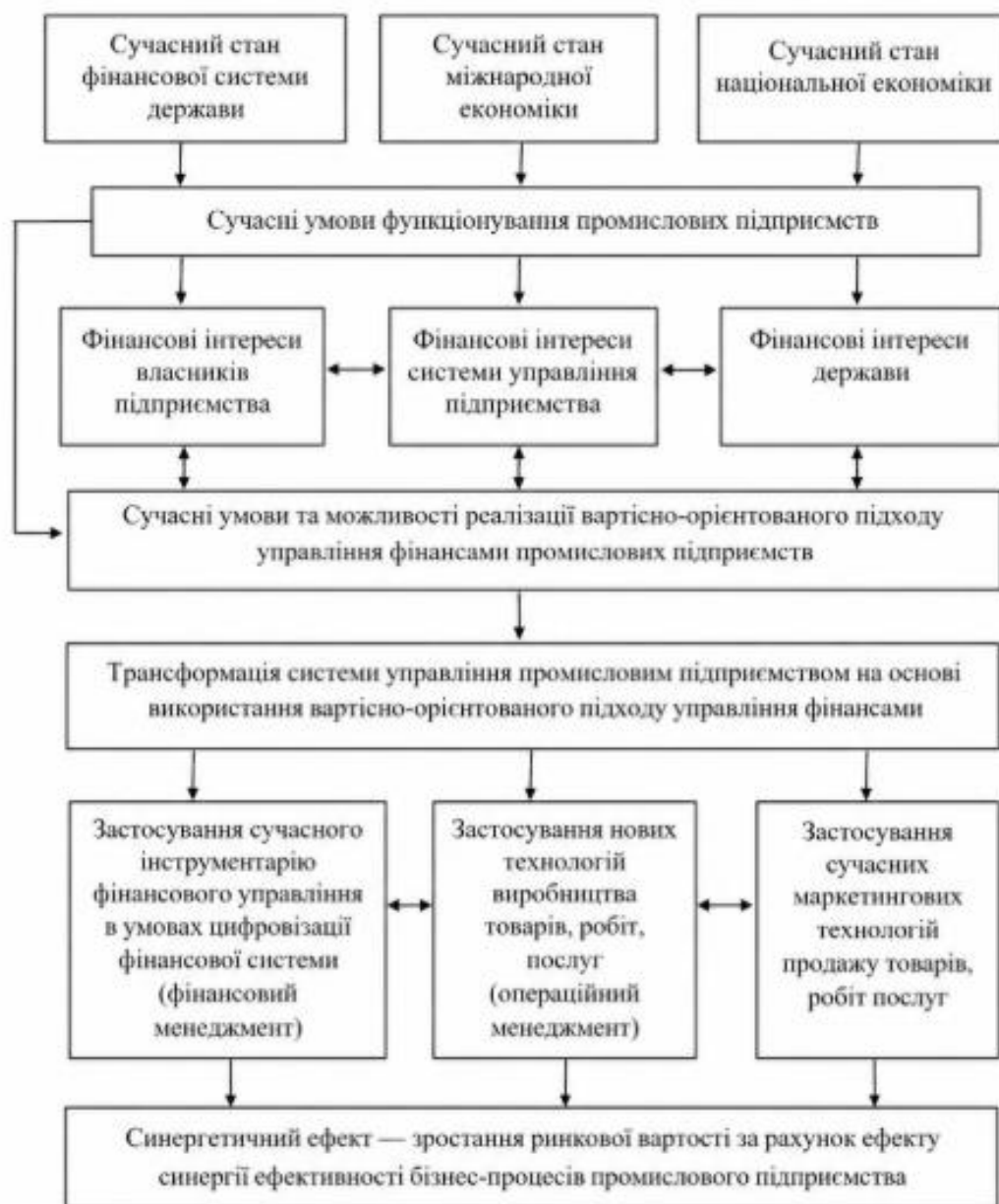


Рис. 1.6 – Концепція зростання ринкової вартості за рахунок ефекту синергії ефективності бізнес-процесів промислового підприємства
Джерело: складено автором з урахуванням [153; 26; 165; 167].

Більшість представників бізнесу схиляються до думки, що найбільш доцільними методиками оцінки ринкової вартості підприємства при застосуванні вартісно-орієнтованого підходу є наступні (рис. 1.7).

Кожний із представлених методів має свої переваги та недоліки, особливо враховуючи складність оцінки ринкової вартості компанії з позиції фінансової ситуації, яка склалась на території України. Адже вартість бізнесу

в таких умовах визначається не лише успішністю реалізації відповідних бізнес-процесів, але й місцем розташування відповідного бізнесу, безпековою ситуацією та зміною пріоритетів для потенційних споживачів щодо придбання окремих товарів, робіт, послуг.

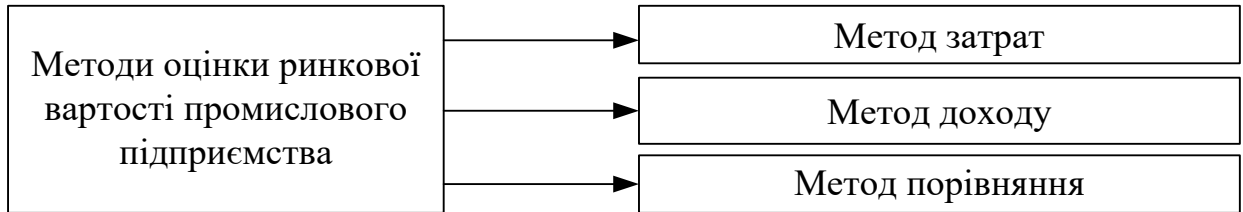


Рис. 1.7 – Методи оцінки ринкової вартості підприємства при використанні вартісно-орієнтованого підходу до управління промислового підприємства

Джерело: складено автором з урахуванням [158; 239; 87, с. 136].

На нашу думку, на процес оцінки ринкової вартості в сучасних умовах з позиції застосування вартісно-орієнтованого підходу впливають крім загальноприйнятих наступні фактори: місце розташування бізнесу з погляду наближення до територій, на яких ведуться бойові дії; можливість забезпечити безпеку ведення бізнесу на відповідній території; зміна попиту у зв'язку зі зміною потреб в умовах військового стан; перспективи та можливості логістики поставки продукції в інші регіони та на експорт; доступ до необхідних матеріальних та людських ресурсів, які необхідні для ефективного ведення бізнесу; перспективи розвитку бізнесу з урахуванням сучасного стану національної економіки; існуючі перспективи генерування фінансових потоків, виходячи зі стану та перспектив фінансової системи, виходячи з ситуації з державними видатками, темпами інфляції, курсом валют.

Все це ускладнює процес оцінки ринкової вартості, як результату застосування вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства. Варто визначити особливості кожного з методів, та визначити можливості його використанні.

На думку більшості представників бізнес-спільноти, метод затрат варто використовувати для промислових підприємств, які знаходяться на стадії

зародження та розвитку, що характеризується нестабільними фінансовими потоками [31; 40; 75; 107; 245, с. 184]. Таким чином, для промислових підприємств, які перебувають на стадії зародження або засновані з використанням венчурних інвестицій важко визначити їхню здатність генерування фінансових потоків в майбутньому. Саме тому визначення ринкової вартості для таких підприємств на основі суми витрачених фінансових ресурсів є найбільш доцільним. Проте недоліком даного методу є те, що його використання не дає можливості оцінити фінансовий потенціал самої бізнес-ідеї в майбутньому, проте саме це може стати можливістю для капіталізації вкладеного капіталу.

На думку представників бізнесу саме метод, який побудований на оцінці доходів є найбільш ефективним та доцільним для застосування. Оцінка, як правило таких фінансових показників як сукупний дохід, обсяг чистого прибутку та рівень операційної рентабельності дозволяє чітко оцінити здатність промислового підприємства до генерації фінансового потоку як в сучасних умовах, так і в майбутньому. Додаткова оцінка рентабельності акціонерного капіталу дозволяє визначити оптимальність структури капіталу, яка обумовлена співвідношенням власного та позикового капіталу. Саме це дає акціонерам та менеджменту фінансову оцінку ефективності системи фінансового управління та бізнес-процесів. На основі результатів постійного зростання даних показників формується рівень інвестиційної привабливості промислового підприємства, що створює додатковий інтерес для потенційних інвесторів у вкладанні коштів в даний бізнес, що автоматично підвищує ринкову вартість компанії.

Метод порівняння має також свої особливості, які полягають в оцінці ринкової вартості промислового підприємства через порівняння з аналогічними підприємствами, які працюють на відповідному ринку та є потенційними конкурентами. На думку експертів, такий метод є ефективним з погляду того, що проводиться комплексна оцінка всіх аспектів ефективності функціонування конкурентів, а саме: доля ринку, обсяги реалізації, технологія,

обсяг прибутку. Проте, на нашу думку, даний метод не дозволяє оцінити унікальності окремого промислового підприємства, яка полягає в формуванні його здатності виживати у відповідному зовнішньому середовищі.

Отже, аналіз найбільш поширених методів оцінки ринкової вартості, які здійснюють процес управління бізнес-процесами на основі вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства дозволяє зробити наступні висновки: саме ринкова вартість виступає фінансовою оцінкою ефективності системи фінансового управління; ринкова вартість є основною для прийняття фінансових рішень щодо доцільності подальшого інвестування у відповідний бізнес; ринкова оцінка є критерієм для зовнішнього середовища щодо унікальності бізнес-ідеї.

Саме це дозволяє говорити про необхідність більш детального обґрунтування сутності вартісно-орієнтованого підходу та особливостей його застосування промисловими підприємствами в Україні.

1.2. Концепція вартісно-орієнтованого управління в системі фінансів промислових підприємств

Місією підприємства в більшості випадків визначають як отримання прибутку шляхом задоволення певних суспільних потреб. За таких умов питання капіталізації підприємства, створення репутаційного капіталу та навіть його балансова вартість при управлінні фінансами часто залишається поза увагою. Проте сучасні економічні реалії, особливо за умов глобалізації фінансового простору, вимагають від підприємств перегляду основних стратегічних підходів до системи управління фінансами, його фінансовими ризиками [65; 33]. оскільки реальна ефективність бізнесу визначається зростанням його вартості. Відповідно, питання управління вартістю підприємства виходить на основний план практики фінансового менеджменту та набуває нових сучасних елементів.

Під поняттям «фінанси підприємств» як об'єкта управління розуміють економічні відносини, пов'язані з рухом грошей, формуванням грошових потоків, накопиченням, розподілом і використанням доходів підприємств у процесі розширеного відтворення виробництва [210]. Управління фінансами базується на ефективній реалізації операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, що залежно від спрямованості зусиль на певному із зазначених видів основної діяльності визначають головний вектор подальшого 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.

Тому з позицій ефективного управління фінансовими ресурсами та необхідності використання вартісно-орієнтованого управління варто визначити сутність дефініції промислове підприємство, адже саме це дозволить обґрунтувати фактори, які визначають специфіку його функціонування, а отже і створюють умови для досягнення стратегічних цілей.

Серед науковців існує багато підходів, які визначають дефініцію «промислове підприємство» [248; 95; 197; 114; 93], більшість з яких визначає промислове підприємство як суб'єкт господарської діяльності, мета функціонування якого полягає у виготовленні промислової продукції з метою отримання прибутку [23]. Отже, зауважимо, що більшість науковців наголошують на двох складових функціонування промислового підприємства – це виробництво промислової продукції та її реалізація з метою отримання прибутку. Водночас варто зазначити, що в трактуванні сутності промислового підприємства закладено саме процес виробництва продукції, а це, на нашу думку, обумовлює специфіку формування та використання фінансових ресурсів з позиції тривалості фінансового та операційного циклу в різних

галузях. Це обумовлено різною тривалістю виробництва та реалізації продукції промислового підприємства, отже, формує додаткові фінансові ризики та впливає на рівень дохідності [71; 10; 11; 110].

На нашу думку, зазначені особливості функціонування промислових підприємств впливають на процеси прийняття фінансових рішень щодо залучення та розміщення власного та позикового капіталу, та формують передумови для отримання певного рівня дохідності та ринкової вартості. Промислові підприємства, які мають короткий операційний цикл, можуть здійснювати процеси капіталізації швидше та в умовах меншої потреби в капіталі для здійснення своєї діяльності, водночас як підприємства з тривалим операційним циклом вимагають більш високих витрат капіталу, та менш повільно генерують можливості щодо зростання їх вартості за рахунок більш високих фінансових ризиків. Це особливо актуально для промислових підприємств в Україні, які перебувають в досить складних умовах ведення господарської діяльності.

Тому варто визначити функції промислового підприємства, які на думку багатьох представників фінансової науки виконує такий економічний суб'єкт: виходячи з загального розуміння сутності промислового підприємства перша функція – виробнича, сутність якої полягає у використанні сукупності ресурсів та технологій для створення продукції; відтворювальна – мета даної функції полягає у створенні умов для саморозвитку промислового підприємства, формування здатності для капіталізації; інтеграційна – мета цієї функції полягає у створенні мультиплікативного ефекту за рахунок функціонування промислового підприємства з урахуванням його внеску в багатьох соціально-економічних процесів; системна – мета якої полягає у створенні синергетичного ефекту від функціонування всіх складових промислового підприємства та створення передумов для подальшого розвитку; перспективна – мета якої полягає у формуванні оптимальної ситуації на місцевому, регіональному або національному рівнях [23; 222; 194; 242].

Цей перелік відображає сутність функціонування саме промислового підприємства в умовах ринкової економіки. Проте, на нашу думку, з позиції вартісно-орієнтованого управління цей перелік функцій варто було б доповнити наступними: фінансова – сутність якої полягає на впливі процесу функціонування промислових підприємств на процеси формування, розміщення та використання фінансових ресурсів; стимулююча – сутність якої визначається можливостями впливу функціонування промислового підприємства на функціонування певного фінансового середовища, що формує позитивний вплив на попит, пропозицію, доходи бюджету, можливості розвитку (рис. 1.8).

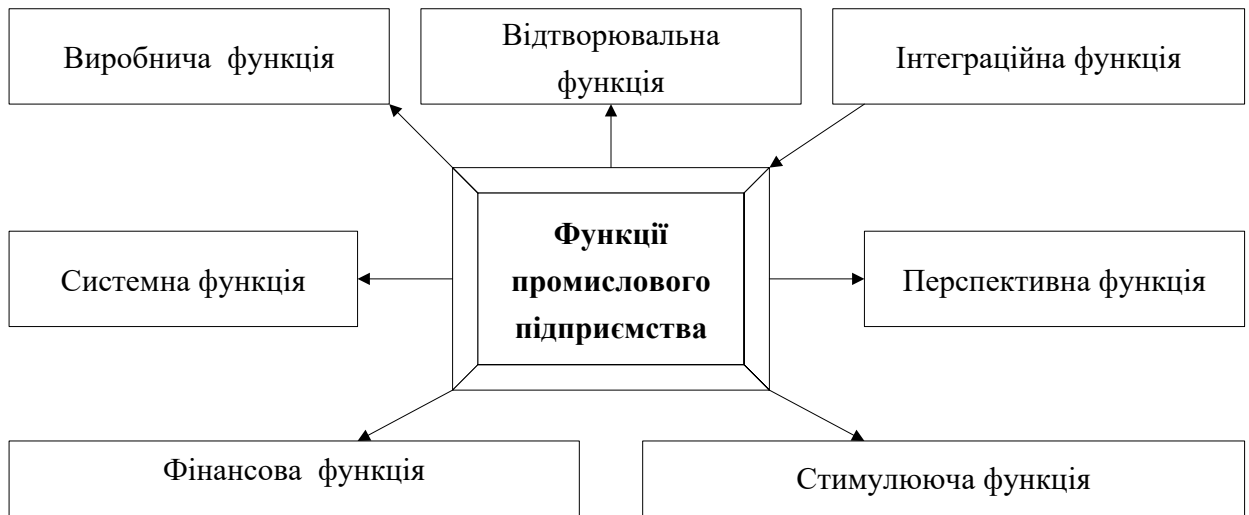


Рис. 1.8 – Функції промислового підприємства

Джерело: систематизовано автором з урахуванням [23; 222; 194; 118; 47].

На нашу думку, саме такий перелік функцій промислового підприємства розвиває його сутність як не просто суб'єкта господарювання, який здійснює процес виробництва продукції, але і як суб'єкта фінансових відносин, який відіграє важливу функцію у процесі формування розподілу та використання фінансових ресурсів у фінансовій системі. Адже зважаючи, як правило на значні обсяги діяльності більшості промислових підприємств, вони формують значну потребу у фінансових ресурсах, що стимулює розвиток фінансових операцій та сприяє притоку капіталу на відповідну територію. Тому виокремлення фінансової та стимулюючої функції

промислових підприємств формує передумови для зростання капіталізації їхньої вартості. А отже, і досягнення головної мети вартісно-орієнтованого управління в сучасних умовах. Тому з позиції вартісно-орієнтованого управління варто визначити сутність промислового підприємства, як суб'єкта господарювання, який на основі свої фінансових можливостей здійснює процес виробництва продукції в умовах невизначеності з метою забезпечення зростання ринкової вартості компанії.

Варто більш детально розглянути класифікацію промислових підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види промислових підприємств

Критерії	Види промислових підприємств
За видами економічної діяльності	Добувної промисловості
	Переробної промисловості
	Постачання електроенергії та газу
	Водопостачання, каналізація
За стадіями виробництва	будівництво
	Часткове виробництво
За ступенем спеціалізації	Комплексне виробництво
	Спеціалізовані
	Універсальні
За призначенням	Змішані
	Виробництво обладнання
За характером процесу виробництва	Виробництво готової продукції
	Безперервний процес
За сезонністю	Перервний процес
	Протягом року
За розміром	Протягом сезону
	Мікропідприємства
	Малі підприємства
	Середні підприємства
За формою власності	Великі підприємства
	Державні підприємства
	Колективні підприємства
За ступенем об'єднання	Приватні підприємства
	Асоційовані підприємства
За формою власності на капітал	Незалежні підприємства
	Національні підприємства
	Іноземні підприємства
	Спільні підприємства

Джерело: складено автором на основі [77; 161; 168; 224].

Представлено найбільш поширені підходи до класифікації промислових підприємств, їх різновидність охоплює як окремі специфічні діяльності, а також форми ведення господарської діяльності, форми власності, розміри промислових підприємств, що обумовлює як складність визначення самої економічної дефініції, так і складність впровадження в систему прийняття фінансових рішень системи вартісно-орієнтованого управління, адже наявність суттєвих відмінностей у фінансовому управлінні ускладнює цей процес.

Поряд з цим розгляд національного законодавства у формуванні підходів до визначення сутності промислового підприємства дещо спрощує та узагальнює його тлумачення. Зокрема відповідно до Національного класифікатора України промисловим підприємством вважається підприємство, що відповідно до використовуваної технології займається виробництвом промислової продукції.

Податковий кодекс України визначає промисловим підприємством будь-яке підприємство, яке здійснює процес промислового виробництва, що пов'язаний з процесами переробки сировини для виготовлення нової продукції, яка має на меті її споживання або подальшу переробку. Здебільшого це ототожнюють з промисловими підприємствами важких галузей, проте наведена нами класифікація свідчить про необхідність більш широкого трактування даної економічної категорії [161].

Відповідно це обумовлює більш детального розгляду концепцій вартісно-орієнтованого управління, які набули поширення в сучасній практиці фінансового управління (рис. 1.9).

Отже, в основу з кожної з концепцій покладено власний критерій щодо визначення мети та цілей процесу їх впровадження з метою нарощення вартості промислових підприємств, реалізації фінансових інтересів суб'єктів даного процесу, нарощення вартості їх фінансового потенціалу та підвищення інвестиційної привабливості. Такий підхід дозволяє розглянути кожну концепцію з позиції її переваг та недоліків впровадження, та розглянути

можливості їх використання в сучасних умовах ведення фінансово-господарської діяльності.

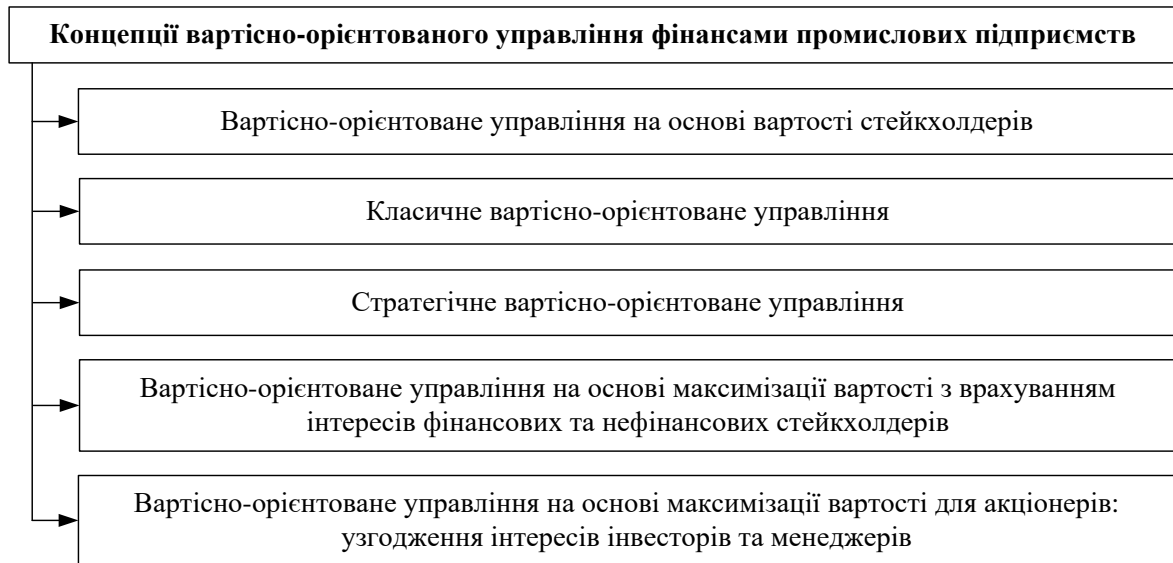


Рис. 1.9 – Концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: складено автором з урахуванням [73; 154; 121].

На нашу думку, однією з перших концепцій варто розглянути концепцію вартісно-орієнтованого управління фінансами на основі вартості стейкхолдерів.

Період використання підходів концепції класичного вартісно-орієнтованого управління закінчився з моменту появи ідеї концепції вартісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами на основі появи фінансових інтересів зацікавлених сторін, зокрема стейкхолдерів. Ця концепція відповідно передбачає недоцільним фокусування виключно на фінансових інтересах власників, адже в процесі функціонування промислового підприємства перебуває у взаємодії з представниками інших сфер, від врахування фінансових інтересів яких залежить як перспективи розвитку підприємства, так і нарощення його фінансового потенціалу в майбутньому. Виникає питання реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу на основі впровадження вартісно-орієнтованого підходу управління фінансами промислових підприємств з метою забезпечення реалізації фінансових

інтересів всіх суб'єктів, які забезпечують процес функціонування промислового підприємства, створення доданої вартості та максимізації ринкової вартості. При використанні даної концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства формуються фінансові передумови для стратегічного розвитку з метою забезпечення фінансових інтересів в довгостроковому періоді. Кожний з учасників процесу впровадження даної концепції отримує суттєві переваги в процесі реалізації свого фінансового потенціалу та забезпечення фінансових інтересів.

На нашу думку, переваги даної концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами на основі вартості стейкхолдерів полягають у наступному: створюють передумови для збереження фінансового потенціалу промислових підприємств за рахунок врахування фінансових інтересів всіх учасників процесу реалізації даної концепції; формується потенціал нарощення ринкової вартості промислового підприємства за рахунок синергетичного ефект діяльності всіх учасників; забезпечується стабільність розвитку промислових підприємств, що позитивно впливає на фінансову систему держави та національну економіку визначаються можливості для потенційного зростання ринкової капіталізації промислових підприємств на сучасному фінансовому ринку, що сприятиме його розвитку [196; 157].

До недоліків представленої концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств на основі врахування вартості стейкхолдерів варто віднести: висока залежність можливостей реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств на основі врахування вартості стейкхолдерів від окремих суб'єктів, які мають на цей процес прямий або опосередкований вплив; обмеженість у прийнятті фінансових рішень безпосередньо фінансових менеджерів, яка полягає у необхідності узгодження фінансових інтересів всіх учасників реалізації даної концепції.

Наступною концепцією є класичне вартісно-орієнтоване управління фінансами, яке передбачає класичні підходи до прийняття фінансових рішень з метою отримання прибутку та забезпечення функціонування та розвитку промислового підприємства. Концепція класичного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств стала основою для формування подальших концепцій вартісно-орієнтованого управління. Критики даної концепції зосереджували увагу на тому, що підходи до фінансового управління не враховували фінансові інтереси інших представників бізнесу, які активно співпрацювали з промисловими підприємствами, що негативно позначалося на їх думку на фінансових результатах діяльності. На думку більшості критиків класичної концепції вартісно-орієнтованого управління в сучасних умовах такий підхід до ведення бізнесу вже неможливий, адже високий рівень науково-технічного прогресу та глобалізація формує безліч додаткових викликів, і компанії можуть виживати лише в умовах тісної співпраці, що дозволяє створити умови для прибуткового функціонування, а отже і нарощення ринкової вартості компанії.

На підтримку даної тези варто зазначити також, що на думку багатьох концепція класичного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств сформувалася в умовах насичення ринку товарами, що зумовлювало високий попит та низький рівень конкуренції. Проте існують і інші погляди на дану концепцію, які полягають тому що її реалізація дозволяє забезпечити промислому підприємству фінансову автономію, яка не передбачає стороннього впливу на процеси його функціонування. Але з іншої точки зору це формує передумови для скорочення фінансового потенціалу промислового підприємства за рахунок функціонування в умовах жорсткої конкуренції.

До переваг концепції класичного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств на нашу думку варто віднести наступні: фінансова автономія, яка побудована на фінансовій незалежності та свободі прийняття фінансових рішень, без врахування фінансових інтересів інших

суб'єктів, крім акціонерів; використання лише власних фінансових та інших ресурсів для забезпечення функціонування промислового підприємства з метою отримання прибутку та максимізації ринкової вартості компанії в умовах високої конкуренції; високий рівень фінансового управління, який побудований до досвіду фінансового менеджменту, який приймає рішення на без урахування фінансових інтересів контрагентів.

До недоліків концепції класичного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств варто віднести: значні виклики для функціонування промислового підприємства в умовах трансформації фінансової системи та жорсткої конкуренції, адже воно позбавлено підтримки інших суб'єктів; формування передумов обмеженості можливості нарощення фінансового потенціалу за рахунок співпраці з потенційними інвесторами та партнерами; зростаючі ризики для можливостей нарощення прибутку та збільшення ринкової вартості промислового підприємства, що обумовлено відмовою від потенційної співпраці з інвесторами та контрагентами; відсутність зацікавленості контрагентів у стабільному та перспективному функціонуванні промислового підприємства з позиції відсутності підтримки їхніх фінансових інтересів та посилення співпраці на майбутнє, що може сформувати додаткові фінансові ризики його функціонування.

На думку представників фінансової спільноти досить поширеною у практиці фінансового управління є концепція стратегічного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства, яка передбачає комплексний підхід, сутність якого полягає в тому, що всі фінансові рішення, які приймаються менеджментом промислового підприємства, направлені на стратегічне зростання акціонерного капіталу в довгостроковому періоді.

За умови використання такої концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства основним критерієм виступає дохід акціонерів в довгостроковому періоді. Відповідно при прийнятті всіх управлінських рішень в сфері фінансів саме критерій

довгострокового підвищення вартості акціонерного капіталу є основним для їх обґрунтування. Саме думка акціонерів щодо можливих варіантів максимізації акціонерного капіталу є визначальним для побудови фінансової стратегії розвитку промислового підприємства. Головна відмінність цієї концепції від класичної, що саме акціонери визначають особливості застосування вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства та визначають вектор його фінансового розвитку.

Базовими відмінностями стратегічного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства на нашу думку є наступні аспекти: спрямованість всіх фінансових дій та рішень не на отримання поточного прибутку, а створення умов для зростання вартості саме акціонерного капіталу, але при одночасному зростанню ринкової вартості компанії; стратегічна орієнтація на довгострокову перспективу функціонування промислового підприємства, яке відображається у регулюванні рівня доходів акціонерів з метою формування додаткового капіталу для покриття потреб або створення можливості для розвитку.

Перевагами впровадження даної концепції стратегічного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства можуть бути стратегічна спрямованість всіх управлінських та фінансових рішень на зростання вартості акціонерного капіталу в довгостроковому періоді, і як наслідок максимізація ринкової вартості промислового підприємства; формування значного фінансового потенціалу для розвитку промислового підприємства за рахунок частки дивідендів, які належать акціонерам, цільова мета якого фінансування інвестиційних проектів розвитку та забезпечення стабільного зростання; основним критерієм для прийняття управлінських та фінансових рішень виступає критерій довгострокового підвищення вартості акціонерного капіталу, що вирішує питання різноманітності цілей при стратегічному фінансовому управлінні; акціонери самостійно формують фінансову політику розвитку промислового підприємства, що разом з тим визначає їх фінансову відповідальність та усуває передумови для конфлікту менеджерів та власників.

До недоліків впровадження концепції стратегічного вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства варто зазначити, що вони полягають в наступному: стратегічна орієнтація лише на зростання вартості акціонерного капіталу позбавляє можливостей реалізації додаткових інвестиційних проектів, які мають значний ступінь фінансового ризику, проте могли б принести значні прибутки; формування політики стратегічного фінансового управління лише акціонерами позбавляє впливу на розвиток менеджмент промислового підприємства, що за рахунок не врахування думки позбавляє промислове підприємство певних можливостей розвитку, адже можливо менеджмент має більш привабливі інвестиційні проекти; орієнтація на зростання вартості акціонерного товариства та використання додаткового акціонерного капіталу обмежує фінансовий потенціал промислового підприємства.

Досить цікавою з точки зору управління фінансами промислового підприємства є концепція вартісно-орієнтованого управління на основі максимізації вартості з урахуванням інтересів фінансових та нефінансових стейкхолдерів, сутність якої полягає в тому, що в процесі прийняття рішення щодо забезпечення умов для зростання ринкової вартості промислового підприємства враховуються інтереси всіх зацікавлених сторін, тобто як фінансових стейкхолдерів, так і нефінансових. Мета фінансових стейкхолдерів в більшості випадків полягає у отриманні фінансових вигід та задоволення своїх фінансових потреб від співпраці з промисловим підприємством, що реалізується шляхом збільшення масштабів діяльності та сприяє зростанню ринкової вартості компанії. Мета нефінансових стейкхолдерів полягає як в отриманні певних фінансових доходів, та і у розширенні співпраці, яка може в майбутньому принести додаткові винагороди.

На нашу думку, врахування фінансових інтересів фінансових та нефінансових стейкхолдерів буде сприяти розвитку промислового підприємства, що за рахунок використання такої концепції створить передумови для максимізації ринкової вартості в сучасних умовах. Особливо

актуальною дана концепція є для промислових підприємств України, адже в складаних умовах ведення фінансово-господарської діяльності, в яких вони перебувають, її впровадження дозволило б вирішити низку проблем. На підтримку даної концепції варто сказати те, що до нефінансових стейкхолдерів варто віднести і державу, яка може отримувати як пряму фінансову вигоду у вигляді збільшення податкових надходжень, так і вигоди іншого характеру, зокрема вирішення соціальних проблем, зменшення безробіття.

До переваг концепції вартісно-орієнтованого управління на основі максимізації вартості з урахуванням інтересів фінансових та нефінансових стейкхолдерів на нашу думку варто віднести наступні: створення передумов фінансовими та нефінансовими стейкхолдерами для розвитку промислового підприємства та зростання його ринкової вартості як можливість задовольнити фінансові та нефінансові інтереси всіх учасників цього процесу; вирішення складних питань фінансування діяльності промислового підприємства, а також фінансових та нефінансових стейкхолдерів; можливість врахування фінансових та нефінансових інтересів держави, що дозволяє посилити співпрацю між представниками влади та промисловими підприємствами.

До недоліків впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління на основі максимізації вартості з урахуванням інтересів фінансових та нефінансових стейкхолдерів на нашу думку варто віднести наступні: врахування великої кількості фінансових інтересів фінансових та нефінансових стейкхолдерів може зашкодити реалізації стратегічних перспектив розвитку промислового підприємства, що в подальшому негативно вплине на процес зростання його ринкової вартості; на думку представників менеджменту, не завжди стейкхолдери мають позитивні наміри, деякі з них можуть використовувати цей підхід для отримання надприбутків; застосування даної концепції позбавляє промислове підприємство самостійності в прийнятті деяких рішень, що негативно позначається на використанні виникаючих можливостей.

Досить поширеною на сьогодні є концепція вартісно-орієнтованого управління фінансами на основі максимізації вартості для акціонерів, сутність якої полягає в узгодженості фінансових інтересів менеджерів та власників, та полягає у пошуку компромісу між найманим менеджментом та безпосередніми власниками у співвідношенні допустимого рівня ризику з очікуваною доходністю (рис. 1.10). Встановлений компроміс вирішує як правило два завдання: найманий менеджмент зменшує рівень фінансового ризику з метою зменшення відповідальності за прийняті фінансові рішення; безпосередні власники погоджуються на оптимальний рівень доходності з урахуванням рівня прийнятого ризику.



Рис. 1.10 – Концепція вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств в сучасних умовах

Джерело: складено автором з урахуванням [185; 228; 64].

Серед переваг даної концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами на основі максимізації вартості для акціонерів варто виділити те, що вирішується конфлікт між менеджментом та власниками промислового

підприємства. Недоліком даної концепції є те, що здебільшого власники погоджуються на менший дохід, за рахунок чого менеджери вищої ланки мінімізують фінансові ризики та зменшують рівень відповідальності.

Вартісно-орієнтоване управління фінансами, в першу чергу, спрямоване на задоволення потреб «стейкхолдерів» - зацікавлених осіб, бізнесові інтереси яких пов'язані з підприємством. До числа зацікавлених осіб відносяться: власники підприємства, акціонери, топменеджери, рядові співробітники, кредитори, інвестори (стратегічні і дрібні), постачальники, споживачі, державні органи, органи місцевого самоврядування і т. ін. [42].

З цих позицій варто визначити принципи, на яких будується процес реалізації вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств виходячи з тих цілей та можливостей, які можуть бути реалізовані в сучасних умовах функціонування фінансової системи держави та постійних процесів її трансформації.

На нашу думку, до найбільш важливих принципів реалізації вартісно – орієнтованого управління в сучасних умовах варто віднести:

– цільовий принцип – сутність якого полягає у узгодженості всіх ресурсів та можливостей промислових підприємств для забезпечення досягнення цілей вартісно-орієнтованого управління в сучасних умовах;

– принцип координації передбачає співпрацю всіх суб'єктів реалізації вартісно-орієнтованого управління для досягнення поставленої мети з урахуванням їх повноважень та фінансових інтересів;

– принцип взаємоохоплення, який передбачає що всі господарські та фінансові процеси господарського підприємства мають за мету досягнення цілей вартісно-орієнтованого управління з позиції максимізації ринкової вартості компанії;

– принцип централізації полягає в тому, що процес реалізації вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств є найбільш раціональним інструментом фінансового управління в сучасних умовах з метою забезпечення фінансових інтересів всіх його суб'єктів;

– принцип прозорості полягає в тому, що на всіх етапах реалізації мети та цілей вартісно-орієнтованого управління всі суб'єкти мали чітке уявлення про їхню роль та відповідальність за реалізацію поставлених фінансових завдань;

– принцип точності полягає в тому, що всі фінансові рішення, які приймають на різних етапах господарської та фінансової діяльності повинні відповідати меті та цілі вартісно-орієнтованого управління;

– принцип узгодженості дій всіх суб'єктів вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств з метою ефективної реалізації всіх фінансових рішень для досягнення цілей та мети вартісно-орієнтованого управління;

– принцип системності, сутність якого полягає в реалізації системного підходу щодо досягнення цілей та мети вартісно-орієнтованого управління, що передбачає розгляд промислового підприємства як цілісної системи, яка функціонує в зовнішньому середовищі, що визначає його фінансовий потенціал та можливості;

– принцип синергії полягає в тому, що всі процеси промислового підприємства здійснюють синергетичний вплив на досягнення цілей та мети вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства з урахуванням їх фінансового потенціалу та фінансових можливостей;

– принцип фінансових інтересів передбачає, що саме впровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств дозволить найбільш повно забезпечити реалізацію фінансових інтересів всіх суб'єктів даного процесу;

– принцип страхування, який передбачає, що саме реалізація концепції вартісно-орієнтованого управління сприятиме застрахованості досягнення фінансових інтересів всіх зацікавлених суб'єктів з позиції досягнення його цілей та мети;

– принцип створення потенційних фінансових можливостей передбачає те, що саме реалізація концепції вартіно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства створить передумови для зростання інвестиційної привабливості та розширення можливостей нарощення фінансового потенціалу;

– принцип стратегічності – реалізація концепції вартісно-орієнтованого управління сприятиме реалізації фінансових можливостей промислового підприємства в сучасних умовах.

На основі всього викладеного можна сформулювати два найважливіші підходи до визначення вартісно - орієнтованого підходу управління фінансами промислового підприємства, а саме класичний та врахування інтересів стейкхолдерів.

1.3 Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

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

Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств є ефективним методом управління, спрямованим не тільки на економію витрат, раціональне використання ресурсів, максимізацію прибутку, а, головним чином, на зростання його вартості, зокрема, фінансових активів. Вартісно-орієнтоване управління в системі фінансового менеджменту 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 [42].

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 й короткострокові цілі фінансових операцій на базі визначення та використання точок зростання з метою досягнення максимальних показників вартості [42].

Фінансовий потенціал та конкурентоспроможність промислового підприємства визначається ефективністю процесу управління фінансами, що може бути забезпечено механізмом вартісно-орієнтованого управління, який дозволяє досягти поставлених цілей.

Практика запровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств показала свою ефективність в 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 [10].

Процес вартісно-орієнтованого управління в системі фінансового менеджменту передбачає проведення спеціалізованого аналізу рішень менеджерів на предмет їх впливу на ринкову вартість підприємства (рис. 1.11).

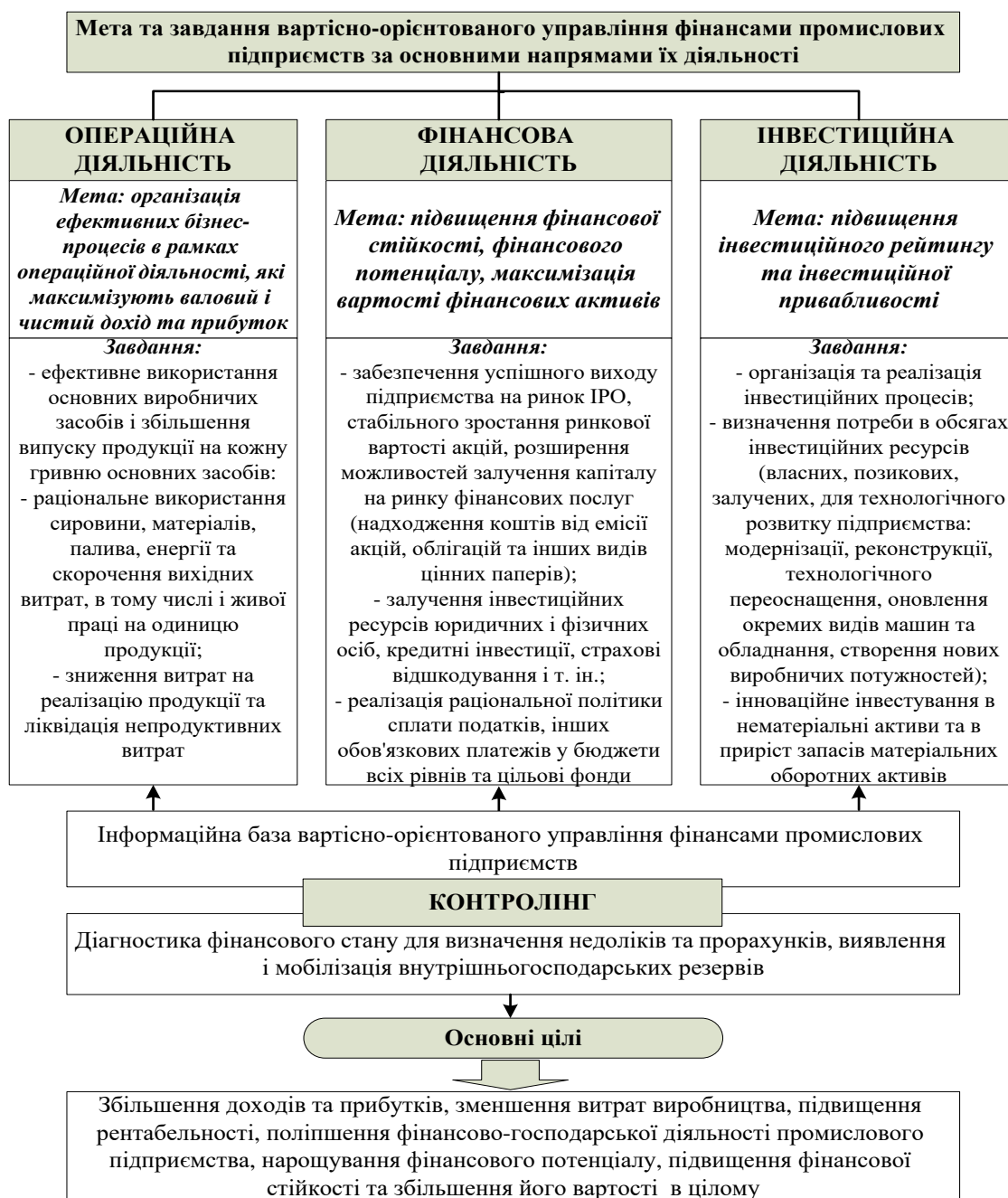


Рис. 1.11 – Вартісно-орієнтоване управління в системі фінансового менеджменту

Джерело: складено автором [251; 29; 140; 195; 130].

Такий підхід має рад переваг, до яких варто віднести [191]: більшість управлінських рішень мають фінансове обґрунтування, як в частині стратегічного, так і тактичного планування; основні інтереси підприємства переспрямовуються на ринок капіталу та створення інвестиційної привабливості фірми; дерево цілей підприємства трансформується в

гармонізовану систему тактичних задач, котрі спрямовані на довготривалу перспективу та укріплення підприємства на ринку шляхом капіталізації; система управління та досягнення цілей охоплює весь колектив та всі аспекти діяльності фірми, а також її соціальну ідентифікацію тощо.

Вартість підприємства – об'єкт стратегічного фінансового управління, а тактичні кроки лише узгоджуються із місією, проте не відображають її. Саме тому у світі для визначення стратегічної ефективності компанії використовують показники на основі економічного прибутку, які, з одного боку, найбільшою мірою корелюють з ринковою оцінкою вартості, а з іншого, можуть бути використані в оперативному управлінні компанією [171]. Ефективність операційної діяльності відображає результати основної діяльності підприємства зі збільшення продажів, зниження витрат або підвищення продуктивності. Передбачається, що поліпшення цих показників може бути досягнуте без істотних додаткових інвестицій. Ефективність інвестиційної діяльності відображає ефективність інвестиційних проєктів, здійснюваних підприємством [53].

Група показників ефективності фінансової діяльності фактично є прерогативою фінансового директора і відображає ефективність його роботи з залучення різних джерел фінансування підприємства, розміщення вільних грошових коштів на фондовому ринку й управління оборотним капіталом [111]. Відповідно, сама система вартісно-орієнтованого управління зміщує акценти топменеджменту в сторону фінансової діяльності.

Інформаційну основу для оцінки ефективності діяльності вітчизняних підприємств створюють показники фінансової та управлінської звітності, котрі мають абсолютний характер. Національні положення (стандарти), незважаючи на їх реформування та прагнення до гармонізації із міжнародними, все ж не дозволяють на підставі виключно даних фінансового обліку сформувати адекватну інформаційну базу для вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства. На сьогодні, навіть застосовуючи для складання звітності із застосуванням МСФЗ, зважаючи на чині вимоги

Податкового кодексу України [161] та інших нормативів бухгалтерського обліку [78], показники фінансової звітності українських підприємств все одно не відповідають змісту управлінського обліку та потреб вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства.

Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств включає керуючу і керовану підсистеми і 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 наступні 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 (рис. 1.12).

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

Виходячи з умов 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 у підвищенні ефективності бізнес-процесів в операційній діяльності, збільшенні валового і 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.

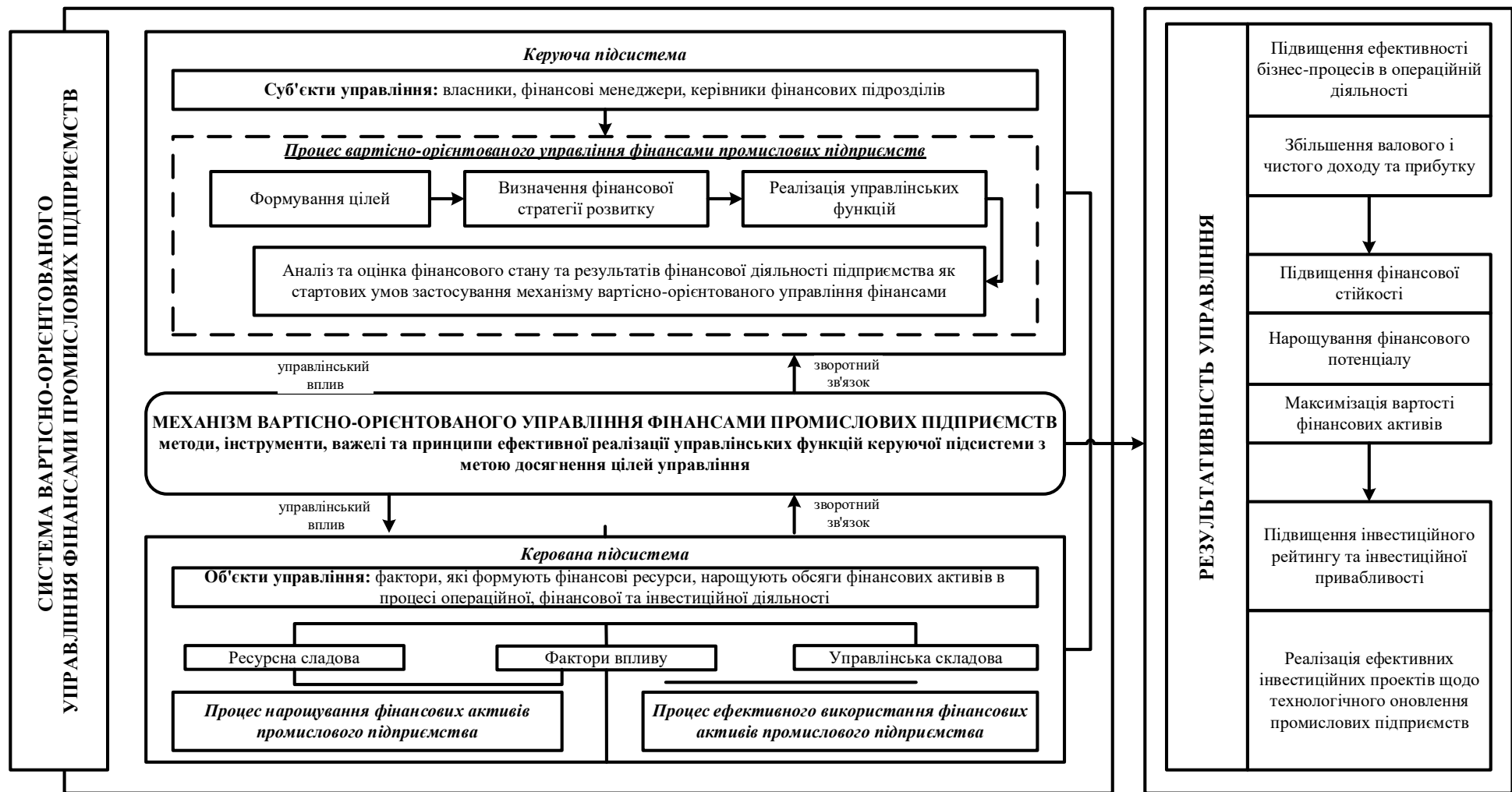


Рис. 1.12 – Система вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: складено автором.

Системи вартісно-орієнтованого управління, плановим позитивним ефектом впровадження яких є зростання вартості бізнесу, створюють передумови і модифікації фінансових взаємовідносин бізнесу та держави. Зокрема, вартісно-орієнтоване управління позитивно впливає на фінансову систему країни за такими напрямками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Потенційні переваги впровадження систем вартісно-орієнтованого управління в контексті розвитку державних фінансів

№ з/п	Позитивні наслідки для економіки країни та їх складові для державних фінансів	Механізм позитивного впливу на економіку країни
1	2	3
1	Структурні зміни у корпоративному секторі	
1.1	Підвищення ефективності використання ресурсів	Зменшення витрат і підвищення операційної ефективності підвищують прибутковість підприємств, що збільшує податкові надходження і сприяє розвитку економіки
1.2	Зростання інвестиційного потенціалу	Покращення інвестиційного клімату дозволяє залучати більше капіталу, що збільшує виробничі потужності, створює робочі місця та сприяє зростанню економіки
1.3	Зменшення кількості фінансово нестабільних підприємств	Підприємства, що краще управляють фінансовими ризиками, рідше банкрутують, що зменшує навантаження на державні програми підтримки та збільшує податкові надходження
1.4	Модернізація та технологічний розвиток	Інвестиції в нові технології збільшують продуктивність праці та конкурентоспроможність на світовому ринку, що сприяє зростанню національного доходу та експорту
1.5	Стимулювання відповідальної корпоративної поведінки	Підприємства з відповідальною поведінкою менше залежать від державної підтримки, знижують екологічні витрати та підвищують соціальну стабільність через кращі умови праці
1.6	Фінансова прозорість та боротьба з ухиленням від податків	Прозорі фінансові звіти спрощують контроль податкових органів і зменшують можливість ухилення від сплати податків, що збільшує реальні податкові надходження
2	Роль інвестиційної привабливості	
2.1	Прозорість та покращення корпоративного управління	Вищі стандарти управління знижують інвестиційні ризики, що збільшує інвестиційні потоки, стимулюючи економічне зростання і збільшуючи податкову базу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2.2	Залучення іноземних інвестицій	Іноземні інвестиції збільшують капіталовкладення у нові сектори економіки, створюючи робочі місця та збільшуючи експорт, що позитивно впливає на платіжний баланс країни
2.3	Зниження вартості капіталу	Завдяки зниженню ризиків компанії можуть отримувати фінансування за вигіднішими умовами, що прискорює їхнє зростання і зменшує навантаження на державну підтримку
2.4	Покращення ринкової капіталізації та активності фінансових ринків	Зростання обсягів торгівлі на фондовому ринку підвищує ліквідність компаній, що робить економіку стійкішою до зовнішніх шоків і підвищує податкові надходження
2.5	Зростання національного доходу	Підвищена ефективність підприємств сприяє зростанню національного доходу, що збільшує податкову базу і дозволяє державі збільшити фінансування ключових проєктів
2.6	Підвищення довіри до економічної системи країни	Стабільні макроекономічні показники підвищують довіру інвесторів, що знижує вартість державних запозичень та залучає більше інвестицій у стратегічні галузі
3	Зниження ризиків фінансової нестабільності	
3.1	Покращення управління ризиками	Краще управління ризиками дозволяє уникати великих фінансових втрат, що знижує навантаження на банківський сектор і державні ресурси
3.2	Зменшення ймовірності корпоративних банкрутств	Зменшення кількості банкрутств зберігає робочі місця та податкові надходження, знижує необхідність у державному втручанні для порятунку компаній
3.3	Підвищення стійкості банківського сектору	Стійкіший банківський сектор знижує ймовірність системних криз і потребу в державній підтримці, що зменшує витрати бюджету на стабілізацію фінансової системи
3.4	Зменшення волатильності ринків	Стабільніші фінансові ринки знижують ризики інвесторів, що збільшує потік капіталу та стимулює економічну активність
3.5	Оптимізація державних витрат на кризові програми	Менша кількість криз і банкрутств зменшує потребу в державних антикризових заходах, що дозволяє вивільняти бюджетні кошти для розвитку інших секторів економіки
3.6	Покращення кредитних рейтингів держави	Підвищення кредитних рейтингів дозволяє державі залучати фінансування на вигідніших умовах, знижуючи вартість обслуговування боргу
3.7	Стабільність надходжень до бюджету	Стабільні податкові надходження дозволяють уряду точніше планувати видатки і зменшити дефіцит бюджету

1	2	3
4	Ефективність державного управління	
4.1	Покращення управління державними підприємствами	Ефективніше управління державними активами знижує витрати на їх підтримку і збільшує прибутки, які можуть бути спрямовані до державного бюджету
4.2	Оптимізація державних інвестицій	Раціональніші інвестиції в інфраструктуру підвищують рентабельність проєктів та збільшують економічний ефект від державних вкладень
4.3	Збільшення прозорості та підзвітності	Прозоріша діяльність державних підприємств зменшує можливості для корупції і підвищує ефективність використання державних ресурсів
4.4	Покращення державної регуляторної політики	Ефективна регуляторна політика зменшує ризики для підприємств і стимулює розвиток бізнесу, що сприяє економічному зростанню та збільшенню податкових надходжень
4.5	Ефективне управління державними борговими зобов'язаннями	Ефективніше управління державним боргом дозволяє знижувати навантаження на бюджет і використовувати ресурси для розвитку економіки
4.6	Підвищення якості державних послуг	Підвищення якості державних послуг сприяє покращенню бізнес-клімату та створенню умов для розвитку економіки, що збільшує податкові надходження
5	Зміни в системі оподаткування	
5.1	Збільшення податкових надходжень через зростання прибутковості підприємств	Вищі прибутки підприємств збільшують податкові надходження до бюджету, що дозволяє державі фінансувати соціальні та інфраструктурні програми
5.2	Зростання податкової бази через інвестиційний розвиток	Збільшення інвестицій стимулює розвиток підприємств, що призводить до розширення податкової бази та збільшення бюджетних надходжень
5.3	Зниження рівня ухилення від сплати податків	Завдяки прозорості фінансової звітності знижується ухилення від податків, що підвищує реальні податкові надходження до бюджету
5.4	Оптимізація податкової системи для стимулювання розвитку бізнесу	Податкові стимули для інновацій та інвестицій сприяють зростанню економіки і збільшенню податкових надходжень через розвиток нових галузей
5.5	Збільшення податкових надходжень через розширення споживчого ринку	Зростання доходів населення підвищує споживчий попит, що збільшує надходження від ПДВ та акцизів, тим самим розширюючи можливості державного бюджету
5.6	Стимулювання розвитку експортно-орієнтованих галузей	Експортноорієнтовані підприємства генерують валютні надходження, що зміцнює національну економіку та збільшує податкові надходження

1	2	3
6	Підвищення фінансової грамотності та культури	
6.1	Формування відповідального корпоративного управління	Відповідальне корпоративне управління знижує фінансові ризики, підвищує прозорість та довіру до компаній, що сприяє їхньому стабільному розвитку та збільшенню податків
6.2	Збільшення обізнаності серед населення	Підвищення фінансової грамотності населення знижує ризики боргових криз і підвищує інвестиційну активність, що збільшує доходи громадян і податкові надходження
6.3	Зростання інвестиційної активності	Громадяни з більшою фінансовою грамотністю активніше інвестують в економіку, що збільшує капіталовкладення і стимулює економічне зростання
6.4	Покращення взаємодії між бізнесом і державними органами	Прозора і структурована взаємодія з державними органами знижує адміністративні бар'єри, підвищує ефективність оподаткування і стимулює економічну активність
6.5	Підтримка підприємницької діяльності та інновацій	Фінансово грамотні підприємці ефективніше залучають інвестиції і створюють нові робочі місця, що збільшує економічну активність і податкові надходження
6.6	Зменшення боргового навантаження на державу	Зменшення фінансових ризиків серед населення і підприємств знижує потребу в державних програмах підтримки, що зменшує навантаження на бюджет

Джерело: складено автором з урахуванням [32; 205; 139; 85; 137].

Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств є сучасною концепцією управління, що орієнтується на максимізацію вартості їх фінансових активів. У контексті промислових підприємств вартісно-орієнтоване управління фінансами має специфіку, яка пов'язана з особливостями промислового виробництва, а саме зі складною виробничою структурою, довгими виробничими циклами, високою капіталоємністю, технологічними інноваціями та специфікою галузевого середовища. Саме це дозволяє повною мірою відчутти та простежити позитивний ефект від впровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами на зазначених підприємствах, в рамках якого всі управлінські рішення легко переносяться і адаптуються на інші суб'єкти господарювання різних галузей економіки.

Управління вартістю на промислових підприємствах має низку важливих аспектів, які слід розглядати в контексті не лише фінансових показників, але й операційних процесів. До основних принципів вартісно-орієнтованого управління для таких підприємств належать:

– фокус на операційній ефективності. Оскільки промислові підприємства зазвичай мають високу капіталомісткість, особливо важливо зосереджуватися на оптимізації операційних процесів. Скорочення витрат і покращення ефективності виробництва можуть безпосередньо впливати на зростання вартості підприємства;

– інвестиції в технології та інновації. Промислові підприємства часто залежать від використання сучасних технологій та інновацій для покращення якості продукції та зниження собівартості. З огляду на це, інвестиції в новітні технології повинні бути стратегічними та мати чітко вимірюваний ефект на створення вартості;

– орієнтація на довгостроковий результат. Для промислових підприємств характерні тривалі виробничі цикли та великі інвестиції у виробничі активи, які можуть приносити результати тільки через тривалий час. Тому вартісно-орієнтоване управління повинно враховувати довгострокові перспективи та не обмежуватися короткостроковою прибутковістю.

Вартісно-орієнтоване управління в промислових підприємствах зосереджується на ключових драйверах вартості, які визначають конкурентоспроможність і ефективність операційних процесів. Серед таких драйверів можна виділити:

– управління виробничими витратами. Оптимізація витрат є одним із ключових аспектів створення вартості. Це включає вдосконалення процесів управління запасами, мінімізацію непродуктивних витрат, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів;

– управління якістю. Високий рівень якості продукції може не тільки підвищити задоволеність клієнтів, але й дозволяє зменшити витрати на дефекти та гарантійне обслуговування, що безпосередньо сприяє створенню додаткової вартості;

– гнучкість і швидкість реакції на зміни ринку. Сучасні промислові підприємства повинні бути гнучкими для того, щоб швидко реагувати на зміни в попиті, цінах на сировину та інші зовнішні фактори. Гнучкість у виробництві дозволяє скоротити втрати та підвищити прибутковість [172; 39; 198].

Одним із головних інструментів вартісно-орієнтованого управління є оцінка вартості підприємства та її драйверів. Для промислових підприємств доцільно використовувати такі підходи до оцінки вартості:

- оцінка на основі грошових потоків (DCF). Цей підхід особливо важливий для промислових підприємств, оскільки він дозволяє враховувати довгострокові інвестиції у виробничі активи та циклічний характер грошових потоків. Розрахунок поточної вартості майбутніх грошових потоків дозволяє оцінити перспективи довгострокового зростання підприємства;

- оцінка вартості операційних активів. Операційні активи (основні засоби, виробничі потужності) становлять значну частину капіталу промислових підприємств, тому їх правильна оцінка є ключовим елементом управління вартістю. Оптимізація використання активів безпосередньо впливає на зростання вартості;

- оцінка інноваційних проєктів. Промислові підприємства часто інвестують в інноваційні проєкти та нові технології. Оцінка цих проєктів повинна включати не лише фінансові показники, але і їхній потенційний вплив на конкурентні переваги та довгострокову стійкість підприємства;

- патенти і технології. Наявність патентів і ексклюзивних технологій може забезпечити підприємству конкурентну перевагу на ринку та створювати додаткову вартість через монополізацію певних ринкових сегментів;

- бренд і репутація. Для деяких галузей промислового виробництва важливою складовою вартості є бренд і репутація підприємства. Це може суттєво впливати на вибір клієнтів і партнерів, що, в свою чергу, підвищує загальну вартість підприємства [175; 45; 52; 60; 116].

Специфічні особливості вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств узагальнено в табл. 1.3.

Вартісно-орієнтоване управління фінансами промислових підприємств полягає у систематичному підході до прийняття управлінських рішень, що спрямовані на максимізацію вартості фінансових активів через ефективне використання ресурсів, інноваційні процеси та управління операційними

ризиками. Основним завданням вартісно-орієнтованого управління в контексті промислового виробництва є збалансування короткострокових операційних цілей та довгострокової стратегії зростання підприємства.

Таблиця 1.3

*Специфічні особливості вартісно-орієнтованого управління
фінансами промислових підприємств*

Складова вартісно-орієнтованого управління	Специфіка складової у сфері промисловості
Операційна ефективність	Операційна ефективність у промислових підприємствах полягає в оптимізації виробничих процесів, зниженні витрат на сировину, енергію та логістику, а також впровадженні автоматизації та роботизації. Це включає також покращення управління запасами, зменшення часу простоїв обладнання, оптимізацію використання робочої сили. Ефективність підвищується через використання новітніх виробничих методик (наприклад, Lean або Six Sigma).
Інновації та технології	Промислові підприємства значно вииграють від впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані системи управління виробництвом (MES), роботизація виробничих процесів, 3D-друк та інтернет речей (IoT). Важливим є також застосування інноваційних підходів до модернізації існуючого обладнання та процесів, що дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати. Скорочення часу виробничих циклів за допомогою нових технологій забезпечує швидшу реакцію на зміни в попиті.
Управління активами	Управління активами в промисловості передбачає раціональне використання основних засобів (обладнання, виробничі потужності) для забезпечення максимальної віддачі від них. Це включає оптимізацію виробничих потужностей через точне планування завантаження, продовження строку служби обладнання за рахунок своєчасного технічного обслуговування та ремонтів, а також ефективне управління інвестиціями в нові активи. Важливим аспектом є також управління амортизацією активів та їх оцінкою для зниження податкового навантаження.
Управління якістю	Висока якість продукції є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку промислових товарів. Управління якістю полягає в забезпеченні відповідності продукції стандартам, зменшенні браку та підвищенні надійності кінцевих продуктів. Це досягається за допомогою регулярних аудитів якості, впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001), а також контролю на кожному етапі виробничого процесу. Це знижує витрати на переробку та гарантійне обслуговування, а також підвищує задоволеність клієнтів.
Гнучкість у виробництві	Гнучкість промислових підприємств є вирішальною для швидкої адаптації до змін у попиті та умовах ринку. Це включає можливість швидкого переналаштування виробничих ліній для випуску нових видів продукції або зміни обсягів виробництва, що дозволяє знижувати втрати через надлишкові запаси або недовантаження обладнання. Використання модульного обладнання та інтелектуальних систем управління виробництвом дозволяє підвищити рівень гнучкості, а також забезпечує кращу адаптивність до коливань у ланцюгах постачання.

Джерело: складено автором з урахуванням [186; 230; 233].

Управління повинно зосереджуватись на оптимізації операційних процесів, ефективному використанні активів, впровадженні інновацій і збільшенні вартості для акціонерів, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Вартісно-орієнтоване управління на промислових підприємствах полягає у систематичному підході до прийняття управлінських рішень, що спрямовані на максимізацію вартості через ефективне використання ресурсів, інноваційні процеси та управління операційними ризиками. Основним завданням вартісно-орієнтованого управління в контексті промислового виробництва є збалансування короткострокових операційних цілей та довгострокової стратегії зростання підприємства.

При зміні моделі управління фінансами на вартісно-орієнтовану варто здійснити узгодження тактичних задач зі стратегічними цілями на всіх етапах управління та у всіх його складових: на рівні власників, управлінського та виробничого персоналу; в частині виробничої та фінансової діяльності. Поширення моделей вартісно-орієнтованого управління фінансами призводить до активізації фондового та інвестиційного ринків як суб'єктів та учасників процесів оцінки та перепродажу бізнесу або його складових. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств являє собою сукупність методів управління підприємством та зовнішніми факторами його функціонування з метою постійного моніторингу та нарощення вартості підприємства.

Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств має перспективне спрямування та охоплює всі елементи потенціалу підприємства, що створює передумови зростання рівня інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Модель управління фінансами для цілей максимізації вартості підприємства охоплює всі аспекти його діяльності та учасників господарського процесу, що дозволяє збалансувати та узгодити їх задачі та управлінські рішення. Реалізація такої стратегії в сучасних турбулентних умовах ведення господарської діяльності

потребує адекватних інструментів, що будуть адаптовані до цифрового середовища, забезпечать оперативність управлінських рішень та мобільність управління фінансами промислових підприємств.

Глобалізація світового економічного простору ставить перед управлінським персоналом все нові й нові завдання. Ринкова кон'юнктура змінюється як за формою, так і за змістом, а роль фінансової інформації у процесах ведення бізнесу постійно зростає. Інформаційні потреби менеджменту промислових підприємств часто виходять за межі базових показників фінансової звітності чи макроекономічної статистики, а містять суттєву складову даних управлінського обліку. Стратегія вартісно-орієнтованого управління передбачає здійснення оцінки вартості бізнесу із врахуванням кон'юнктури ринку, позиції у зовнішньому середовищі, встановленні внутрішніх переваг.

Загалом сутність окресленої стратегії доцільно розглядати як довгостроковий план фінансового розвитку промислового підприємства, який визначає умови, інструменти та заходи забезпечення зростання його вартості через ефективне функціонування системи фінансового менеджменту, у межах якої забезпечується раціональне використання фінансових ресурсів, оптимізація фінансових потоків та функціонування дієвого механізму ризик-менеджменту з урахуванням викликів нестабільного зовнішнього середовища.

Для побудови механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств виникає нагальна потреба в наявності якісної системи управлінського обліку, побудови дієвих систем фінансового контролінгу, функціонування яких дозволяло б максимально швидко та якісно надавати інформацію керівникам, власникам про всі без винятку господарські процеси [231; 90; 149]. Також вагому роль в цьому відіграє і правильне використання низки різних інструментів вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. При цьому сьогодні вже існує значна кількість таких інструментів (рис. 1.13).

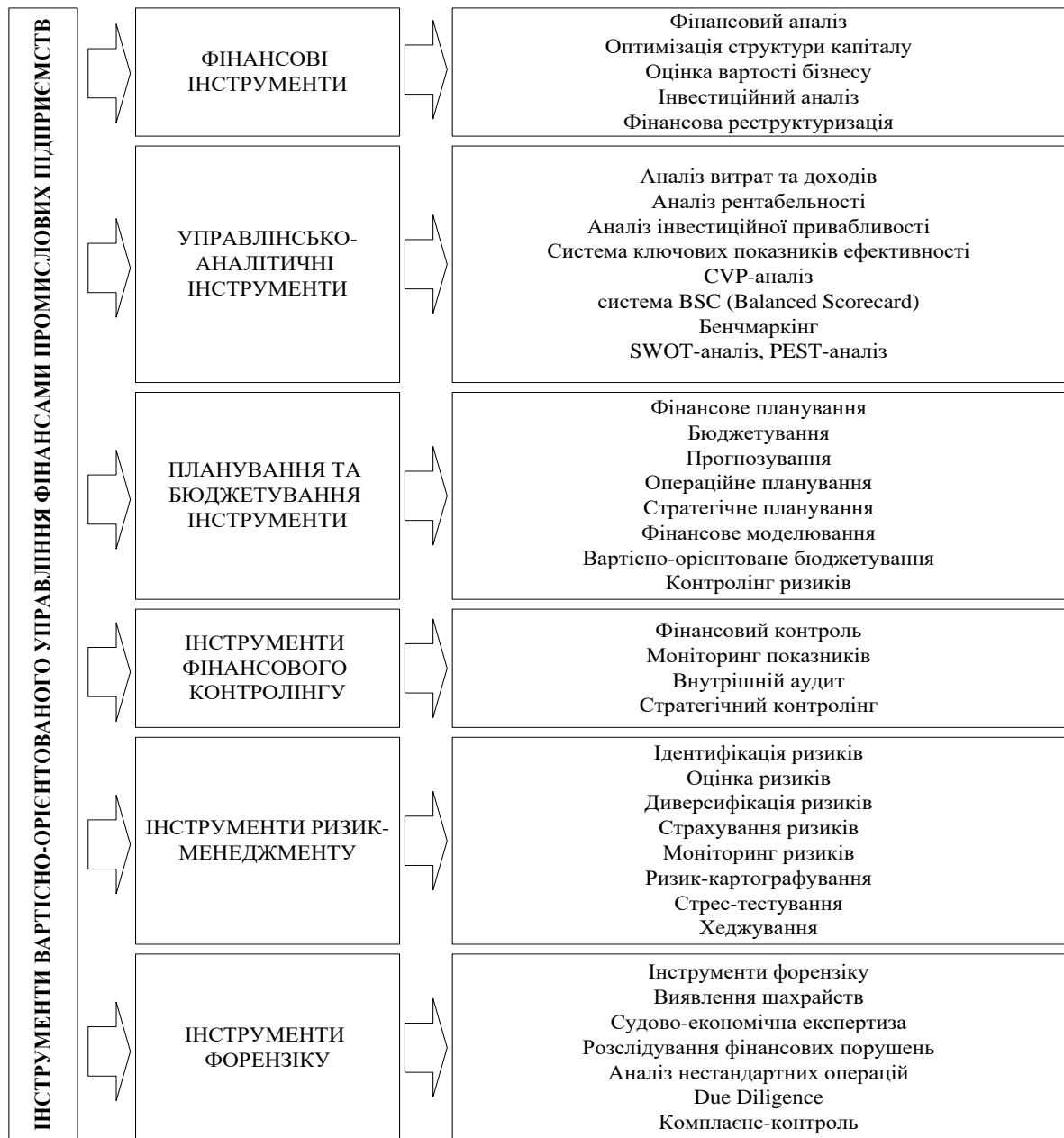


Рис. 1.13 – Інструменти вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: складено з урахуванням [41; 208; 189; 63; 180; 75; 91; 146; 246].

Звичайно важливу роль у правильному використанні зазначених інструментів відіграє наявність необхідної внутрішньої та зовнішньої інформації.

В Україні значення управлінського обліку залишається недооціненим, адже, на відміну від основних міжнародних систем рахунків, використання рахунків управлінського обліку в кореспонденції з рахунками фінансового

обліку жодним чином не передбачено. А ведення управлінського обліку як такого віддано на розсуд підприємства. Тому найчастіше цю функцію – задоволення специфічних інформаційних потреб менеджменту – покладено на дані аналітичного обліку, які за своєю суттю не можуть реалізувати такі задачі повною мірою.

Висновки до першого розділу

1. Поглиблено теоретичні засади вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств шляхом дослідження історичної еволюції концепцій вартості та управління вартістю бізнесу. Це реалізовано через аналіз класичних, неокласичних, маржиналістських, інституціональних та сучасних фінансових теорій, а також концепцій управління вартістю підприємства. Обґрунтовано, що ринкова вартість підприємства є інтегральним показником ефективності використання матеріальних, фінансових, людських та нематеріальних ресурсів і має виступати ключовим критерієм прийняття фінансових рішень у системі управління промисловим підприємством.

2. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат фінансової науки шляхом уточнення змісту категорії «вартісно-орієнтоване управління». Це реалізовано через аналіз наукових підходів до розгляду її сутності (процесний, системний, функціональний, стратегічний, ресурсний та адаптивний), вивчення концепцій трактування дефініцій «вартість», «цінність» та «управління». Запропоновано розглядати вартісно-орієнтоване управління як адаптивну систему стратегічного та оперативного управління фінансовими ресурсами, фінансовими потоками й інвестиційними процесами, функціонування якої спрямоване на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства, підвищення рівня його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності з урахуванням викликів екзогенного середовища.

3. Удосконалено концептуальні положення вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств шляхом конкретизації особливостей його реалізації в сучасних умовах господарювання. Це досягнуто через дослідження специфіки функціонування промислових підприємств, визначення впливу тривалості операційного циклу на формування фінансових ресурсів та ринкової вартості, а також розширення переліку функцій промислового підприємства шляхом виокремлення фінансової та стимулюючої функцій.

4. Уточнено зміст, визначено структуру та особливості функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств як цілісного об'єкта пізнання, що дозволило виокремити її дві функціональні підсистеми: керуючу та керовану, описати їхні функції, специфічні риси взаємодії в межах зазначеної системи, обґрунтувати роль вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у процесі трансформації та розвитку системи фінансового менеджменту зазначених суб'єктів.

5. Поглиблено наукові підходи до оцінювання результативності вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств шляхом обґрунтування ролі управлінського обліку, інформаційного забезпечення та сучасних методів оцінки вартості бізнесу. Це реалізовано через систематизацію підходів до оцінювання вартості підприємства на основі дисконтованих грошових потоків, оцінки операційних активів, інноваційних проєктів та нематеріальних активів. Доведено, що ефективність функціонування системи вартісно-орієнтованого управління безпосередньо залежить від якості управлінської інформації, рівня розвитку управлінського обліку та здатності підприємства здійснювати безперервний моніторинг факторів формування вартості в умовах цифровізації економіки.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [7; 86; 227; 228; 230; 231].

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка фінансових результатів у системі управління фінансами промислових підприємств в умовах воєнного стану

Стан функціонування та рівень розвитку економічної системи будь-якої країни світу суттєво залежить від результативності функціонування її реального сектору економіки, який не лише забезпечує покриття потреб суспільства у товарах, роботах та послугах, але також і формує відповідний рівень зайнятості населення, відіграє провідну роль у формуванні фінансової спроможності бюджетів відповідних рівнів за рахунок їх наповнення відповідними податковими надходженнями. Водночас відповідність фінансової спроможності держави покладеним на неї відповідно до законодавства зобов'язанням, визначає її здатність не лише забезпечувати належний рівень життєзабезпечення суспільства, але також і формувати передумови реалізації наявної стратегії її майбутнього розвитку.

За цих умов, забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання визначається їх спроможністю адаптуватись до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здатністю вчасно виявляти та нівелювати загрози, перетворювати їх на можливості.

Враховуючи надзвичайно важливу роль у життєзабезпеченні населення та функціонуванні національної економіки, саме результативність функціонування промислових підприємств, забезпечення належного рівня організації їх фінансових відносин, формування передумов для їхнього інноваційного розвитку перебуває в площині інтересів держави та суспільства.

Водночас нестабільність зовнішнього середовища ведення бізнесу, в незалежній Україні виступало постійним стрес-фактором функціонування саме промислових підприємств. Висока залежність результативності функціонування промислових підприємств від стійкості та прогнозованості зовнішнього середовища, обумовлена як правило його динамічними змінами, досить значною тривалістю виробничих процесів промислових підприємств, наявністю широкої мережі контрагентів задіяних у процесах виробництва.

На початку 90-х років вітчизняні промислові підприємства були залучені в процес поступового переходу від планово-командної економіки до приватних товарно-ринкових відносин. Відсутність належного контролю, дієвого нормативного регулювання, досвіду та інформаційного супроводу спричинило виникнення суттєвого пласту тіньової економіки, почали формуватися напівлегальні схеми ведення бізнесу, кланово-олігархічні, корупційні системи. Саме тому, на початку 2000-х років процеси становлення класичних ринкових відносин супроводжувалися легалізацією суб'єктно-об'єктних відносин у сфері господарювання, налагодженням прозорих зв'язків, створенням цивілізованого бізнес-середовища, що в свою чергу сприяло формуванню новітніх фінансових відносин у сфері промислового виробництва, рис. 2.1.

Протягом останнього десятиліття промислові підприємства України функціонували в надзвичайно складних умовах: спочатку долали наслідки світової фінансової кризи, потім зміни політичного середовища. В цей період відбулася кривава та трагічна революція, розпочалися військові дії в країні, анексія частини територій, а відповідно – перерозподіл ресурсів, каналів їх руху та суспільного відтворення. Тобто, стабільного зовнішнього середовища ведення бізнесу протягом хоча б середньострокової перспективи останнім часом не виникало. З розгортанням повномасштабної війни в Україні, на початку 2022 року, трансформації бізнес-середовища зазнали різючих змін та колосальних масштабів. Повністю зруйнована логістична система Східної та Південної частини країни, частково – Північної; експортно-імпортні операції спочатку зупинилися, а відновились у мінімальних обсягах та за новими

каналами поставок. Морські порти і досі переважно заблоковані (окрім окремих елементів зернових угод), а сухопутні кордони функціонують лише у напрямку ЄС.

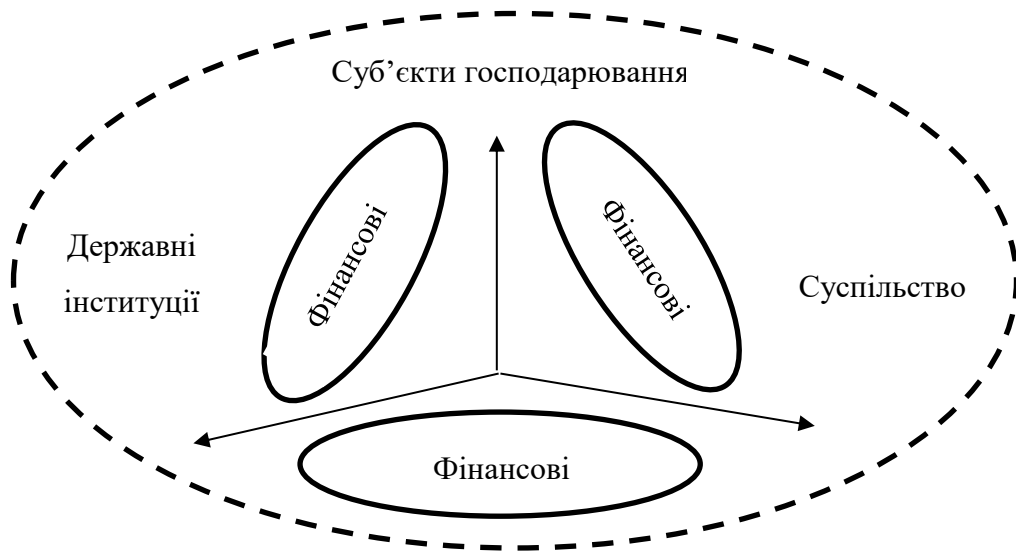


Рис. 2.1 – Площина формування фінансових відносин промислових підприємств України

Джерело: розроблено автором.

Друга половина 2023 року ознаменувалася періодичним блокуванням і цих кордонів через страйки іноземних перевізників, що завдає колосальних додаткових збитків підприємствам України. Крім того, суттєва частина промисловості зазнала фактичних руйнувань внаслідок ракетних атак або бойових дій. Вже за перші шість місяців війни повністю було зруйновано 422 промислових підприємства, а збитки промисловості перевищили 8 млрд дол. [138]. Як відзначає Укрінформ: «Сума прямих збитків (станом на червень 2023), завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення РФ, оцінюється у \$150,5 млрд, з яких \$55,9 млрд – втрати житлового фонду [77]. Така оцінка була проведена після знищення агресором дамби Каховської ГЕС та затоплення колосальних територій України. Такі оцінки не включають тимчасово окуповані території, а тому, на думку експертів, їхній загальний обсяг може бути більшим щонайменше втричі.

Ще одним важливим негативним чинником функціонування промисловості України стала демографічна криза спричинена міграцією населення, мобілізацією чоловіків та загибеллю економічно-активного населення. Станом на завершення 2023 року щонайменше 6 млн українців стали вимушеними мігрантами, а в їх складі суттєва частина саме економічно-активного, висококваліфікованого трудового потенціалу. Внутрішньо переміщеними особами стали майже 5 млн осіб, щодо бізнесу, то він втратив лише близько 2 % [104]. Вищезазначені фактори не лише спричинили скорочення трудового потенціалу держави, але водночас спричинили уповільнення економічних процесів пов'язане з обмеженням споживання.

Критичним стрес-фактором для промисловості стало й руйнування енергетики в Україні. Підприємствам довелося терміново відшукувати альтернативні джерела енергії та фінансові ресурси для їх придбання.

Найбільш стійкими виявилися галузі ІТ-послуг та сільського господарства, хоча й вони зазнали суттєвих втрат. Так, галузь сільського господарства оцінює власні збитки в 40 млрд дол. через скорочення посівних площ, втрату добрив та посівного матеріалу та колосальне скорочення експорту [67]. Найвищими ж стали втрати в галузі металургії – більшість промислових підприємств цього сектору або зруйновані, або опинилися на тимчасово окупованих територіях (де переважно розграбовані). Втрати галузі оцінюються на рівні 70% всього металургійного потенціалу країни [67].

Недостатній рівень розвитку економіки унеможлилював реалізацію інноваційного розвитку промисловості, суттєво обмежував його спроможності у формуванні власних конкурентних переваг. Водночас глобалізація економічних відносин, відкритий доступ до міжнародних ринків товарів та технологій переорієнтувала частину сукупного вітчизняного попиту на продукцію промисловості інших країн, спричинила насичення імпортом вітчизняних ринків.

Недостатність власних фінансових ресурсів, а також обмежена спроможність залучення позикових фінансових ресурсів для подальшого

інноваційного розвитку, відсутність належної державної підтримки спричинили низьку конкурентну спроможність суб'єктів господарювання сфери промисловості, порівняно високу вартість їхніх товарів, робіт та послуг, що в умовах низької платоспроможності вітчизняного населення виступило ключовим фактором результативності його функціонування.

Промисловість України завжди характеризувалась відсталістю технологічних процесів, застарілістю обладнання, недостатньою ефективністю, що призводить до низької ефективності їх функціонування.

Водночас незважаючи на низьку складнощів у функціонуванні суб'єктів господарювання промисловості динаміка їх чисельності не зазнала суттєвих змін протягом останніх років, табл. 2.1. Так, якщо у 2014 році кількість діючих промислових підприємств становила 131 491 од., то вже у 2023 році вона становила 102500 од., що становить 86,8 %, а абсолютне скорочення становить – 17 336 од. При цьому слід зазначити, що починаючи з 2019 року, чисельність суб'єктів господарювання промисловості набувала поступового скорочення. Також слід зазначити, що питома вага промислових підприємств у загальній чисельності суб'єктів господарювання має тенденцію до зниження з 6,81 % у 2014 році до 5,97 % у 2023 році. Питома вага приватних серед підприємств промисловості також суттєво не змінюється і коливається від 67,92 % у 2014 році до 63,34 у 2023 році.

На жаль, під час повномасштабного вторгнення частина промислових суб'єктів господарювання була знищена, ще частина зазнала внутрішньої та зовнішньої релокації. У результаті вище зазначених подій, чисельність промислових суб'єктів господарювання скоротилась у 2023 році до 114155, що на 17 336 од менше у порівнянні з 2014 роком, рис. 2.2. Необхідність протидії військовій агресії, забезпечення посилення власного виробничого комплексу, спрямування значної частини фінансових ресурсів держави на збереження державного суверенітету, гарантування покриття потреб Збройних сил України, сформували передумови пошуку резервів нарощення власних виробничих можливостей.

Таблиця 2.1

Кількість діючих промислових суб'єктів господарювання за 2014-2023 рр. в розрізі регіонів

Регіон	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.
Всього	1932161	1591160	1974318	1630878	1865530	1559161	1805059	1466803	1839593	1483716	1941625	1561028	1973577	1599755	1956248	1585414	1732508	1470584	1913193	1605341
Промислові	131491	89304	135149	92585	127069	88514	123876	81850	125859	81434	130324	82645	126337	78531	121787	72728	102500	66078	114155	72309
Вінницька	5231	3912	5399	4080	5001	3844	4708	3475	4730	3396	4754	3318	4538	3148	4222	2790	3939	2749	4343	3008
Волинська	2856	2149	2943	2216	2751	2101	2518	1827	2527	1770	2568	1780	2468	1670	2415	1544	2271	1514	2526	1664
Дніпровська	8964	5915	9710	6469	9366	6217	9175	5652	9396	5539	9732	5577	9729	5525	9759	5332	8867	5069	9858	5662
Донецька	4663	3058	4370	2605	4063	2441	3860	2349	3784	2418	3983	2473	3708	2381	3455	2123	1587	1081	1532	1009
Житомирська	5303	3886	5416	3987	5216	3931	5104	3734	5248	3788	5352	3766	5083	3520	4875	3274	4443	3145	4852	3381
Закарпатська	3675	2773	3860	2946	3636	2884	3429	2583	3471	2498	3495	2466	3500	2363	3274	2162	2873	2023	3015	2045
Запорізька	6026	4153	6245	4362	5890	4062	5470	3472	5424	3327	5623	3386	5502	3221	5302	2947	3233	1819	3355	1841
Івано-Франківська	5046	3666	5048	3691	4482	3331	4401	3121	4534	3113	4598	3119	4369	2943	4117	2702	3907	2766	4391	3067
Київська	7235	4523	7521	4802	7483	4818	7494	4571	7687	4670	7928	4774	7772	4642	7635	4441	6827	4393	7915	5063
Кіровоградська	2384	1519	2553	1685	2319	1539	2213	1370	2262	1366	2380	1426	2264	1321	2205	1251	2029	1227	2227	1331
Луганська	1444	959	1298	802	1494	776	1310	817	1336	865	1415	844	1291	824	1232	739	237	186	229	123
Львівська	8558	5801	8692	5962	8139	5842	7908	5297	8003	5240	8350	5408	8049	5017	7892	4820	7442	4871	8319	5388
Миколаївська	3033	1915	3056	1973	2858	1874	2729	1696	2806	1714	2874	1711	2785	1613	2723	1461	2010	1202	2310	1372
Одеська	6972	4713	6894	4661	6388	4425	6462	4292	6639	4358	6919	4535	6671	4307	6257	3910	5275	3556	5809	3786
Полтавська	4599	3406	4709	3481	4377	3301	4381	3146	4439	3128	4563	3182	4464	3079	4319	2852	3936	2742	4376	3044
Рівненська	3545	2653	3739	2840	3435	2630	3308	2424	3410	2467	3487	2482	3407	2378	3346	2272	3248	2313	3576	2546
Сумська	3045	2194	3189	2314	2944	2160	2893	2054	2908	2023	2935	2014	2851	1902	2710	1718	2405	1627	2605	1757
Тернопільська	3202	2312	3394	2511	3048	2313	2747	1954	2761	1943	2743	1883	2696	1818	2634	1735	2498	1724	2713	1840
Харківська	13548	9873	13504	9805	12429	9286	12117	8627	12050	8373	12413	8534	12066	8148	11545	7461	8920	6191	9811	6699
Херсонська	2797	1853	2748	1799	2599	1749	2563	1613	2527	1533	2627	1565	2457	1448	2288	1265	762	490	885	474
Хмельницька	4293	3218	4432	3358	4045	3101	3909	2897	4107	3034	4343	3183	4129	2928	3985	2719	3773	2707	4153	2970
Черкаська	4017	2863	4258	3099	4068	2971	4068	2858	4106	2856	4215	2860	4067	2739	3888	2531	3523	2416	3968	2683
Чернівецька	4312	3756	4607	4048	4050	3563	3793	3231	3789	3191	3751	3123	3233	2583	2756	2100	2583	2059	2759	2159
Чернігівська	2845	1966	3055	2175	2774	1981	2758	1892	2798	1890	2856	1885	2758	1812	2691	1713	2331	1629	2615	1826
м. Київ	13898	6268	14509	6914	14214	7374	14558	6898	15117	6934	16420	7351	16480	7201	16262	6866	13581	6579	16013	7571

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

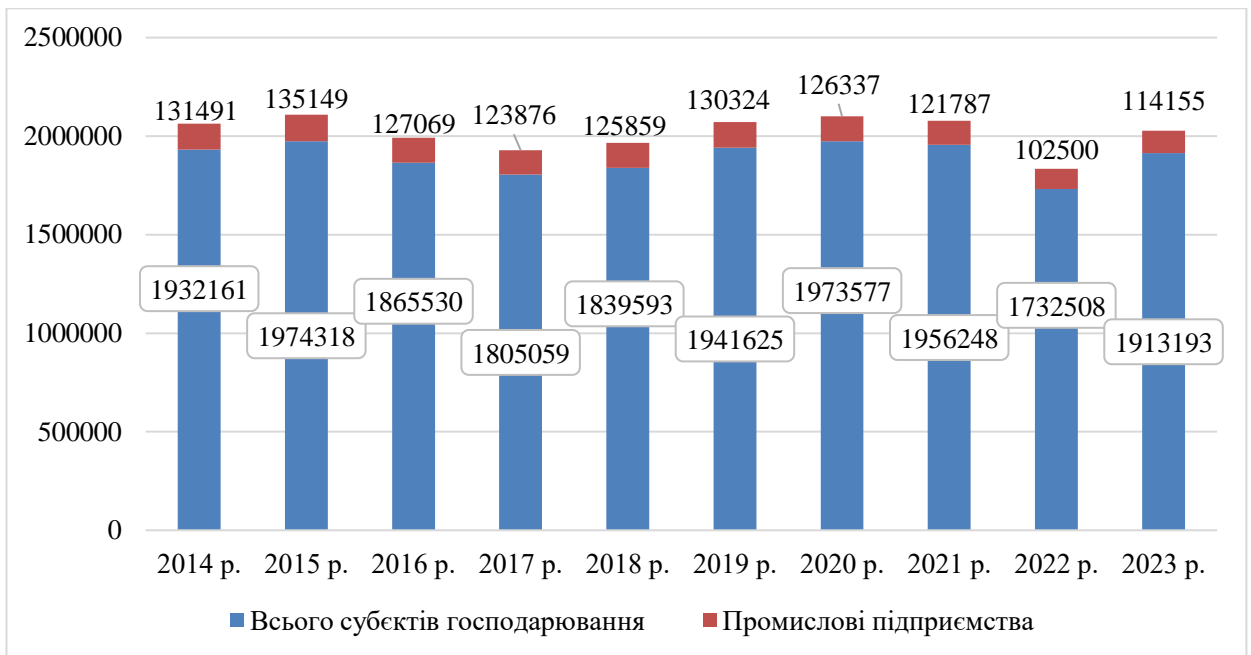


Рис. 2.2 – Динаміка чисельності промислових підприємств в Україні протягом 2014-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Найбільша кількість промислових підприємств станом на початок 2024 року залишається в м. Київ – 7571, але при цьому саме столиця має найбільший показник скорочення в абсолютному вимірі – 6327 підприємства, або 45,6 %.

У регіональному розрізі, найменша кількість промислових підприємств залишається на території Луганської (123) та Херсонської областей (474), що обумовлено активними бойовими діями та неможливістю забезпечення безперервної виробничої діяльності.

Загалом, аналізуючи динаміку промислових підприємств слід зазначити, що тенденція до скорочення їх чисельності прослідковується протягом всього періоду аналізу. Частково це було обумовлено застарілістю наявних виробничих потужностей та відсутністю фінансової спроможності до інноваційної модернізації, а отже неспроможністю промислових підприємств витримувати конкуренцію та забезпечувати результативність власної діяльності. Звичайно, повномасштабна військова агресія проти нашої країни суттєво вплинула на функціонування промислового сектору. Передусім через

інфраструктурні руйнування відбулось скорочення чисельності промислових підприємств, що було обумовлено їх фізичним руйнуванням або знищенням, неспроможністю забезпечувати подальшу діяльність.

Водночас слід зазначити, що життєва необхідність збереження державного суверенітету сформувала вагоме підґрунтя для розвитку промисловості, зміни векторів її функціонування шляхом фінансування залучення новітніх інноваційних технологій, спрямованих на скорочення тривалості процесів виробництва, підвищення якості та доступності промислової продукції.

Скорочення чисельності суб'єктів господарювання промислового комплексу супроводжувалось відповідними тенденціями щодо чисельності працівників, які забезпечують його функціонування (табл. 2.2).

Загалом у промисловості станом на кінець 2023 року зайнято 22,76% зайнятого населення, проти 29,62 % у 2014 році. Проте протягом 2014-2023 років чисельність працівників зайнятих у промисловості скоротилась на 916890 осіб, при цьому скорочення в період повномасштабного вторгнення становить 477708 чоловік. Скорочення чисельності працівників промисловості обумовлено не лише абсолютним зменшенням чисельності промислових суб'єктів господарювання, але також внутрішньою та зовнішньою міграцією населення. Так, за даними Держприкордонслужби близько 3 млн громадян з початку повномасштабного вторгнення не повернулись в Україну. Загалом, за даними Forbes.ua за межами країни перебувають понад 8 мільйонів українців, що становить близько 20 % населення нашої держави до повномасштабного вторгнення. Значна втрата людського капіталу, загострила не лише демографічну кризу, але також суттєво актуалізувала потребу держави у трудових ресурсах, негативно позначилась на динаміці макроекономічних показників країни. Залучення працівників на промислові підприємства в регіональному аспекті є практично пропорційною до кількості відповідних суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.2

Кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах у розрізі регіонів у 2014-2023 роках

Регіон	2014 р.		2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.
Всього	8796671	2498180	8180031	2290330	8108325	2307185	8141038	2328116	8532430	2572956	9017813	2610276	8931861	2565757	8936128	2544468	7502325	2119953	7421758	2369484
Пром-сть	2606348	176729	2417869	165735	2351522	174640	2334361	182708	2317627	207601	2254441	198069	2184999	176766	2167166	168435	1808528	132569	1689458	145434
Вінницька	63730	8125	61769	7466	59468	7618	64836	7722	69759	8615	69690	8249	69213	7659	66914	7055	62568	6226	61437	7066
Волинська	47641	4820	46825	4533	46994	4647	48836	4784	48778	5268	48735	5337	46281	5098	45545	4508	43829	3765	43320	4229
Дніпровська	347926	11851	324397	11479	313450	11660	315233	11857	315836	13568	309953	12689	299501	11354	292222	10886	262071	8712	224675	9974
Донецька	320158	5278	261265	4229	221081	4676	182010	5576	174696	6350	169042	6014	159291	5384	152652	4756	56473	1630	37671	1485
Житомирська	65125	8219	62025	7693	65386	8852	66820	9293	69259	10264	67108	9751	64876	9164	63980	8538	59061	7358	56039	7994
Закарпатська	48491	5895	48420	5964	50168	6490	50216	6177	50378	6608	46450	6251	43684	5672	44569	5293	41557	4879	39509	4695
Запорізька	168717	8229	157447	7219	155686	7226	156340	7305	151949	7866	146828	7557	139968	7187	135990	6798	110385	3579	80487	3458
Івано-Франківська	48883	7954	43948	7246	44892	7483	47730	7516	48318	8538	47481	7966	46636	7492	45209	7220	41049	6492	40590	7090
Київська	121047	8135	113240	7940	114250	8479	114729	9418	116048	10208	113861	9673	115736	8884	115262	8811	101196	7445	96216	8599
Кіровоградська	41220	3303	38875	3128	36987	3266	38492	3253	39167	3591	39654	3884	38248	3097	38545	3106	34020	2724	31062	3006
Луганська	97972	1747	84806	1454	76119	1537	69459	1754	34858	2177	31723	2099	30506	2063	29396	1758	1089	194	332	134
Львівська	137964	11394	132767	11122	133942	11926	140805	12753	143772	15514	142890	14830	139338	13166	141668	13476	137191	12005	130198	12754
Миколаївська	55429	3871	51135	3381	49926	3514	49485	3694	47597	3857	46883	3620	45803	3239	44821	2926	33754	1925	29904	2229
Одеська	74092	7575	70699	7051	70894	7091	71292	7960	73387	8847	68124	8721	68172	7498	67841	6999	58386	5746	54007	6358
Полтавська	107836	7945	98964	7165	94522	8077	94911	8739	96636	9551	92801	9301	87775	8399	85607	7779	76590	6726	72629	7356
Рівненська	45484	6136	45036	5844	45233	6199	44580	6342	45501	7324	44764	7140	44384	6650	44166	6527	41957	6044	42310	6749
Сумська	63947	5319	60600	4485	58658	4597	57027	4680	57770	5068	54183	4867	53754	4366	54639	4215	48455	3388	42236	3959
Тернопільська	38677	5325	35859	5106	35552	5327	36392	5275	37338	5793	37146	5571	37610	5238	37459	5489	34614	4778	32913	4783
Харківська	188759	19099	173166	17389	170258	18501	179668	20908	184557	26248	180938	22711	174269	18535	170009	16830	120192	9678	109174	10834
Херсонська	34854	3525	32763	3092	32263	3148	32233	3044	31976	3131	30102	3297	28950	2914	27182	2495	7410	569	7095	618
Хмельницька	53229	7506	51505	6980	51073	7669	51354	7717	54140	9571	52936	9275	50798	7758	49540	7904	46095	7244	45157	7551
Черкаська	63928	6157	58754	6011	57015	6210	58012	6455	59209	7545	59733	7169	58497	6235	57469	5903	54564	5022	53517	5562
Чернівецька	24306	6203	23002	6001	23222	5830	23260	5658	24392	6139	23680	5783	22141	4569	20946	4090	18397	3758	17539	3983
Чернігівська	41137	3793	39416	3810	38688	3844	39265	3870	39953	4356	38996	4437	37076	4097	37016	4098	31772	3312	31513	3776
м. Київ	305796	9325	301186	9947	305795	10773	301376	10958	302353	11604	290740	11877	282492	11048	298519	10975	285853	9370	309928	11192

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Так, найбільша кількість зайнятих працівників на промислових підприємствах у 2023 році спостерігається у м. Київ – 309 928 осіб, що становить 18,34 % від загальної чисельності, Дніпропетровській області – 224 675 осіб (13,29 %) (рис. 2.3).

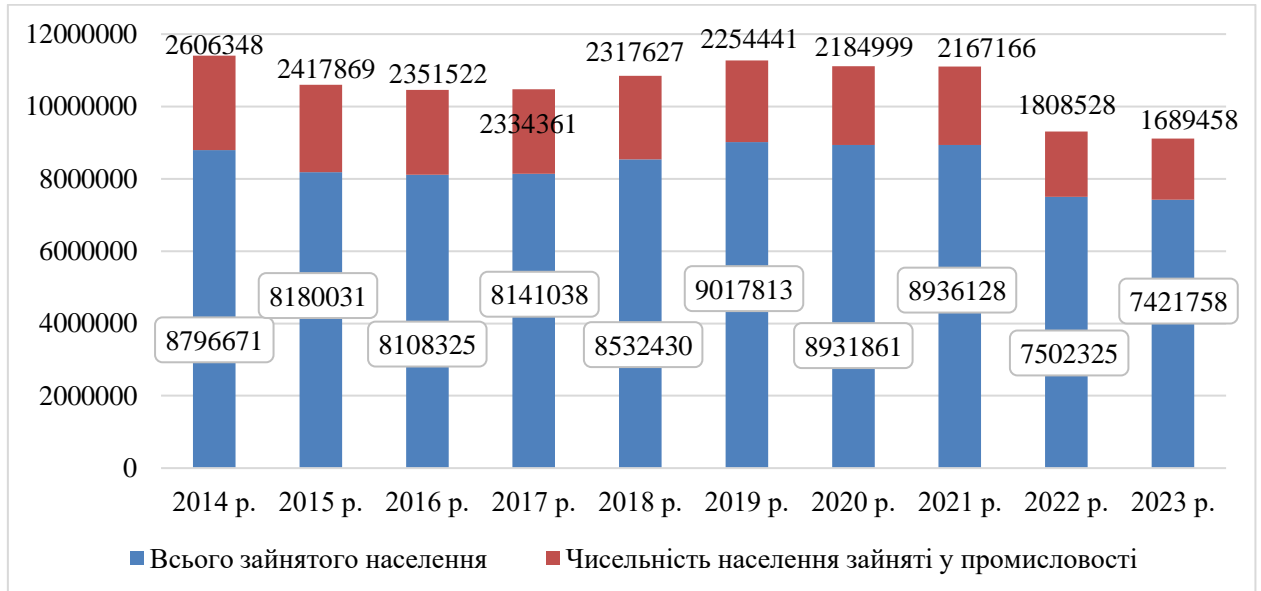


Рис. 2.3 – Динаміка питомої ваги чисельності зайнятого населення у промисловості у загальній чисельності зайнятого населення України у 2014-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Скорочення значної кількості промислових підприємств та відволікання трудових ресурсів з промисловості позначилось на ключових показниках функціонування промисловості країни. Так, аналізуючи динаміку обсягів реалізації продукції протягом 2014-2024 років ми можемо констатувати зростання абсолютного значення даного показника з 1428839 млн грн у 2014 до 5279813,1 млн грн у 2024 році (табл. 2.3). Необхідно зазначити, що найбільшу питому вагу обсягів реалізації у структурі промисловості формує переробна промисловість – 63,24% у 2014 році та 55,32 % у 2024 році. Спостерігається поступове зростання частки постачання е/е, газу, пари та кондиціонованого повітря у структурі виручки підприємств промисловості з 24,62 % у 2014 році до 35,71 % у 2024 році.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств у 2014–2024 рр.

	2014		2016		2018		2020		2022		2024	
	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку	млн грн	у % до підсумку
Промисловість	1428839,1	100,0	2158030,0	100,0	3045201,9	100,0	3236369,1	100,0	3854040,1	100,0	5279813,1	100,0
Добувна промисловість	154700,8	10,8	240150,3	11,1	391471,1	12,8	361685,4	11,2	428168,5	11,1	413469,7	7,9
Переробна промис-ть	903735,3	63,3	1312729,0	60,8	1885406,2	61,9	1879375,3	58,0	1850049,6	48,0	2921204,6	55,3
вир-во харч. продуктів, напоїв і тютюн. виробів	302391,9	21,2	462418,9	21,4	589854,5	19,4	678844,4	21,0	720865,5	18,7	1058474,8	20,0
текстильне вир-во	11510,0	0,8	20344,4	0,9	31129,7	1,0	33043,1	1,0	43888,8	1,1	72909,0	1,4
виготовлення виробів з деревини, паперу	43816,7	3,1	72700,7	3,4	104062,0	3,4	101782,9	3,1	126119,4	3,3	160293,1	3,0
вир-во коксу та прод. нафтоперероблення	47126,1	3,3	69855,6	3,2	117269,5	3,8	70856,4	2,2	58195,5	1,5	63030,1	1,2
виробництво хім. речовин і хім. продукції	49808,2	3,5	60534,8	2,8	78254,9	2,6	81139,9	2,5	77133,0	2,0	113579,8	2,2
вир-во основних фармацевтичних прод.	14595,8	1,0	26060,9	1,2	34633,2	1,1	42408,0	1,3	43053,3	1,1	63496,2	1,2
вир-во гумових і пластмасових виробів	64212,5	4,5	107615,7	5,0	161113,1	5,3	198261,3	6,1	164173,2	4,3	244110,6	4,6
металургійне вир-во	237393,0	16,6	318195,9	14,8	492706,7	16,2	397501,7	12,3	337768,5	8,8	467994,2	8,9
машинобудування	101924,7	7,1	131351,8	6,1	208676,4	6,9	197343,6	6,1	199890,9	5,2	554732,5	10,5
вир-во комп'ютерів, електронної продукції	8133,4	0,6	12366,1	0,6	16975,2	0,6	15741,0	0,5	19244,5	0,5	46957,9	0,9
вир-во електричного устаткування	21005,7	1,5	26594,6	1,2	43098,9	1,4	35850,0	1,1	34126,0	0,9	59677,8	1,1
виробництво машин і устаткування	33524,8	2,3	50105,3	2,3	70237,3	2,3	72490,3	2,2	56154,9	1,5	121771,0	2,3
вир-во автотран. засобів	39260,8	2,7	42285,8	2,0	78365,0	2,6	73262,3	2,3	90365,5	2,3	326325,8	6,2
виробництво меблів	30956,4	2,2	43650,3	2,0	67706,2	2,2	78194,0	2,4	78961,5	2,0	122584,3	2,3
Постачання е/е, газу, пари та конд. повітря	351803,2	24,6	580354,1	26,9	736102,5	24,2	953589,4	29,5	1530357,3	39,7	1885876,4	35,7
Водопостачання; каналізація, відходи	18599,8	1,3	24796,6	1,2	32222,1	1,1	41719,0	1,3	45464,7	1,2	59262,4	1,1

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Припускаємо, що зростання питомої ваги виручки від реалізації отриманої від постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря, а також надання послуг з водопостачання, водовідведення та вивезення побутових відходів відбулось в наслідок зростання їх фактичної вартості. Слід зазначити, що ключову роль у формуванні загального обсягу реалізованої продукції промислових підприємств у 2024 році також належить переробній промисловості – 55,13%, вагому роль відіграє постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря – 35,72% (рис. 2.4).

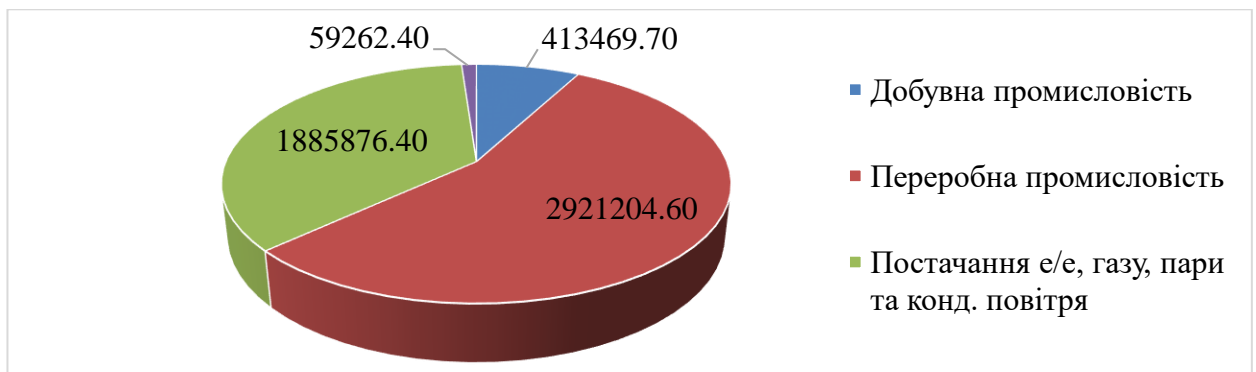


Рис. 2.4 – Структура обсягу реалізованої продукції підприємств промисловості у 2024 році

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Окрім того, з метою більш якісного аналізу динаміки показника обсяг реалізованої продукції промислових підприємств доцільно здійснювати його дослідження та аналіз з урахуванням реальної вартості національної грошової одиниці, приведення до вартості міжнародної грошової одиниці (рис. 2.5).

Так, якщо протягом 2014-2024 років темп зростання обсягу реалізованої продукції виражений у національній грошовій одиниці становить – 369,52 %, то аналогічний показник виражений у доларах США становить -138,33 %, що є свідченням поступового знецінення національної грошової одиниці.

Слід акцентувати увагу і на тому, що в структурі переробної промисловості найбільшу питому вагу станом на кінець 2024 року має виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – 20 %, машинобудування – 10,5 %, металургійне виробництво – 8,9 %. Найменшу

питому вагу у структурі переробної промисловості займає виробництво комп'ютерів, електронної продукції – 0,9 %.

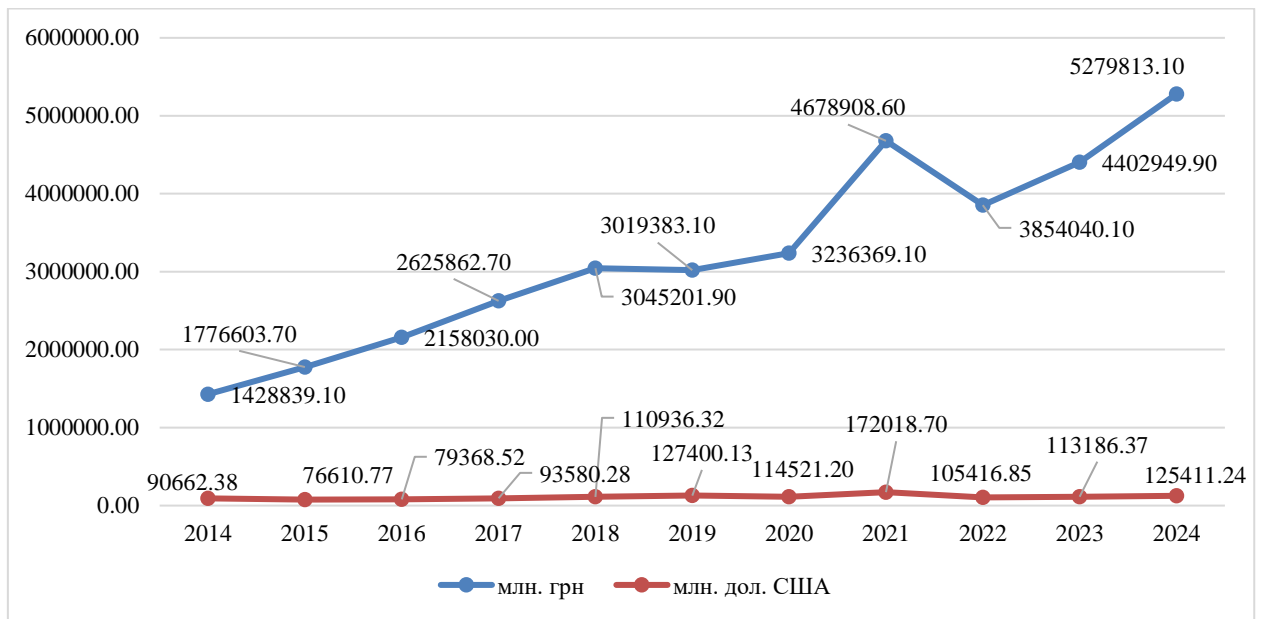


Рис. 2.5 – Динаміка обсягу реалізованої продукції підприємств промисловості за 2014-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Фактичне зростання обсягу реалізованої продукції промислових підприємств за останні 10 років становить 138,33, що на нашу думку є не досить високим, а отже питання підвищення ефективності їх функціонування є надзвичайно актуальним та важливим, Додаток А

Забезпечення належної результативності функціонування підприємств промисловості є одним з пріоритетних стратегічних завдань функціонування держави, оскільки саме вони здійснюють ключовий внесок у формування загального обсягу валового внутрішнього продукту держави (рис. 2.6).

Відновлення належної результативності функціонування підприємств промисловості в сучасних умовах, на нашу думку, залишається в площині їх спроможності забезпечити власний інноваційний розвиток, здатністю повноцінного покриття потреб вітчизняної економіки у продукції промислових підприємств, що зумовлює необхідність зміни підходів до організації їх фінансових відносин.

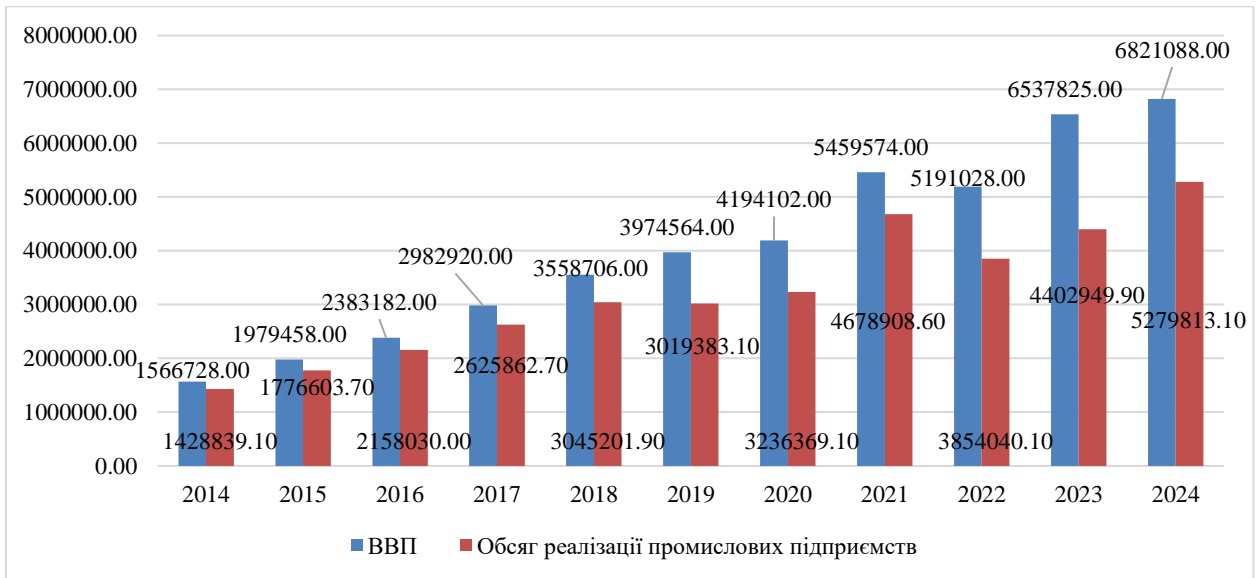


Рис. 2.6 – Динаміка питомої ваги обсягу реалізованої продукції підприємств промисловості у ВВП України за 2014-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Наразі, індекси промислової продукції проаналізовані за 2013-2024 роки також підтверджують відсутність значного зростання обсягів виробництва, (табл. 2.4, Додаток А).

Таблиця 2.4

Індекси промислової продукції за основними промисловими групами за 2014-2024 роки

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8	104,6
Товари проміжного споживання	91,6	88,3	104,4	98,3	102,1	99,1	96,6	106,1	43,3	106,3	112,3
Інвестиційні товари	79,7	84,9	102,1	112,0	114,5	99,0	79,5	105,6	54,8	121,4	99,8
Споживчі товари короткострокового використання	101,7	89,0	107,8	107,1	98,9	101,9	99,0	95,4	76,4	113,4	107,4
Споживчі товари тривалого використання	88,7	81,4	100,2	117,6	102,3	106,0	98,1	117,0	60,3	116,5	107,5
Енергія	85,5	87,6	101,9	96,1	103,2	98,0	97,6	100,2	78,5	98,7	98,6

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Відповідно до наведених даних, протягом 2014-2015 років, 2019-2020, а також у 2022 році відбулось падіння обсягів промислового виробництва. При цьому, в результаті повномасштабного вторгнення агресора на територію нашої країни, втрати значної частини промислових підприємств індекс промислового виробництва мав найменше значення за останні роки – 63,3% (рис. 2.7). Водночас вважаємо за необхідне зауважити, що низькі індекси виробництва промислової продукції обумовлені складністю формування конкурентних переваг у вітчизняних промислових підприємств, як за ціновими показниками, так і за показниками якості продукції.

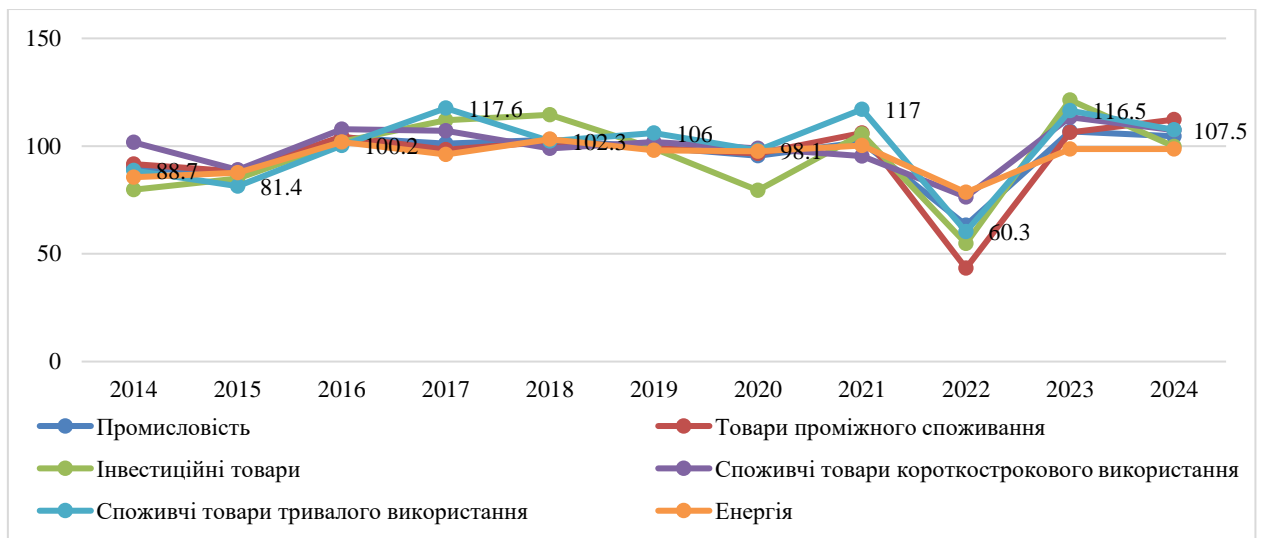


Рис. 2.7 – Динаміка індексів промислової продукції України за 2014-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Складність формування конкурентних переваг на вітчизняних промислових підприємствах, обумовлена невідповідністю рівня технічного оснащення виробничих процесів, наявністю суттєвої різниці у собівартості одиниці продукції, спричиняють формування переваг імпоротної промислової продукції перед вітчизняною, обмежують обсяги виробництва, формують передумови залежності вітчизняної економіки від імпорту, викликають недостатній рівень ефективності їх функціонування. Динаміка фінансових результатів функціонування промислових підприємств України відображено в (табл. 2.5, Додаток А).

Фінансові результати діяльності промислових підприємств України

Рік	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис. грн	Підприємства, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств	Прибуток - фінансовий результат, тис. грн	Підприємства, які одержали збиток у % до загальної кількості підприємств	Збиток - фінансовий результат, тис. грн
2010	31221137,5	58,7	68933065,8	41,3	37711928,3
2011	58662328,9	62,6	106688209,2	37,4	48025880,3
2012	21353396,4	62,4	86504058	37,6	65150661,6
2013	13698310,3	63,3	81336894,7	36,7	67638584,4
2014	-166413955	63,3	76253359,3	36,7	242667314,3
2015	-181360920,7	72,9	90315913,5	27,1	271676834,2
2016	-7569560	72,8	141475317,5	27,2	149044877,5
2017	87461665	71,8	232213111,8	28,2	144751446,8
2018	154138247,7	72,8	277850449,6	27,2	123712201,9
2019	166753240,7	72,1	283690543,9	27,9	116937303,2
2020	-47211987,4	69,4	174376332,2	30,6	221588319,6
2021	361115245,8	70,9	453626191,0	29,1	92510945,2
2022	-246696644,0	64,3	197235833,1	35,7	443932477,1
9 міс 2023*	116871000	74,2	217815100	25,8	100944100

Без урахування результатів діяльності банків.
За 2014-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.
За 2022 рік дані наведені без врахування усіх тимчасово окупованих та звільнених територій.
* за 9 міс 2023 р. дані наведені довідково

Джерело: складено автором за даними [66].

Традиційно, промислові підприємства є залежними від впливу зовнішнього економічного середовища, цін на сировину, розвитку інфраструктури тощо. При цьому, рівень їх капіталізації, за умови стратегії розвитку підприємства, в більшості є достатньо високим, а вартість бізнесу перебуває під суттєвим впливом гудвіла, а не обмежується оцінкою активів.

Як видно із даних табл. 2.5, найбільш складними для промисловості стали 2014-2016 роки – саме цей період характеризується найбільшою сумою збитків та високою часткою збиткових підприємств. Пов'язано це, на нашу думку, із суттєвим перерозподілом ресурсів, пошуком нових сировинних баз та ринків збуту замість ринку країни-агресора. Крім того, важливо також врахувати вплив на макроекономічну статистику тимчасової окупації значної частини території України, а також переспрямування фінансових потоків в

оборонну галузь. Даний період характеризувався перерозподілом ринку, трансформацією транспортно-логістичних систем, закриттям значної кількості підприємств, в т. ч. державних, згоранням частини мереж фінансових установ та іншими складнощами.

Більш наочно динаміку фінансових результатів показано на рис. 2.8.



Рис. 2.8 – Динаміка фінансових результатів промислових підприємств України у 2010-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

З рис. 2.8 видно, що 2022 рік – рік початку повномасштабної війни став критичним для бізнесу країни, що зумовлено катастрофічними руйнуваннями, бойовими діями, окупацією частини територій та міграцією. Водночас вже 2023 рік може стати роком поступового відновлення і досягнення показників хоча б 2020 року. Водночас варто зважати, що обсяг фінансового результату формується в грошовому вимірнику, а 2022 рік супроводжувався колосальним рівнем інфляції. Відповідно, абсолютні вимірники ділової активності підприємств (наприклад, обсяг реалізованої чи виготовленої продукції в натуральних показниках) можуть бути значно гіршими. Частка підприємств, що отримали збитки у результаті власної діяльності протягом аналізованого

періоду змінювалася не суттєво, крім 2011 та 2015 років, а от коливання абсолютної суми фінансових результатів є дуже значним: від скорочення на понад 1300% до зростання на понад 1200% (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

*Динаміка показників фінансових результатів
промислових підприємств України*

Рік	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис. грн	Динаміка (відхилення), %	Підприємства, які одержали прибуток у % до загальної кількості підприємств	Динаміка (відхилення), %
2010	31221137,5		58,7	
2011	58662328,9	87,89	62,6	6,64
2012	21353396,4	-63,60	62,4	-0,32
2013	13698310,3	-35,85	63,3	1,44
2014	-166413955	-1314,85	63,3	0,00
2015	-181360920,7	-8,98	72,9	15,17
2016	-7569560	95,83	72,8	-0,14
2017	87461665	1255,44	71,8	-1,37
2018	154138247,7	76,24	72,8	1,39
2019	166753240,7	8,18	72,1	-0,96
2020	-47211987,4	-128,31	69,4	-3,74
2021	361115245,8	864,88	70,9	2,16
2022	-246696644	-168,32	64,3	-9,31
9 міс 2023	116871000	147,37	74,2	15,40

Без урахування результатів діяльності банків.
За 2014-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. За 2022 рік дані наведені без врахування усіх тимчасово окупованих та звільнених територій. * за 9 міс 2023 р. дані наведені довідково

Джерело: складено автором за даними [66].

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності промислових підприємств дозволив встановити, що уповільнення їх результативності спостерігалось починаючи з 2012 року, а от у 2016 році розпочався вихід промисловості із кризового стану і, незважаючи на сукупні збитки, все ж покращення стало помітним. Звичайно, 2022 рік ознаменувався стрімким скороченням фінансових результатів діяльності підприємств України, котре поступово скорочується у 2023 році. Отже, близько 30 % промислових підприємств України щороку отримують збитки у результаті своєї діяльності, що суттєво впливає на загальну динамку макрофінансових показників стану економіки держави.

Абсолютні показники фінансових результатів не дозволяють достовірно оцінити ефективність функціонування промислового сектору, оскільки не відтворюють масштабу діяльності та досяжності цілей і мети функціонування підприємств. Найбільш ілюстративним, на наш погляд, в даному відношенні є показник рентабельності, оскільки саме він дозволяє встановити рівень дохідності вкладеного капіталу та використовуваних активів. Тому вважаємо за доречне розглянути показники рентабельності діяльності промислових підприємств у двох основних розрізах: рентабельність операційної діяльності та всієї діяльності, котра включатиме також результати фінансової та іншої діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рентабельність промислових підприємств України за 2010-2023 рр., %

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств				Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
2010	3,5	4,3	2,1	1,0	0,8	1,6	-0,6	-2,5
2011	4,7	5,7	2,7	1,6	1,7	2,7	0,0	-1,7
2012	3,4	3,9	2,6	0,7	0,2	0,6	-0,3	-2,8
2013	3,0	4,1	1,8	-1,7	-0,3	0,5	-0,9	-4,5
2014	1,6	5,0	-2,5	-7,3	-9,4	-8,3	-10,7	-11,9
2015	0,9	1,2	0,6	-0,5	-7,7	-8,7	-6,4	-5,1
2016	4,2	5,5	2,6	2,9	-1,0	-0,5	-1,7	0,0
2017	6,8	10,1	3,2	3,2	1,9	4,5	-0,4	-3,7
2018	6,3	9,4	2,4	4,5	3,3	5,8	0,3	0,8
2019	5,5	6,5	4,1	5,9	3,9	4,7	3,0	3,0
2020	3,9	6,1	2,2	0,2	-1,3	-0,1	-1,7	-5,7
2021	11,2	17,9	3,8	8,2	7,7	12,8	1,9	5,4
2022	0,8	3,3	-1,6	-1,1	-5,4	-4,8	-5,0	-11,5
2023	4,7	7,5	4,8	-9,7	0,9	3,4	2,0	-13,9

Без урахування результатів діяльності банків.
За 2014-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором за даними [66].

Отже, як видно з даних таблиці операційна (основна) діяльність протягом аналізованого періоду залишалася на досить низькому рівні. Виключенням став період з 2013 по 2016 роки для малих та середніх

підприємств, що можна пояснити, на наш погляд, недостатньою їх мобільністю та адаптивністю до змін умов зовнішнього середовища. Рентабельність же всієї діяльності характеризується значно нижчими показниками рентабельності для всіх аналізованих масштабів бізнесу. Тобто, саме фінансова діяльність може стати однією з причин недостатньої ефективності промислових підприємств України.

При цьому в умовах повномасштабної війни саме фінансові ресурси стають для промислових підприємств найменш доступними – всі доступні кошти спрямовуються в сектор оборони та соціального забезпечення. Державних та міжнародних грантів, що на сьогодні доступні для українського бізнесу недостатньо. Водночас комерційні банки не можуть собі дозволити пільгового чи доступного кредитування бізнесу, адже працюють над підтриманням показників достатності капіталу (котрий вимірюється в валюті) та власної ліквідності в умовах інфляції (у 2022 році) та створенні передумов стабілізації фінансового ринку (у 2023 році) хоча б на мінімально досяжному рівні. Водночас наприкінці 2023 року Уряд України використав деструктивний інструмент для банківської системи – раптове підвищення ставки податку на прибуток банків до 50 % (!). Мета цього заходу – наповнення бюджету, однак наслідки для сфери банківництва та фінансового ринку можуть стати катастрофічними.

Слід відзначити, що в цілому показники рентабельності у сфері промисловості є дуже низькими та свідчать про потребу в перегляді підходів до управління як операційною, так і фінансовою діяльністю. Цікавим є також той факт, що рентабельність великих підприємств переважно є вищою ніж аналогічний показник для середнього та малого бізнесу. Можливо, це пов'язано з тим, що саме великий бізнес здатний, крім лобювання власних інтересів на регіональному та загальнодержавному рівнях, також залучати до власної системи управління висококваліфікований персонал та топменеджерів, які забезпечують ефективне управління.

Рентабельність середніх та малих підприємств є приблизно однаковою, що свідчить про не такий сильний ефект масштабу на цьому рівні. Також варто відзначити, що у період з 2016 по 2019 рік показники рентабельності мікробізнесу суттєво покращилися. Причинами цього могли бути більш сприятливі умови для розвитку малого та мікробізнесу, впровадження системи кредитування за державної підтримки «3-5-7», розвиток систем електронного адміністрування ведення бізнесу, сплати податків та подання звітності тощо. На сьогодні, для підтримки бізнесу в умовах повномасштабної війни запущено кілька урядових та міжнародних грантових програм підтримки промисловості. Однак, на тлі максимально масштабних руйнувань промисловості та інфраструктури цих фінансових ресурсів недостатньо.

Наочно проілюструвати різницю в показниках рентабельності операційної та всієї діяльності, а отже, акцентувати увагу на неефективності саме фінансової діяльності дозволить рис. 2.9.

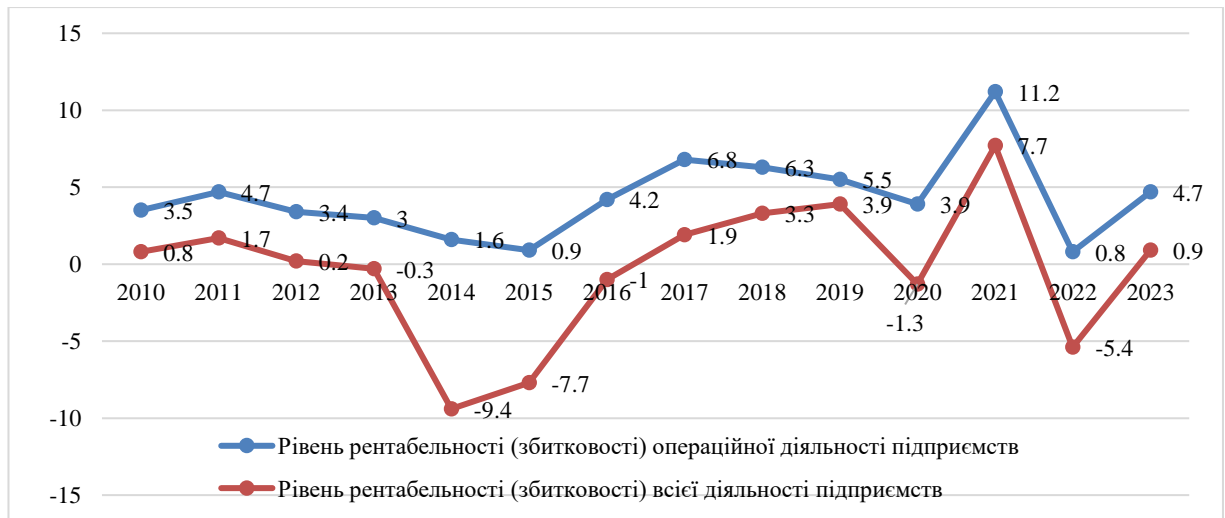


Рис. 2.9 – Динаміка показників рентабельності промислових підприємств України протягом 2010-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Метою фінансової діяльності підприємства є не лише отримання прибутку, а й покращення фінансово-майнового стану підприємства, ефективне управління його активами та капіталом, забезпечення реалізації власних стратегічних пріоритетів розвитку.

Відповідно, для цілей аналізу результатів фінансової діяльності мають слугувати не лише показники фінансових результатів, а й окремі складові балансу та спеціалізовані коефіцієнти фінансового аналізу. У табл. 2.8, представлені основні показники, що характеризують склад активів та пасивів промислових підприємств України (Додаток А).

Таблиця 2.8

Показники майнового стану промислових підприємств України, млн грн

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи та групи вибуття	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	Поточні зобов'язання та забезпечення	Баланс
1	2	3	4	5	6	7	8
2010	583,4	631,6	н/д	424,5	н/д	585,0	н/д
2011	659,3	713,6	н/д	464,4	н/д	655,4	н/д
2012	957,3	786,1	н/д	680,4	н/д	711,5	н/д
2013	1032951,9	838708,6	575,4	721155,3	367043,1	783892,3	1872235,9
2014	1068053,3	942236,5	627,5	579218,9	473198,4	958459,4	2010917,3
2015	1154166,1	1201590,5	729,7	479066,6	584261,0	1293137,5	2356486,3
2016	1272826,8	1516831,9	740,8	526911,9	561140,3	1702316,0	2790399,5
2017	1360974,5	1781004,4	660,7	549427,2	588838,0	2004358,3	3142639,6
2018	1516634,8	1914514,4	787,6	644984,8	600979,8	2185865,2	3431936,8
2019	1753917,9	1883722,5	1376,9	910495,9	574404,2	2154072,3	3639017,3
2020	1818098,4	2160687,6	2546,5	841651,5	740545,6	2399109,2	3981332,5
2021	2050983,2	2620675,2	1857,6	1160121,0	739976,2	2773390,3	4673516,0
2022	1974988,0	2796858,6	1980,1	990768,3	792711,6	2990324,2	4773826,7
9 міс 2023	1705497,8	2439830,8	1371,0	1090300,9	640056,1	2416340,6	4146699,6

Без урахування результатів діяльності банків.
За 2014-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. За 2022 рік дані наведені без врахування усіх тимчасово окупованих та звільнених територій. * за 9 міс 2023 р.дані наведені довідково

Джерело: складено автором за даними [66].

У зв'язку зі зміною методики обробки статистичних даних та вимог до складу, подання та оприлюднення фінансової звітності у 2013 році, то порівнювати і аналізувати доречно саме показники, починаючи з цього року.

Основні показники, що обрані для аналізу включають: активи підприємства та їх структурні складові – оборотні та необоротні, а також складові пасивів підприємства – власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання. Такий вибір зумовлений тим, що саме структура активів та пасивів балансу промислового підприємства достатньою мірою дозволяє оцінити напрямки та ефективність управління майном та джерелами його утворення – само інвестування чи залучення позикових коштів.

Оптимальна структура активів промислового підприємства викликає багато суперечностей серед науковців. З однієї сторони, прийнято вважати, що основою ефективного виробництва є новітнє, високотехнологічне обладнання, переважно високої вартості, а тому необоротні активи мають переважати. З іншої позиції, можна вважати, що саме достатній обсяг запасів, готової продукції на складах та незавершеного виробництва у цеху здатний забезпечити ритмічність виробництва та стабільний збут продукції, а тому переважати повинні активи оборотні. Проаналізуємо динаміку обох складових в активах промислових підприємств України (рис. 2.10).

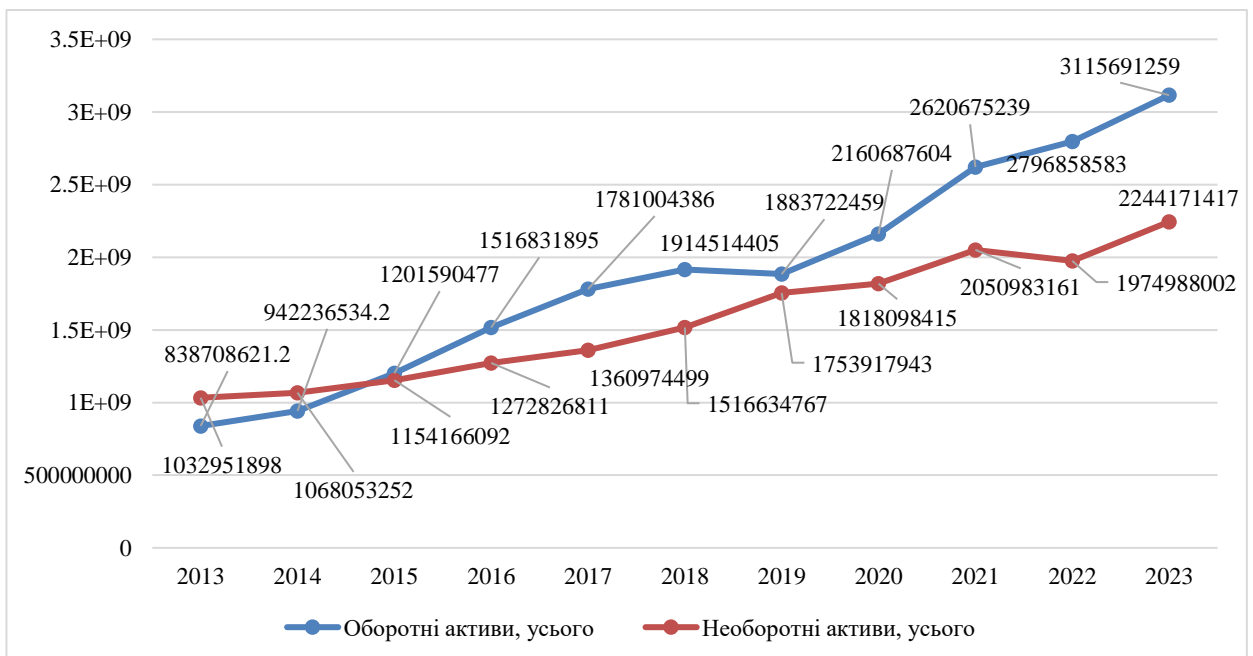


Рис. 2.10 – Динаміка структурних складових активів промислових підприємств України за 2013-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Як видно з рис. 2.10, обсяги майна промислових підприємств України поступово зростають, а динаміка окремих складових є дещо нерівномірною, хоча і близькою. Так, у 2013 та 2014 роках у складі майна промислових підприємств України переважали необоротні активи, а починаючи з 2015 року – переважають активи оборотні. Позитивним, на наш погляд є відсутність суттєвих диспропорцій, адже співвідношення оборотних та необоротних активів свідчить про забезпеченість промисловості України як засобами, так і предметами праці.

У 2022 та 2023 роках активи промислових підприємств України суттєво скоротилися. Причинами стало, в першу чергу, фізичне знищення багатьох підприємств або їх частин, складів готової продукції, логістичних центрів. Країна-агресор цілеспрямовано знищує промисловість нашої країни, паливно-енергетичний комплекс та запаси продовольства, завдаючи колосальних збитків економіці та суспільству. При цьому, деякі експерти говорять про поширення гібридних інструментів економічної війни – так журналісти віднаходять все більше свідчень причетності країни-агресора до блокування кордонів України з країнами ЄС шляхом страйків перевізників та фермерів [115]. Водночас з метою об'єктивної оцінки стану активів підприємств промисловості, спроможності їх оновлення та модернізації підприємствами, їх вартість необхідно оцінювати з урахуванням наявних трендів коливання міжнародно прийнятих засобів платежу, зокрема долара США.

У результаті бойових дій економічне середовище промисловості в Україні зазнало фундаментальних трансформацій – від ресурсної до збутової складових та навіть в частині виробничих процесів. Такі модифікації потребують все більшого вливання капіталу для підтримки стабільного функціонування та збереження промисловості як такої. Поряд зі коливанням вартості активів важливо також дослідити джерела коштів промислових підприємств України для їх накопичення. Ними можуть бути власні або позикові кошти підприємств (рис. 2.11).

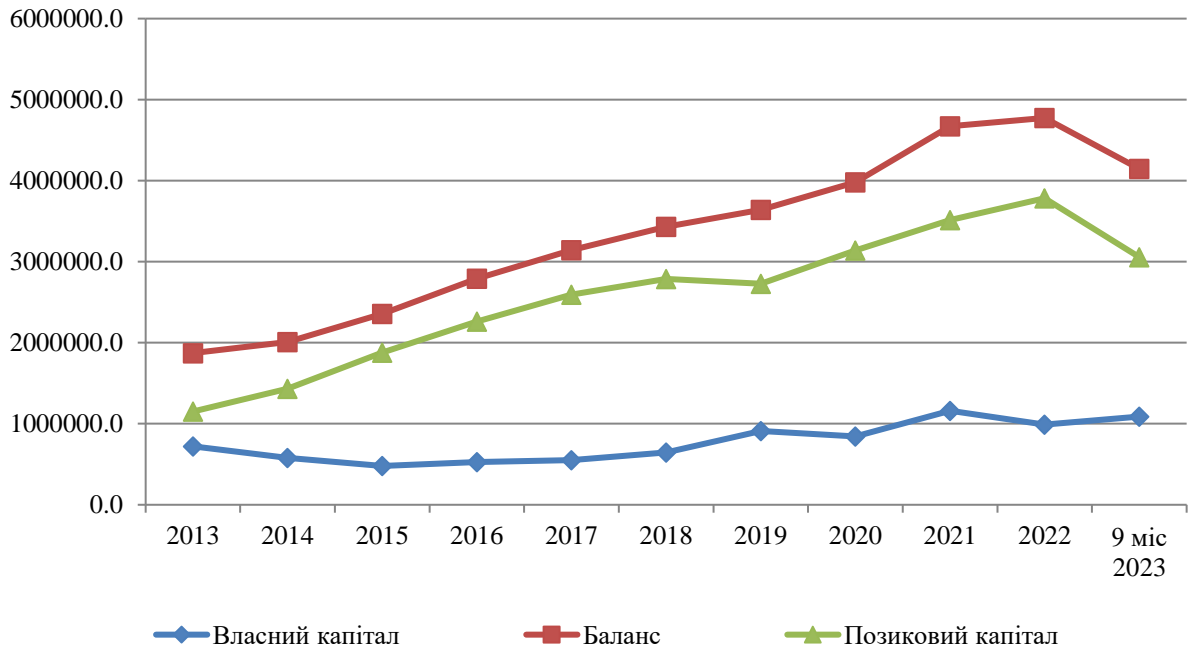


Рис. 2.11 – Структура пасивів промислових підприємств України

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Як видно з рис. 2.11, основним джерелом коштів для промислових підприємств України виступає позиковий капітал у формі довгострокових та поточних зобов'язань. Протягом 2013-2015 років відбувалося скорочення вкладеного власного капіталу, але в останні п'ять років помітна позитивна динаміка. З рис. 2.11 також помітне поступове скорочення приросту як позикового капіталу, так і сукупного підсумку балансу протягом 2018 та 2019 років, що може бути викликане тривожними очікуваннями промисловості в умовах нестабільної внутрішньої та зовнішньополітичної ситуації, недостатньої надійності фінансового ринку, а відповідно – доступності позикового капіталу. Варто також відзначити збереження рівня власного фінансування промисловості в час повномасштабної війни, а от частка залучених джерел фінансування поступово скорочується. З метою об'єктивності проведеного аналізу наведемо вищезазначені показники у перерахунку в доларах США (табл. 2.9, рис. 2.12).

*Динаміка основних складових балансу промислових підприємств України
за 2013-2023 рр. (тис дол. США)*

Рік	Загалом майна	Власний капітал	Позиковий капітал
2013	226115447,3	87096052,32	139019395
2014	127596272,7	36752468,32	90843804,37
2015	101616484,7	20658327,16	80958157,51
2016	102625946	19378886,79	83247059,17
2017	111997134,6	19580440,9	92416693,74
2018	125025020	23496715,76	101528304,3
2019	153545035,9	38417550,04	115127485,8
2020	140882254,2	29782429,77	111099824,5
2021	171820441,4	42651505,7	129168935,7
2020	130575128,9	27099788,31	103475340,6
2023	137838320,4	28236306,84	109602013,5

Без урахування результатів діяльності банків.

За 2014-2023 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики

України.

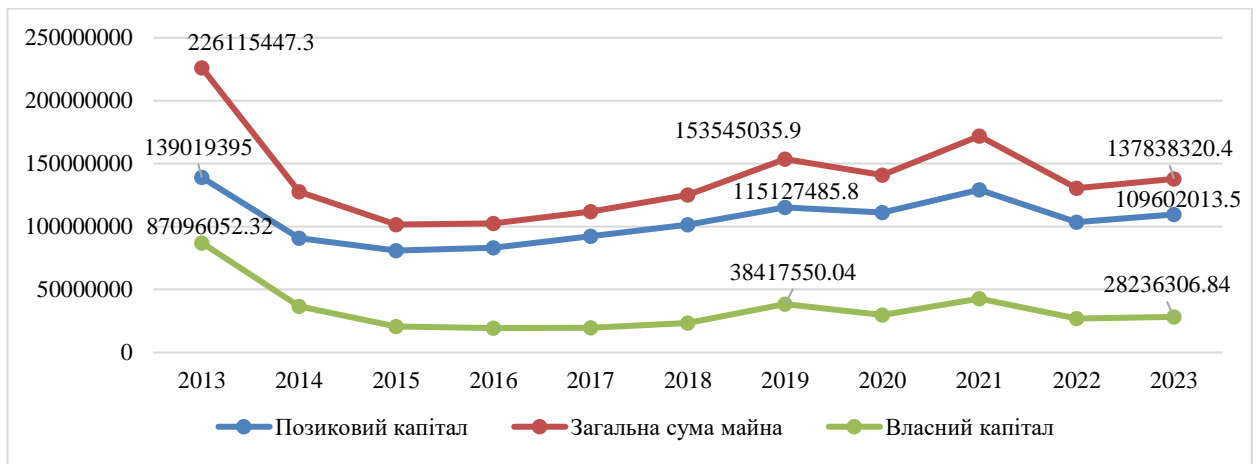


Рис. 2.12 – Динаміка ключових показників майнового стану промислових підприємств України за 2013-2023 рр., тис. дол. США

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України.

Проведений аналіз ключових показників майнового стану підприємств промисловості України відображені в доларах США засвідчили про протилежну тенденцію. Протягом аналізованого періоду 2013-2023 років відбулось значне падіння всіх показників, так загальний обсяг майна

промислових підприємств скоротився на 39,05 %. У структурі майна частка власного капіталу скоротилась з 38,51 до 20,48 %, що відповідно спричинило зростання питомої ваги позикового капіталу. Водночас слід зазначити, що обсяг позикового капіталу в абсолютному вимірі теж зазнав скорочення на 21,17 %, або на 109 602 013,5 тис. дол. США. На жаль, наведені дані засвідчують досить непросту ситуацію в промисловому секторі економіки, яка загрожує не лише вже наявною низькою результативністю його функціонування, але також втратою фінансової автономії, посиленні залежності потреб національної економіки від продукції імпортного промислового виробництва, втратою майбутніх конкурентних позицій.

Для цілей встановлення показників динаміки варто визначити саме відсоток зростання ключових складових балансу промислових підприємств. Динаміка проаналізованих показників у темпах приросту (для періоду, що придатний для порівняння) відображена в табл. 2.10 (Додаток А).

Таблиця 2.10

Динаміка основних складових балансу промислових підприємств України

Рік	Приріст необоротних активів, %	Приріст оборотних активів, %	Приріст власного капіталу, %	Приріст позикового капіталу, %	Приріст підсумку балансу, %
2014	3,40	12,34	-19,68	24,38	7,41
2015	8,06	27,53	-17,29	31,13	17,18
2016	10,28	26,24	9,99	20,56	18,41
2017	6,93	17,42	4,27	14,57	12,62
2018	11,44	7,50	17,39	7,47	9,21
2019	15,65	-1,61	41,17	-2,10	6,03
2020	3,66	14,70	-7,56	15,07	9,41
2021	12,81	21,29	37,84	11,90	17,39
2020	-3,71	6,72	-14,60	7,68	2,15
2023	13,63	11,40	10,68	12,7	12,32

Без урахування результатів діяльності банків.
За 2014-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: складено автором.

Однак суттєве перевищення позикового капіталу над власним викликає потребу в більш детальному аналізі структури пасивів, адже позитивний фінансовий результат мав бути основою реінвестування накопиченого

прибутку та ефективного управління операційною та фінансовою діяльністю. Для цих цілей варто визначити коефіцієнт фінансової автономії промислових підприємств у періоді, що придатний для порівняння (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансової автономії промислових підприємств України

Рік	Коефіцієнт фінансової автономії	Коефіцієнт фінансової залежності
2013	38,52	61,48
2014	28,80	71,20
2015	20,33	79,67
2016	18,88	81,12
2017	17,48	82,52
2018	18,79	81,21
2019	25,02	74,98
2020	21,14	78,86
2021	24,82	75,18
2022	20,75	79,25
2023	20,48	79,52

Джерело: складено автором.

Отже, промислові підприємства України на сьогодні лише на 25% забезпечені власним капіталом, при цьому, коефіцієнт фінансової автономії у 2019 році покращився в порівнянні з попередніми чотирма роками. Тобто, в результаті аналізу структури активів та пасивів промислових підприємств встановлено, що система управління капіталом є недостатньо ефективною – дуже мала частка отриманого прибутку реінвестується в розвиток бізнесу, а переважно накопичується позиковий капітал. Співвідношення обсягу власного та залученого капіталу також питання суперечливе в економічній науці, однак загальноприйнятим нормативним значенням коефіцієнта фінансової автономії є 50%, що вдвічі більше фактичного коефіцієнта промислових підприємств України. Варто зауважити зростання рівня фінансової автономії промислових підприємств України у 2023 році, що зумовлено відтоком кредитних ресурсів та зниженням інвестиційного потенціалу всього ринку. У перспективі повоєнної відбудови варто очікувати зниження фінансової автономії промисловості, що однак є невід’ємною передумовою подальшого розвитку.

Порівнюючи дані аналізу фінансових результатів операційної, фінансової й іншої діяльності із показниками структури капіталу промислових підприємств, можемо припустити, що система управління капіталом в сучасній вітчизняній промисловості є недосконалою: операції з капіталом призводять до фінансових втрат та накопичення зобов'язань. Незважаючи на поступове зростання сукупної вартості промисловості як бізнесу за даними балансу, його цінність втрачається за рахунок фінансової залежності та надзвичайно низької рентабельності операційної діяльності та збитковості фінансової.

Управлінський персонал більшості сучасних промислових підприємств приділяє недостатньо уваги управлінню власним капіталом та операціям, що сприяли б зростанню вартістю бізнесу. Так, за даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку, протягом 2020 року в Україні здійснено лише 71 випуск акцій та 96 випусків облігацій (Додаток А), тобто біржова активність є надзвичайно низькою. Відповідно, саме вартісно-орієнтоване управління може стати тим інструментом, що забезпечить прибутковість та достатню рентабельність фінансової діяльності промислових підприємств України, а також оптимізувати структуру пасивів. Система вартісно-орієнтованого управління зможе в перспективі забезпечити покращення показників фінансової автономії, зростання власного капіталу підприємств, а як наслідок – зростання сукупної вартості бізнесу. При цьому, перспективи залучення зовнішніх інвесторів після неодмінної Перемоги України в поточній війні, створюють фундаментальні передумови цінності капіталізації бізнесу. Будь-який інвестор буде зацікавленим не лише в окупності вкладених коштів, а й у їх подальші прибутковості, котра монетизується у формі чистого прибутку та вартості бізнесу як цілісного об'єкта. Відповідно, задачами дипломатії та представників промисловості стає популяризація підтримки економіки України як соціально-свідомого кроку в частині забезпечення світового Миру й безпеки та сталого розвитку.

2.2. Формування структури центрів фінансової відповідальності як базова передумова впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами

Функціонування промислового комплексу будь-якої країни відіграє провідну роль у забезпеченні належного розвитку її економіки, формуванні необхідних умов життєзабезпечення її населення. Спроможність промислового комплексу забезпечувати власні потреби, спрямовувати частину продукції на міжнародні ринки визначається конкурентоспроможністю його продукції, доступом до ринку технологій та капіталу, а також наявністю необхідного людського капіталу.

Значні глобалізаційні процеси, які сформувались у світі протягом ХХ сторіччя спричинили суттєве посилення боротьби промислових підприємств за ринки збуту та реалізації продукції, що в свою чергу підвищило їх увагу до розробки та впровадження новітніх технологій спрямованих на пошук нових видів продукції, розширення наявного функціоналу у вже існуючої. Водночас прагнення промислового сектору швидко виявити та задовольнити постійно зростаючі потреби суспільства та забезпечити можливість реалізації власної траєкторії стратегічного розвитку, вимагає швидкої реакції його менеджменту наявності у промислових підприємств відповідної технологічної спроможності. Саме ці умови перебувають у площині фінансової спроможності промислового сектору, рівня його інноваційного розвитку та енергоефективності.

Звичайно, спроможність окремих підприємств промислового сектору інших країн здійснювати виготовлення окремих видів промислової продукції на більш високому конкурентоспроможному рівні в результаті індивідуальних факторів впливу (доступ до природних ресурсів, вартість робочої сили, державна підтримка та інші) спричиняють формування її конкурентних переваг, формують передумови збільшення попиту на неї серед потенційних вітчизняних споживачів. З позиції ринкової економіки така ситуація є доволі

зрозумілою, оскільки на ринку товарів та послуг залишається саме той продавець, який спроможний запропонувати більш вигідні умови. Водночас слід зазначити, що більшість продукції промислового сектору формують важливу основу функціонування національної економіки. Саме з цих позицій, існування значної залежності від надходження тієї чи іншої продукції, формує не лише передумови призупинення її виробництва всередині країни, але також спричиняє скорочення потенціалу розвитку національної економіки. Особливого значення дана ситуація набуває за умови виробництва стратегічного важливої продукції, яка не має товарів заміників.

Забезпечення належного функціонування промислових підприємств повинно супроводжуватись належним рівнем організації їх фінансових відносин (рис. 2.13).

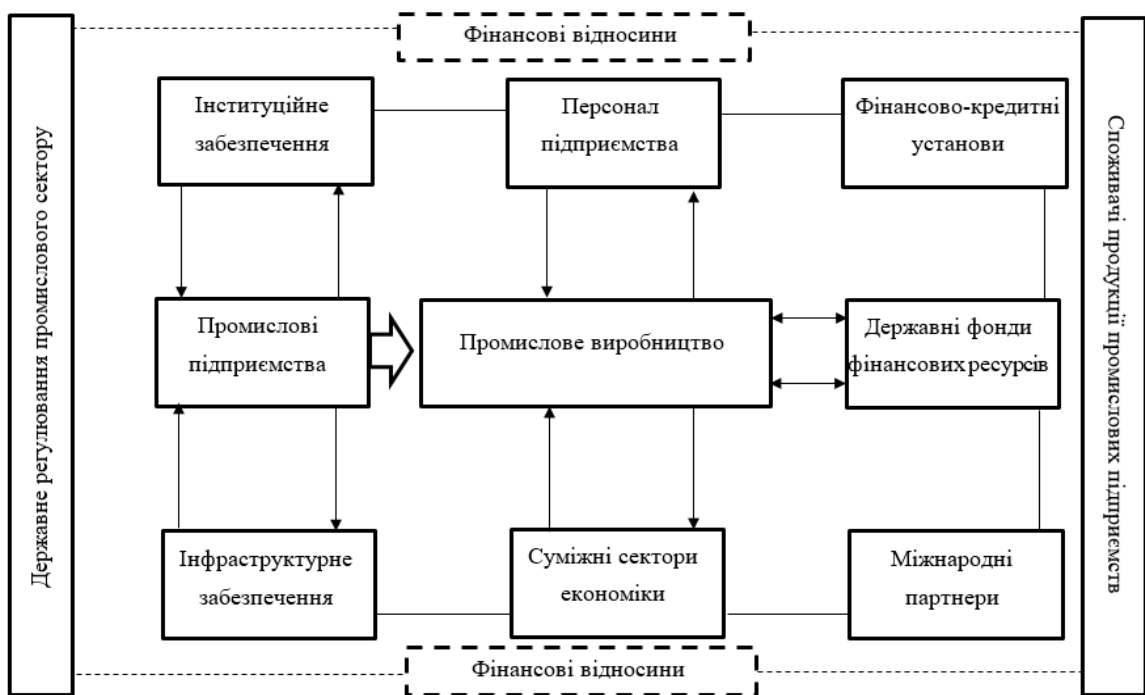


Рис. 2.13 – Процес побудови фінансових відносин підприємств промислового сектору

Джерело: складено автором з урахуванням [11; 43; 181; 146].

Враховуючи значну фондомісткість промислового виробництва, значну тривалість виробничих процесів серед великої кількості даних підприємств, в процесі організації їх фінансових відносин засадниче місце займає рівень їх

фінансового забезпечення, доступність фінансових ресурсів, вартість позикових фінансових ресурсів. Саме ці фактори формують передумови їх майбутньої ефективності, спроможності інноваційного розвитку та модернізації, здатності забезпечувати продукцією наявних споживачів. Важливість функціонування промислового сектору в процесі розвитку національної економіки, посилення потенціалу державних фінансів, визначають необхідність запровадження механізму вартісно-орієнтованого управління їх фінансами. Спрямованість даного підходу на забезпечення динамічного зростання власної ринкової вартості забезпечує результативність їх функціонування у стратегічній перспективі, формує передумови для інноваційного розвитку промислового сектору, його збереження та конкурентоспроможність. Впровадження цього механізму поряд із забезпеченням фінансових інтересів власників, стимулює ділову активність та розвиток національної економіки.

На даний час відсутній загально визнаний підхід до виокремлення етапів розвитку промислового сектору економіки країни, проте частина науковців виокремлюють наступні етапи (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Періодизація етапів розвитку промислового сектору економіки України

Етап	Характеристика
1	2
Перший етап 1991-1994	Формування вітчизняного промислового комплексу країни, яка супроводжується порушеними технологічними та виробничими зв'язками, суттєвим зниженням обсягів виробництва. Намагання залучити на промислові підприємства фінансові ресурси для модернізації, проведення її приватизації призвело до подальшого її занепаду, погіршенню показників результативності функціонування, втрати частини людського капіталу.
2 етап 1994-1998	Характеризується значною кількістю трансформацій у промисловому секторі спрямованих на адаптацію до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, пошуком фінансових ресурсів для забезпечення виробничих процесів, розширенням ринків збуту продукції, розробкою можливих механізмів забезпечення належної результативності організації фінансових відносин.
3 етап 1999-2008	Характеризується позитивним зростанням результативності функціонування промислових підприємств. Посилилась державна підтримка промислового сектору, розроблено ряд нормативних документів спрямованих на відновлення результативності їх функціонування: «Концепція державної промислової політики», «Державна програма розвитку промисловості». Значно зросла потреба в інноваційній модернізації виробничих потужностей підприємств промисловості, розробки відповідних фінансових механізмів залучення фінансових ресурсів

1	2
4 етап 2008–2009	Погіршення фінансового стану промислового сектору обумовлене світовою фінансовою кризою, скорочення обсягів виробництва, зростання потреби у фінансовій підтримці підприємств промисловості зі сторони держави з метою їх збереження.
5 етап 2010–2014	Відновлення промислових підприємств після світової фінансової кризи, нарощення обсягів виробництва та посилення конкурентних позицій на світовому ринку, формування економічного потенціалу для майбутнього розвитку.
6 етап 2014–2022	Нестабільне функціонування промислових підприємств країни, спричинене початком військових дій проти нашої країни, втратою частини територій та ресурсів, втратою ринків збуту та переорієнтацією промислового сектору на внутрішній ринок, ринок ЄС. Екстенсивний тип розвитку призвів до загострення потреби пошуку фінансових ресурсів необхідних для інноваційної модернізації промислового сектору з метою пропозиції конкурентоспроможної продукції з високою доданою вартістю на міжнародних ринках, посилення стійкості фінансової системи.
7 етап 2022- дотепер	Фізичне руйнування значної частини промислових підприємств спричинене повномасштабним вторгненням, втрата частини людського потенціалу, переорієнтація частини промислових підприємств на покриття потреб військового сектору. Зростання рівня фінансового забезпечення промислових підприємств спрямованих на покриття військових потреб за рахунок пріоритетного спрямування державних видатків та розміщення державних замовлень. Пошук дієвих механізмів співпраці держави та промислового сектору з метою збереження державного суверенітету та забезпечення результативності національної економіки.

Джерело: узагальнено автором на основі [221; 174; 193; 160; 237].

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

В умовах повномасштабної війни забезпечення передумов сталого розвитку економіки України зумовлене не лише необхідністю вирішення військових викликів, але й використанням методів, спрямованих на підтримку економічного зростання та забезпечення стійкості. Однією з ключових складових є розширення економічної диверсифікації. Умови війни можуть викликати втрати в окремих галузях, тому важливо створити більш різноманітну економіку, яка зменшить вразливість до зовнішніх шоків. Розвиток «зеленої» економіки допоможе не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але і зробить економіку менш вразливою до руйнування енергетичної інфраструктури країни.

Нарощування потенціалу інноваційних галузей, підтримка малого та середнього бізнесу, а також впровадження новітніх технологій можуть виступити каталізаторами сталого економічного зростання.

Другим важливим етапом в забезпеченні сталості є ефективне управління фінансовими ресурсами для зростання цінності вітчизняної промисловості. Це стосується запровадження нового підходу до управління фінансами промислових підприємств, а саме вартісно-орієнтованого.

Воєнний стан в Україні визначає необхідність перегляду стратегій управління фінансами для забезпечення ефективності та стійкості функціонування суб'єктів господарювання. Однією з ключових передумов є формування структури центрів фінансової відповідальності. Ця ініціатива стає основою для впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами. Створення центрів фінансової відповідальності передбачає делегування функцій та повноважень з управління фінансами на рівні підрозділів або центрів відповідальності в організації. Це сприяє розподілу відповідальності за фінансові результати між конкретними групами або підрозділами, що стає ключовим аспектом в умовах війни.

Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами базується на визначенні вартості результатів роботи кожного центру відповідальності. Це дозволяє не тільки ефективно контролювати витрати, але й стимулювати підрозділи на досягнення фінансової ефективності та оптимізації ресурсів в умовах військових загроз.

Впровадження такого підходу в умовах війни дозволяє організації швидко реагувати на економічні виклики та забезпечує прозорість у фінансовому управлінні. Це стає стратегічною передумовою для зміцнення фінансової стійкості та підтримки дієвого функціонування промислових підприємств в умовах військових конфліктів.

На даний час, ми спостерігаємо поступове уповільнення результативності фінансової діяльності промислових підприємств, що призводить до обмеження їх фінансових можливостей, стримує зростання фактичних обсягів виробництва промислової продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

*Індекси промислової продукції за основними промисловими групами
за 2014-2024 роки**

Назва показника	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Товари проміжного споживання	91,6	88,3	104,4	98,3	102,1	99,1	96,6	106,1	43,3	106,3	112,3
Інвестиційні товари	79,7	84,9	102,1	112,0	114,5	99,0	79,5	105,6	54,8	121,4	99,8
Споживчі товари короткострокового використання	101,7	89,0	107,8	107,1	98,9	101,9	99,0	95,4	76,4	113,4	107,4
Споживчі товари тривалого використання	88,7	81,4	100,2	117,6	102,3	106,0	98,1	117,0	60,3	116,5	107,5
Енергія	85,5	87,6	101,9	96,1	103,2	98,0	97,6	100,2	78,5	98,7	98,6

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Відповідно до наведених даних, у 2024 році відбувся приріст обсягів виробництва промислової продукції за товарами проміжного споживання на 112,3, споживчими товарами короткострокового споживання – 107,4 та тривалого використання – 107,5. Водночас спостерігається падіння за обсягами виробництва енергії на 98,6, а також інвестиційними товарами на 99,8. Зазначені тенденції підтверджуються показниками динаміки індексів промислової продукції за видами діяльності (табл. 2.14). Так, найбільші індекси промислової продукції фіксуються у металургійному виробництві – 123,3, текстильному виробництві – 110,3, виробництві харчових продуктів – 107,6 (рис. 2.14).

Таблиця 2.14

Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2024 роки*

Види діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість, у т. ч. за видами діяльності:	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8	104,6
Добувна та переробна промисловість	95,2	89,3	87,9	104,1	102,4	103,0	100,2	95,0	102,1	62,3	108,2	105,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	100,8	86,3	89,8	101,1	96,5	103,4	98,4	97,0	101,4	70,0	97,9	103,5
Переробна промисловість	92,7	90,7	86,9	105,6	105,2	102,9	100,9	94,1	102,4	59,0	113,3	106,7
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тют. виробів	95,0	102,5	89,1	107,4	106,3	98,7	103,3	99,2	94,6	78,4	115,6	107,6
Виробництво харчових продуктів	96,4	104,6	88,6	108,9	107,1	98,5	103,9	99,5	94,1	79,0	115,6	107,6
Виробництво хліба, хлібобулочних виробів	96,5	89,5	85,3	97,6	98,5	95,0	94,0	95,7	102,2	78,0	103,2	105,1
Виробництво інших харчових продуктів	85,5	110,8	77,6	111,3	102,2	98,3	93,4	87,1	109,4	78,1	122,4	101,0
Виробництво напоїв	90,8	91,7	90,3	96,3	100,8	100,8	99,7	96,7	100,4	76,2	116,2	107,3
Виробництво тютюнових виробів	91,8	104,5	108,2	102,2	95,3	91,4	87,6	100,2	88,8	42,0	103,9	102,4
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,6	96,5	107,9	109,7	96,6	92,5	93,9	102,3	74,0	100,7	110,3
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	102,7	96,0	77,4	98,7	108,8	102,2	94,8	97,1	105,6	63,9	104,8	100,2
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	89,2	78,7	82,7	106,8	93,4	106,8	103,1	98,0	105,4	33,4	68,6	100,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	80,7	85,8	81,9	103,2	102,3	115,3	112,9	105,1	99,9	38,2	117,7	95,7
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	111,8	101,9	91,9	110,4	103,6	95,0	103,7	103,0	97,4	70,2	103,1	106,3
Виробництво гумових і пластмасових виробів	97,4	91,2	95,0	111,1	105,3	100,8	106,7	100,1	109,8	43,7	122,6	104,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	94,7	85,5	86,4	105,0	97,4	100,8	98,6	91,3	105,8	37,6	109,0	123,3
Машинобудування	86,4	79,4	85,2	101,8	111,7	112,4	97,8	82,4	108,5	56,9	118,4	99,6
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин та устаткування	90,9	93,0	83,0	106,2	111,9	110,4	103,0	89,6	109,9	58,3	119,2	99,4
Постачання е/е, газу, пари та конд. повітря	98,9	93,4	87,0	103,1	94,0	103,0	95,6	99,1	100,8	69,4	99,4	97,9
Виробництво, передача та розподілення електроенергії	99,3	93,9	88,0	103,0	93,9	103,5	96,4	98,3	101,6	69,1	99,2	97,1
Виробництво електроенергії	100,2	93,7	86,2	104,0	91,4	104,0	99,8	96,4	98,5	68,7	96,8	94,8
Розподілення електроенергії	97,5	94,4	90,7	101,5	97,6	102,7	91,4	101,3	106,2	69,5	102,5	100,1
Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	94,4	87,5	79,4	103,7	95,5	98,6	88,1	107,3	93,7	73,0	101,5	105,0

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України

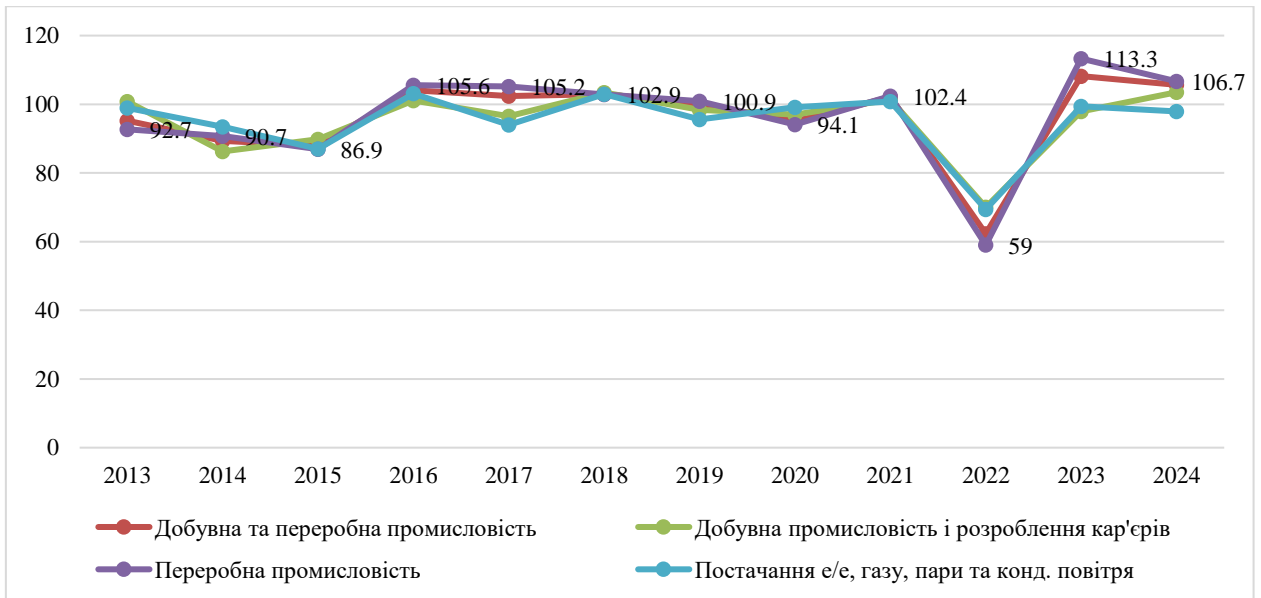


Рис. 2.14 – Динаміка індексів промислової продукції за видами діяльності за 2013-2024 роки

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Водночас існування суттєвої потреби у продукції підприємств промисловості, необхідність протидії військовій агресії сформували передумови для поступового відновлення промислового виробництва, (рис. 2.15).

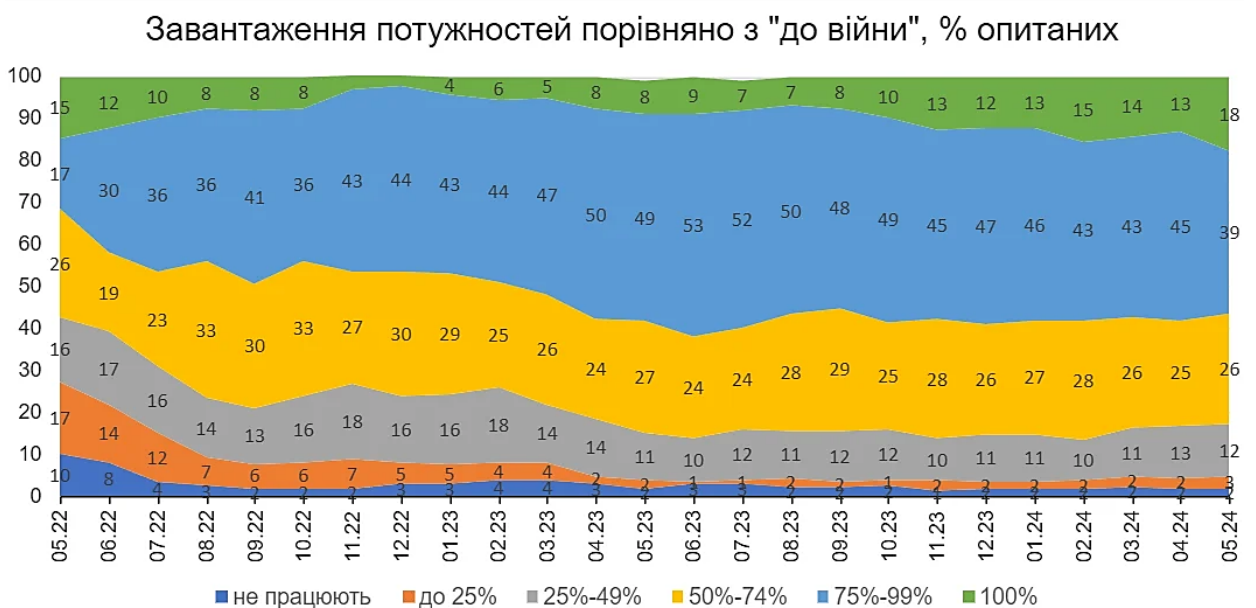


Рис. 2.15 – Динаміка завантаження виробничих потужностей промислових підприємств у 2022-2024 рр.

Джерело: складено за даними kyivstar.ua.

Так, станом на середину 2024 року понад 18% промислових підприємств мали повне завантаження виробничих потужностей, а частка не працюючих підприємств скоротилась з 10 % у 2022 році до 2 % у 2024 році. Приблизно 50-80 % промислових підприємств мають завантаження виробничих потужностей на рівні понад 75 %.

Виробництво конкурентоспроможної продукції промисловими підприємствами вимагає своєчасної інноваційної модернізації наявних виробничих потужностей, що обумовило необхідність аналізу динаміки їх капітальних інвестицій (табл. 2.15).

Так, протягом 2012-2023 років загальний обсяг капітальних інвестицій збільшився на 207 %. Найбільшу питому вагу в складі капітальних інвестицій займають інвестиції в матеріальні активи – 97,8 % у 2024 році. З метою відображення реальної ситуації в частині оцінки динаміки капітальних інвестицій приведемо їх обсяг до вартості дол. США (рис. 2.16).

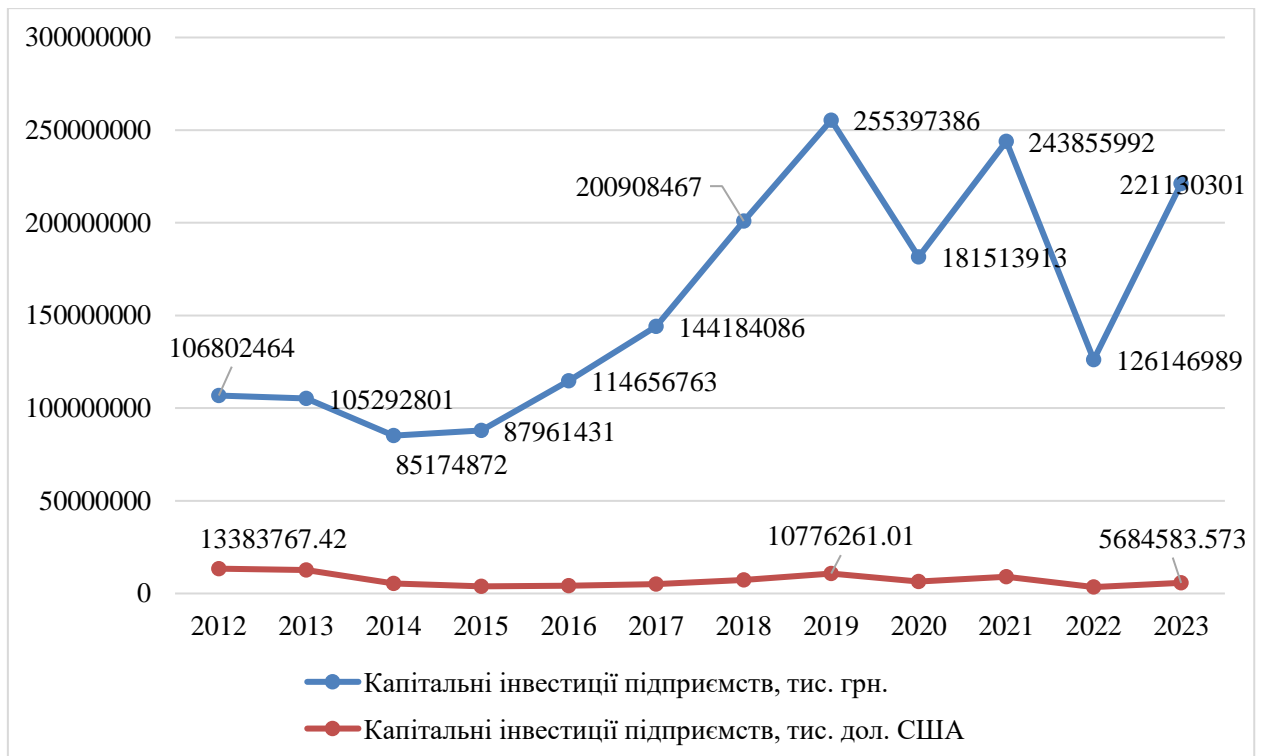


Рис. 2.16 – Порівняльна динаміка капітальних інвестицій промислових підприємств за 2012-2023 рр.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 2.15

Капітальні інвестиції промислових підприємств за видами економічної діяльності у 2012-2023 роках (тис. грн)

Роки/	Капітальні інвестиції підприємств	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи/	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у програмне забезпечення	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права
2012	106802464	105337825	366559	1566984	48073615	51987860	1464639	331913	478555
2013	105292801	102916175	91050	878886	51011672	47201319	2376626	1462531	468074
2014	85174872	83758743	305484	711898	42569908	37655228	1416129	418132	331304
2015	87961431	86059313	181142	901410	43064830	39427558	1902118	780720	637274
2016	114656763	112608533	283722	1470819	52096328	55676245	2048230	598901	696028
2017	144184086	140141885	242536	1185393	58264752	76197219	4042201	795654	1955741
2018	200908467	197622688	420109	3408933	87561089	101051070	3285779	859044	1220688
2019	255397386	251214986	454510	2244535	120432571	119485269	4182400	1240218	1589917
2020	181513913	178363669	306613	1361376	85530818	84582098	3150244	676648	1234194
2021	243855992	236896900	697572	2294988	114672072	109485800	6959092	541541	3824835
2022	126146989	122930947	356349	875737	51730199	65727227	3216042	379379	2045388
2023	221130301	216468570	719274	1651250	102222582	105971570	4661731	352134	2258610

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Наведені дані свідчать про скорочення обсягу капітальних інвестицій виражених у дол. США на з 13 383 767 тис. у 2012 році до 5 684 584 тис. у 2023 році, що становить - 57,6 %. Недостатній рівень фінансового забезпечення промислових підприємств вимагає зміни підходів до системи управління його фінансовими відносинами, функціонування якої має бути зосереджене на забезпеченні ефективності використання наявних фінансових ресурсів.

Розробка якісної системи управління нині актуальна для багатьох підприємств. Вихідна точка створення системи – персоніфікація відповідальності за прийняття рішень і визначення фінансової структури підприємства, зокрема шляхом виділення центрів відповідальності. Для кожного з останніх визначаються цілі, складаються плани, ведеться облік результатів, оцінюється діяльність керівників і співробітників.

Концепцію центрів відповідальності вперше сформував представник американської облікової думки середини ХХ століття – Джон Хіггінс [101]. Вона полягає у визначенні ступеня відповідальності певних осіб за результати своєї роботи. Центр відповідальності – це підрозділ організації, яка повністю контролює ті чи інші аспекти господарської діяльності організації, а його керівник самостійно приймає управлінські рішення в рамках цих аспектів і несе відповідальність за результати діяльності підрозділу.

Д. Хіггінс у межах теорії центрів відповідальності обґрунтував правило, відповідно до якого кожен структурний підрозділ підприємства повинен нести відповідальність лише за ті доходи та витрати, на які він може безпосередньо впливати та які перебувають під його контролем.

Так звані зони відповідальності визначаються виходячи з функцій, закріплених за окремими менеджерами, таким чином, за основу береться організаційна структура підприємства. Облік може бути організований таким чином, що одні центри відповідальності будуть входити в інші, більш великі. На кожну структурну ланку – підрозділ або посадову особу – покладаються певні обов'язки. Таким чином, можна говорити про те, що успіх роботи управлінського апарату значною мірою залежить від чіткості розподілу функціональних обов'язків між його ланками.

Від правильності виділення центрів відповідальності будуть залежати результати управління підприємством та його вартість. Недостатньо вивченими залишаються також питання розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності.

При визначенні центрів відповідальності для впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств слід дотримуватися наступних основних вимог: має бути виключено дублювання відповідальності за окремі види витрат; необхідно дотримуватися принципу економічної доцільності, тобто витрати на організацію та ведення обліку не повинні перевищувати вигоду від контролю над витратами; необхідно, щоб в кожному центрі відповідальності існувала можливість виділення, по-перше, показника для вимірювання обсягу діяльності, по-друге, бази для розподілу непрямих витрат [46; 249; 187].

Крім того, при розподілі організації на центри відповідальності необхідно враховувати соціально-психологічні фактори, які можуть вплинути на мотивацію керівників центрів. Велике розмаїття центрів відповідальності вимагає угруповання за класифікаційними ознаками і узгодження їх із загальною вартісно-орієнтованою концепцією бізнесу [144].

Вибір способу виділення центрів фінансової відповідальності визначається специфікою конкретного бізнесу, але при цьому в момент вибору структури повинні враховуватися такі умови (рис. 2.17).

1. Центри витрат повинні обиратися з таких позицій, щоб для кожного з них міг бути обраний показник для вимірювання результатів їх функціонування.

2. Для кожного центру відповідальності повинна бути сформована схема документообігу, починаючи з первинного документа, закінчуючи внутрішньою управлінською звітністю.

3. У кожному центрі фінансової відповідальності повинен бути призначений відповідальний за виникнення витрат менеджер. У сферу його відповідальності можуть входити одночасно кілька центрів витрат. Однак неприпустимо, щоб за один підрозділ несли відповідальність кілька менеджерів.



Рис. 2.17 – Необхідні умови для формування центрів фінансової відповідальності

Джерело: складено автором з урахуванням [46; 211; 209; 129; 232; 234].

4. Ступінь деталізації обліку витрат повинна бути достатньою для проведення аналізу, але не надмірною, інакше зростає ймовірність ускладнення облікового процесу і збільшення витрати на його здійснення.

5. Для кожного виду витрат в організації повинен існувати такий центр відповідальності, для якого ці витрати будуть прямими. Такі витрати безпосередньо відносяться на вартість і не вимагають розподілу непрямих витрат.

За критеріями рівня повноважень керівників підрозділів в рамках існуючої на підприємстві організаційної структури і технологічного процесу всі центри відповідальності можна класифікувати наступним чином:

Центр витрат - структурний підрозділ підприємства, керівник якого має найменші управлінські повноваження і тому несе мінімальну відповідальність за отримані результати. Він відповідає лише за виробничі витрати. На даний час розрізняють два види центрів витрат: центр нормованих витрат, центр ненормованих витрат.

Прикладом нормованих витрат є виробничі структурні підрозділи. У центрі нормованих витрат може бути встановлено нормативне співвідношення входу і виходу тобто для кожної одиниці випуску визначається необхідна кількість матеріалів і робіт. У виробничих підрозділах таке співвідношення задається технологічними нормативами витрат матеріалів і виконання робіт для виробництва однієї одиниці продукції.

Центр доходів - це підрозділ, керівник якого в рамках виділеного бюджету відповідальний за максимізацію доходу від продажів. При цьому, як правило, керівники таких підрозділів не мають повноважень для здійснення додаткових (понад бюджет) витрат коштів для залучення додаткових ресурсів. Взаємозв'язку між витратами на функціонування такого центру і значенням виручки практично немає, тому основним контрольованим показником є виручка, а також визначають її показники: обсяг продаж в натуральному вираженні, ціни, структура реалізації.

Центр прибутку – підрозділ, керівник якого відповідає як за витрати, так і за фінансові результати своєї діяльності.. Менеджер центру прибутку контролює ціни, обсяг виробництва і реалізації. Оскільки керуючі центри прибутку несуть відповідальність і мають повноваження як в частині витрат, так і в частині надходжень, то звіти, використовувані в системі обліку за центрами відповідальності для оцінки центру прибутку, зазвичай мають форму звіту про прибуток.

Центр інвестицій – підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення. Мета центру інвестицій – не тільки отримання максимального прибутку, а й досягнення максимальної рентабельності вкладеного капіталу, максимальної прибутковості інвестицій, збільшення акціонерної вартості.

Прозорість у фінансовому управлінні через центри відповідальності є необхідною для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та збереження фінансової стабільності промислових підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні. З метою впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами можна виділити такі етапи формування центрів фінансової відповідальності в промисловому підприємстві (рис. 2.18).

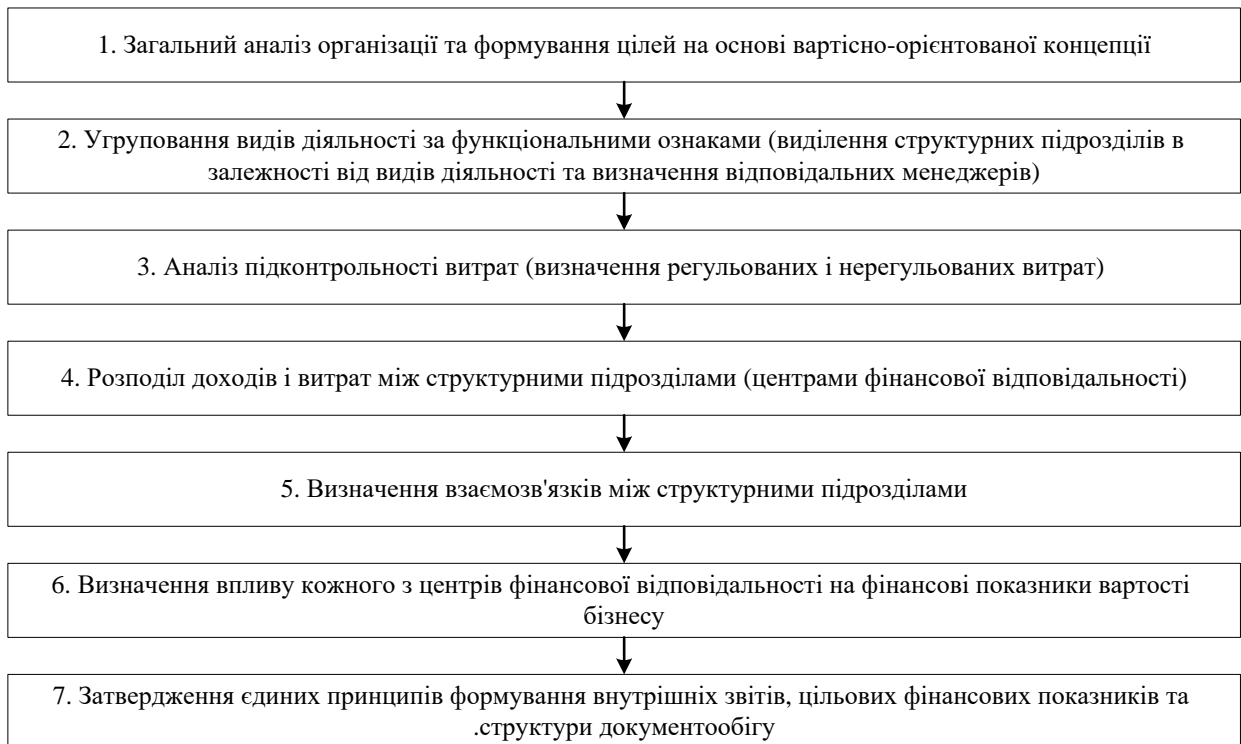


Рис. 2.18 – Етапи формування центрів фінансової відповідальності промислових підприємств

Джерело: складено автором з урахуванням [46; 249; 38; 61; 234].

Облік за центрами відповідальності здійснюється шляхом нормативного планування і виконання бюджетів, контролю за відхиленнями. У кожному центрі відповідальності акумулюється облікова інформація в частині планування його діяльності, контролю і аналізу фактичних показників.

Кожен окремий центр відповідальності є частиною механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства і має вхідні ресурси: сировина, матеріали, напівфабрикати, витрати робочої сили і різних типів послуг. Центр відповідальності виконує задану йому роботу з цими ресурсами. На виході центру відповідальності - продукція (продукти і послуги), яка йде в інший центр відповідальності або реалізується назовні. Таким чином, діяльність кожного центру відповідальності може бути оцінена з погляду ефективності.

При організації вартісно-орієнтованого управління за центрами відповідальності перед керівництвом постають дві взаємопов'язані проблеми: як розподілити відповідальність і як контролювати результат. Головна відмінна риса децентралізації – свобода прийняття рішень.

Теоретично ступінь децентралізації вибирається виходячи з її ефективності, тобто порівнюються витрати і вигоди. І незважаючи на те, що на практиці досить складно визначити її ефективність, підхід з цього погляду дозволяє зосередитися на питанні організаційної структури.

Найчастіше керівництво підприємства аналізує переваги та недоліки децентралізації на функціональній основі. При цьому функції фінансової служби можуть бути децентралізовані по численних цілях (таких як оперативне бюджетування, внутрішня звітність), але вимагають централізації, наприклад, для планування податків. Тотальна централізація чи децентралізація - велика рідкість.

Автономність виробничих відділень промислових підприємств зазвичай повністю поширюється на такі види діяльності, як розробка нової продукції, виробництво і технологія, збут, облік і звітність, управління персоналом. Керівництво відділень, має право, самостійно виробляти стратегію відділення, підпорядковуючись безпосередньо вищому керівництву фірми, що дає можливість підготувати менеджерів для вищого рівня управління, здатних вирішувати завдання стратегічного характеру. Однак самостійність виробничих відділень обмежена, перш за все, в області фінансування і довгострокового планування. Відділення може проводити капітальні витрати лише в межах свого бюджету. Відносини між виробничими відділеннями однієї фірми будуються на комерційних засадах. Розрахунки між відділеннями відбуваються на основі внутрішніх (трансфертних) цін. Зовнішнє керівництво фірми в цьому випадку звільняється від вирішення поточних питань відділень і займається тільки стратегічним розвитком компанії в цілому. Забезпечується адаптивність організації до умов зовнішнього середовища (рис. 2.19).



Рис. 2.19 – Сфера впливу центру фінансової відповідальності промислового підприємства

Джерело: розроблено автором.

Отже, впровадження центрів відповідальності дає можливість своєчасно контролювати витрати й результати на різних рівнях вартісно-орієнтованого управління підприємством та оцінювати роботу окремих менеджерів і підрозділів на основі узгоджених планів діяльності, оперативної взаємопов'язаної звітної інформації та первинного аналізу. Саме тому доцільно, щоб діяльність промислового підприємства в усіх напрямках, як основного, так і допоміжного, здійснювалася шляхом виділення центрів відповідальності. Організація системи вартісно-орієнтованого управління на основі виділення центрів фінансової відповідальності надає доступ до повної і прозорої інформації про доходи та витрати в розрізі кожного центру

відповідальності та про їх вплив на вартість бізнесу. Проведення аналізу даних дозволяє своєчасно виявляти проблемні центри, де найбільш часто фіксуються відхилення від встановлених показників та визначати види продукції з низьким рівнем рентабельності.

2.3 Вартісно-орієнтоване бюджетування в механізмі вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

В умовах істотного збільшення ринкової конкуренції та змін у зовнішньому середовищі на перший план для сучасних підприємств виходить їх довгостроковий розвиток, одним з важливих чинників якого є збільшення ринкової вартості бізнесу заснованого на ефективному використанні наявних фінансових ресурсів. Для орієнтування менеджменту на зростання вартості слід використовувати нові для вітчизняної практики інструменти, однією з яких є вартісно-орієнтоване бюджетування.

Необхідність формування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств обумовлена певними чинниками, зокрема це: обмеженість власних фінансових ресурсів та відносно висока вартість залучених, відсутність раціональної системи управління вартістю адаптованої до сучасних умов; оцінка діяльності підприємства, що базується на бухгалтерській звітності; низький рівень інтеграції системи корпоративного управління, стратегічного планування і вартісно-орієнтованого бюджетування в систему фінансового менеджменту підприємства; недостатня компетенція співробітників, що ускладнює перехід від оперативного управління до управління, орієнтованого на вартість; потреба в нових принципах і підходах до створення раціональних систем управління.

Широкому впровадженню механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами на підприємствах України має передувати глибоке вивчення існуючого досвіду та сучасного інструментарію у цій сфері. Дієві інструменти

такого управління розроблені та дістали різного ступеня поширення в зарубіжній теорії та практиці.

Основними управлінськими технологіями (інструментами), що дозволяють промисловим підприємствам ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки вважаються: бюджетування, контролінг, безперервне прогнозування, аналіз відхилень, стратегічний управлінський облік. Їх використання забезпечує економічні вигоди, сприяє збалансуванню руху грошових коштів або їх еквівалентів.

Однією з найефективніших управлінських технологій із наведеного переліку є бюджетування. Бюджетування можна визначити як процес, як систему планів, як технологію. Найчастіше під ним розуміється процес укладання бюджетів підприємства та контроль за їх виконанням.

У свою чергу, перевагами вартісно-орієнтованого бюджетування є можливість розробки стратегії та фінансових орієнтирів діяльності підприємства, спрямованих на максимізацію його ринкової (інвестиційної) вартості з максимальним урахуванням інтересів його власників та акціонерів. Для цього необхідне врахування всіх коротко- та довгострокових цілей розвитку підприємства через інтеграцію системи показників, що відтворюють зростання його ринкової вартості в систему його бюджетів, бюджетне планування грошових потоків та інвестиційної привабливості, прив'язка системи стимулювання персоналу до показників зростання вартості. Впровадження вартісних орієнтирів у систему бюджетування формує модель управління, що відповідає вимогам часу і дозволяє підприємству отримати ринкові переваги і максимізувати його вартість.

Таким чином, бюджетування є необхідним інструментом механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства. Здійснення вартісно-орієнтованого бюджетування включає ряд складових (рис. 2.20).

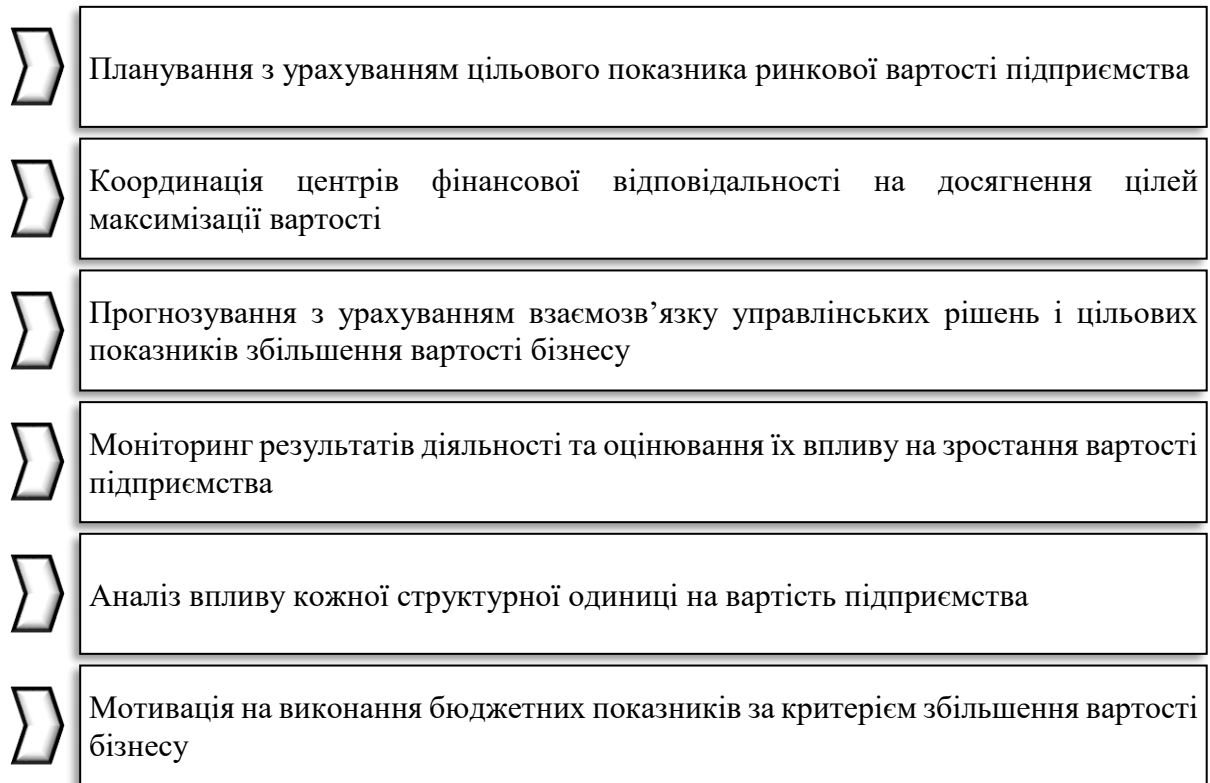


Рис. 2.20 – Складові вартісно-орієнтованого бюджетування

Джерело: розроблено автором з урахуванням [131; 132; 89].

Їх вивчення дозволило виділити такі основні:

- планування з урахуванням цільового показника ринкової вартості підприємства (формування основного бюджету підприємства за процесами діяльності: постачання, виробництво, збут, фінансування та інвестування, враховуючи можливі зміни умов діяльності в наступних періодах);
- координація (погодження, врегулювання і спрямовування дії різних підрозділів підприємства, а також керівників та інвесторів на досягнення цілей максимізації вартості);
- прогнозування (прорахування різних варіантів бюджету з обґрунтуванням взаємозв'язку прийнятих управлінських рішень і цільових показників збільшення вартості бізнесу, а також оцінювання окремого та сукупного впливу на кінцевий результат);

- моніторинг (інформування в порівнянному виді про прогнози, планові та фактичні результати діяльності підприємства, виявлення сильних і слабких сторін та оцінювання їх впливу на зростання вартості підприємства);
- аналіз (оцінювання збільшення вартості підприємства в цілому і внеску кожного структурного підрозділу, відділу, служби, центру відповідальності, бізнес-напрямку в цю мету; вивчення відхилень від запланованих показників і виявлення чинників, що їх спричинили);
- функція мотивації (заохочування діяльності конкретного працівника, структурного підрозділу, відділу, служби, центру відповідальності, бізнес-напрямку та підприємства в цілому до виконання бюджетних показників за критерієм збільшення вартості бізнесу).

Водночас практична реалізація вартісно-орієнтовного управління фінансами промислового підприємства передбачає застосування відповідного алгоритму його бюджетування (рис. 2.21).

Вартісно-орієнтоване бюджетування передбачає визначення довгострокового бюджету, спрямованого на забезпечення досягнення стратегічної мети та короткострокового бюджету, що формується задля формулювання короткострокових завдань у межах загальної стратегії. Роль бюджету при цьому зводиться до перетворення довгострокової стратегії підприємства у короткострокові плани найближчого майбутнього. Річний бюджет має деталізуватися у вигляді системи взаємопов'язаних місячних бюджетів, основне призначення якої полягає в уточненні та коригуванні даних річного бюджету. Ступінь деталізації кожного окремого бюджету підприємство вирішує самостійно. Надмірна деталізація може призвести до зменшення точності розрахунків та кінцевих показників, а також вимагає додаткових витрат часу та грошових коштів.



Рис. 2.21 – Алгоритм вартісно-орієнтованого бюджетування управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено автором з урахуванням [131; 83; 127; 199; 76].

Для впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства може бути запропоновано комплексний склад бюджетів з урахуванням всіх аспектів діяльності (рис. 2.22). Поряд з операційними і фінансовими бюджетами доцільно розробляти систему податкових бюджетів, з урахуванням відповідного джерела їх відшкодування, екологічний та соціальний бюджети тощо.

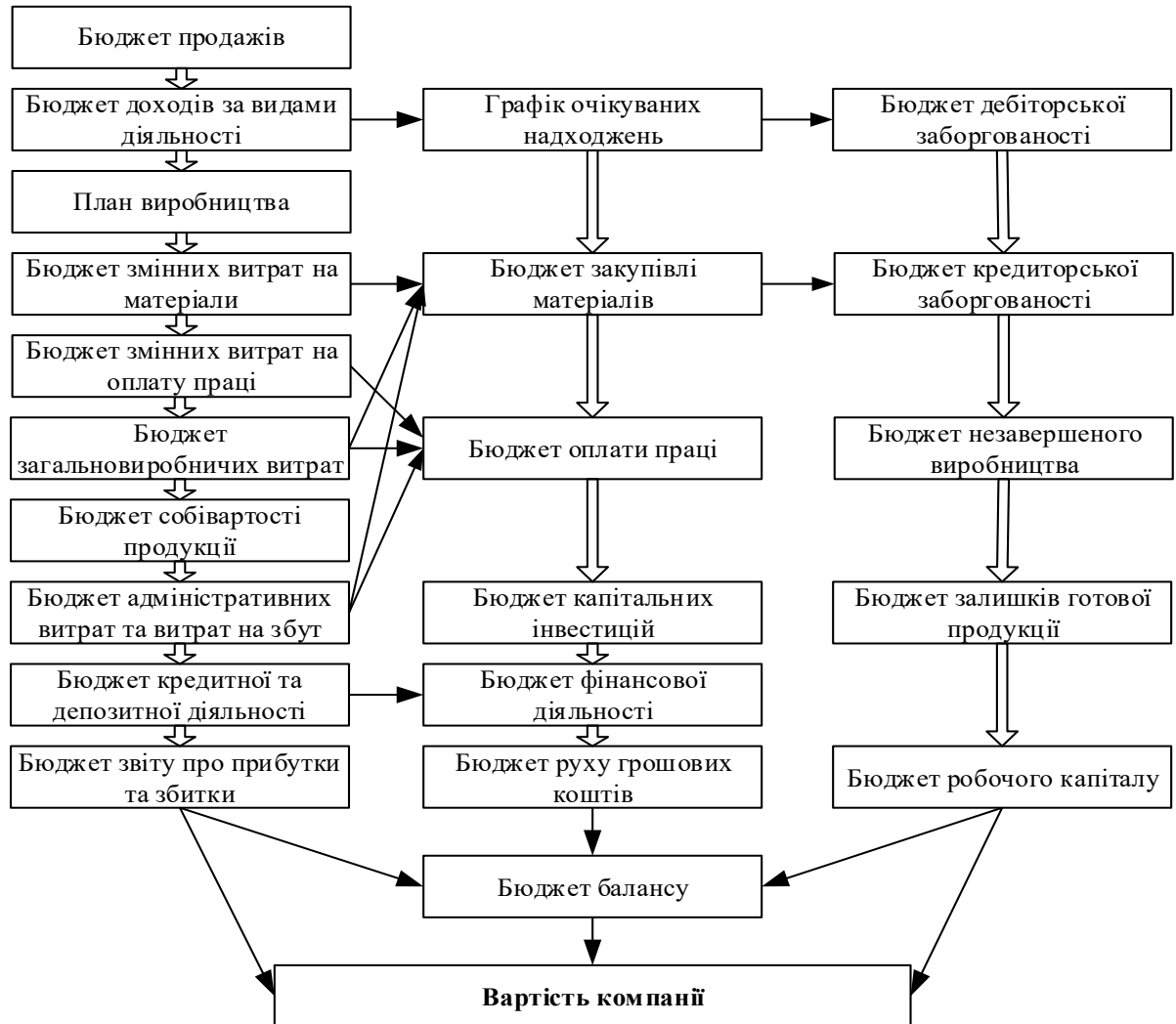


Рис. 2.22 – Структура бюджетів в механізмі вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства.

Джерело: складено автором на основі [133; 59; 212; 76].

З метою використання бюджетування як інструменту в системі вартісно-орієнтованого управління слід включати чинники вартості підприємства у відповідні бюджети. Це забезпечить постійну орієнтацію діяльності структурного підрозділу на вартість підприємства, дозволить визначити здійснений внесок у її збільшення та сприятиме підвищенню мотивації працівників.

Процес вартісно-орієнтованого бюджетування промислового підприємства можна розпочати зі складання бюджету продажів. Такий бюджет можна складати помісячно. Для визначення показників річного бюджету щомісячні дані підсумовуються. Формат кожного бюджету визначається самостійно підприємством, виходячи з виду бюджету, величини та структури підприємства, видів його діяльності.

Бюджет продажу може бути складеним: у розрізі клієнтів або територіальних ринків збуту, у розрізі асортиментних видів готової продукції. Підприємства мають надавати перевагу бюджету продажу за асортиментними видами готової продукції, що дозволить без додаткового перегрупування даних складати бюджет виробництва.

Бюджет доходів за видами діяльності представляє консолідований перелік доходів, що планує отримати підприємство протягом бюджетного періоду (операційна, інвестиційна та фінансова складова). Як правило, основу бюджету доходів складає бюджет продажу.

Бюджет виробництва прямо пов'язаний з бюджетом продажу. В ньому визначається прогнозна виробнича програма продукції окремого виду готової продукції за бюджетний період в натуральних одиницях з урахуванням обмежувальних чинників: виробничої потужності, зміни залишку запасів готової продукції на складах. Необхідний обсяг виробництва продукції окремого виду визначається як прогнозний обсяг продажу мінус залишок готової продукції на початок періоду плюс цільова норма залишку готової продукції на кінець періоду [74].

Призначення бюджету змінних витрат на матеріали полягає у визначенні витрат сировини, матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатів, які безпосередньо необхідні для виробництва окремого виду готової продукції. Розрахунок здійснюється для кожного виду готової продукції окремо на підставі обґрунтованих норм використання виробничих запасів окремого виду, що затверджені підприємством. Розрахунки за всіма видами готової продукції групуються за видами виробничих запасів [55].

Бюджет закупівлі виробничих запасів складається на основі бюджету виробництва та бюджету змінних витрат на матеріали, а також заявок виробничих підрозділів. Бюджет закупівлі виробничих запасів містить розрахунок прогнозного обсягу закупок виробничих запасів окремого виду за бюджетний період з урахуванням потреби виробництва, виробничих запасів на початок року і необхідних залишків запасів на кінець періоду [113].

У бюджеті змінних витрат на оплату праці підприємство розраховує прогнозний обсяг змінних витрат на оплату основного виробничого персоналу праці за бюджетний період в розрізі фіксованої та відрядної частин. При підготовці бюджету враховується: прогнозна виробнича програма продукції окремого виду готової продукції за бюджетний період в натуральних одиницях; система оплати праці; норми на виготовлення одиниці окремого виду готової продукції; вартість однієї людино-години робочого часу (погодинні тарифні ставки). Кінцевим показником є норма витрат праці виробничого персоналу (у гривнях) на одиницю продукції з метою подальшого розрахунку виробничої собівартості виготовленої та реалізованої одиниці продукції.

Бюджет загальновиробничих витрат розраховується в частині змінних і постійних загальновиробничих витрат. Змінні загальновиробничі витрати плануються, виходячи з потреб виробництва – прямий зв'язок з бюджетом виробництва. Постійні загальновиробничі витрати визначаються виходячи з нормативів трудових витрат основних виробничих робітників.

Бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції дає можливість сформулювати прогнозний обсяг собівартості виготовленої продукції та реалізованої продукції за бюджетний період [155].

Бюджет адміністративних витрат та бюджет витрат на збут мають аналогічну методологію складання. В них згрупована інформація про прогнозний обсяг витрат на збут і прогнозний обсяг адміністративних витрат, що планує понести підприємство протягом бюджетного періоду, а також графіки очікуваних виплат.

Призначення бюджету витрат на збут полягає у визначенні витрати на просування та реалізацію готової продукції на ринку. Витрати на збут можуть бути як змінними, так і постійними. Критерій віднесення залежність зміни від обсягу продажу.

Призначення бюджету адміністративних витрат полягає у визначенні витрат, які необхідні для існування підприємства як юридичної особи. Більшість адміністративних витрат має постійний характер, змінна частина планується за допомогою нормативу, який доцільно визначати на підставі обсягу продажу (у натуральному або грошовому виразі).

Бюджет адміністративних витрат та витрат на збут складається з урахуванням умов укладених договорів на надання послуг зовнішніми постачальниками і встановлених самостійно підприємством термінів виплат заробітної плати, авансів на відрядження та представницькі витрати.

У сучасних умовах важливим є складання системи податкових бюджетів, які можна формувати з урахуванням вимог чинного законодавства за джерелами відшкодування податків. У керівництва підприємства при наявності податкових бюджетів є можливість проконтролювати фактичне та планове значення кожного окремого показника податкового навантаження. За умови виявлення відхилення слід з'ясувати його суттєвість, тенденцію та причини виникнення.

Усі вищенаведені бюджети є основою для підготовки бюджету звіту про прибутки та збитки. Цей бюджет є фундаментальним при управлінні вартістю компанії, його призначення полягає у відображенні співвідношення всіх доходів підприємства протягом бюджетного періоду (прямий зв'язок з бюджетом доходів) з усіма видами витрат, які припускає понести протягом цього ж періоду підприємство для отримання зазначених доходів (прямий зв'язок з бюджетами собівартості виготовленої та реалізованої продукції, витрат на збут, адміністративних витрат). Водночас бюджетний звіт про прибутки та збитки дозволяє визначити резерви формування та збільшення прибутку; нормативи валового та чистого прибутків; встановити ліміти основних видів витрат; оцінити беззбитковий та критичний обсяги реалізації й виробництва готової продукції. При розробці бюджетного формату визначаються основні статті доходів і витрат, а також раціональний ступінь їх деталізації. Доцільно розкривати лише ті статті, що є принципово важливими та значними для даного бюджету. Цільовим показником бюджетного звіту про прибутки та збитки є чистий прибуток, оскільки він є основним джерелом виплати дивідендів й фінансування капітальних інвестицій.

Бюджет капітальних інвестицій розглядається як різновид інвестиційного бюджету, який дозволяє згрупувати витрати, пов'язані з придбанням або створенням матеріальних і нематеріальних необоротних активів (обладнання, устаткування, будівель, споруд, програмного забезпечення, товарних знаків, брендів, технологій). Якщо підприємство постійно здійснює інвестиційну діяльність, то доречним є складання інвестиційного бюджету [155]. У разі відкриття нового філіалу, бізнес-напрямку, проекту підприємству необхідно в окремому підрозділі інвестиційного бюджету розкривати прогнозний обсяг капіталовкладень та графік очікуваних виплат за бюджетний період за статтями: розроблення бізнес-плану; створення нового або модернізація діючого виробництва; відкриття нових торговельних точок; ліцензування; реклама; сертифікація;

оформлення дозвільних документів тощо. Набір статей визначається підприємством самостійно. Складання бюджету можна проводити за такою послідовністю: розраховується з максимальною деталізацією загальний обсяг інвестиційних витрат за весь бюджетний період без їх розподілу в часі; розподіляється загальна сума між філіями, бізнес-напрямами, проектами; визначається порядок фінансування витрат і встановлюється графік очікуваних платежів окремих видів робіт. Кінцеві показники відображаються в бюджетному балансі та бюджеті руху грошових коштів.

Для контролю за вхідними та вихідними грошовими потоками доцільно формувати бюджет руху грошових коштів. Він відображає прогностичний обсяг чистого руху грошових коштів за бюджетний період в результаті здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Важливість даного бюджету полягає в раціональному узгодженні можливих надходжень та видатків грошових коштів.

При складанні бюджету використовуються залишок на початок періоду, дані з графіків очікуваних надходжень й очікуваних платежів, дані з бюджетів оплат за матеріали, оплати праці, капітальних інвестицій, фінансової діяльності, адміністративних витрат, податків тощо. Дані бюджети можуть бути складені як окремо по центрах фінансової відповідальності, так і консолідовані по підприємству.

Бюджет руху грошових коштів в результаті операційної діяльності доцільно розкривати двома способами: прямим і непрямим. Це дає можливість не тільки перевірити правильність розрахунків грошових потоків, а й контролювати реальні надходження та видатки грошових коштів. При використанні прямого методу, який вважається складнішим, бюджет забезпечує більшу інформативність про рух грошових коштів для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень. Непрямий метод розрахунку грошового потоку від операційної діяльності доцільно використовувати при аналізі формування грошових потоків.

При вартісно-орієнтованому управлінні важливим є контроль та аналіз робочого капіталу. Робочий капітал – це різниця між поточними активами компанії, такими як готівка, дебіторська заборгованість, запаси сировини, незавершеного виробництва та готової продукції, та її поточними зобов'язаннями, такими як кредиторська заборгованість. Бюджети по кожній з наведених складових консолідується у зведений бюджет робочого капіталу.

Робочий капітал є показником ліквідності компанії та операційної ефективності. Якщо компанія має значний оборотний капітал, то вона потенційно здатна інвестувати та зростати. Якщо оборотні активи компанії не перевищують її поточних зобов'язань, то бізнес може мати проблеми зі зростанням, погашенням заборгованості, або навіть банкрутством. Бюджет робочого капіталу формують відповідно до його складових.

На основі бюджету звіту про прибутки та збитки, бюджету руху грошових коштів та бюджету робочого капіталу формується загальний бюджет балансу компанії. Бюджетний баланс складається за подібних форматом до бухгалтерського звіту. Основне призначення бюджетного балансу полягає у контролі коректності та взаємозв'язку проведених розрахунків в усіх бюджетах підприємства, що знаходить своє відображення в узгодженій валюті на кінець бюджетного періоду.

Маючи вище наведені бюджети є можливість розрахувати показники вартості компанії та впливу на неї кожного фактору, що був використаний при підготовці бюджетів. З метою постійного відстежування динаміки вартості підприємства доцільно включати в бюджети чинники впливу на неї. Так, в операційні бюджети може бути введено темп росту обсягу продажу, частку готівкових надходжень за періодами, норму прибутку тощо. У фінансові бюджети доцільним є включення таких чинників вартості, як чистий грошовий потік, тривалість фінансового циклу, ціна капіталу, середньозважена вартість капіталу, величина й рентабельність інвестованого капіталу.

Важливим етапом вартісно-орієнтованого бюджетування промислового підприємства є контроль досягнення результатів, який передбачає отримання відповідей на такі запитання: чи досягнуті заплановані значення зростання вартості бізнесу протягом планового періоду; якщо значення не досягнуті, або перевищені – які обставини вплинули на це і наскільки їх вплив буде істотним у майбутньому; як слід відкоригувати плани, заходи і фінансування на майбутнє, щоб забезпечити заплановані показники зростання вартості підприємства.

Проведений огляд дозволяє узагальнити найбільш значущі характеристики вартісно-орієнтованого бюджетування. По-перше, об'єктом управління в системі вартісно-орієнтованого бюджетування є ринкова вартість підприємства. По-друге, це підхід до управління підприємством, який спрямований на стійке зростання його ринкової вартості з урахуванням інтересів власників, інвесторів та інших зацікавлених сторін. По-третє, це плановий та впорядкований процес забезпечення стійкого потоку грошових коштів з метою забезпечення не тільки зростання поточних прибутків, а й вартості бізнесу загалом. По-четверте, це сукупність потоків інформації, що дозволяють оцінювати напрямок й темпи зміни ринкової вартості підприємства.

На жаль, менеджмент більшості українських підприємств поки ще не готовий вживати заходів задля максимізації вартості. Більшість випадків використання вартісно-орієнтованого управління в Україні сформовані фірмами, які були реструктуризовані в умовах злиття і поглинань зарубіжними компаніями. Ймовірно, це обумовлено тим, що для успішного функціонування в даному напрямку потрібно перейти від зосередженості на кількісну характеристику різноманітних показників на підприємстві, до структури управління фінансами, яка створює передумови для досягнення конкурентних переваг і стійкого збільшення вартості. Також одним із чинників, що стримує широке використання бюджетування на вітчизняних підприємствах є недостатній рівень його теоретичного та методичного забезпечення.

Загалом система бюджетування має бути спрямована на прискорення реагування підприємства до змін чинників формування ринкової вартості підприємства. Одночасно має забезпечуватись оперативне отримання інформації про необхідність коригування стратегії і тактики управління підприємством. Система бюджетів підприємства дозволяє встановити жорсткий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням грошових коштів, створити умови для виявлення небажаних ситуацій у господарській діяльності, ввести дієвий механізм мотивації та стимулювання менеджерів всіх рівнів підприємства до прийняття раціональних управлінських рішень, що сприятиме покращенню результатів діяльності та збільшенню вартості.

Висновки до другого розділу

1. Промислові підприємства становлять основу індустріальної економіки та є генераторами новоствореної вартості в країні. Оцінка загальних тенденцій їх розвитку та її динаміки дозволила встановити ключові фактори загального погіршення фінансово-майнового стану більшості підприємств та ефективності їх діяльності. Темпи приросту обсягів промислового виробництва в Україні є достатньо низькими у порівнянні з індексом інфляції національної валюти та показниками світового розвитку. Крім того, структурно частка промислового виробництва у сукупному ВВП характеризується негативними тенденціями. Відповідно, стратегія вартісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами повинна бути направлена на створення репутаційного капіталу шляхом формування позитивного інвестиційного іміджу.

2. Ефективність діяльності промислового підприємства часто перебуває в прямій залежності від ефективності управління його фінансами та ресурсними джерелами. Процес залучення ресурсів, спрямованих на фінансування діяльності підприємства, має прямий вплив на структуру його капіталу та його сукупну вартість. Результативність впровадження системи

вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств виявляється у підвищенні ефективності бізнес-процесів в операційній діяльності, збільшенні валового і 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.

3. Формування центрів фінансової відповідальності у вартісно-орієнтованому управлінні фінансами промислових підприємств передбачає децентралізацію процесів управління та може здійснюватися за такими етапами: загальний аналіз діяльності підприємства та конкретизація цілей; групування видів діяльності та витрат; аналіз їх підконтрольності та визначення співвідношення із доходами; встановлення структури взаємозв'язків та ступеню взаємного впливу рішень; затвердження єдиних принципів формування внутрішніх звітів, цільових фінансових показників та структури документообігу. Організація обліку за центрами фінансової відповідальності дає можливість оперативно контролювати витрати і результати на різних рівнях вартісно-орієнтованого управління підприємством та оцінювати роботу окремих менеджерів і підрозділів на основі встановлених планових показників та шляхів їх досягнення, котра визначається за даними оперативної взаємопов'язаної звітної інформації.

4. Побудова стратегії та тактики вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств передбачає встановлення планових показників ефективності, а основою такого процесу може слугувати процес бюджетування. Основними складовими вартісно-орієнтованого бюджетування є планування з урахуванням цільового показника ринкової вартості підприємства, координація центрів фінансової відповідальності, прогнозування та моніторинг результатів, аналіз впливу кожної структурної одиниці на сукупну вартість підприємства та мотивацію персоналу на досягнення цілей. Запропоновано комплексну структуру бюджетів в механізмі

вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства, котра відображає послідовність їх розробки, взаємозв'язки й синергію та створює передумови ефективного управління основним об'єктом – вартістю фінансових активів підприємства.

5. Оцінка ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств здійснюється відповідно концептуальній схемі поетапно і реалізує методичний підхід що використовує групи показників, які характеризують фінансовий потенціал, фінансову стійкість та фінансові активи промислового підприємства і на базі зіставлення результатів оцінки вартості фінансових активів до впровадження механізму і після його впровадження дозволяє сформувати необхідне інформаційне поле ключових індикаторів оцінки його ефективності. Вибір методу оцінювання (витратний, дохідний чи ринковий) здійснюється відповідно до рекомендацій, які враховують фінансовий стан та технологічні особливості підприємства. Як основний фінансовий показник оцінки економічного ефекту й економічної ефективності впровадження зазначеного механізму слід використовувати ті, які визначені в основних цілях його функціонування.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [7; 225; 227; 228; 230; 232; 234].

РОЗДІЛ 3**НАУКОВО-ПРИКЛАДНІ ПОЛОЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МЕХАНІЗМУ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ФІНАНСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ****3.1. Концептуальні підходи до управління фінансовими ресурсами
промислових підприємств в умовах нестабільності**

Розвиток промислових підприємств є необхідним для створення міцної основи економічного розвитку країни. Формування національного промислового фундаменту є стратегічно важливим з позиції забезпечення економічної безпеки держави, підвищення її ролі у стимулюванні функціонування регіональних економічних систем, розвитку світової економіки. Сьогодні розвинутий промисловий сектор є індикатором інноваційності національних економік, сферою, у якій зароджуються і розвиваються сучасні цифрові технології. Відповідно, функціонування промислових підприємств у сучасних умовах є невід'ємною складовою становлення цифрової економіки й це актуалізує питання створення сприятливих умов для функціонування таких підприємств, забезпечення їхньої ефективної діяльності в різних умовах економічної реальності, підвищення вартості та забезпечення конкурентоспроможності. Особливо важливим є забезпечення дієвості функціонування системи фінансового менеджменту промислових підприємств, яка є невід'ємною складовою механізму їхнього управління, відіграє ключову роль у формуванні фінансової основи для розвитку таких суб'єктів господарювання, підвищення їх привабливості щодо залучення додаткових фінансових ресурсів з метою розширення виробництва.

Наявність фінансових ресурсів у сучасному світі визначає можливості промислових підприємств для власної модернізації, розробки та використання передових технологій, у тому числі цифрових інновацій, які стали невід'ємною складовою процесу формування конкурентних переваг економічних суб'єктів. Відповідно питання пошуку напрямків розвитку системи фінансового менеджменту промислових підприємств є актуальними, особливо враховуючи змінність економічного простору, у якому такі підприємства функціонують, перманентне виникнення різних за своєю природою ризиків, які мають здатність перетворюватися на реальні загрози для стабільності діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Таким чином у межах поточного підрозділу дисертаційної роботи основну увагу приділимо питанням управління фінансовими ресурсами промислових підприємств в Україні в сучасних, недостатньо стабільних та сприятливих умовах. Окреслене буде здійснено через пізнання специфічних рис функціонування системи фінансового менеджменту зазначених суб'єктів господарювання та особливостей трансформації такої системи.

Розвиток будь-якої економічної системи спирається на два найважливіші чинники: достатнє забезпечення фінансовими ресурсами і струнку систему управління. Це означає, що в ринковій економіці зростає роль фінансового менеджменту. Нагальність інноваційного розвитку економіки України зумовлює потребу дослідження проблем формування та використання фінансових ресурсів, як основи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємств [204, с. 540].

Беззаперечно, забезпечити ефективну фінансову діяльність промислового підприємства неможливо без побудови дієвої системи фінансового менеджменту, яка б відображала всі операції, дії, процеси, які відбуваються в межах такого підприємства і пов'язані з рухом фінансових ресурсів. Такий рух відбувається між промисловим підприємством та його партнерами, постачальниками сировини, органами державної влади, покупцями. Рух фінансових ресурсів у межах промислового підприємства

може відбуватися серед його структурних підрозділів, окремих підприємств. Саме система фінансового менеджменту надає упорядкованості процесу фінансової діяльності підприємства, що у підсумку позитивно впливає на прогнозованість та стабільність здійснення такої діяльності.

Фінансовий менеджмент є критично важливим елементом системи управління підприємством, оскільки він охоплює комплексні процеси формування, розподілу, контролю та оптимізації фінансових ресурсів з метою досягнення стабільних прибутків і забезпечення тривалого розвитку. Ця підсистема управління дозволяє не тільки раціонально використовувати фінансові потоки, але й адаптуватися до змін у ринкових умовах, мінімізуючи ризики та забезпечуючи фінансову стійкість [99, с. 67]. Більш того удосконалення фінансового менеджменту через впровадження вартісно-орієнтованого підходу є важливим кроком для підприємств, які прагнуть довгострокового зростання, адаптивності до ринкових змін та забезпечення фінансової стійкості. Застосування концепції вартісно-орієнтованого управління дозволяє посилити роль фінансового менеджменту як інструменту стратегічного розвитку, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності, яка вимагає від підприємств високої гнучкості, адаптивності та здатності до інноваційних перетворень [99, с. 72].

Фінансовий менеджмент як економічна категорія сьогодні активно досліджується значною кількістю науковців, оскільки цілком зрозуміло, що без організації ефективної роботи такої системи створити сприятливі умови для загального розвитку промислових підприємств неможливо. Історичний досвід засвідчує, що у саме системна робота у частині побудови складних механізмів управління фінансовими ресурсами є запорукою довгострокового розвитку промислових підприємств, стабільності їхньої фінансової діяльності та можливості протидіяти загрозам, які виникають і впливають на операційну, фінансову, маркетингу та інші види діяльності.

Фінансовий менеджмент промислового підприємства можна розглядати як сукупність принципів, методів, підходів, операцій, дій, які в сукупності здійснюють для управління формуванням, обігом фінансових ресурсів промислового підприємства, реалізацією контролю за ефективністю їх витрачання з метою пошуку оптимальних рішень щодо раціонального використання доступних грошових коштів такого підприємства відповідно до прийнятої стратегії його подальшого розвитку.

Розглянемо детальніше особливості трансформації, розвитку системи фінансового менеджменту промислових підприємств у різних умовах з урахуванням стану економічної, соціальної, політичної ситуації в країні. Цілком погоджуємося із думкою І. П. Ткаченко, що «дослідження трансформації сучасної системи фінансового менеджменту, яка включає методи процесів формування, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємств зумовлена насамперед основними принципами, пов'язаними з проблемами забезпечення ефективної діяльності та досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем, пошуком шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств за умов розвитку ринку та інтеграційних процесів, нових факторів їх успіху в конкурентному середовищі» [204, с. 545].

У стабільних умовах функціонування, більш привабливих економічних передумовах для здійснення бізнесу, система фінансового менеджменту промислового підприємства переважно функціонує ефективно відповідно до прийнятої стратегії розвитку. Така стратегія повинна полягати в розширенні виробництва, нових ринків збуту, загалом збільшенні обсягів виробництва та отримання доходів. Економічна стабільність сприяє розширенню операційної діяльності підприємств, закупівлі нового обладнання, що позитивно загалом впливає на розвиток промисловості. Серед особливостей функціонування промислових підприємств в таких умовах варто виокремити такі:

– фокус уваги на розширення діяльності, що позитивно повинно впливати на обсяги прибутку та сприяти підвищенню вартості таких підприємств;

– забезпечується ефективність планування, прогнозування, тобто складання фінансового плану, зменшується необхідність його коригування, що дозволяє оптимально спрогнозувати майбутні витрати, доходи, визначити фінансовий потенціал для реалізації нових інвестиційних проєктів;

– в умовах стабільності позикові ресурси здебільшого стають більш доступними, їхня вартість також знижується, що сприяє розвитку промислових підприємств, збільшує їх здатність залучати такі ресурси в розвиток нових напрямів підприємницької діяльності;

– промислові підприємства мають здатність формувати резервні фонди фінансових ресурсів для подальшого використання при погіршенні фінансового стану, неспроможності протидіяти новим загрозам у майбутньому;

– прогнозованість надходжень фінансових ресурсів також дозволяє оптимізувати процес управління ними, ефективніше використовувати їх в операційній діяльності, отримувати додаткові доходи через використання інвестиційних інструментів;

– відбувається підвищення ефективності використання інформаційних, кадрових і особливо фінансових ресурсів, що є важливим для підвищення ефективності роботи промислового підприємства, формування чистого прибутку від здійснення його господарської діяльності та ін.

У стабільних економічних, соціальних умовах система фінансового менеджменту промислових підприємств розвивається стабільно, формуючи нові імпульси до подальшого власного розвитку. Реалізація нових проєктів, модернізація існуючих, забезпечується залученням зовнішніх, внутрішніх фінансових ресурсів, які є більш доступними як за вартістю, так і за можливістю їхнього залучення від фінансових установ. При цьому органи державної влади приділяють меншу увагу підтримці діяльності промислових підприємств, оскільки в стабільних умовах вони самостійно демонструють високі темпи власного економічного розвитку. Проте, враховуючи, що сфера промисловості є надто складною і в її структурі значна кількість різних напрямів господарської діяльності, завжди є ті з них, які навіть в умовах

макроекономічної стабільності можуть зіштовхуватися зі спадом виробництва, що зумовлено насамперед кон'юнктурними несприятливими змінами на світових ринках.

Проведемо більш детальне дослідження особливостей трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної нестабільності. Зазначимо, що така нестабільність зумовлена значною кількістю різних чинників і пов'язана з формуванням передусім непередбачуваних, складнопрогнозованих, взаємопов'язаних кризових загрозових ситуацій у функціонуванні економічних систем. У підсумку кризові ситуації негативно впливають на національну економіку й коли їх кількість стає критичною, це призводить до рецесії.

Досліджувати питання трансформації економічних систем в умовах нестабільності дуже складно, тому що для кожної з таких систем є своя сукупність чинників, які можуть як стимулювати її розвиток, так і формувати нові загрози для стабільного функціонування. Це призводить до того, що стабільність національної економіки залежить від великої кількості різних факторів, управляти, запобігати виникненню яких та передбачати особливості впливу кожного з них на різних економічних суб'єктів дуже складно.

Нестабільність, що виникає в межах національної економіки, окремих її секторів, галузей, зазвичай досить швидко поширюється на функціонування всіх економічних суб'єктів. Так кризові явища у фінансовій системі в кожному разі впливають на розвиток реального сектору економіки, промислових підприємств. Спад у промисловому секторі, що пов'язаний насамперед зі зміною цін на світових ринках товарів, продукції також впливатиме і на розвиток фінансового сектору, формуватиме умови для зниження темпів його розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Економічна нестабільність являє собою стан системи, в якій порушується рівновага і це призводить до непередбачуваності подальшого розвитку такої системи, погіршення основних показників її функціонування. Визначимо окремі характерні риси економічної нестабільності. Серед них доцільно виокремити такі:

– зумовлюється наявністю внутрішніх національних галузевих, секторальних несприятливими чинниками та зовнішніми факторами, які можуть перетворюватися в загрози для національного господарства;

– є об'єктивно невід'ємною складовою циклічного розвитку економічних систем різних типів;

– призводить до зміни траєкторії розвитку економічної системи, що відбувається через поступову її адаптацію до нових реалій, викликів, які формуються в межах політичної, соціальної систем;

– негативно впливає на процеси прогнозування, планування, моделювання подальшого розвитку економічних систем, що здійснюється з метою визначення стратегій забезпечення такого розвитку в довгостроковій перспективі;

– супроводжується нестабільністю основних макроекономічних показників, інших параметрів, які в цілому характеризують стан системи. Економічна нестабільність не завжди полягає лише у тривалому занепаді економічних систем, зменшенні темпів її економічного розвитку, вона в першу чергу відображає траєкторію системи в середньостроковій перспективі й відповідно економічні показники, які відображають розвиток такої системи, можуть в короткострокових періодах набувати позитивних значень і характеризувати позитивні зміни у функціонуванні конкретної системи;

– призводить до формування значної кількості дисбалансів у функціонуванні фінансової системи країни, окремі з них призводять надалі до виникнення інших дисбалансів, що в підсумку формує досить складний несприятливий простір для здійснення господарської діяльності;

– вимагає використання значного спектра методів, інструментів органами державної влади, місцевого самоврядування для унеможливлення настання економічної нестабільності або зменшення негативних наслідків від її виникнення для функціонування регіональних економічних систем, національного господарства, фінансової системи та ін.;

– негативно впливає на функціонування соціальної системи країни, оскільки призводить до зниження економічної активності, а отже, і погіршення фінансових можливостей здійснювати соціальну підтримку та фінансувати соціальні проєкти та ін. [96, с. 71; 150; 173, с. 10-12; 203; 236, с. 78-80].

Існує значна кількість зовнішніх, внутрішніх чинників, які впливають на стабільність роботи промислового підприємства (рис. 3.1).

Зовнішні фактори, на наше переконання, є більш важливими, оскільки визначають простір, у якому функціонує промислове підприємство, є об'єктивними стосовно його роботи й вимагають вчасної ідентифікації та впровадження механізмів протидії тим з них, які призводять до формування реальних загроз для стабільної діяльності. На процес формування таких чинників будь-яке промислове підприємство не може впливати, а тому це лише підкреслює важливість побудови дієвих систем управління потенційними економічними, фінансовими ризиками.

У свою чергу внутрішні фактори є в переважній більшості випадків наслідками управління промисловим підприємством, формують його внутрішній потенціал економічного розвитку, і можуть змінюватися через використання відповідних внутрішніх механізмів підвищення ефективності управління, координації роботи між структурними підрозділами, залучення більш кваліфікованих фахівців до управління різними виробничими, фінансовими, маркетинговими та іншими процесами. Різні внутрішні чинники проявляють себе по-різному у процесі функціонування промислового підприємства. Окремі з них можуть призводити одразу до значних деструктивних процесів у функціонуванні підприємства, а інші – поступово формувати загрози, які будуть з часом накопичуватися, і у підсумку призводити до виникнення складних, системних перешкод для його подальшого розвитку. Керівництво промислового підприємства повинно враховувати можливі загрози, які виникають у зовнішньому, внутрішньому середовищі, насамперед для забезпечення стабільності його фінансової діяльності.

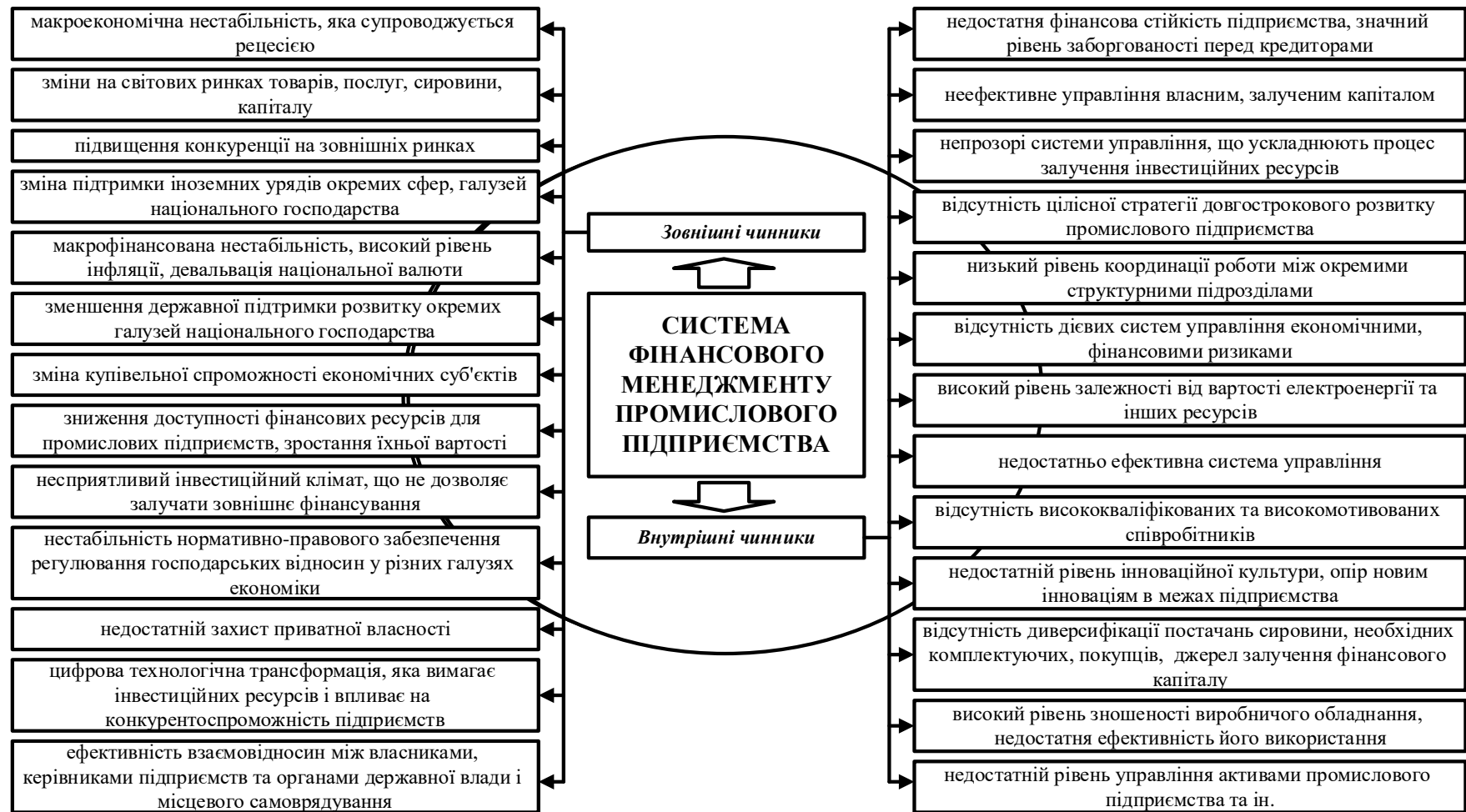


Рис. 3.1 – Зовнішні та внутрішні чинники, що формують нестабільність системи фінансового менеджменту промислового підприємства

Джерело: складено автором на основі [58; 134; 142, с. 127-129; 166, с. 79; 173; 218, с. 99-100].

Нестабільність як правило негативно впливає на розвиток промислового підприємства, проте частково може призводити до позитивних змін у його функціонуванні в середній і довгостроковій перспективі. Будь-які зміни, наприклад, у системі управління також завжди призводять до виникнення певної нестабільності у функціонуванні промислового підприємства. Проте її рівень може бути абсолютно контрольованим і взагалі не призводити до значних загроз для функціонування промислового підприємства. Однак у поєднанні несприятливих внутрішніх чинників, зовнішніх загроз може формуватися досить складний економічний простір, у якому промислове підприємство починає зіштовхуватися зі значними кризовими ситуаціями, які вже призводять до погіршення економічних, фінансових показників. Вихід із такої ситуації виявляється складним, тривалим і вимагає значних ресурсів та відповідних антикризових заходів. Серед основних наслідків нестабільності для системи фінансового менеджменту промислового підприємства, на наше переконання, можна виокремити такі (рис. 3.2).

Вплив нестабільності на функціонування промислового підприємства може бути абсолютно різним. Інколи це пов'язано із несприятливими в певний період обставинами для виробництва конкретних товарів, продукції, їх продажем, короткостроковими складнощами у функціонуванні фінансової системи країни, що негативно впливає на можливості залучення інвестиційних, кредитних ресурсів. Однак окреслені наслідки можуть не формувати глибоких кризових явищ у роботі промислових підприємств. Проте інколи нестабільність може призводити до надскладних негативних наслідків для їхнього функціонування і, відповідно, їхньої фінансової діяльності. Це своєю чергою вимагає забезпечення значної трансформації, адаптації системи фінансового менеджменту до сформованої ситуації. У будь-якому разі ця система повинна швидко адаптуватися до нових реалій, враховувати наявний внутрішній фінансовий потенціал промислового підприємства, його здатність використовувати зовнішні можливості для відновлення власної діяльності, її стабілізації із забезпеченням подальшого розвитку.

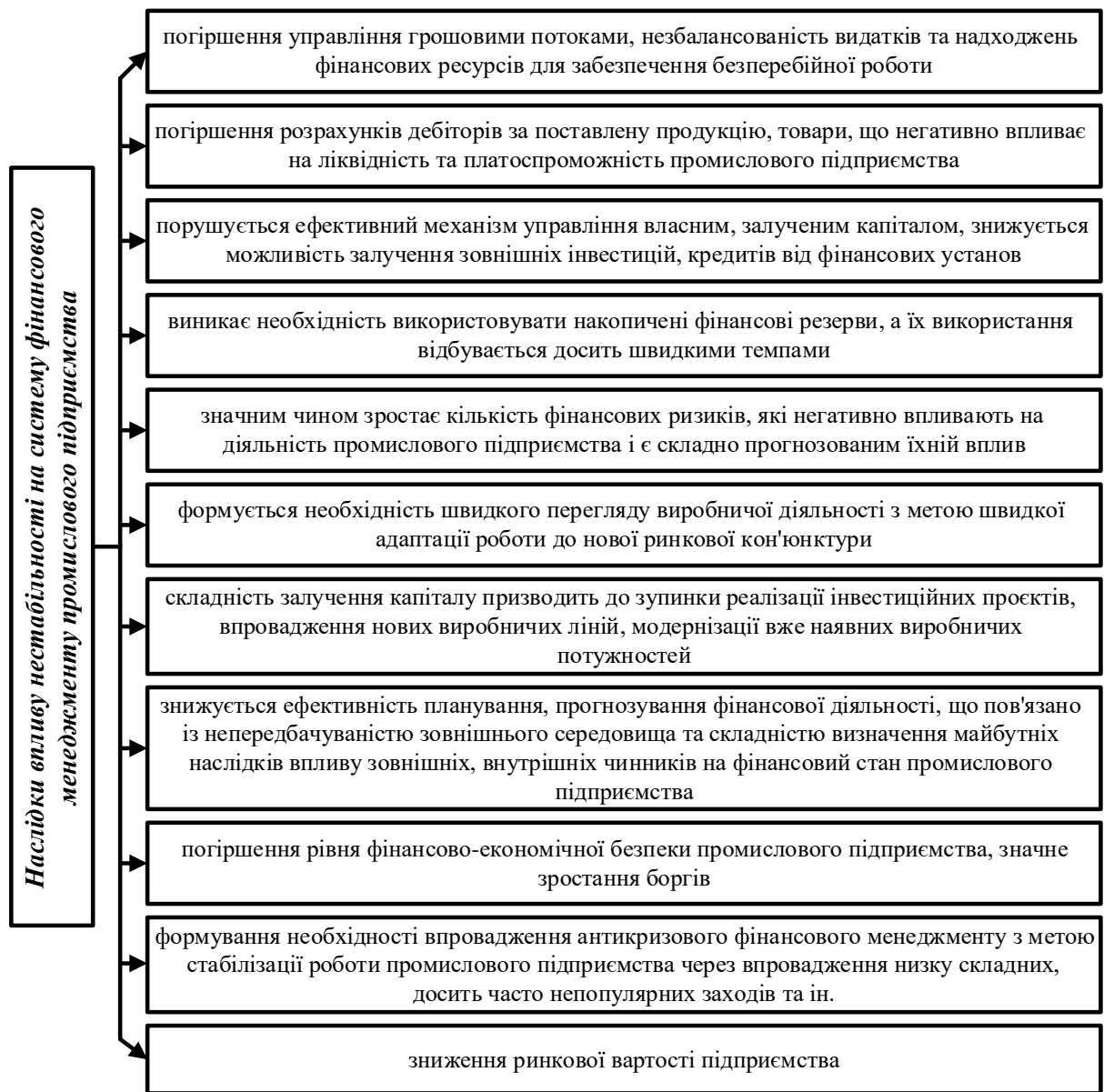


Рис. 3.2 – Основні наслідки впливу нестабільності на систему фінансового менеджменту промислового підприємства

Джерело: складено автором на основі [142; 247, с. 236-237; 173; 223; 166, с. 78].

Нестабільність є об'єктивно невід'ємною частиною функціонування і розвитку будь-якого промислового підприємства. Це вимагає в межах системи управління використовувати інструменти, механізми зниження її негативних наслідків для роботи такого підприємства. У межах системи фінансового менеджменту можливо впроваджувати низку заходів, реалізація яких сприятиме більш ефективному управлінню фінансовими ресурсами,

підвищенню спроможності промислового підприємства протидіяти зовнішнім, внутрішнім загрозам без значних фінансових втрат. Серед таких заходів варто виокремити такі:

- покращувати функціонування системи ризик-менеджменту, залучати кваліфікованих спеціалістів для побудови дієвої системи управління фінансовими ризиками, їх виявлення та запобігання;

- використовувати різні інструменти управління фінансовими ризиками, залучати страхові компанії, інші установи для вчасного виявлення таких ризиків та зменшення фінансових втрат від їх настання;

- посилювати роботу з дебіторами, впроваджувати нові механізми контролю вчасності розрахунків для унеможливлення значних розривів між кредиторською та дебіторською заборгованістю;

- здійснювати диверсифікацію постачальників сировини, необхідних комплектуючих, зокрема й диверсифікацію покупців на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- використовувати більш виважений підхід до управління залученими ресурсами, здійснювати глибший аналіз умов залучення фінансування, розглядати різні джерела отримання коштів у коротко- і довгостроковій перспективі;

- проводити зменшення витрат як операційних, так і адміністративних з метою їхнього узгодження з доходами;

- впроваджувати поступово нові технології, інновації, які дають змогу поступово зменшити витрати на придбання ресурсів, підвищити ефективність їх застосування;

- впроваджувати механізми формування окремих резервних фінансових фондів на випадок складних, непередбачуваних ситуацій, які можуть значним чином погіршувати фінансовий стан підприємства; при цьому важливим питанням є забезпечення правильного управління такими ресурсами;

– здійснювати досить жорсткий контроль за видатками, змінити механізм їх погодження, ухвалення рішень щодо їх здійснення, особливо це важливо на початкових етапах розгортання кризових явищ у діяльності промислового підприємства;

– доцільно посилити ефективність здійснення періодичного аналізу фінансового стану підприємства, оцінки якості функціонування системи ризик-менеджменту з метою виявлення вузьких місць у фінансовій діяльності промислового підприємства;

– у разі потреби доцільно залучити окремі фінансові консалтингові компанії з метою розроблення ними дієвих стратегій щодо виходу промислового підприємства з кризових ситуацій, стабілізації його фінансового стану;

– за можливості звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування з метою отримання необхідної фінансової підтримки на період виходу з кризової ситуації. Така підтримка може полягати у зміні податкової політики, зменшення мит на імпорт сировини, комплектуючих, експорт готової продукції, частковій компенсації вартості залучених фінансових ресурсів;

– розглянути можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів з частковою втратою контролю над промисловим підприємством;

– переглянути сформовану модель фінансової діяльності промислового підприємства, розробити нову фінансову стратегію, яка б підпорядковувалася оновленій стратегії розвитку промислового підприємства з урахуванням його реальних внутрішніх можливостей, можливостей залучення зовнішнього фінансування;

– переглянути за необхідності організаційну структуру управління фінансовою діяльністю промислового підприємства, впровадити заходи щодо підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, забезпечення зростання ефективності функціонування інформаційної системи, тобто процесів створення, обігу, обміну, використання та збереження внутрішньої інформації;

– впроваджувати принципи вартісно-орієнтованого управління, яке полягає в забезпеченні ефективності фінансової діяльності підприємства, насамперед з метою підвищення його ринкової вартості.

Таким чином, враховуючи представлені вище напрямки трансформації системи фінансового менеджменту промислових підприємств з метою забезпечення більш стабільного розвитку цих суб'єктів господарювання, зауважимо, що значна кількість їх сьогодні намагаються використовувати доступні методи та інструменти для підвищення рівня власної фінансової стійкості. Проте кількість загроз, які негативно можуть впливати на діяльність промислових підприємств постійно зростає. При цьому змінюється характер впливу окремих з них на фінансовий стан зазначених суб'єктів господарювання. Це обумовлює і зміну світогляду керівників промислових підприємств, оскільки виникає об'єктивна потреба у пошуку нових напрямків стабілізації діяльності таких суб'єктів з метою формування сприятливих умов для їхнього подальшого розвитку.

Проте інколи досить складно спрогнозувати окремі чинники, загрози, які можуть виникати раптово і загрожувати стабільному функціонуванню промислових підприємств. Такі суб'єкти господарювання володіють матеріальними об'єктами (виробничі потужності, логістичні об'єкти і т.д.) і у разі несприятливих, досить загрозливих умов для існування перенести виробничу діяльність зазначених суб'єктів неможливо одразу, інколи не можливо взагалі. Це у свою чергу значним чином підвищує ризики як економічні, так і фінансові для їхнього функціонування. У цьому контексті в першу чергу маємо на увазі безпосередньо загрозу операційній діяльності промислових підприємств, яка може бути пов'язана із їх захопленням, окупацією території, на якій такі підприємства знаходяться, значним руйнуванням їхньої матеріальної бази, виробничих фондів і т. ін.

Окреслене все ми спостерігали у 2022 році, з початку повномасштабної війни в Україні. Промислові підприємства, які знаходилися на територіях, що сьогодні окуповані або перебувають на лінії зіткнення зіштовхнулися з

непередбачуваними, нетривіальними та катастрофічними загрозами для їхньої діяльності. Значна кількість з них вже перестала існувати в результаті повного руйнування виробничої бази. Окремі з них змогли релокуватися в інші регіони і відновити свою діяльність. Проте для більшості з таких підприємств війна принесла лише руйнування, зупинку виробництва і складні економічні умови для подальшого розвитку. Безпосередньо це все впливає на функціонування системи фінансового менеджменту таких суб'єктів господарювання, яка звичайно не була адаптована до таких надскладних викликів.

В Україні війна призвела до наступних наслідків у роботі промислових підприємств:

- руйнування значної частини виробничих потужностей;
- окупація значної кількості промислових підприємств, які не відновили свою роботу у подальшому;
- дефіцит кадрів, значна частина спеціалістів переїхала на неокуповану частину України, в інші регіони або за кордон;
- порушення логістичних ланцюгів доставки сировини, необхідних комплектуючих, в т. ч. і продажу готової продукції;
- значне зростання витрат на логістику, що пов'язано із необхідністю забезпечення безпекових маршрутів, підвищення вартості страхування вантажів тощо;
- підвищення рівня конкуренції між підприємствами, оскільки кількість споживачів значним чином зменшилася;
- розвиток нових сфер національного господарства, в яких сьогодні значними темпами розвивається промисловий потенціал країни;
- недостатній рівень доступності фінансових ресурсів, особливо для підприємств, які релоковані, враховуючи, що не до кінця відпрацьовані операційні процеси, недостатній рівень фінансових показників для отримання позик;

– складність у модернізації обладнання, виробничих потужностей, що впливає на конкурентоспроможність товарів, продукції, особливо на зовнішніх ринках;

– макрофінансова нестабільність, зростання вартості долара США та інших іноземних валют, що негативно впливає на фінансовий стан промислових підприємств, особливо тих з них, які продають свою продукцію на внутрішньому ринку та ін.

Загалом сьогодні промислові підприємства в Україні зіштовхуються із класичним переліком проблем, які виникають в умовах фінансової нестабільності в будь-якій країні. Проте до цього переліку варто також додати і перешкоди, які виникають в результаті саме військової агресії і непередбачуваності наслідків війни.

Військова агресія загалом створює нестабільний економічний простір для розвитку всіх виробничих, торгових, фінансових відносин. Складність передбачення завершення війни лише посилює, в першу чергу, фінансові ризики функціонування промислових підприємств, що в підсумку впливає як на доступність кредитних ресурсів для відновлення їхньої роботи, розширення виробництва, так і на спроможність купувати обладнання, комплектуючі, які виробляються в інших країнах. При цьому війна традиційно посилює роль тих промислових підприємств, які задіяні до виробництва озброєння, необхідних для цього комплектуючих та іншого військового обладнання. Відповідно сьогодні оборонний комплекс стає флагманом розвитку промисловості України, в якому концентруються значні фінансові ресурси як державні, так і приватні, формується промисловий потенціал країни та зароджуються нові напрямки економічної діяльності, які у подальшому, на наше переконання, трансформуються в окремі галузі, підгалузі національного господарства.

Безпосередньо війна значним чином вплинула на фінансовий стан промислових підприємств. Серед наслідків такого впливу можна виокремити такі:

- втрата значної кількості матеріальних об'єктів, виробничих потужностей промислових підприємств, тобто зменшення обсягів активів, якими вони володіють;

- значне зростання дебіторської заборгованості, що пов'язано з погіршенням фінансової діяльності покупців промислової продукції або зупинкою взагалі їх роботи;

- зростання вартості доставки товарів, комплектуючих, продажу готової продукції різним клієнтам;

- значне зниження попиту, а отже і скорочення доходів, що відповідно впливає і на прибуток;

- складність залучення кредитних ресурсів, враховуючи нестабільність в країні, нестабільність фінансового стану промислових підприємств, складність прогнозування їхньої подальшої діяльності;

- складність залучення додаткових внутрішніх, зовнішніх інвестицій, висока вартість таких коштів, що пов'язано зі значними інвестиційними ризиками, з якими сьогодні зіштовхуються промислові підприємства;

- зростання собівартості продукції, що негативно впливає на її конкурентоспроможність на зовнішніх та внутрішньому ринку;

- значне погіршення фінансового стану підприємств, які забезпечують доставку необхідних комплектуючих, сировини, товарів, що значним чином ускладнює розрахунки з ними, вимагає наявності постійно ліквідних коштів;

- підвищення валютних ризиків, що обумовлюється нестабільністю національної валюти, необхідністю закупівлі окремих комплектуючих, сировини із-за кордону і т. ін.;

- підвищення вартості людських ресурсів, що обумовлюється сукупність складних чинників та ін.

Відповідно війна впливає на функціонування системи фінансового менеджменту промислових підприємств. Значна кількість фінансових ризиків, з якими сьогодні зіштовхуються ці суб'єкти господарювання в Україні, вимагає значних трансформацій зазначеної системи, враховуючи швидкість зміни

економічного простору, в якому вони здійснюють свою діяльність. Окрім об'єктивних причин макроекономічної нестабільності в Україні, досить часто змінюються і законодавчі норми, які не завжди позитивно впливають на функціонування промислових підприємств. Непередбачуваність таких змін негативно впливає на процеси планування, прогнозування діяльності промислових підприємств, що є особливо важливим для них, враховуючи масштабність функціонування таких підприємств, наявність досить складного виробничого циклу, який вимагає різних типів сировини, комплектуючих, наявності висококваліфікованих спеціалістів.

Відповідно сьогодні в Україні система фінансового менеджменту промислових підприємств досить активно змінюється і це відбувається наступним чином: значна увага приділяється аналізу макроекономічних, макрофінансових ризиків, розробляються нові напрямки мінімізації потенційних ризиків, особливо які пов'язані з внутрішніми процесами; основний фокус зміщено на процеси адаптації до сучасних реалій, гнучкість у прийнятті рішень; активне використання антикризових інструментів для стабілізації фінансового стану промислових підприємств; процес планування стає адаптивним, плани в першу чергу будуються короткострокові на основі тих даних, які реально спрогнозувати, середньострокове та довгострокове планування стає менш важливим, враховуючи неможливість якісного прогнозування економічного середовища; більша увага приділяється показникам ліквідності, зміні роботи з дебіторами, стабільності грошових потоків підприємства; змінилися вимоги до кваліфікації фінансових менеджерів, головних бухгалтерів, фінансових директорів, які повинні мислити більш гнучко, швидко приймати рішення щодо використання фінансових ресурсів.

Відповідно в сучасних умовах вітчизняні підприємства також намагаються в першу чергу вижити в нестабільному економічному, інституціональному та соціальному середовищі. Відповідно увага більша

приділяється не виключно фінансовим показникам діяльності, але і параметрам вартості підприємства, його потенціалу протидіяти зовнішнім, внутрішнім чинникам, якості функціонування системи фінансового менеджменту.

Беззаперечно, сьогодні одну з найбільш важливих ролей у функціонування системи фінансового менеджменту відіграє механізм вартісно-орієнтованого управління, який стає невід'ємною складовою такої системи. Це обумовлено наступними причинами: увага керівниками більше приділяється не виключно фінансовим показникам (обсягу виробництва, прибутку), а саме створенню вартості; фокусування уваги на задоволення саме довгострокових цілей, невід'ємною складовою яких є забезпечення зростання вартості промислового підприємства; важлива увага приділяється питанням управління капіталом, оскільки доступність фінансових ресурсів стає обмеженою, основним джерелом фінансових ресурсів стають власні кошти власників та фінансові результати діяльності підприємства; вартісно-орієнтоване управління, як вже зазначалося, є важливими в кризових умовах оскільки дає змогу чітко визначити пріоритетні напрямки роботи, які пов'язані зі створенням вартості, та мінімізувати зусилля на інших напрямках. Це вже стає важливою складовою саме стратегічного розвитку промислового підприємства, а відповідно визначає базові фінансові цілі його подальшого функціонування. Удосконалення фінансового менеджменту через впровадження вартісно-орієнтованого підходу є важливим кроком для підприємств, які прагнуть довгострокового зростання, адаптивності до ринкових змін та забезпечення фінансової стійкості. Застосування VBM дозволяє посилити роль фінансового менеджменту як інструменту стратегічного розвитку, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності, яка вимагає від підприємств високої гнучкості, адаптивності та здатності до інноваційних перетворень [99].

На рис. 3.3 представлено концептуальну модель ролі механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства.

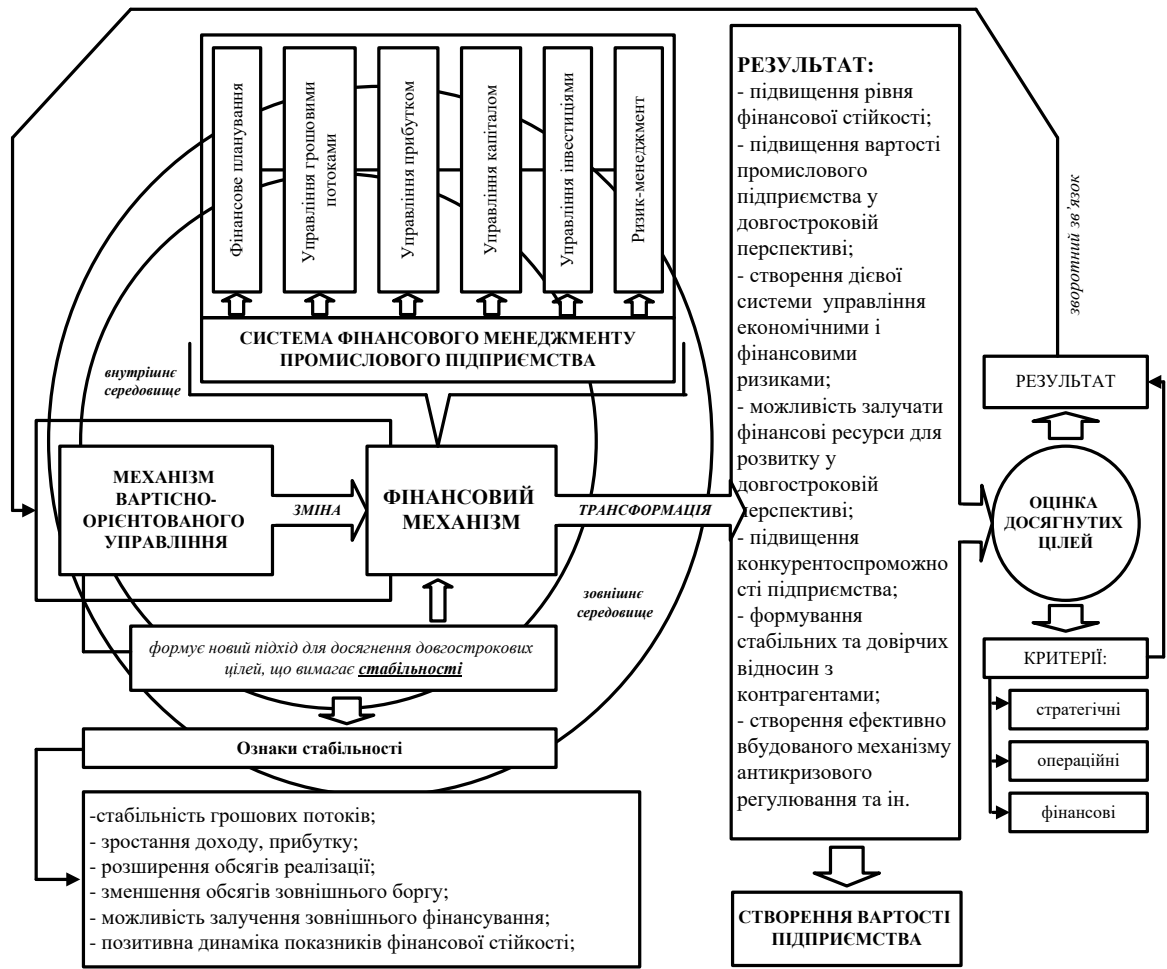


Рис. 3.3 – Концептуальна модель ролі механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства

Джерело: побудовано автором.

Таким чином питання дослідження механізму вартісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами в Україні сьогодні стає надактуальним, враховуючи високий рівень нестабільності національної економіки. Проте забезпечити ефективне використання такого механізму у роботі зазначених суб'єктів господарювання вимагає зваженого підходу, зміни стратегії їхньої роботи у середньо-, довгостроковій перспективі. ці питання будуть розглядатися у наступному підрозділі дисертації.

3.2. Прикладні положення функціонування та трансформації механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Ефективність функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств забезпечується за умов розробки і реалізації відповідного механізму управління, в рамках якого приймаються зважені управлінські рішення стосовно вибору стратегічних фінансових альтернатив, підвищення ефективності фінансової діяльності, нарощування фінансового потенціалу і т. ін. Саме механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств дозволяє 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 і покликані забезпечити реалізацію ряду функцій, спрямованих на реалізацію головної мети - максимізацію вартості фінансових активів.

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. Вважаємо за необхідне наголосити, що впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств покликане передусім забезпечити зростання ринкової вартості підприємства, проте поряд з тим, саме це і формує передумови посилення стану державних фінансів та

національної економіки, шляхом забезпечення взаємодії з іншими секторами економіки, активізації фінансового ринку, залучення значної частини працездатного населення (рис. 3.4).



Рис. 3.4 – Роль механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у забезпеченні стимулювання розвитку національної економіки

Джерело: розроблено автором на основі [7; 103; 182; 225; 229].

Сукупність складових зазначеного механізму включає: вартісно-орієнтований контролінг; вартісно-орієнтоване бюджетування; центри фінансової відповідальності; інструменти управлінського обліку; управлінський аналіз; процедура форензик і підсистема інформаційного забезпечення (рис. 3.5).

Що стосується складової «Новітні інструменти управлінського обліку», то за своєю сутністю вона виявляється в модифікації та осучасненні вже відомих інструментів, які 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.

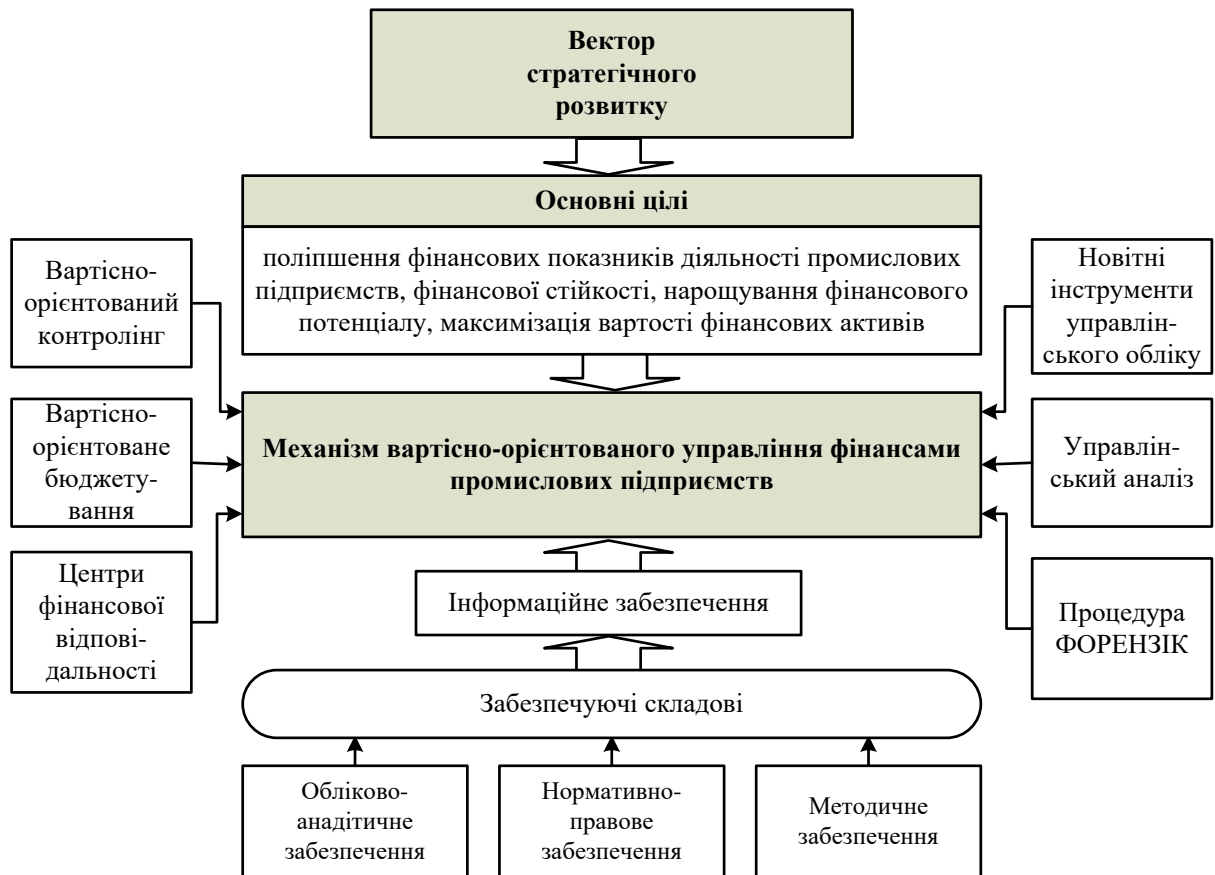


Рис. 3.5 – Сукупність основних забезпечувальних складових функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено автором з урахуванням [225; 229; 62].

Складова «Центри фінансової відповідальності» забезпечує персоналізацію 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 складової 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 вартості.

Вагомою складовою механізму вартісно-орієнтованого управління є «Процедура форензік», 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 складова завдяки своїй значущості і спрямована на прогнозування майбутнього розвитку підприємств та зміни його вартості на основі результатів ретроспективного аналізу.

Складова «Інформаційне забезпечення» представлена такими видами забезпечення: обліково-аналітичне, нормативно-правове та методичне (рис. 2.19).

Найбільш значущою серед забезпечуючих складових інформаційного забезпечення є обліково-аналітичне забезпечення, що представлено у вигляді бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку, яке відіграє суттєву роль в процесах аналізу та оцінювання облікової інформації щодо фінансового стану та результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств, а також визначення можливих напрямків 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 і т. ін., забезпечує здійснення на належному рівні процесу управління фінансами відповідно до принципів вартісно-орієнтованого підходу [27].



Рис. 2.19 – Структура складової інформаційного забезпечення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислового підприємства

Джерело: розроблено автором з урахуванням [206; 207; 208; 93]

Структура обліково-аналітичного забезпечення як основної складової інформаційного забезпечення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств представлена на рис. 2.20.

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

Зазначений механізм являє собою інтегровану сукупність складових, взаємопов'язаних реалізацією ряду 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.

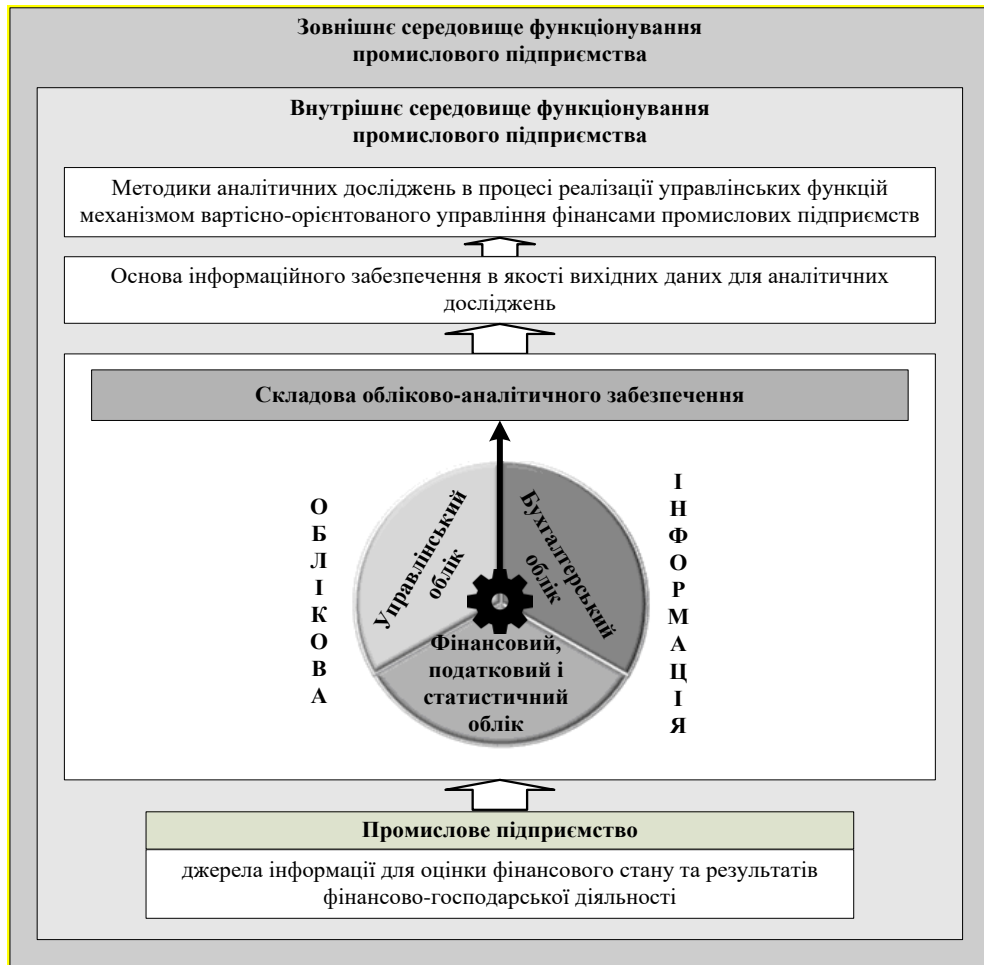


Рис. 2.20 – Структура обліково-аналітичного забезпечення як основної складової інформаційного забезпечення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [209; 210; 96; 211; 200]

Виконання механізмом своїх функцій здійснюється через методичну і забезпечувальну складові, а також принципи, фінансові важелі та інструменти, які активно сприяють реалізації цілей і завдань функціональної підсистеми механізму (рис. 2.21).

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

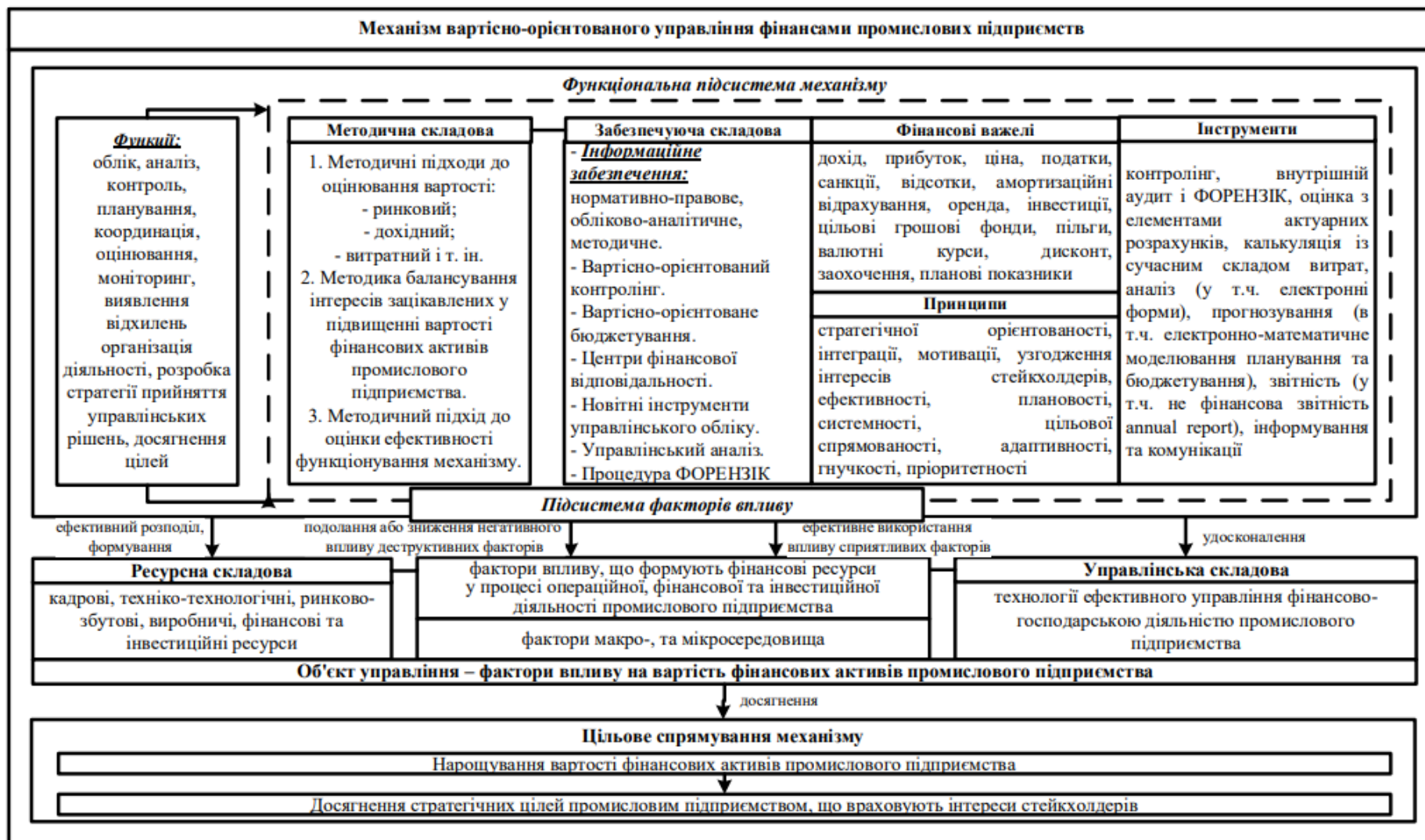


Рис. 3.8 – Теоретична конструкція механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством

Джерело: складено автором.

Особливу роль у виконанні функцій зазначеного механізму відведено ресурсній складовій. Це обумовлено 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 і матеріальні – задіяні у впровадженні методик дослідження та розробці програмного забезпечення.

Важливим у функціонування окресленого механізму є дотримання необхідних наступних нових принципів:

1) цифрової адаптивності – здатність швидкооперативно адаптуватися до змін цифрового середовища, впровадження нових інформаційних технологій та цифрових інструментів;

2) цифрового контролінгу – використання цифрових технологій, автоматизованих систем та інструментів бізнес-аналітики для забезпечення безперервного контролю фінансових процесів і результатів діяльності;

3) предиктивності – орієнтація не лише на аналіз поточних і минулих фінансових результатів, а й на формування прогнозів щодо майбутнього розвитку підприємства, його фінансового стану та ринкової вартості, використання цифрових технологій для побудови окремих сценаріїв розвитку;

4) фінансової резильєнтності – забезпечення здатності підприємства підтримувати фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність в умовах кризових явищ, економічної нестабільності, підтримувати прийнятний рівень власного фінансового потенціалу;

5) кіберстійкості – забезпечення захисту фінансових даних, цифрової інфраструктури та інформаційних систем промислового підприємства від кіберзагроз., що сприяє підтриманню безперервності фінансових процесів та збереженню довіри інвесторів, партнерів і споживачів.

Ефективний управлінський вплив керуючої підсистеми дозволяє успішно реалізувати цільове спрямування механізму, а саме – забезпечити нарощування вартості фінансових активів промислового підприємства.

Оцінка ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств (рис. 2.22) здійснюється поетапно.

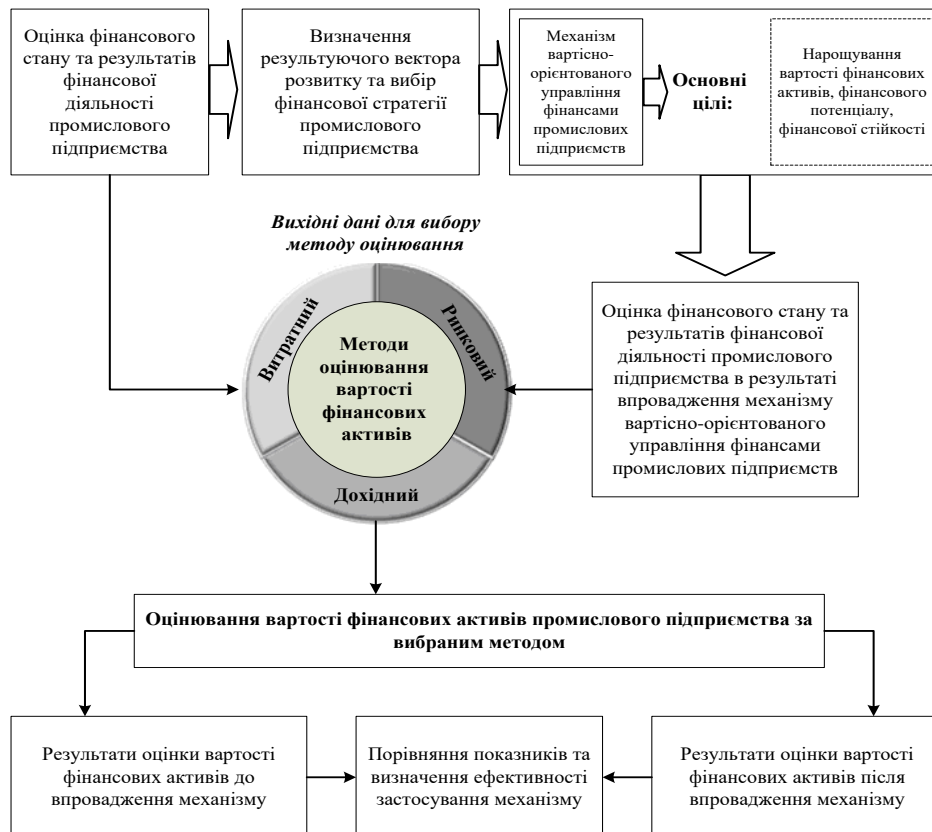


Рис. 2.22. Концептуальна схема оцінювання ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: складено автором з урахуванням [202; 142; 104; 96]

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 відповідного підприємства після впровадження механізму. На третьому етапі здійснюється

порівняння відповідних показників 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 [28].

В якості основних показників для оцінки економічного ефекту та економічної ефективності впровадження зазначеного механізму слід 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. 2.23).

Враховуючи важливість функціонування промислових підприємств для результативного функціонування національної економіки, вважаємо за необхідне запропонувати показник оцінки макроекономічної ефективності вартісно-орієнтованого управління промисловими підприємства для національної економіки.

$$ME_{rom} = \sum_{i=1}^n (\Delta Pa) * K + \sum_{i=1}^n (\Delta ЧП) * K \quad (2.1)$$

де ME_{rom} – макроекономічна ефективність вартісно орієнтованого управління фінансами промислових підприємств;

ΔPa – приріст вартості майна промислових підприємств;

$\Delta ЧП$ – приріст чистого прибутку промислових підприємств в результаті впровадження вартісно орієнтованого управління;

K – мультиплікатор інвестицій;

n – множина промислових підприємств.

При цьому слід наголосити, що ефективність вартісно орієнтованого управління фінансами промислових підприємств на рівні держави буде

визначатись потенціалом впливу на динаміку валового внутрішнього продукту за рахунок нарощення вартості капіталу.



Рис. 2.23. Групи показників для оцінки економічного ефекту та економічної ефективності впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Джерело: складено автором з урахуванням [127; 130]

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. Функціональна схема системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств наведена на рис 2.24.

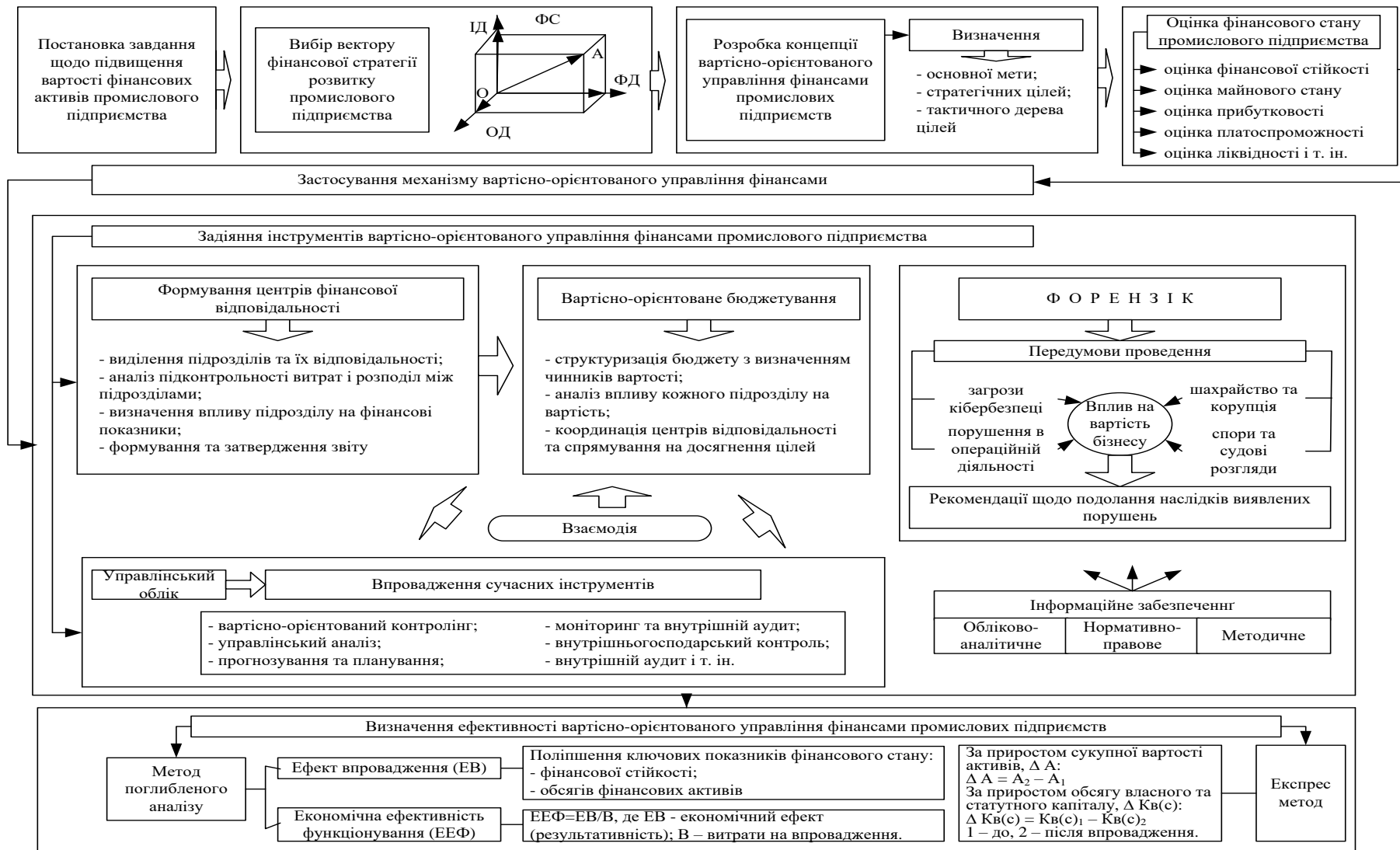


Рис. 3.11. Функціональна схема системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств

Джерело: розроблено автором

Для успішної реалізації вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств найбільш дієвою є система вартісно-орієнтованого управління з відповідним механізмом, який завдяки забезпечуючим складовим ефективно реалізує управлінські функції для досягнення мети, а саме: нарощування обсягів фінансових активів, фінансового потенціалу та фінансової стійкості. Водночас ефективність вартісно орієнтованого управління промисловими підприємствами матиме мультиплікативний ефект на загальний розвиток національної економіки.

3.3. Удосконалення використання фінансових інструментів механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств в умовах нестабільності

Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств в сучасних умовах може відігравати важливу роль при зміні стратегічних векторів роботи таких суб'єктів господарювання із досягнення визначених короткострокових цілей на поступове забезпечення досягнення саме довгострокових цілей, що є більш виправданим в умовах нестабільності. Відповідно доцільно визначити наступні напрями ефективності функціонування такого механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств для забезпечення їхнього довгострокового та ефективного функціонування. Зазначені напрями конкретизовано з урахуванням об'єктивних чинників, які сьогодні визначають вектори трансформації сектору промисловості, а саме: цифровізація виробничих процесів, цифрова трансформація системи управління, перманентна нестабільність, складні безпекові виклики та наслідки війни. Серед таких напрямів виокремлено наступні:

- впровадження ERP-, CRM- та ВІсистем у систему управління підприємством;
- автоматизація процесів фінансового аналізу та контролю;

- посилення уваги управління кіберризиками\$
- інтеграція цифрових технологій у систему фінансового планування та бюджетування;
- розвиток цифрової інфраструктури системи фінансового менеджменту промислового підприємства та ін.

Система внутрішнього контролю – один із ключових інструментів забезпечення ефективності фінансової діяльності промислового підприємства, котрий покликаний створити передумови оперативного й точного виконання управлінських рішень та виявлення їх наслідків, що може позитивно вплинути на вартість бізнесу в цілому. Дана система може використовувати комплекс інших спеціалізованих інструментів, окрім елементів управлінського обліку. Одним із сучасних та дієвих таких інструментів є процедура форензік.

Форензік – комплексне фінансове дослідження, мета якого полягає у виявленні дій персоналу щодо нецільового використання фінансових ресурсів бізнесу та побудові ефективної системи запобігання їх появі в майбутньому. Як зазначають експерти-практики, запобігання шахрайства є прямим методом зростання ефективності та збільшення маржинальності бізнесу, що може означати нарощення прибутку не лише за рахунок зростання доходів, а і заощадження поточних витрат, в тому числі виявивши розкрадання [97].

Потреба в проведенні форензік зумовлюється як світовим досвідом, що уособлений зведеними статистичними даними щодо службових зловживань, а також особливостями ментальності населення. Світовий досвід застосування процедури форензік говорить про таке: переважна більшість осіб, що вчинили шахрайство і були помічені, здійснюють його вперше; більш ніж у 40 % випадків виявленого шахрайства власники підприємств не звертаються до правоохоронних органів та уникають розголосу, щоб не нашкодити репутації бізнесу; більш як 23 % виявленого шахрайства на підприємстві закінчуються розглядом у судовому порядку; понад 80 % цивільних позовів за виявленими шахрайськими схемами чи порушеннями задовольняються на користь позивачів [24; 69; 98; 219].

Ще 30 років тому все населення України працювало на державних підприємствах, що наклало свій відбиток на культуру трудових відносин та ставлення до майна роботодавця. Весь період радянської економіки характеризується суттєвим зловживанням посадових осіб щодо майна підприємств від найнижчої до найвищої ланки організаційної структури.

Отже, в структурі механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, форензік реалізовує щонайменше дві основні функції: пряму: перешкоджає неефективному використанню коштів на підприємстві, тобто фактичному скороченню вартості активів; опосередковану: формування репутаційного капіталу (іміджевої вартості) фірми [24; 122; 177].

Форензік, як спеціалізована послуга, надається на сьогодні в Україні аудиторськими, консалтинговими або детективними агентствами. Для забезпечення ефективності фінансового розслідування, на нашу думку, експертна група повинна охоплювати бухгалтерів, фінансистів, галузевих фахівців, колишніх співробітників регулюючих органів сфери ведення бізнесу, залучених експертів тощо. При впровадженні на підприємстві системи вартісно-орієнтованого управління фінансами напрямки процедури форензік повинні бути спрямовані не лише на фактичне збереження майна підприємства, а і його репутації, ділового іміджу.

Виявлені в результаті проведення процедури форензік порушення можуть мати зумисний або несвідомий характер. Несвідомі порушення виникають у результаті недостатності знань або кваліфікації персоналу, але головне – недосконалості системи внутрішнього контролю. Свідомі порушення вважають шахрайством та переважно мають хронічний характер, а виявлені можуть бути лише після їх здійснення. Тобто, превентивне їх виявлення практично неможливе [98].

Шахрайські процедури переважно направлені на привласнення активів підприємства або викривлення показників фінансової звітності. В першому випадку відбувається пряме фактичне скорочення вартості бізнесу, а в другому

– опосередковане – через деформацію враження про фінансово-майновий стан. Окрім того, якщо порушення будь-якого типу буде виявлено в процесі обов'язкового аудиту та стане підставою для надання негативного висновку і репутація підприємства зазнає серйозних втрат, що може стати причиною зниження ринкової вартості бізнесу.

Основними методами приховування шахрайства є підробка документів для цілей виведення грошових коштів. Але особливістю саме промислових підприємств є цінність їх матеріальних ресурсів та «зручне» підґрунтя для перепродажу або реалізації на тих умовах, що вигідні виконавцю, а не власнику бізнесу. Відповідно, виникають певні особливості методики проведення форензик на промислових підприємствах, особливо в частині вартісно-орієнтованого управління. Так, перевірка може бути відкритою (коли всі суб'єкти розслідування попереджені про його проведення), спонтанною (коли власники не попереджають персонал, в т. ч. топменеджмент, про проведення перевірки). А от для промислових підприємств найбільш ефективною, на нашу думку, є прихована перевірка. Її проведення передбачає влаштування під виглядом співробітника експерта з форензик, котрий збирає інформацію у ході бесід з колегами та огляду документів. Така перевірка є найбільш трудомісткою, але найбільш ефективною. Проте виникає питання щодо достовірності отриманих таким шляхом доказів, оскільки вони можуть ґрунтуватися на підставі пліток або навіть наклепів.

Основною задачею проведення форензик є задокументоване, доказове виявлення і підтвердження шахрайства або порушень та формування рекомендацій з їх запобігання і подолання наслідків. Тобто, в процесі форензик відбувається збір доказових основ щодо захисту фінансово-майнових інтересів власників бізнесу. Важливим елементом розслідування є виявлення причин порушень (умисел, змова, некомпетентність, похибка тощо) та причинно-наслідкових зв'язків у процесах їх здійснення. Розкриття таких зв'язків стає передумовою формулювання специфічних ризиків

діяльності, певних особливостей, котрі стануть передумовою подальшої розробки управлінських заходів щодо протидії загрозам бізнесу.

Відповідно, можемо виокремити основні передумови, котрі сигналізують про потребу проведення фінансового розслідування на підприємстві (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

*Передумови, що свідчать про потребу проведення форензик
на промисловому підприємстві*

№ п/п	Група причин	Передумови
1	Зовнішні зв'язки	Ненадійність контрагентів (постачальників сировини та покупців)
		Наявність ознак фіктивної діяльності в контрагента
		Затримки платежів за розрахунками з дебіторами та кредиторами
		Накопичення значної суми дебіторської або кредиторської заборгованості, особливо за одним контрагентом
2	Кадрові передумови	Підозри власників або керівників
		Невдоволеність персоналу умовами праці або заробітною платою
3	Майнові передумови	Часта потреба в оновленні майна, його модернізації та ремонтах
		Виникнення асортиментного дисбалансу в складі сировини, надлишків або нестач, частих браків за окремими видами продукції
4	Бухгалтерські передумови	Бухгалтерські штрафи або часті перевірки з боку податкових або інших уповноважених органів
		Затримки платежів, заплутаність фінансових потоків
5	Система внутрішнього контролю	Недосконала система документообігу
		Неефективна система внутрішнього контролю, її ненадійність або відсутність, невтішні результати аудиту

Джерело: складено автором на основі [122; 123; 207; 215].

Варто відзначити, що форензик дозволяє нівелювати вплив на вартість бізнесу не лише шахрайства всередині підприємства, а і такого явища, як корупція. В процесі розслідування можуть бути виявлені докази корупційних дій як з боку співробітників, так і з боку контрагентів чи чиновників. Зібрані докази стануть підставою для подальшого їм протистояння. Корупція може

знижувати вартість бізнесу і прямо (шляхом фактичної сплати коштів у корупційних цілях), і опосередковано (в частині втрати репутації, потенційних клієнтів чи постачальників тощо).

Тут виявляється ще один напрямок збереження або зростання вартості бізнесу шляхом застосування інструменту форензик: співпраця з регуляторними органами. В процесі фінансового розслідування відбувається пошук не лише самого порушення, а і способів нівелювання його наслідків. Відповідно, при проведенні планових державних перевірок, адміністративні наслідки будуть мінімальними.

Ще одним важливим напрямком пошуку порушень є ІТ-форензик, котрий направлений на протидію кібершахрайству. Такі заходи спрямовані на забезпечення захисту внутрішніх і зовнішніх каналів руху активів та інформації.

Особливим напрямком форензик є розслідування у рамках судових спорів. В процесі слідчих дій чи судового розгляду цивільного спору власники можуть замовити розслідування, результати котрого будуть застосовані як доказ та допоможуть мінімізувати втрати.

Застосування фінансових розслідувань на регулярній основі, навіть якщо підозр про порушення чи шахрайство поки що немає, здатне зменшити вплив окреслених ризиків та запобігти їх негативним наслідкам:

- зниження вартості бренду та погіршення ділової репутації;
- зниження фінансових показників діяльності;
- погіршення власного становища на ринку, втрата конкурентних позицій;
- скорочення вартості активів, виведення капіталу;
- призначення штрафів або інших санкцій в результаті судових спорів чи проваджень;
- ініціювання процедур банкрутства чи ліквідації [16; 120; 122; 226].

Проведення на підприємстві фінансового розслідування, навіть якщо на ньому не здійснюються порушення, махінації або шахрайство, є позитивним стресом для колективу, котрий може привести до поліпшення кадрових

ресурсів, мобілізації трудового потенціалу, здатностей і здібностей в колективі, нарощування компетентностей. При цьому, вжиті «сьогодні» заходи дозволяють уникнути багатьох проблем «завтра».

Основними «слабкими» місцями на промислових підприємствах історично вважаються процеси закупівель. Насамперед особливої уваги потребують готівкові розрахунки з постачальниками, рух податкових накладних та супровідних документів. Ще одним «проблемним» місцем виступають готівкові розрахунки.

Означивши основні особливості застосування інструменту форензік в частині збереження та нарощення вартості бізнесу, можемо змоделювати основні елементи процедури його проведення (рис. 3.12).

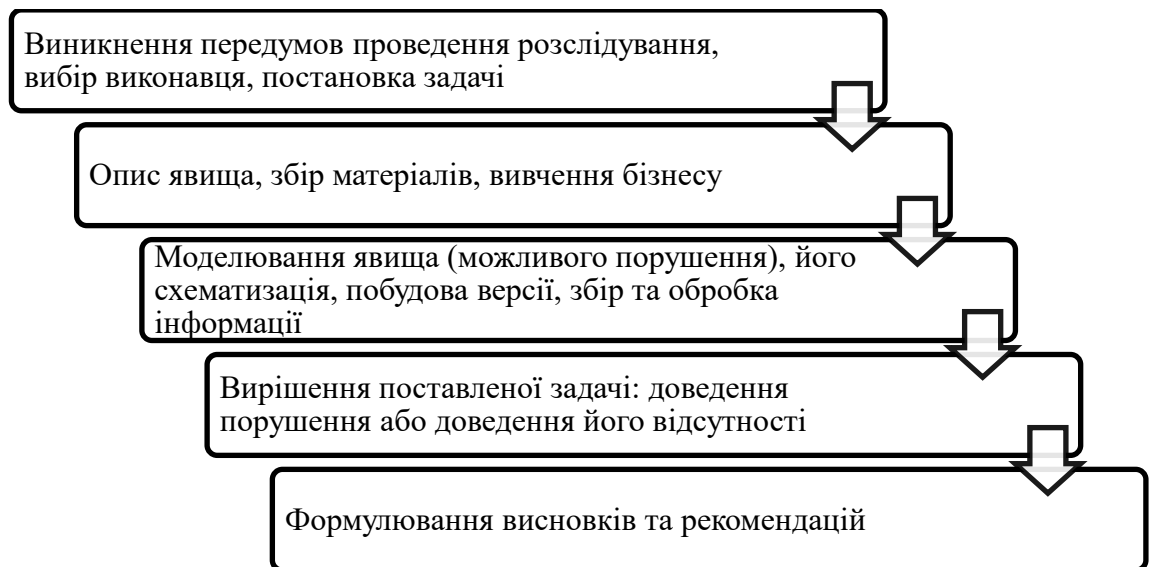


Рис. 3.12 – Основні елементи процедури форензік

Джерело: складено автором на основі [122; 178; 214].

Кожен елемент процедури може видозмінюватися залежно від мети проведення розслідування. Основними, найбільш поширеними, на нашу думку, напрямками проведення фінансових розслідувань, виходячи із виокремлених ризиків є:

1. Викривлення фінансових показників (показників фінансової звітності) є метою проведення експертизи та аналізу слідів шахрайства в галузі фінансів, бухгалтерського обліку, первинної документації. Така перевірка включає детальний аналіз звітності підприємства (холдингу чи групи), окремих статей

доходів, витрат, активів та пасивів; оцінку фінансової звітності на наявність позабалансових операцій та їх масштабу; перевірку дотримання дати балансу при відображенні операцій; перевірка операцій з позиції превалювання сутності над формою та суттєвості.

2. IT-форензик являє собою аналіз електронного документообігу та кореспонденції на підприємстві, інформації на серверах та змінних носіях, перевірку каналів обміну інформацією. На цьому етапі доречним є залучення спеціалістів у галузі інформаційних технологій, котрі здатні виявити навіть цифрові «сліди» видалених або редагованих документів. Такий напрямок включає збір електронних доказів, вилучення, обробку і аналіз великих масивів електронної інформації; аналіз баз даних та систем керування ними; змісту вихідної інформації за документами та листуванням тощо.

3. Корпоративне розслідування передбачає виявлення зовнішніх ризиків на основі інформації про контрагентів та ринкове середовище. Таке розслідування повинно включати: перевірку надійності постачальників, у т. ч. на предмет афільованості; виявлення зв'язків між постачальниками та співробітниками; перевірка фінансової та юридичної надійності контрагентів. Тут в пригоді стануть спеціалізовані сервіси, котрі дозволяють виявити зв'язки між фізичними та юридичними особами, адреси масової реєстрації юридичних осіб (що свідчить про фіктивність діяльності) тощо.

4. Запобігання подальшому шахрайству: побудова стратегії протидії та запобігання порушенням, розробка динамічних планів реалізації стратегії та системи заходів покращення ефективності системи внутрішнього контролю, підвищення її надійності [84; 135; 200; 214; 226].

Окреслені вище елементи процедури форензик, незалежно від напрямку проведення розслідування, враховуючи задачі та особливості вартісно-орієнтованого управління, мають реалізовуватися за такими етапами [189]:

I. Підготовчий етап: на даному етапі відбувається налагодження взаємозв'язку між замовником та виконавцем процедури. Відбувається підписання угоди, встановлення особливостей взаємодії. Виконавець починає

вивчати бізнес клієнта, історію його функціонування, установчі документи, результати попередніх перевірок та аудиту, вивчення організаційної структури підприємства, системи документообігу, з'ясування особливостей розподілу повноважень на фірмі, що дозволяє виявити можливі слабкі місця на підприємстві.

Далі відбувається визначення особливостей взаємодії підприємства з контрагентами (*relationship review and conflict check*), що дозволяє виявити точки можливого конфлікту та особливості проведення розрахунків, пошук можливих напрямків спекулятивних дій тощо [14].

Тільки після цього відбувається підготовка першого листа (*Engagement letter*) для замовника в котрому визначаються особливості подальшої співпраці: перелік процедур і послуг, визначення попередньої вартості послуг, повноваження сторін, орієнтовні строки, методики, що будуть застосовані тощо [14; 189].

На підставі цього листа може відбутися додаткове обговорення певних деталей співпраці. Зокрема, іноді визначити часові рамки для підтвердження шахрайства неможливо, оскільки експерт на початковому етапі не може визначити набір процедур, які необхідно буде здійснити. Відповідно, коливатися може і вартість наданих послуг. Всі ці аспекти мають бути визначені до початку проведення розслідування, як і порядок врегулювання спорів. Відповідно, додатково має бути укладено додаткову угоду про платіжний цикл (*Billings / fees*), котра визначає періодичність платежів.

II. Етап аналітичних процедур передбачає збір та обробку відповідної інформації. Саме на цьому етапі відбувається застосування основних методів форензик. Ключовим із них є інтерв'ю – це процес опитування співробітників або інших осіб щодо їх причетності або обізнаності про фінансові шахрайства. Можливе проведення таких типів інтерв'ю: *the information-seeking interview* – легке інтерв'ю, котре направлене тільки на отримання інформації; *the admission-seeking interview* – направлене на доведення та визнання вини особи, що опитується [14].

Після збору інформації відбувається її опрацювання – аналіз внутрішньої політики і стратегії, внутрішніх нормативів та регламентів, бізнес-процесів, систем обліку та внутрішнього контролю.

Аналітичні процедури направляються в першу чергу на зміст бухгалтерських документів та фінансової звітності. Саме первинні документи є найпотужнішою доказовою основою фінансових махінацій, оскільки містять підписи та прізвища відповідальних осіб. При цьому, саме первинні документи можуть допомогти встановити пов'язаних юридичних і фізичних осіб, операції між якими можуть виглядати сумнівно. Саме результати аналітичних процедур, дослідження документів, виявлення правок, похибок, повторюваних операцій тощо визначають напрямок подальшого розслідування. Поєднання результатів аналітичних процедур та проведених інтерв'ю дозволяє отримати об'єктивну впевненість про фінансові порушення.

Побудова системи аналітичних процедур відбувається шляхом визначення очікуваних параметрів та індикаторів, виявлення відхилень та встановлення їх значень.

Для встановлення очікуваних параметрів дослідження необхідно опрацювати великий масив початкових даних, котрий охоплює не лише внутрішні документи, а і галузеві показники, загальні економічні умови, встановлення основних тенденцій та прогнозів, що дасть змогу пояснити окремі особливості та відмінності в показниках. Варто також зважати, що очікувані параметри експертом з форензик можуть суттєво відрізнитись від планових показників діяльності підприємства, оскільки вони орієнтуються на прибутковість діяльності та рентабельність, а не на реалії сьогодення.

У випадку виявлення відхилень показників від очікуваних параметрів варто визначити ризик викривлення показника, що аналізується, причини цього викривлення, роль визначення на тлі масштабів діяльності та показників фінансової звітності. Далі визначається різниця між аналізованими показниками: очікуваним та фактичним. Якщо різниця є суттєвою, то вона підлягає подальшому детальному розгляду, оскільки може свідчити про шахрайство.

На цьому етапі теж варто отримати роз'яснення від керівництва або відповідальних співробітників, котрі зможуть розкрити сутність відхилень або розкрити нефінансові особливості операції, що впливають на її результат.

Data mining (інтелектуальний аналіз даних) реалізується шляхом використання програмного забезпечення спеціального призначення, котре дозволяє виявити нетипові відхилення від загальних тенденцій. Застосування такого аналізу є ефективним в сучасних умовах, оскільки більшість підприємств на сьогодні застосовують електронні форми платежів та документообігу [184].

III. Оціночний етап передбачає оцінку надійності систем обліку та внутрішнього контролю, вивчаються фактичні ризики діяльності, визначаються контрольні точки та склад суб'єктів контрольного середовища, комунікативні канали та система моніторингу.

Контрольне середовище (the control environment) являє собою сукупність об'єктів, суб'єктів та предметів контролю, взаємозв'язків між ними та способів їх реалізації, що демонструють обізнаність та відповідальність персоналу.

Окрім того, в процесі форензік, мають бути визначені фактори формування та деформації контрольного середовища, особливо у слабких місцях. На нашу думку, необхідною і достатньою, є наявність двох точок контролю за операцією. Система, що має на певних етапах одну точку контролю буде вважатися ненадійною. Якщо ж точок контролю три, то така система може бути неефективною (неекономічною).

Ще одна функція, покладена на форензік, реалізовується на даному етапі – оцінка ризиків (risk assessment), котра стає передумовою розробки методики управління ними та запобігання негативному впливу. Для цих цілей експерти форензік вивчають зовнішнє середовище, економічний клімат, особливості виробничого циклу та формують відповідні пропозиції керівництву підприємства.

Вивчення інформаційно-комунікаційних каналів (information and communication) має на меті встановити їх надійність та здатність до своєчасного обміну інформацією. Від надійності таких каналів часто залежить достовірність сформованих внутрішніх звітів, оперативної фінансової інформації тощо. Система каналів комунікації повинна відповідати організаційній структурі підприємства та особливостям організації виробництва. Варто також оцінити якість комунікативних зв'язків з контрагентами, що також можуть стати важливим компонентом шахрайства.

Важливим елементом забезпечення надійності внутрішніх облікових даних та показників фінансової звітності є постійний моніторинг, котрий може виступати системою періодичного тестування надійності системи внутрішнього контролю. Форензік може стати тестом для системи моніторингу та продемонструвати її надійність, знайти шляхи підвищення надійності.

В результаті реалізації аналітичних процедур, проведення усіх необхідних оцінок та аналізу може бути прийняте рішення про доцільність залучення сторонніх експертів або достатності зібраних доказів. Експерт форензік сам формує думку щодо доречності звернення до правоохоронних органів, але остаточне рішення залишається за керівником (крім випадків, що підпадають під дію кримінального кодексу та містять ознаки приховування злочину).

Тобто, на цьому етапі факт шахрайства на даному етапі або доведено, або спростовано. Крім того, експерт форензік чітко може вказати на ризикові фактори в частині подальшого запобігання шахрайства.

IV Надання рекомендацій. Рекомендації експерта форензік повинні містити чіткий опис вчиненого шахрайства (перекручення, помилки) або його спростування, виявлені ризики, а головне – способи протидії їм та шляхи оптимізації системи внутрішнього контролю.

Детально проаналізувавши конкретне підприємство, експерт форензік має змогу змодельовати основні сценарії зловживань на ньому, можливих

шахрайств, потенційно помилкових дій, що можуть бути вчинені, в т.ч. керівниками, особливо при підозрі на такі дії. Окрім того, замовнику послуг форензик має бути детально пояснено наслідки звернення (або незвернення) до правоохоронних органів щодо виявленого шахрайства. Іноді експерт може порадити не звільняти шахрая, оскільки підозрює співучасть ще когось зі співробітників, котра, поки що, не доведена.

V. Звітний етап – передбачає документування результатів усіх попередніх етапів надання фінансової послуги форензик. Документування повинно охопити всі кроки експертів, їх наслідків та рекомендацій. Всі сформовані документи мають бути зібрані в одну справу.

Таким чином, звіт про форензик повинен містити:

- Перелік та результати проведених інтерв'ю;
- Перелік та результати проведених аналітичних процедур в частині первинних документів; облікових реєстрів; фінансової звітності;
- Обґрунтування (доказове) виявленого шахрайства;
- Визначення ризиків бізнесу в частині можливого шахрайства та обчислення їх впливу;
- Результати оцінки системи внутрішнього контролю;
- Моделювання можливих шахрайств;
- Рекомендації про оптимізації системи внутрішнього контролю та управління тощо [189].

В результаті, можемо сформулювати основні напрямки мінімізації ризику шахрайства на підприємстві на підставі особливостей процедур форензик для цілей підвищення вартості бізнесу:

- мінімізувати готівкові операції;
- створення системи мотивації управлінського персоналу, що повністю залежить від результатів діяльності підприємства;
- створення служби безпеки підприємства або утворення в її складі підрозділу (відповідальної особи) економічної та фінансової безпеки;
- впровадження практики аналога тендерних закупівель;

- проведення щорічного аудиту та спонтанних перевірок.

Фінансове шахрайство виявляється, переважно, за юридичними ознаками серед яких, на нашу думку, варто виокремити наступні:

- реєстрація права власності на майно (використання підставних осіб, використання заставного майна, значна кількість довіреностей в операції, часті операції з нерезидентами, операції з арештованим майном);

- використання інтелектуальної власності без належних підстав (логотипів, бренд-неймів, винаходів тощо);

- використання та копіювання чужих баз даних;

- наявність договорів щодо ексклюзивних послуг, тривалих контрактів, угод з суттєвими (відмінними від інших) бонусами або знижками;

- накопичення суттєвих сум дебіторської або кредиторської заборгованості, особливо по розрахунках з одним контрагентом.

Варто також зважати, що добре підготоване шахрайство всередині підприємства може стати ознакою рейдерського захоплення ззовні в найближчому майбутньому.

По завершенні проведення процедури форензик виконавець готує пакет заключних документів, склад котрого залежить від результатів перевірки та може включати:

- експертний висновок для представлення в суді або органах слідства;

- власне резюме достатності доказів та їх обґрунтування;

- розрахунок прямої, а по можливості – ще й опосередкованої, шкоди та його документальне обґрунтування;

- рекомендації щодо заходів запобігання шахрайства в подальшому та зниження впливу інших ризиків, зокрема пропозиції щодо оптимізації системи документообороту та внутрішнього контролю.

Всі подальші кроки повинні мати системний характер та ґрунтуватися на результатах бажано, не одного дослідження, а їх періодичного комплексу та конкретних особливостей кожного підприємства. Комплекс заходів із запобігання зловживань у частині постачання сировини на підприємстві та в

частині викривлення показників фінансової звітності будуть різними, оскільки направлені на різні підсистеми та структурні підрозділи, різні компоненти організації виробництва та взаємозв'язки на підприємстві. Проте загальні риси будуть спільними (рис. 3.13).

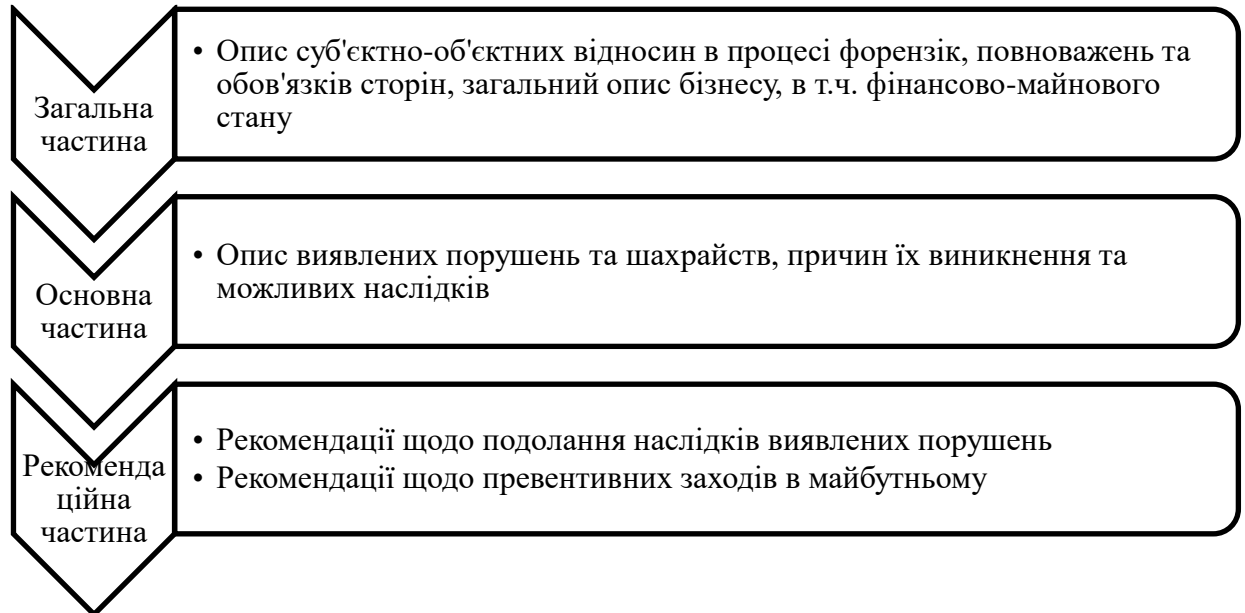


Рис. 3.13 – Структура звіту про результати проведеного форензік

Джерело: складено автором.

Важливим елементом профілактики зловживань, порушень та шахрайства на підприємстві є дієва система внутрішнього контролю та економічної безпеки на підприємстві. Побудова останньої може бути здійснена за такими кроками: узгодження місії та цілей підприємства і його окремих стратегій; встановлення достовірних ризиків на підставі результатів форензік; встановлення точок контролю та інформаційних потоків і каналів, методів їх аналізу; формування кадрового, ресурсного та регламентного забезпечення функціонування підсистеми; вироблення раціональних критеріїв оцінки її ефективності; встановлення економічної обґрунтованості витрат на фінансову безпеку [184].

Використання інструментів форензік у світі є поширеною практикою. Американський інститут сертифікованих громадських бухгалтерів у 2019 році продемонстрував загалу стандарт проведення фінансових розслідувань для

аудиторів: Statement on Standards for Forensic Services No. 1 – SSFS 1 [57]. Даний стандарт передбачає дві основні форми форензік: Investigation (дослідження) – робота на замовлення стейкхолдерів; Litigation (розслідування) – робота на регуляторні та наглядові органи [13].

Головна особливість фінансового розслідування полягає в тому, що часто воно проводиться, коли порушення вже здійснено, тобто воно має ретроспективний характер. Загалом при формуванні рекомендацій щодо застосування інструментів форензік для цілей вартісно-орієнтованого управління прослідковується схожість з аудитом. Проте при більш ґрунтовному аналізі стають помітними фундаментальні відмінності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Відмінності між процедурами аудиту та форензік

№ п/п	Аудит	Форензік
1	Мета	
	Висловлення незалежної думки про достовірність фінансової звітності	Виявлення загроз та ризиків шахрайства, встановлення винної особи та пошук доказів
2	Періодичність	
	Має регулярний характер	Переважно, носить разовий або нерегулярний характер
3	Характер взаємодії (в колективі)	
	Аудитор сприймається як особа, що прагне допомогти	Експерт сприймається як особа, що звинувачує та намагається довести вину
4	Презумпція	
	Аудитор виявляє професійний скепсис	Експерт прагне підтвердити шахрайство

Джерело: складено автором з урахуванням [123; 151; 179; 213].

Форензік, як спеціалізована послуга, надається на сьогодні в Україні аудиторськими, консалтинговими або детективними агентствами. Для забезпечення ефективності фінансового розслідування, на нашу думку, експертна група повинна охоплювати бухгалтерів або бухгалтерів-криміналістів, економістів, галузевих фахівців, колишніх співробітників регулюючих органів сфери ведення бізнесу, залучених експертів тощо.

Основною задачею проведення форензик є задокументоване, доказове виявлення і підтвердження шахрайства або порушень та формування рекомендацій з їх запобігання і подолання наслідків.

Процедура форензик є ключовим, однак не єдиним інструментом забезпечення ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств.

Умови війни в Україні вимагають від промислових підприємств не лише стратегічної гнучкості, а й впровадження вдосконалених інструментів управління для забезпечення фінансової стійкості та прозорості.

Процедура форензик, або фінансовий аналіз з елементами слідства, дозволяє виявляти можливі фінансові недоречності, шахрайства чи інші порушення в галузі фінансів. В умовах воєнного стану, коли ринкова та виробнича ситуації змінюються швидко, важливо вживати заходів для уникнення фінансових ризиків.

В контексті вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, процедура форензик допомагає визначити реальну вартість виробничих процесів, виявити можливі витратні та оптимізаційні можливості. Проведення такого аналізу сприяє ефективному контролю над витратами та забезпечує точність фінансової інформації.

В умовах військової агресії, коли промислові підприємства стають особливо вразливими до фінансових труднощів, впровадження процедури форензик у вартісно-орієнтованому управлінні стає важливим елементом стратегії. Це не лише сприяє виявленню можливих ризиків, але й допомагає підтримувати фінансову стабільність та конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах повномасштабної війни.

Використання процедур форензик здатне також пом'якшити негативний вплив корупційних скандалів у частині забезпечення обороноздатності нашої країни, котрі виникають не лише через завищення цін в публічних закупівлях, а й через розкрадання ресурсів, обладнання та, навіть, гуманітарної допомоги

Висновки до третього розділу

1. Визначено роль та місце механізму вартісно-орієнтованого управління у функціонуванні системи фінансового менеджменту промислового підприємства. З'ясовано, що використання такого механізму дає змогу сформулювати новий підхід до підтримки саме довгострокового розвитку промислового підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища та наявних внутрішніх перешкод, підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ринкової вартості промислового підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Обґрунтовано теоретичну конструкцію механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств котра включає функціональну підсистему, яка розкриває основні функції механізму з методичною та забезпечуючою складовими, фінансові важелі, принципи та інструменти та підсистему факторів впливу, на які спрямовуються управлінські дії механізму, для ефективного формування і розподілу фінансових ресурсів в процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності промислового підприємства з метою нарощування вартості фінансових активів. Саме така конструкція дозволила сформулювати концептуальну схему оцінювання ефективності впровадження даного механізму та конкретизувати групи показників, які характеризують фінансовий потенціал, фінансову стійкість та фінансові активи промислового підприємства.

3. Набули подальшого розвитку науково-методичні підходи до формування принципів механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. Запропоновано розширити традиційну систему принципів управління новими принципами цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості. Це дозволяє адаптувати механізм управління до сучасних умов цифровізації економіки, посилення фінансових ризиків та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища.

4. Визначено основні напрями ефективності функціонування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств для забезпечення їхнього довгострокового та ефективного функціонування. Зазначені напрями конкретизовано з урахуванням об'єктивних чинників, які сьогодні визначають вектори трансформації сектору промисловості, а саме: цифровізація виробничих процесів, цифрова трансформація системи управління, перманентна нестабільність, складні безпекові виклики та наслідки війни.

5. Розроблено функціональну схему системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, яка передбачає інтеграцію стратегічного та тактичного рівнів управління фінансовою діяльністю. Обґрунтовано, що залежно від обраного пріоритету розвитку підприємства формується відповідна концепція вартісно-орієнтованого управління, яка включає основну мету – зростання вартості фінансових активів, стратегічні цілі щодо підвищення прибутковості, вартості капіталу та ринкової вартості підприємства, а також тактичне дерево цілей. Доведено, що реалізація такої схеми сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та довгостроковому зростанню вартості підприємства.

Основні результати дослідження опубліковані в таких наукових роботах [6; 7; 71; 86; 225; 226; 229; 233].

ВИСНОВКИ

У дисертації поглиблено та обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні положення удосконалення механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. За результатами дослідження зроблені такі висновки.

1. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат фінансової науки шляхом уточнення змісту категорії «вартісно-орієнтоване управління». Це було реалізовано через аналіз наукових підходів до розгляду її сутності (процесний, системний, функціональний, стратегічний, ресурсний та адаптивний), вивчення концепцій трактування дефініцій «вартість», «цінність» та «управління». Запропоновано розглядати вартісно-орієнтоване управління як адаптивну систему стратегічного та оперативного управління фінансовими ресурсами, фінансовими потоками й інвестиційними процесами, функціонування якої спрямоване на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства, підвищення рівня його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності з урахуванням викликів екзогенного середовища.

2. Уточнено зміст, визначено структуру та особливості функціонування системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств як цілісного об'єкта пізнання, що дозволило виокремити її дві функціональні підсистеми: керуючу та керовану, описати їхні функції, специфічні риси взаємодії в межах зазначеної системи, обґрунтувати роль вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств у процесі трансформації та розвитку системи фінансового менеджменту зазначених суб'єктів.

3. Проведено аналіз результатів економічної діяльності промислових підприємств в Україні, стан їхньої фінансової діяльності, що дало можливість конкретизувати такі тенденції їхнього функціонування: скорочення кількості діючих підприємств; трансформація структури промислового сектору;

посилення впливу нестабільності на результати фінансової діяльності; підвищення витрат та зниження рентабельності виробництва; наявність обмежень у залученні інвестиційних ресурсів, кредитів; погіршення рівня фінансової стійкості окремих підприємств.

4. Визначено базові перешкоди, які стримують розвиток фінансової діяльності промислових підприємств та їхню спроможність використовувати концепцію вартісно-орієнтованого управління та частково обумовлені наслідками військової агресії, а саме: нестабільність макроекономічного середовища, руйнування матеріальної бази, втрата виробничих потужностей, високий рівень фінансових ризиків, недостатній рівень цифровізації фінансових процесів, недостатня інтеграція операційної та фінансової підсистем, дефіцит кваліфікованих працівників у сфері управління підприємством, обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування, низький рівень прозорості фінансової діяльності, недостатній розвиток системи фінансового контролінгу на основі застосування потенціалу цифрових технологій.

5. Обґрунтовано прикладні положення використання механізму вартісноорієнтованого управління фінансами промислових підприємств, що здійснено через уточнення змісту його методів, принципів, важелів та конкретизацію основних напрямів практичного використання. Сукупність принципів такого механізму запропоновано розширити наступними: цифрової адаптивності, цифрового контролінгу, предиктивності, фінансової резильєнтності та кіберстійкості.

6. Систематизовано інструменти механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, які поділено за такими напрямками: фінансові; управлінсько-аналітичні, планування та бюджетування, фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку. Це дозволило детальніше обґрунтувати роль форензіку в розвитку системи фінансового менеджменту промислового підприємства та запропонувати практичні рекомендації щодо його використання.

7. Сформульовано теоретико-прикладні положення побудови функціональної схеми системи вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств та імплементації її механізму у фінансову стратегію цих суб'єктів господарювання. Це здійснено шляхом уточнення змісту категорії «стратегія вартісно-орієнтованого управління промислового підприємства» шляхом деталізації змісту таких понять, як «стратегія» та «фінансова стратегія», аналізу специфічних рис розробки і впровадження фінансової стратегії промислового підприємства.

8. Визначено через детальний аналіз результатів цифрової трансформації діяльності промислових підприємств напрями забезпечення ефективності функціонування їхнього механізму вартісно-орієнтованого управління, серед яких виокремлено наступні: впровадження ERP-, CRM- та BI-систем у систему управління підприємством, автоматизація процесів фінансового аналізу та контролю, посилення уваги управління кіберризиками, інтеграція цифрових технологій у систему фінансового планування та бюджетування, розвиток цифрової інфраструктури системи фінансового менеджменту промислового підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aggelopoulos E. Understanding Bank Valuation: An Application of the Equity Cash Flow and the Residual Income Approach in Bank Financial Accounting Statements. *Open Journal of Accounting*. 2017. Vol. 6. P. 1–10. DOI: [10.4236/ojacct.2017.61001](https://doi.org/10.4236/ojacct.2017.61001).
2. Barczy J., Szentirmai M.G., Zeman Z. The information-connection between the strategic management-accounting and the company valuation. URL: <https://surl.li/xfqzba>
3. Chaffe F. Three models of strategy. *Academy of management Review*. 1985. Vol. 10, № 1. Pp. 12-14.
4. Chandler A. D. Integration and Diversification as Business Strategies--An Historical Analysis. *Business and Economic History*. 1990. Vol. 19. P. 65-73.
5. Чепка V.V. The value based controlling – the innovative way of improvement of the menegment decisions effectiveness. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 1079-1083.
6. Chut M. A. Modern tools for management accounting and their role in ensuring the total value of the enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1. Pp. 153-158.
7. Chut M. A. Peculiarities of value-based management in conditions of economic instability. *Priority directions of science and technology development : III International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 2020)*. Kyiv, 2020. P. 452–455.
8. Coase R. H. The Nature of the Firm. 1937.
9. Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 3rd ed. New York : McKinsey & Company, 2000. 467 p.
10. Dubyna M., Kalchenko O., Mekshun P., Degtyarev A., Cherednychenko I. The Role of Digital Logistics in the Formation of Financial and Economic Security Systems of Industrial Enterprises. *Pacific Business Review International*. 2025. Volume 18, Issue 5, Page 107-121. URL: <https://surl.li/dvkvjt>
11. Dubyna M., Verbivska L., Shyshkina O., Los A., Fediai Y. Innovative Development and Investment Advancement of Industrial Enterprises in Deriving Conditions of Digital Economy. *Pacific Business Review*. 2024. Volume 17. Pp. 40-49.
12. Fogarty M. A History of Value Theory. 1996.
13. Forensic and Valuation Services Executive Committee. Форензик: перший стандарт від AICPA. GAAP in UA. URL: <http://www.gaap.in.ua/archives/6858>

14. Golden T. W., Skalak S. L., Clayton M. M. A guide to forensic accounting investigation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. 565 p.
15. Higgins J. M. Organisational Policy and Strategic Management. 2nd edition. Chicago : The Dryden Press, 1983. 824 p.
16. Huber Wm. D. Forensic accounting: an anglo-american comparison – Forensic accounting in the U.S.A. 2014. Vol. 6. Issue 3. P. 154–170.
17. Koller T. What is value-based management? 1994. P. 89.
18. Mill J. S. Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy / ed. by W. J. Ashley. 1909. URL: <https://surl.li/ymhrjq>
19. Ogarc A. Value-Based Management - Management System Of Modern Economy. *Annals of Computational Economics*. 2011. Vol. 2(39). P. 147–150.
20. Onyshchenko O. Modern engineering instruments for accounting theory and practice. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3 (2). С. 78-86.
21. Ramljak Branka, Andrijana Rogošić, Strategic Management Accounting Practices in Croatia. *The Journal of International Management Studies*. 2012. Vol. 7. No 2. October. P. 93-100.
22. Rappaport A. Creating Shareholder Value The new standard for Business performance. N. Y. : The Free press, 2000. 272 p.
23. Rappaport, A. (1986) Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. Simer and Schuster Publishing Group, New York.
24. Stevenson G., Crumbley D. Defining a Forensic Audit: journal of Digital Forensics. Security and Law. 2009. Vol. 4. p.61–80.
25. Stewart G. Bennet. The Quest for Value: the EVA Management Guide. New York: Harper Business, 1991.
26. Varchenko O., Gerasimenko I. Methodical approaches to cost estimation of synergy effect of enterprise restructuring. *Economic Analysis*. 2021. Vol. 31. P. 115–124.
27. Альфред Маршалл. Видатні економісти : офіційний сайт Харківського національного економічного університету. <https://surl.li/lpibii>
28. Астраханцева І.А. Фінансове моделювання вартості підприємстві в невизначених умовах. *Фундаментальні дослідження*. 2011. № 4. С. 154-160.

29. Багацька К. В. Теоретичні основи і практичні аспекти вартісно-орієнтованого підходу в управлінні фінансами. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2010. Вип. 1 (7). С. 81-87.
30. Балазюк О. Ю. Обліково-аналітична інформація в системі управління виробництвом безалкогольних напоїв : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 229 с. URL: <https://surl.li/axnohh>
31. Балан А.А., Крисенко А.В. Система управління витратами на промислового підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3 (13). С. 43-49.
32. Баранов А.Л. Особливості застосування вартісноорієнтованого підходу в управлінні страховою компанією. *Фінанси, облік і аудит*. 2018. Вип. 2. С. 25–36.
33. Башинська І. О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91-94.
34. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів : ЗУКЦ, 2018. 138 с.
35. Бердар М.М. Управління ресурсим забезпеченням підприємства у сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 5. С. 34-38.
36. Білоцерківський завод залізобетонних конструкцій. Офіційний сайт. URL: <http://www.zbk.com.ua/index.html>.
37. Блауг М. Економічна думка в ретроспективі. Київ. 2001. 670 с.
38. Богачова А.В. Передумови створення центрів відповідальності за формування собівартості на промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 147–151. URL: <https://surl.li/mdoswe>
39. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно-орієнтованого управління підприємствами. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 5. С. 74-84.
40. Бондар Д., Радько В., Мацюра С. Управління витратами промислових підприємств в умовах повоєнної відбудови. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.154-158>.
41. Букреєва Д. С. Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія, Нац. гірн. ун-т. ніпро: НГУ, 2017. 178 с.

42. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств : навчальний посібник / [Л. А. Костирко, О. О. Терещенко, Р. О. Костирко та ін.]. Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
43. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
44. Васюк Н. В. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <https://surl.li/dytrwu>
45. Васюк Н. В. Оцінка бізнесу як інструмент управління вартістю підприємства. URL: www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3185.
46. Вербовецька С. Г. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3, т. 3. С. 46–49. URL: <https://surl.li/srmqif>
47. Веретенникова Г.Б., Томах В.В., Геращенко І.М. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <https://surl.li/zmkbrq>
48. Ветропак Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.vetropack.ua/uk/>.
49. Воскобоева О. В., Ромащенко О.С. Бюджетування, як засіб антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 69-75.
50. Гайдєнко В. В., Білозьорова Т. Г. Вплив результатів оцінки системи внутрішнього контролю на розуміння діяльності аудированої особи. *Аудиторські відомості*. 2015. № 2. С. 32.
51. Галімпекс-Клавдіївська фабрика ялинкових прикрас. Офіційний сайт. URL: <https://klavdievo.com/>
52. Глинська Г. Я. Напрями оцінювання ринково-вої вартості підприємства як об'єкта для поглинання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. С. 28–32.
53. Глотова Д. Концептуальні засади вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. № 12. Ч. 3. С. 76-79.
54. Гоголь Т. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія. Чернігів : Видавець Лозовий В. М., 2014. 384 с.
55. Головацька С. І., Хаймьонова Н.С. Методичний інструментарій бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. Вип. 47. С. 42-46.

56. Грицак І. І. Управлінський облік за центрами відповідальності: доцільність та основні вимоги організації. URL: <https://surl.li/vcoxho>
57. Гужавіна І. В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.
58. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Економічна динаміка розвитку промислових підприємств в економіці емерджентного типу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 127–135. <https://surl.li/afqduv>
59. Давиденко Н. М., Жовніренко О. В. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-3. С. 104–108. URL: https://bses.in.ua/journals/2019/48_3_2019/10.pdf.
60. Давидов О.І. Вартість підприємства як економічна категорія. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5 (155). С. 8–19.
61. Давидюк Т.В., Мірошніченко Т.І. Фінансова структура як складова системи управлінського обліку компанії. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 5. С. 5–14.
62. Демчишак Н. Білецький А. Особливості стратегічного управління промисловими підприємствами у реаліях цифрових трансформацій в економіці України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83.
63. Демчишак Н., Шевчук Р., Гоменюк К. Цифрові технології та інструменти забезпечення фінансової безпеки підприємств у контексті вартісно-орієнтованого управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: <https://surl.li/ktgxpt>
64. Демчишак Н.Б., Шевчук Р.С., Онофрійчук А.О. Фінансовий потенціал розвитку підприємств інформаційно-комунікаційної сфери в умовах воєнного стану та вартісно-орієнтованого управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 11.
65. Денисенко М. П., Чигирик К. О. Стратегія управління ризиком промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3. С. 57-62.
66. Державна служба статистики. Статистична інформація.
67. Дзямудич О. С. Репутаційний капітал як основа репутаційної системи суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9-1. Ч. 4. С. 52-55.

68. Довгань Л. П., Сурженко А. В. Оцінка вартості бізнесу в умовах впровадження вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Економічний вісник університету державної фіскальної служби України*. 2017. № 33/1. С. 293-302.

69. Долбнєва Д. В. Шляхи трансформації системи боротьби з економічними злочинами в Україні з урахуванням досвіду країн Європейського союзу. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2019. № 2-3(55-56). С. 21–27.

70. Друрі К. Управлінський та виробничий облік. Київ, 2005. 1071 с.

71. Дубина М., Чут М. Трансформація системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 249–263.

72. Дубина М. В., Попело О. П. Теоретико-прикладні положення забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової економіки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 2 (12). С. 542-553.

73. Євдокимов В. В., Валінкевич Н. В., Завалій Т. О. Еволюція базових концепцій вартісно-орієнтованого управління. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2018. Vol. 3, № 26. P. 384–393. DOI: <https://surl.li/uruix>

74. Євтушевська О. О. Теоретичні аспекти впровадження методу бюджетування витрат на виробництво. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 64-69.

75. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 58–66.

76. Завалій Т.О. Вартісно-орієнтоване управління клієнтським капіталом підприємства : дис. ... доктора філософії : 051. Житомир, 2021. 258 с.

77. Загальна сума збитків інфраструктурі України від війни перевищила \$150 мільярдів – KSE. *Укрінформ*. URL: <https://surl.li/mmlntx>

78. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» DOI: <https://surl.li/aolipj>

79. Захарін О.О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10(160). С. 149–157.

80. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління на основі стейкхолдерського підходу в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10(160). С. 149–158.

81. Захарченко В. І. Трансформаційні процеси у промислових територіальних системах України : монографія. Вінниця : Гіпаніс, 2004. 548 с.

82. Збитки інфраструктурі Гостомелю від війни оцінюються в \$343 млн. *IA Intefax-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/850589.html>.

83. Іванов С. В., Оскома О. В. Вартісно-орієнтований підхід до оперативного календарного планування діяльності будівельних підприємств за умов фінансових обмежень. *Економічний вісник*. 2017. № 4. С. 154–160. URL: <https://surl.li/zpblwh>

84. Іванов С. В., Чехунова К. П. Цифровий форензик як сучасний інструмент забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1–2 (75–76). С. 4–13. URL: <https://surl.li/rwrqtv>

85. Івасів І.Б. Управління вартістю банку: моногр. Київ: КНЕУ, 2008. 288 с.

86. Ільчук В. П., Чут М. А., Штирхун Х. В. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 101-116.

87. Інноваційний розвиток корпоративних фінансів: тенденції та перспективи : монографія / за заг. ред. О. Терещенка. Київ : КНЕУ, 2017. 496 с.

88. Кальченко О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2022. № 4(32). С. 291-300.

89. Кальченко О. М., Данилович В. В. Проблеми автоматизації процесу бюджетування на сучасних підприємствах. *Юність науки – 2022*. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2022. С. 56–57.

90. Кальченко О. М., Садчикова І. В., Федяй Я. О. Роль автоматизованих інформаційних систем у забезпеченні ефективності фінансового контролінгу підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1 (26). С. 154–164.

91. Кальченко О. М., Шишкіна О. В., Данилович В. В. Фінансова звітність як інструмент фінансового менеджменту. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1 (37). С. 288–300.

92. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290–294.
93. Квасниця О. Еволюція підходів до трактування сутності підприємництва. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10, ч. 4. С. 136–141. URL: <https://surl.li/knxvrs>
94. Київський картонно-паперовий комбінат. Офіційний сайт. URL: <https://www.papir.kiev.ua/>.
95. Клос Ю.І., Іжболдіна А.В. Оцінка ефективності внутрішнього контролю промислових підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 3 (69). С. 52–57. DOI: <https://surl.li/uazvny>
96. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2025. № 1(13). С. 69–79. URL: <https://surl.li/kfhied>
97. Ковбель А. Форензік – страва, яку подають холодною або чи бажаєте ви знати скільки у вас крадуть у вашому бізнесі? *Kreston GCG*.
98. Ковбель А. Форензік-А-В-С. URL: <https://surl.li/bwfpfa>
99. Копішинська К. О., Качур А. Р. Удосконалення системи фінансового менеджменту промислових підприємств на засадах впровадження вартісно-орієнтованого управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3(77). С. 66–73.
100. Корж Р. В., Шевчук Н. В. Фінансові аспекти формування вартості підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <https://surl.li/rhpxdx>
101. Король К. В. Центри відповідальності: поняття та підходи до визначення суб'єктів відповідальності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 1 (444). С. 279–284. С. 280.
102. Костирко Л. А., Кукса І. М. Пріоритети формування механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2018. № 2. С. 58-65.
103. Крейдич І. М., Гагарін А. О. Проблеми вартісно-орієнтованого управління розвитком підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» «Актуальні проблеми економіки і управління»*. 2016. № 13. С. 208–212.
104. Криволап К. Як війна змінила економічну географію країни. *Економічна правда*. 19 жовтня 2023. URL: <https://surl.li/mwpmfk>
105. Кузенко Т. Б. Стратегічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 117-123.

106. Кундря-Висоцька О., Вагнер І. Концептуальні підходи до визнання та організації стратегічного обліку. *Економіка і банки*. 2011. № 1. С. 3-8.
107. Куцик П., Бачинський В., Кузьмінська К., Чабанюк О. Особливості застосування методу цільового калькулювання собівартості продукції у процесноорієнтованому виробництві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2, № 43. P. 25–32.
108. Лаврова О. О. Бухгалтерська фінансова звітність про страхову діяльність суб'єктів господарювання : дис. ... канд. екон. наук за спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». Національна академія статистики, обліку і аудиту. Київ. 2016.
109. Лаговська О. А. Організаційні комунікації в системі управління: обліковий контекст. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2015. №3 (21). С. 222-232.
110. Лапіна І. С., Пінті А. В. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту промислових підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2(61). С. 194–202. URL: <http://surl.li/kebzsh>.
111. Легенчук С.Ф. Майбутнє корпоративної звітності: історія, перспективи та проблеми. *Облік і фінанси*. 2020. № 2 (88). С. 29-38. URL: <https://surl.li/zssesl>
112. Линник О. І. Сучасна вітчизняна та зарубіжна практика калькулювання собівартості продукції, обліку та управління виробничими витратами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 373-378.
113. Лисенко Ж. П., Юрій Е. К. Підвищення ефективності управління запасами при використанні бюджетування з урахуванням ризиків. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20, № 1. С. 94-103.
114. Лободяк С. Суть та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://surl.lt/cjppns>
115. Мазур Є. Як проходить блокада польського кордону та до чого тут спецслужби РФ. *Liga.Net*. URL: <https://surl.li/svqxft>
116. Мамонтова Н.А. Підходи до оцінювання результативності та ефективності управління вартістю. 2010. № 9 (111). С. 272–279.
117. Маниліч М. І., Миронюк О.В. Особливості системи бюджетування на підприємствах текстильної промисловості. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 14. С. 5-12.

118. Мартиненко В.П., Гальчик О.А. Функції управління виробничою діяльністю підприємства. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні*. 2017. № 20. С. 217–224. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/118777>.
119. Матюха М. Постановка управлінського обліку в умовах аутсорсингу. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. URL: <https://surl.li/aivcny>
120. Мельничук І. Форензик як форма попередження фінансових правопорушень. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: <https://surl.li/raacaw>
121. Мирошник А., Жолнерчик Г. (2023). Фактори вартісно-орієнтованого управління фінансами. *Матеріали конференцій МЦНД*, (02.06.2023; Одеса, Україна), 45–47. URL.: <https://surl.li/xhbrln>
122. Мисник К. П. Інтеграція механізму цифрового економічного форензіку в систему управління. *Економіка промисловості*. 2024. № 2. С. 64–75.
123. Мисник К. П. Форензик як метод економічних розслідувань: теоретичні засади. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 41–46.
124. Митяй О. В. Вплив економічних ризиків на фінансову безпеку підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4 (9). С. 98-107.
125. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. Львів : Магнолія, 2009. 544 с.
126. Міл Джон Стюарт. Про свободу: Есе. Пер. з англ. Київ. 2001. 463 с.
127. Мілінчук О. В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Мілінчук ; Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2011. 24 с. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/2997>.
128. Мілінчук О. В. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 86-96.
129. Мілінчук О. В. Обґрунтування формування центрів фінансової відповідальності підприємства для потреб бюджетування. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. Т. 3, № 224. С. 787–794.
130. Мілінчук О. В. Оцінка вартісно-орієнтованих показників та моделювання на цій основі еталонних орієнтирів для потреб бюджетування підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 1(63). С. 367–373. DOI: <https://surl.li/sdnerk>

131. Мілінчук О. В. Переваги та недоліки впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Вісник Хмельн. націон. ун-ту. Економічні науки*. 2005. Т. 1 (73), № 6. С. 161–164.
132. Мілінчук О. В. Управління вартістю підприємств: основи методології доходного підходу. *Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Економічні науки*. 2009. № 1 (47). С. 185–191.
133. Мілінчук О. В. Характеристика методів бюджетного планування на підприємстві. *Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту*. 2006. № 4 (38). С. 298–307.
134. Міняйло В. П., Мисюк В. О., Левченко Ю. А. Організаційні та методичні аспекти контролю фінансової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://surl.li/xrdtyh>
135. Мойсеєнко І. П., Козій І. С. Методичні основи аналізу фінансових операцій з відмивання незаконних доходів. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 2 (12). С. 160–167. URL: <https://surl.li/bbuoyw>
136. Молочний альянс. Офіційний сайт. URL: <https://surli.cc/elexia>
137. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження : монографія. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.
138. Мороз М. Бондаренко Є. Збитки промисловості через війну. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/zbytky-promyslovosti-cherez-vijnu>.
139. Новикова І.В. Теоретичні основи вартісно-орієнтованого управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 3 (19). С. 106–116.
140. Нусінова О. В. Вартість підприємства як показник результатів діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Випуск 2(34). С. 132-135.
141. Олифіренко, І. (2025). Стратегічні пріоритети цифрового розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Полісся*, (2 (29), 322–334.
142. Олійник Т., Коноплянко Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.
143. Організаційно-методичне забезпечення фінансового менеджменту суб'єктів господарювання в умовах невизначеності середовища: моногр. / І.В. Журавльова, С. В. Лелюк, та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 233 с.

144. Осадча О. О. Генезис поглядів на відображення інформації про фінансові результати в системі бухгалтерського обліку. *Економічні науки. Серія Облік і фінанси*. Вип. 9 (33). Ч. 4. 2012.
145. Островська Г. Управління вартістю: сучасні інструменти оцінки корпоративної ефективності. *Світ фінансів*. 2008. № 3(16). С. 106-117.
146. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 204-207.
147. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 107-113.
148. Папіж Ю. С. Роль бюджетування в системі управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 2. С. 95-100.
149. Папп В. В., Бошота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємств. *Молодий вчений*. 2014. № 11(14). С. 90-92.
150. Пасінович І. І., Гутак В. М., Перетятко Л. А. Нестабільність середовища функціонування як фактор фінансових ризиків для підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 2(12). С. 77–86. URL: <https://surl.li/gqbmkr>
151. Пацкань Ю.В., Назарова К.О. Форензик-діагностика та аудит в мінімізації ризиків шахрайства та корупції. *Ефективна економіка*. 2025. № 8.
152. Пеняк Ю. С. Бюджетування в управлінні фінансовими ресурсами. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 142-149.
153. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. I. С. 55-66.
154. Петецький І. Вплив концепції value-based management на вартість підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць*. Одеса : ОНЕУ, 2023. № 10 (311). С. 17–22.
155. Петренко М. І., Іванюта П.В., Кашпрук Ю.А. Роль процесів бюджетування в обчисленні собівартості виробництва продукції. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2. С. 38-46. 51
156. Пилипенко А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с.
157. Пилипенко С. М. Впровадження вартісно-орієнтованого управління підприємств в сучасних умовах господарювання. 2017. URL: <https://surl.li/grcfpa>

158. Пилипенко С. М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 582-587.
159. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 101-108.
160. Погорєлова Т. В., Гузинська А. М. Економічний розвиток України та його дискримінантний аналіз. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7-8. С. 34–41. URL: <https://surl.li/hejczc>
161. Податковий кодекс України. URL: <https://surl.li/tlkdjv>
162. Позняк С. В., Данильченко С. С. Управління вартістю та конкурентоспроможністю підприємства задля забезпечення його стійкого розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 8. URL: <https://surl.li/hjekjz>
163. Полежаєв Д. Інструменти для бізнес-аналітика: короткий огляд. *Lemon School*. URL: <https://surl.lt/ynsuuo>
164. Полтініна О. П. Управління вартістю підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 140 с. URL: <https://surl.li/fsxaew>
165. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с. URL: <https://surl.li/uawzcy>
166. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 75–84. DOI: <https://surl.li/bqujrq>
167. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України № 2258-VIII від 21.12.2017. URL: <https://surl.li/goxdqi>
168. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
169. Репутаційні АКТИВісти. Результати VIII національного рейтингу управління корпоративною репутацією. *PRNext: щорічний альманах*. 2023. № 04.
170. Рилєєв С. В., Юрій С. М. Роль політики управління оборотними активами в системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2009. Вип. IV (36). С. 311–319.

171. Річард Брейлі, Стюарт Майєрс, Франклін Аллен. Принципи корпоративних фінансів. Вільямс. 2019. 576 с.
172. Ровний Я. А. Основні елементи механізму управління вартістю підприємства. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 89–92. URL: <https://surl.li/nmejsd>
173. Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів : монографія / за ред. О. Є. Бавико. Одеса : Бондаренко М. О., 2022. 288 с. URL: <https://surl.li/ufkcar>
174. Розвиток промислового потенціалу України в процесі післякризового відновлення / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков [та ін.]: НІСД, 2010. 48 с.
175. Рубан Ю. Б., Татар М. С. Методологічні основи оцінювання вартості підприємства в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 18–24.
176. Руденко В. В., Щур Р. І. Оптимізація податків у системі вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 303-313.
177. Рябчук О. Г., Вишняк А. Роль форензіку та аудиту в боротьбі з фінансовим шахрайством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. № 2 (116). С. 127–133. DOI: <https://surl.li/wagyri>
178. Рябчук О. Г., Твердун С. О. Форензік як інструмент протидії економічним злочинам та фінансовому шахрайству на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 40. С. 77–83.
179. Рябчук О., Купріянова А. Значення аудиту та форензіку у протидії фінансовим порушенням і шахрайству у сфері літакобудування. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-202>.
180. Савченко Д., Жолнерчик Г. Інструменти вартісно-орієнтованого управління фінансами. *Матеріали конференцій МНЛ*, (2 червня 2023 р., м. Суми). Суми, 2023. С. 25–27. <https://surl.li/lgjvep>
181. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.92](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92)
182. Савчук Л. М. Вибір моделі вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємства / Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріна, К. О. Удачина, Р. В. Савчук. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 50–61. DOI: <https://surl.li/lgzvpr>

183. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль. 2016. 390 с.
184. Сидоренко Д. Форензік як спосіб захисту бізнесу.
185. Ситник І.П., Борисюк Ю.О. Концепція вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : 79 міжнар. наук. конф. молодих учених (15–16 квіт. 2013 р.)*. Київ : НУХТ, 2013. Ч. 4. С. 104–105.
186. Сідлецька К. А., Смирнов Є. Є. Концепція вартісно-орієнтованого управління як новітній стандарт корпоративного менеджменту. *Економіка та підприємництво*: КНЕУ, 2018. № 41. С. 34–44. URL: <https://surl.li/bqcquu>
187. Слюсар С.Т., Малишко Д.О. Організація обліку витрат за центрами виникнення і центрами відповідальності – основа їх контролю. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.106>.
188. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / переклад Васильєва О, Межевікіна М., Малівського А. Київ: Наш Формат, 2023. 722 с.
189. Соломіна Г. В. Форензік – інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 2(10). С. 144-149.
190. Сотніков А. В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. С. 252–257.
191. Сохацька О. М., Островська Г. Й. Інтеграція Balanced Scorecard в систему управління вартістю організації. *Науково-технічний збірник*. 2008. №85. С. 120-131.
192. Сталінська О. В. Проблеми вартісно-орієнтованого управління в сфері металургійного виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4. С. 232-239.
193. Стан економіки України в 1990-х рр. – на початку XXI ст. *Персональний сайт викладача Ярмолюк К. М.* : [вебсайт]. URL: <https://surl.li/cvmtgg>
194. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Роль адміністративного менеджменту в діяльності промислового підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8 (36). С. 446–457. DOI: <https://surl.li/wtdsgd>

195. Старостенко Г., Сурженко А. Вартісноорієнтоване управління фінансами в сучасних реаліях ведення бізнесу в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 3(7). С. 178-186.
196. Стащук О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://surl.li/emongqx>
197. Степаненко О. І. Прибутковість підприємства: наукові підходи до трактування її сутності. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 10–11 берез. 2023 р.)*. Запоріжжя, 2023. С. 137–141.
198. Стеценко В. М. Управління вартістю підприємства в системі фінансового менеджменту. *Фінанси України*. 2007. № 3.
199. Стецько М. Вартісно-орієнтовані чинники в управлінні економічною безпекою підприємств мережевих структур. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 372–378. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-55>.
200. Стецюк О. Я., Чубай В. М. Способи запобігання та виявлення фінансового шахрайства на підприємстві. *Молодий вчений*. 2023. № 3. С. 120-127.
201. Стецюк П. А., Корнійчук Г.В. Бюджетування в системі управління фінансовим потенціалом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 12-19.
202. Стратегічне управління : навч. посіб. / Довгань Л. Є. Київ. 2011. 440 с.
203. Терлецька Ю., Данилюк М., Мажар М. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Молодий вчений*. 2021. № 1(89). С. 202–206. <https://surl.li/vpgtkm>
204. Ткаченко І. П. Трансформація сучасної системи фінансового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 539–549.
205. Ткачук Н.М. Переваги та недоліки впровадження вартісноорієнтованого управління в банках України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11.
206. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191.

207. Тютченко С. М. Функції форензіку як інструменту упередження корпоративного шахрайства та підвищення економічної безпеки підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.99.
208. Федоренко І. А., Зась Д. С. Бюджетування як інструмент системи фінансового планування підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 247-252.
209. Федчишина Н. М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Київ, 2016. 237 с.
210. Фінанси підприємств : підручник / [А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін.]. Київ : КНЕУ, 2013. 519 с.
211. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [Васьківська К. В., Сич О. А.]. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
212. Фінансовий менеджмент: підручник / О. В. Кнейслер, О. Р. Квасовський, О. Ю. Ніпіаліді; Тернопіль : Вид-во «Економічна думка», 2018. 478 с.
213. Форензік та аудит – як інструмент захисту бізнесу та дієвий інструмент виявлення фінансових махінацій. *Juscutum*. URL: <https://surli.cc/efxhww>
214. Форензік: фінансові розслідування, антикорупційний аудит та цифрова криміналістика. *PricewaterhouseCoopers (PwC) в Україні*. URL: <https://surl.li/enbufs>
215. Форензік-діагностика, антикорупційний і внутрішній аудит у забезпеченні ефективного управління компанією в умовах відкритої економіки / Ю. Пацкань, К. Назарова та ін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 4, № 63. P. 63–79. DOI: <https://surl.li/opucul>
216. Хадарцев О. Проблеми управління вартістю підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільств*. 2023. № 58.
217. Харченко В. А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52-56.
218. Хацер М. В. Цифрова трансформація та її вплив на фінансовий менеджмент підприємств, що функціонують на галузевих ринках. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. № 1(31). С. 95–104.
219. Хеленюк М. Форензік: європейський досвід vs. українські реалії. *Юридична Газета*. 2021. № 8 (738). URL: <https://surl.li/cwymev>

220. 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.

221. Черніков Д. Сучасний стан функціонування та розвитку промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77.

222. Чижевська М.Б., Щербініна С.А., Красун Я.А. Застосування виробничої функції для аналізу діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://surl.li/ycogrx>

223. Чирак І. М. Фінансова нестабільність: природа, чинники, форми прояву та шляхи подолання. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.

224. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.

225. Чут М. А. Вартісно-орієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану: особливості та проблеми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 365–374. <https://surl.li/escfco>

226. Чут М. А. Використання інструментів форензік для забезпечення максимальної вартості виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 145–152. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.145](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.145).

227. Чут М. А. Впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України. *Облік і фінанси*. 2019. № 2 (84). С. 109–117.

228. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (17). С. 114–121. DOI: [10.25140/2411-5215-2019-1\(17\)-114-121](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-1(17)-114-121)

229. Чут М. А. Механізм вартісно-орієнтованого управління у підвищенні фінансової стійкості промислових підприємств. *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 2020 р.). Чернігів, 2020. С. 142–144.

230. Чут М. А. Особливості фінансової діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали ХХІІ міжнар. наук.-практ. конф.* (Черкаси, 20 листопада 2025 р.). Черкаси: ЧДТУ, 2025. С. 143–145.

231. Чут М. А. Підходи до вивчення еволюції поняття «контролінг» та його ролі в діяльності підприємства. *Актуальні питання сучасної науки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2020 р.). Київ, 2020. С. 58–61.

232. Чут М. А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 164-170.

233. Чут М. А. Роль управлінського обліку в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2019 р.). Полтава, 2019. С. 24–26.

234. Чут М. А. Формування центрів фінансової відповідальності в системі управлінського обліку компанії. *Новини науки та прикладні наукові розробки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2018. С. 41–43.

235. Шевців Л. Ю. Стратегічний управлінський облік і аналіз : навч. посіб. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2025. 504 с. URL: <https://surl.li/tzijme>

236. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.

237. Шевченко А. В. Напрями та завдання промислової політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 76–82.

238. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік як система інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. № 722. С. 281–285.

239. Шевчук В. Р., Чернобай Л. І. Концепція управління фінансами підприємства на базі економічної доданої вартості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 6. С. 41–49.

240. Шевчук Н.В. Ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємств: проблеми оцінювання. *Ефективна економіка*. 2010. № 8.

241. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2014. 280 с.

242. Шишкіна О. В. Класифікація промислових підприємств у контексті управління фінансовими ризиками. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 63, № 2. С. 164–175.

243. Шовкун І. А. Залежність української економіки від промислового імпорту та передумови формування ефективної виробничої спеціалізації. *Економіка промисловості*. 2020. № 3 (91). С. 5–28.

244. Шовкун І. Промислове відродження України: ціна питання. *ZN.UA*. 2017. № 12. URL: <https://surl.li/juauax>

245. Штефан Н. М. Удосконалення методів оцінки вартості промислових підприємств. *Економічний вісник*. 2021. № 3(75). С. 182–190.

246. Штефан Н., Харитоновна Н. Фінансовий контролінг як інструмент забезпечення ефективності систем управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <https://surl.li/twheup>

247. Щербіна О., Охонько С., Віра М. Роль фінансового менеджменту в системі організації підприємницької діяльності: стратегічний підхід до сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 3. С. 236–243.

248. Що таке промислове підприємство? Типи, функції та відмінності від технологічних установок. *International Process Plants (IPP)*.

249. Що таке ЦФО (Центр фінансової відповідальності) // Інформаційний бізнес-портал «FinAgma» : [вебсайт]. URL: <https://surl.li/babsdn>

250. Щур Р. І., Мацьків В. В., Солоджук Т. В. Стратегії формування фінансового капіталу в сучасних умовах: досвід аграрного сектору. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 267–279.

251. Щур Р. І., Плєць І. І., Дмитровська В. С. Формування механізму підвищення ринкової вартості промислових підприємств. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2025. № 11 (51). С. 877-888.

252. Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239-245.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Індекси промислової продукції в Україні у 2015-2024 роках

Місяць (період) до відповідного місяця (періоду) попереднього року										Місяць
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
83,5	100,1	104,3	103,9	99,0	95,1	96,5	103,3	61,0	119,0	Січень
83,5	108,2	96,6	105,2	98,3	99,0	95,8	90,7	72,4	113,2	Лютий
83,5	104,1	100,4	104,5	98,6	97,0	96,2	97,0	66,3	116,0	Січень-лютий
82,7	103,1	100,9	104,3	102,4	93,3	102,6	46,5	144,1	106,3	Березень
83,2	103,7	100,5	104,5	99,9	95,7	98,4	78,9	82,7	112,5	Січень-березень
83,3	104,2	97,1	105,5	104,3	84,9	113,7	53,5	119,4	113,1	Квітень
83,2	103,9	99,7	104,7	101,0	93,0	101,9	72,4	89,7	112,6	Січень-квітень
83,7	101,1	103,5	103,5	103,3	87,5	106,7	59,3	118,2	104,9	Травень
83,3	103,3	100,4	104,5	101,5	91,9	102,8	69,8	94,5	111,0	Січень-травень
85,3	98,1	106,0	102,3	100,6	95,3	102,4	59,6	114,4	100,8	Червень
83,7	102,4	101,3	104,1	101,3	92,4	102,8	68,1	97,5	109,2	Січень-червень
86,8	101,4	101,0	104,1	101,7	97,1	101,5	58,0	114,8	99,8	Липень
84,1	102,3	101,3	104,1	101,4	93,1	102,6	66,6	99,7	107,8	Січень-липень
92,6	105,2	102,9	100,8	101,2	95,9	101,9	60,8	115,4	97,4	Серпень
85,0	102,7	101,5	103,7	101,4	93,5	102,5	65,9	101,5	106,5	Січень-серпень
93,5	105,0	100,9	101,5	100,4	96,6	100,2	60,6	112,4	103,7	Вересень
85,9	102,9	101,4	103,4	101,2	93,8	102,2	65,3	102,6	106,2	Січень-вересень
92,9	105,1	101,3	102,7	97,1	95,8	102,4	59,0	117,3	102,8	Жовтень
86,6	103,2	101,4	103,4	100,8	94,0	102,2	64,6	104,1	105,8	Січень-жовтень
91,4	108,7	100,5	101,9	94,1	100,5	101,2	58,9	117,5	100,8	Листопад
87,1	103,7	101,3	103,2	100,1	94,6	102,1	64,0	105,3	105,3	Січень-листопад
94,9	106,6	99,4	101,1	93,3	105,3	99,7	56,1	123,7	97,9	Грудень
87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8	104,6	Січень-грудень

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.2

Індекси промислової продукції за основними промисловими групами
за 2014-2024 роки

Продукція	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Товари проміжного споживання	91,6	88,3	104,4	98,3	102,1	99,1	96,6	106,1	43,3	106,3	112,3
Інвестиційні товари	79,7	84,9	102,1	112,0	114,5	99,0	79,5	105,6	54,8	121,4	99,8
Споживчі товари короткострокового використання	101,7	89,0	107,8	107,1	98,9	101,9	99,0	95,4	76,4	113,4	107,4
Споживчі товари тривалого використання	88,7	81,4	100,2	117,6	102,3	106,0	98,1	117,0	60,3	116,5	107,5
Енергія	85,5	87,6	101,9	96,1	103,2	98,0	97,6	100,2	78,5	98,7	98,6

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.3

Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2024 роки

Види діяльності	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Промисловість, в т.ч. за видами діяльності:	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8	104,6
Добувна та переробна промисловість	95,2	89,3	87,9	104,1	102,4	103,0	100,2	95,0	102,1	62,3	108,2	105,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	100,8	86,3	89,8	101,1	96,5	103,4	98,4	97,0	101,4	70,0	97,9	103,5
Переробна промисловість	92,7	90,7	86,9	105,6	105,2	102,9	100,9	94,1	102,4	59,0	113,3	106,7
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тют. виробів	95,0	102,5	89,1	107,4	106,3	98,7	103,3	99,2	94,6	78,4	115,6	107,6
Виробництво харчових продуктів	96,4	104,6	88,6	108,9	107,1	98,5	103,9	99,5	94,1	79,0	115,6	107,6
Виробництво хліба, хлібобулочних виробів	96,5	89,5	85,3	97,6	98,5	95,0	94,0	95,7	102,2	78,0	103,2	105,1
Виробництво інших харчових продуктів	85,5	110,8	77,6	111,3	102,2	98,3	93,4	87,1	109,4	78,1	122,4	101,0
Виробництво напоїв	90,8	91,7	90,3	96,3	100,8	100,8	99,7	96,7	100,4	76,2	116,2	107,3
Виробництво тютюнових виробів	91,8	104,5	108,2	102,2	95,3	91,4	87,6	100,2	88,8	42,0	103,9	102,4
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	94,1	98,6	96,5	107,9	109,7	96,6	92,5	93,9	102,3	74,0	100,7	110,3
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	102,7	96,0	77,4	98,7	108,8	102,2	94,8	97,1	105,6	63,9	104,8	100,2
Виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	89,2	78,7	82,7	106,8	93,4	106,8	103,1	98,0	105,4	33,4	68,6	100,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	80,7	85,8	81,9	103,2	102,3	115,3	112,9	105,1	99,9	38,2	117,7	95,7
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	111,8	101,9	91,9	110,4	103,6	95,0	103,7	103,0	97,4	70,2	103,1	106,3
Виробництво гумових і пластмасових виробів	97,4	91,2	95,0	111,1	105,3	100,8	106,7	100,1	109,8	43,7	122,6	104,8
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	94,7	85,5	86,4	105,0	97,4	100,8	98,6	91,3	105,8	37,6	109,0	123,3
Машинобудування	86,4	79,4	85,2	101,8	111,7	112,4	97,8	82,4	108,5	56,9	118,4	99,6
Виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин та устаткування	90,9	93,0	83,0	106,2	111,9	110,4	103,0	89,6	109,9	58,3	119,2	99,4
Постачання е/е, газу, пари та конд. повітря	98,9	93,4	87,0	103,1	94,0	103,0	95,6	99,1	100,8	69,4	99,4	97,9
Виробництво, передача та розподілення електроенергії	99,3	93,9	88,0	103,0	93,9	103,5	96,4	98,3	101,6	69,1	99,2	97,1
Виробництво електроенергії	100,2	93,7	86,2	104,0	91,4	104,0	99,8	96,4	98,5	68,7	96,8	94,8
Розподілення електроенергії	97,5	94,4	90,7	101,5	97,6	102,7	91,4	101,3	106,2	69,5	102,5	100,1
Виробництво газу; розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи	94,4	87,5	79,4	103,7	95,5	98,6	88,1	107,3	93,7	73,0	101,5	105,0

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.4

*Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами
за видами економічної діяльності у 2014–2024 роках (млн грн)*

Види економічної діяльності	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп росту до 2014 р. (%)
Промисловість	1428839,1	1776603,7	2158030,0	2625862,7	3045201,9	3019383,1	3236369,1	4678908,6	3854040,1	4402949,9	5279813,1	369,52
Добувна промисловість	154700,8	191599,3	240150,3	323530,4	391471,1	402232,7	361685,4	597088,9	428168,5	495828,7	413469,7	267,27
Переробна промис-ть	903735,3	1139213,2	1312729,0	1627504,3	1885406,2	1828327,3	1879375,3	2618398,1	1850049,6	2300587,7	2921204,6	323,24
вир-во харч. продуктів, напоїв і тютюн. виробів	302391,9	398023,2	462418,9	548377,9	589854,5	616166,7	678844,4	842596,4	720865,5	892674,0	1058474,8	350,03
текстильне вир-во	11510,0	17384,4	20344,4	25653,3	31129,7	31251,6	33043,1	42456,7	43888,8	63218,7	72909,0	633,44
виготовлення виробів з деревини, паперу	43816,7	60146,2	72700,7	84153,4	104062,0	99497,5	101782,9	141718,4	126119,4	149513,5	160293,1	365,83
вир-во коксу та прод. нафтоперероблення	47126,1	59971,7	69855,6	103191,8	117269,5	85381,2	70856,4	121251,5	58195,5	40984,5	63030,1	133,75
виробництво хім. речовин і хім. продукції	49808,2	68010,1	60534,8	65767,6	78254,9	79769,4	81139,9	122722,7	77133,0	91536,5	113579,8	228,03
вир-во основних фармацевтичних прод.	14595,8	20295,8	26060,9	30175,3	34633,2	37425,4	42408,0	50633,8	43053,3	55356,5	63496,2	435,03
вир-во гумових і пластмасових виробів	64212,5	85969,9	107615,7	134146,9	161113,1	163897,9	198261,3	270329,8	164173,2	231750,5	244110,6	380,16
металургійне вир-во	237393,0	278502,8	318195,9	411372,3	492706,7	423533,6	397501,7	679491,0	337768,5	355297,3	467994,2	197,14
машинобудування	101924,7	115261,7	131351,8	168281,9	208676,4	212027,3	197343,6	243473,3	199890,9	316885,1	554732,5	544,26
вир-во комп'ютерів, електронної продукції	8133,4	8772,9	12366,1	13783,3	16975,2	16839,9	15741,0	19149,6	19244,5	33957,6	46957,9	577,35
вир-во електричного устаткування	21005,7	24038,5	26594,6	32986,9	43098,9	40850,8	35850,0	47930,4	34126,0	49650,1	59677,8	284,10
виробництво машин і устаткування	33524,8	41998,0	50105,3	59767,7	70237,3	71083,1	72490,3	91252,7	56154,9	74605,9	121771,0	363,23
вир-во автотран. засобів	39260,8	40452,3	42285,8	61744,0	78365,0	83253,5	73262,3	85140,6	90365,5	158671,4	326325,8	831,17
виробництво меблів	30956,4	35647,4	43650,3	56383,9	67706,2	79376,7	78194,0	103724,5	78961,5	103371,1	122584,3	395,99
Постачання е/е, газу, пари та конд. повітря	351803,2	424705,2	580354,1	646568,0	736102,5	749798,5	953589,4	1412574,8	1530357,3	1557519,6	1885876,4	536,06
Водопостачання; каналізація, відходи	18599,8	21086,0	24796,6	28260,0	32222,1	39024,6	41719,0	50846,8	45464,7	49013,9	59262,4	318,62

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.5

Додана вартість за витратами виробництва промислових підприємств у розрізі регіонів у 2014-2023 роках (тис. грн)

Регіон	2014 р.		2016 р.		2018 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.	Всього	з них фіз. осіб. підп.
Всього	1293595472,0	59505414,6	1805589105,5	102918629,8	2510656579,2	200075980,3	3140864365,7	257624371,3	4431364557,1	342303997,1	3673571257,5	35103421,5	4467145226,8	44246106,2
Пром-сть	470950526,3	5593499,5	661586451,1	9672995,1	885109063,2	17039170,3	948222315,5	19299795,7	1504926150,8	24014884,2	1108855763,7	4189018,8	1258323739,3	5661612,2
Вінницька	6401515,4	282522,5	11845929,7	436462,2	15365258,2	758991,7	19144118,3	793489,3	24300654,8	948822,1	24530446,0	388048,5	36316771,9	572306,2
Волинська	5106089,4	135830,9	6167410,8	225890,7	10055566,0	462825,1	12746145,4	634559,4	16059301,3	668325,9	16110289,5	179495,7	19587020,2	230701,7
Дніпровська	72991758,6	469602,1	85678176,3	964276,5	148522799,3	1195535,8	148388502,0	1343610,4	287118958,4	1764249,3	113756050,8	203593,4	127619072,7	261697,5
Донецька	48834348,3	177326,7	44904840,9	220843,1	81525587,8	438868,8	67993668,0	495352,4	117235026,5	557347,7	42876646,4	29980,8	41138333,1	12305,0
Житомирська	6466690,6	245956,7	8258318,8	426198,3	14239019,7	829497,1	17109807,3	929269,2	18431144,1	1242624,2	17764341,9	230613,6	24467532,1	821444,3
Закарпатська	6700560,7	168633,4	7648548,0	325513,5	10301147,5	545685,9	12965669,2	540239,2	11965811,3	677346,6	15583589,2	149729,2	21202195,2	165431,6
Запорізька	28958315,4	277562,6	39389718,5	463736,4	48430253,3	762083,8	44734630,0	969298,1	85935885,7	1167770,4	37625005,0	291206,8	31137544,4	236481,8
Лвано-Франківська	6411158,3	235983,7	9515156,1	394149,6	8501631,2	686779,9	18038608,0	708944,6	28480976,1	902888,6	21282502,1	228450,4	21218505,8	388286,4
Київська	22647932,5	298404,0	33413671,4	485871,5	41571313,6	947276,4	73149390,4	1055626,2	86732205,7	1406269,8	59029183,9	139228,1	90820236,6	188810,7
Кіровоградська	8043942,6	90078,2	4166160,8	145165,3	8805118,2	233286,6	10317924,2	270509,0	13172235,9	345780,5	10022049,7	45000,3	13413006,9	165613,5
Луганська	16391543,6	55110,3	14420185,6	77805,4	5795629,6	143658,7	7801189,0	171988,0	6802488,8	197330,7	1738722,8	914,4	29425,9	444,7
Львівська	14479264,8	302995,2	21307758,2	565658,4	29432609,5	1125880,9	45473812,1	1319763,3	59683739,7	1849326,0	56751417,6	635936,8	73940725,0	595859,8
Миколаївська	6848526,7	114910,7	14602645,3	195735,1	11419806,4	316794,0	19809989,1	314519,3	18585708,4	356769,8	7724728,8	29289,6	13185918,2	31648,8
Одеська	14333802,9	229554,0	17020456,8	375183,5	20031643,7	706601,4	26241511,0	820159,2	26355889,3	990449,7	21040041,2	67500,8	27201635,9	77566,7
Полтавська	17391909,8	226201,7	21180885,9	351672,3	32689117,2	634269,4	51521892,4	741105,0	66459843,3	876077,9	40510988,4	158792,5	43367054,8	166925,1
Рівненська	8092943,9	159197,1	5267425,3	270088,2	8143597,3	505492,6	11685834,8	564767,3	13631072,3	727651,5	10904671,5	135533,8	14287480,5	231156,9
Сумська	5776563,9	169831,7	8125413,8	305473,1	11716082,5	488360,1	15537334,8	583722,1	18212495,4	633486,9	13229121,2	92447,4	20488814,5	280942,6
Тернопільська	3583498,0	130515,5	3867412,7	216074,2	6814185,1	373171,8	9870137,2	423609,0	11906039,9	526825,0	10374084,5	151066,7	13906584,9	169709,6
Харківська	21305379,5	653853,9	24201389,2	1145949,4	37723627,1	2214686,6	44092621,8	2344698,9	50502807,8	2809251,7	22152238,7	327515,5	34180183,3	190652,9
Херсонська	4238151,8	104479,1	4422955,8	170190,0	6749865,1	292073,2	11169416,0	352082,7	14694060,4	330109,3	5106922,1	10986,3	2532715,8	13041,3
Хмельницька	4868288,4	217005,8	7130405,7	354680,2	10228070,2	634106,7	15326530,1	685098,8	17947781,7	879743,5	14701701,1	294771,6	22795450,7	359513,7
Черкаська	6550384,9	199661,7	9016909,4	331332,6	16141094,0	556355,3	15225787,9	646003,2	15882534,6	797506,7	26592828,0	171189,2	29771141,2	190241,1
Чернівецька	1638423,8	182293,6	2541556,9	281019,9	3054850,7	442185,7	4442763,8	406653,5	4831389,6	508212,3	4354631,3	63402,3	5494226,9	90183,6
Чернігівська	5809008,6	122221,0	7709916,2	215314,0	11374123,5	352084,0	11877673,8	409217,3	26792372,8	563871,2	9512508,4	52971,3	12377671,6	64783,4
м. Київ	127080523,9	343767,4	249783203,0	728711,7	286477066,5	1392618,8	233557358,9	1775510,3	463205727,0	2286846,9	505581053,6	111353,8	517844491,2	155863,3

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.6

Капітальні інвестиції промислових підприємств за видами економічної діяльності у 2012-2023 роках (тис. грн)

Рік	Капітальні інвестиції підприємств	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у програмне забезпечення	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні прав
2012	106802464	105337825	366559	1566984	48073615	51987860	1464639	331913	478555
2013	105292801	102916175	91050	878886	51011672	47201319	2376626	1462531	468074
2014	85174872	83758743	305484	711898	42569908	37655228	1416129	418132	331304
2015	87961431	86059313	181142	901410	43064830	39427558	1902118	780720	637274
2016	114656763	112608533	283722	1470819	52096328	55676245	2048230	598901	696028
2017	144184086	140141885	242536	1185393	58264752	76197219	4042201	795654	1955741
2018	200908467	197622688	420109	3408933	87561089	101051070	3285779	859044	1220688
2019	255397386	251214986	454510	2244535	120432571	119485269	4182400	1240218	1589917
2020	181513913	178363669	306613	1361376	85530818	84582098	3150244	676648	1234194
2021	243855992	236896900	697572	2294988	114672072	109485800	6959092	541541	3824835
2022	126146989	122930947	356349	875737	51730199	65727227	3216042	379379	2045388
2023	221130301	216468570	719274	1651250	102222582	105971570	4661731	352134	2258610

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.7

Показники функціонування промислових підприємств України за 2010-2023 рр.

Рік	Кількість діючих підприємств		Кількість зайнятих працівників		З них кількість найманих працівників		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)		Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг)		Додана вартість за витратами виробництва	
	одиниць	у % до підсумку	осіб	у % до підсумку	осіб	у % до підсумку	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	у % до підсумку	тис. грн	у % до підсумку
2010	47827	12,6	3091819	38,9	3082471	39,3	1159231447,4	34,4
2011	47479	12,6	3045866	39,1	3037054	39,4	1464792122,7	36,7
2012	43356	11,9	3026405	39,4	3014444	39,8	1498929677,1	35,7	1335112880,5	51,5	422196884,5	41,6
2013	49130	12,5	2924891	39,5	2912770	40,0	1473091468,2	36,4	1246644395,3	50,5	377780109,3	38,7
2014	42187	12,4	2429619	38,6	2419325	39,1	1546614899,8	37,1	1316454846,8	48,3	465357026,8	37,7
2015	42564	12,4	2252134	38,2	2241445	38,8	1887535358,9	36,6	1584154489,5	49,3	488256788,0	36,7
2016	38555	12,6	2176882	37,5	2168373	37,9	2305695873,4	37,0	1888595116,5	48,6	651913456,0	38,3
2017	42026	12,4	2151653	37,0	2142614	37,5	2817768907,5	36,6	2420301404,5	49,7	812468503,1	38,7
2018	44425	12,5	2110026	35,4	2101401	35,8	3248378634,1	35,3	2746608137,8	48,8	868069892,9	37,6
2019	47679	12,5	2056372	32,1	2037086	32,6	3230045239,1	33,5	2878536906,6	45,7	988440121,0	36,0
2020	47806	12,8	2008233	31,5	2000223	31,8	3460666435,8	34,4	2842475148,0	43,7	928922519,8	32,2
2021	49059	13,2	1998731	31,3	1988809	31,6	4916736245,0	36,1	3960516646,3	46,2	1480911266,6	36,2
2022	36422	13,9	1675959	31,1	1671342	31,3	3999858238,5	36,3	3305141844,5	43,2	1104666744,9	30,4
2023	41846	13,6	1544024	30,6	1534129	30,9	4530775381,1	33,7	3616986074,2	40,7	1252662127,1	28,3

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.8

Питома вага промислових підприємств, які отримали збиток, у загальній кількості підприємств у розрізі регіонів (без урахування банків) за 2014–2023 роки (%)

Регіон	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	36,7	27,1	27,2	28,2	27,2	27,9	30,3	28,7	35,4	28,3
Вінницька область	39,4	27,2	26,9	31,0	32,6	34,2	33,5	33,3	33,9	26,8
Волинська область	33,6	27,9	26,2	27,8	25,3	28,7	29,5	29,8	33,8	28,0
Дніпропетровська область	36,0	26,6	27,2	26,8	26,1	24,6	27,7	26,4	32,8	25,4
Донецька область	45,4	34,8	30,3	29,3	26,3	27,7	29,6	30,0	52,4	37,1
Житомирська область	41,0	29,2	32,0	34,6	30,3	33,6	35,0	30,9	39,3	33,1
Закарпатська область	32,9	26,1	26,4	28,5	26,6	29,1	29,5	28,1	32,7	29,0
Запорізька область	37,5	23,2	23,1	23,1	22,7	22,2	26,9	25,2	36,6	28,4
Івано - Франківська область	27,6	21,1	22,4	22,9	21,4	23,2	23,9	20,5	25,3	19,8
Київська область	36,9	27,6	24,9	27,0	23,0	25,0	28,9	25,4	32,6	26,3
Кіровоградська область	35,3	24,2	23,2	26,7	29,0	27,8	30,1	27,9	34,3	25,4
Луганська область	48,5	34,8	32,1	32,7	32,7	30,1	29,0	29,6	48,5	41,4
Львівська область	36,3	25,8	27,2	29,3	28,5	29,9	30,9	29,4	32,5	26,6
Миколаївська область	35,5	28,4	24,3	27,4	28,2	29,8	32,3	31,6	42,3	31,8
Одеська область	36,1	26,4	25,8	27,4	26,5	27,4	29,7	28,9	37,1	29,6
Полтавська область	37,2	28,7	27,7	28,2	27,1	25,6	31,1	30,7	33,2	29,1
Рівненська область	35,7	29,5	29,3	34,1	30,1	32,1	31,2	30,4	33,3	26,5
Сумська область	37,8	29,0	27,5	29,4	26,9	30,7	32,4	31,1	37,4	30,7
Тернопільська область	31,2	25,3	26,6	31,3	27,7	30,1	30,7	33,9	34,3	29,1
Харківська область	34,6	25,4	26,9	27,1	26,6	26,6	28,3	28,3	39,0	29,2
Херсонська область	42,5	31,9	30,7	32,2	31,7	31,1	29,3	34,4	52,1	50,9
Хмельницька область	37,7	26,4	29,6	29,9	26,7	28,7	31,5	29,8	31,7	26,5
Черкаська область	34,9	26,1	24,3	25,8	25,1	27,3	30,1	29,0	32,1	28,8
Чернівецька область	39,4	26,0	29,1	31,5	30,9	31,8	32,6	30,4	31,7	28,0
Чернігівська область	37,7	25,9	27,5	29,6	29,1	30,5	31,2	32,6	37,4	29,0
м. Київ	36,7	27,9	28,9	28,5	28,7	28,9	32,6	29,1	38,5	29,8

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.9

Чистий прибуток (збиток) промислових підприємств (без урахування банків) за 2010-2023 роки

Рік	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис. грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн
2010	11594719,3	57,0	50070597,1	43,0	38475877,8
2011	31961586,9	60,8	82204094,2	39,2	50242507,3
2012	2592438,3	60,7	67565390,7	39,3	64972952,4
2013	-4181085,9	62,3	64470837,3	37,7	68651923,2
2014	-178730926,4	62,4	59910662,6	37,6	238641589,0
2015	-188267875,5	72,6	75334342,7	27,4	263602218,2
2016	-24724672,6	72,5	117202776,4	27,5	141927449,0
2017	56124026,4	71,4	195352165,3	28,6	139228138,9
2018	109288779,8	72,4	233568655,7	27,6	124279875,9
2019	133701590,3	71,7	243492995,1	28,3	109791404,8
2020	-47211987,4	69,4	174376332,2	30,6	221588319,6
2021	361115245,8	70,9	453626191,0	29,1	92510945,2
2022	-246696644,0	64,3	197235833,1	35,7	443932477,1
2023	44221294,6	71,4	302865081,5	28,6	258643786,9

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.10

Рентабельність операційної та всієї діяльності промислових підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2010-2023 роки (%)

Рік	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2010	3,5	4,3	2,1	1,0	-3,5	0,8	1,6	-0,6	-2,5	-8,1
2011	4,7	5,7	2,7	1,6	-0,4	1,7	2,7	0,0	-1,7	-4,3
2012	3,4	3,9	2,6	0,7	-2,6	0,2	0,6	-0,3	-2,8	-6,9
2013	3,0	4,1	1,8	-1,7	-10,2	-0,3	0,5	-0,9	-4,5	-13,6
2014	1,6	5,0	-2,5	-7,3	-17,7	-9,4	-8,3	-10,7	-11,9	-20,6
2015	0,9	1,2	0,6	-0,5	-2,9	-7,7	-8,7	-6,4	-5,1	-6,4
2016	4,2	5,5	2,6	2,9	-2,2	-1,0	-0,5	-1,7	0,0	-4,3
2017	6,8	10,1	3,2	3,2	-1,6	1,9	4,5	-0,4	-3,7	-4,8
2018	6,3	9,4	2,4	4,5	1,8	3,3	5,8	0,3	0,8	-4,9
2019	5,5	6,5	4,1	5,9	3,3	3,9	4,7	3,0	3,0	-1,0
2020	3,9	6,1	2,2	0,2	-5,5	-1,3	-0,1	-1,7	-5,7	-11,2
2021	11,2	17,9	3,8	8,2	6,3	7,7	12,8	1,9	5,4	2,7
2022	0,8	3,3	-1,6	-1,1	-5,0	-5,4	-4,8	-5,0	-11,5	-12,9
2023	4,7	7,5	4,8	-9,7	0,6	0,9	3,4	2,0	-13,9	-7,1

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.11

Динаміка та структура необоротних активів промислових підприємств за 2013-2023 роки (грн)

Рік	Необоротні активи, усього	У тому числі						
		основні засоби та нематеріальні активи		інвестиційна нерухомість залишкова вартість	довгострокові біологічні активи залишкова вартість	незавершені капітальні інвестиції	довгострокові фінансові інвестиції	інші необоротні активи
		залишкова вартість	знос					
2013	1032951897,7	824590026,9	1085747538,4	3961644,0	360460,8	119593941,9	47715932,3	36729891,8
2014	1068053251,6	841383193,5	1255399161,8	2621920,0	173829,6	114435869,8	67338183,4	42100255,3
2015	1154166091,5	916730542,0	3053695023,0	3375962,0	207500,7	122067673,0	67387088,0	44397325,8
2016	1272826811,4	998731550,3	2091131625,2	3189223,0	234634,1	146384267,3	64061221,8	60225914,9
2017	1360974499,1	1075710635,2	1479734588,1	2163076,0	195783,7	173187006,3	47843840,7	61874157,2
2018	1516634767,1	1183246771,5	2060784248,3	3618557,0	195344,9	226720483,6	43127444,1	59726166,0
2019	1753917943,1	1416962249,8	2040596196,8	4680809,0	218834,6	225228212,5	43461794,1	63366043,1
2020	1818098415,1	1480053702,8	2572976877,1	4582630,0	266839,8	207110499,3	46664174,4	79420568,8
2021	2050983160,9	1673361790,0	2499801671,1	5422015,0	300481,5	239047356,6	50749958,0	82101559,8
2022	1974988001,8	1586632621,0	1926575855,9	4923971,0	159948,9	231859713,3	49648077,4	101763670,2
2023	2244171416,6	1786820997,9	2573745100,3	6016468,0	190599,9	250884290,5	63701821,5	136557238,8

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.12

Динаміка та структура оборотних активів промислових підприємств за 2013-2023 роки (грн)

Рік	Оборотні активи, усього	У тому числі						
		запаси	поточні біологічні активи	дебіторська заборгованість	поточні фінансові інвестиції	грошові кошти та їх еквіваленти	витрати майбутніх періодів	інші оборотні активи
2013	838708621,2	223348295,4	1085439,6	512093218,6	13020160,9	52376262,1	13718604,1	23066640,5
2014	942236534,2	237411438,0	1050498,9	595110952,6	13560664,5	59446257,5	15687355,2	19969367,5
2015	1201590477,2	289901164,6	1451853,8	767422208,1	22809774,1	69070547,2	24671566,9	26263362,5
2016	1516831895,2	349754096,8	1744380,7	990702417,9	16013576,6	80668419,2	40256371,3	37692632,7
2017	1781004385,5	417778480,2	2785368,5	1166430660,6	11650135,8	87973776,0	31789241,1	62596723,3
2018	1914514405,4	480254381,1	2656989,8	1222998687,6	13580843,7	92047211,8	27703587,4	75272704,0
2019	1883722459,2	481775102,6	2514854,0	1189155411,6	16333310,1	98703046,9	22240413,8	73000320,2
2020	2160687604,4	482454788,5	2883591,8	1376581826,9	53340945,5	139580596,6	19774418,5	86071436,6
2021	2620675238,6	616705127,1	3652706,4	1667456296,9	37507219,6	180877545,1	19480619,6	94995723,9
2022	2796858583,4	625980725,7	3044517,4	1779603590,6	37271172,7	207152155,5	17606914,4	126199507,1
2023	3115691258,5	646892963,9	4320539,9	1902768489,0	38775734,6	357078737,4	12325195,8	153529597,9

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Таблиця А.13

Динаміка та структура поточних зобов'язань промислових підприємств за 2013-2023 роки (грн)

Рік	Поточні зобов'язання і забезпечення, усього	У тому числі				
		короткострокові кредити банків	поточна кредиторська заборгованість	поточні забезпечення	доходи майбутніх періодів	інші поточні зобов'язання
2013	783892337,9	100101068,2	517597064,1	8006181,0	10591940,9	147596083,7
2014	958459399,0	136132955,6	622259800,4	10285862,0	8303667,2	181477113,8
2015	1293137462,0	166652001,9	817584071,2	16478769,0	8362220,8	284060399,1
2016	1702315974,9	233199734,5	1042354799,2	27344793,0	9384863,5	390031784,7
2017	2004358295,5	232273210,3	1179731163,2	47795246,0	9032029,3	535526646,7
2018	2185865196,6	233944148,7	1316963380,3	70569000,0	14290119,5	550098548,1
2019	2154072335,8	163331475,8	1309531621,6	79588440,0	17654088,4	583966710,0
2020	2399109219,0	175646567,9	1449378329,4	59467495,0	19010157,1	695606669,6
2021	2773390268,6	179482510,7	1735360634,6	68273386,0	20759575,8	769514161,5
2022	2990324185,3	196385142,5	1857444398,3	68010329,0	20455360,6	848028954,9
2023	3392647643,2	174444232,2	2132982524,9	88832804,0	20988454,0	975399628,1

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

*Динаміка та структура власного капіталу промислових підприємств
за 2013-2023 роки (грн.)*

Рік	Власний капітал, усього	У тому числі				
		зареєстрований капітал	капітал в дооцінках і додатковий капітал	резервний капітал та інші резерви	нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	неоплачений і вилучений капітал
2013	721155313,2	414124831,6	243600621,9	17484942,2	63098825,9	17153908,4
2014	579218900,8	399425791,2	296180572,4	17509035,5	-113570859,5	20325638,8
2015	479066606,9	414702686,5	357998321,8	17977367,9	-289212716,8	22399052,5
2016	526911931,9	430716306,7	418185022,0	17962376,3	-316537218,2	23414554,9
2017	549427171,7	457585047,2	428317114,4	18107355,6	-326807580,7	27774764,8
2018	644984847,5	482296477,8	478029280,1	19536676,7	-308201558,7	26676028,4
2019	910495935,9	549087050,7	531350940,0	12692767,2	-124648610,6	57986211,4
2020	841651465,3	573652554,4	494537291,0	14269706,7	-181123706,1	59684380,7
2021	1160120955,0	595448920,4	601656113,9	14299257,7	6887748,7	58171085,7
2022	990768260,7	599282486,5	730961684,3	13786108,9	-325741718,7	27520300,3
2023	1098392336,2	652125864,5	868575322,3	14264222,7	-407004408,6	29568664,7

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

*Порівняльна динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості промислових підприємств України
за кількістю найманих працівників за 2020-2023 роки (грн)*

Рік	Підприємства з кількістю найманих працівників від 10 до 49 осіб				Підприємства з кількістю найманих працівників від 50 до 249 осіб				Підприємства з кількістю найманих працівників від 250 осіб і більше			
	дебіторська заборгованість		поточна кредиторська заборгованість		дебіторська заборгованість		поточна кредиторська заборгованість		дебіторська заборгованість		поточна кредиторська заборгованість	
	тис. грн	у % до загального показника	тис. грн	у % до загального показника	тис. грн	у % до загального показника	тис. грн	у % до загального показника	тис. грн	у % до загального показника	тис. грн	у % до загального показника
2020	122464256,1	8,9	102628751,8	7,1	255005996,7	18,5	266351933,5	18,4	875923512,9	63,6	1002187597,5	69,1
2021	190884148,7	11,4	192020241,8	11,0	316428500,3	19,0	350257366,2	20,2	1047291536,0	62,8	1110464331,7	64,0
2022	171958826,5	9,7	179183238,6	9,6	404588015,5	22,7	459968831,3	24,8	1057422937,0	59,4	1115374866,4	60,1
2023	198041362,7	10,4	255743932,6	12,0	411879598,6	21,6	459777921,4	21,6	1102535785,6	58,0	1240030180,2	58,1

Примітка. Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ***Статті у наукових фахових виданнях та виданнях внесених до наукометричних баз даних***

1. Чут М. А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 3 (15). С. 164-170. DOI: 10.25140/2411-5215-2018-3(15)-164-170 (0,8 ум. друк. арк.).
2. Чут М. А. Впровадження системи вартісно-орієнтованого бюджетування на підприємствах України. *Облік і фінанси*. 2019. № 2 (84). С. 109–117. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-109-117](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-109-117) (1,0 ум. друк. арк.).
3. Чут М. А. Використання інструментів форензік для забезпечення максимальної вартості виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 145–152. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.12.145](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.145) (0,9 ум. друк. арк.).
4. Чут М. А. Концепція стратегії вартісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (17). С. 114–121. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-1(17)-114-121 (0,9 ум. друк. арк.).
5. Ільчук В. П., **Чут М. А.**, Штирхун Х. В. Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 101-116. (1,5 ум. друк. арк.). Особистий внесок автора: обґрунтовано теоретичну конструкцію механізму вартісно-орієнтованого управління промисловим підприємством (1,0 ум. друк. арк.).
6. Чут М. А. Вартісноорієнтоване управління підприємством в умовах воєнного стану: особливості та проблеми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 365–374. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-365-374](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-365-374) (1,2 ум. друк. арк.).

7. Дубина М., Чут М. Трансформація системи фінансового менеджменту промислових підприємств в умовах економічної турбулентності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3(43). С. 249–263. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-249-263) (1,7 ум. друк. арк.).
Особистий внесок автора: визначено сутність та особливості трансформації системи фінансового менеджменту в умовах невизначеності економічного середовища (1,0 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Чут М. А. Формування центрів фінансової відповідальності в системі управлінського обліку компанії. *Новини науки та прикладні наукові розробки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 2018 р.). Львів, 2018. С. 41–43 (0,2 ум. друк. арк.).

9. Чут М. А. Підходи до вивчення еволюції поняття «контролінг» та його ролі в діяльності підприємства. *Актуальні питання сучасної науки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 2020 р.). Київ, 2020. С. 58–61 (0,3 ум. друк. арк.).

10. Чут М. А. Механізм вартісно-орієнтованого управління у підвищенні фінансової стійкості промислових підприємств. *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* : матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 2020 р.). Чернігів, 2020. С. 142–144 (0,2 ум. друк. арк.).

11. Чут М. А. Роль управлінського обліку в забезпеченні ефективного функціонування підприємства. *Економіка, фінанси, облік та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 2019 р.). Полтава, 2019. С. 24–26 (0,2 ум. друк. арк.).

12. Chut M. A. Peculiarities of value-based management in conditions of economic instability. *Priority directions of science and technology development* : III International Scientific and Practical Conference (Kyiv, 2020). Kyiv, 2020. P. 452–455 (0,2 ум. друк. арк.).

13. Chut M. A. Modern tools for management accounting and their role in ensuring the total value of the enterprise. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, no. 4. Pp. 153-158. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-22> (0,3 ум. друк. арк.).

14. Чут М. А. Особливості фінансової діяльності промислових підприємств. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XXII міжнар. наук.-практ. конф. (Черкаси, 20 листопада 2025 р.)*. Черкаси: ЧДТУ, 2025. С. 143–145 (0,2 ум. друк. арк.).

Довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи**абанк**Національний університет
«Чернігівська політехніка»від 15.04.2025
№ M5A5-RE58-BAP4-0547**ДОВІДКА**
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Чута Максима Леонідовича на тему «Механізм вартісно-орієнтованого
управління фінансами промислових підприємств»

У діяльності АТ «А-Банк» впроваджено окремі науково-практичні розробки дисертаційної роботи щодо розвитку системи фінансового менеджменту, зокрема в частині використання інструментів фінансового контролінгу, ризик-менеджменту, форензіку та бюджетування. Отримані результати використано для вдосконалення процедур аналізу фінансових показників, оцінювання ризиків, моніторингу діяльності структурних підрозділів та формування управлінської звітності. Практична реалізація запропонованих рекомендацій забезпечує підвищення якості фінансового контролю, ефективності управлінських рішень та результативності фінансової діяльності банківської установи.

Директор
відділення А-Банку

Я.М. Чийпеш



БІЗНЕС-КОНСУЛЬТАТИВНА КОМПАНІЯ «ПРИВАТ КОНСАЛТ»

Юридична адреса:

вул. Фрідріха Шиллера, 1, м. Чернівці, 58059, Україна

Тел. (099) 283 28 50

<https://privat-consult.com> e-mail: privatconsulting.ua@gmail.com

від 08.09.2025 № 01/09-дв

ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційної роботи

У практичній діяльності бізнес-консультативної компанії «Приват Консалт» використано результати дисертаційного дослідження Чута Максима Анатолійовича на тему «Механізм вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств», а саме рекомендації щодо вдосконалення фінансового менеджменту на основі застосування інструментів вартісно-орієнтованого управління, фінансового контролінгу та ризик-менеджменту.

Зазначені рекомендації застосовуються під час консультування фізичних осіб-підприємців, суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також промислових підприємств з питань фінансового планування, оцінювання фінансового стану, управління ризиками, оптимізації податкового навантаження, вибору систем оподаткування та розробки стратегічних напрямів розвитку. Використання результатів дослідження дозволяє підвищити якість фінансово-консультаційних послуг, рівень аналітичного забезпечення клієнтів та обґрунтованість рекомендацій щодо підвищення ефективності їх фінансової діяльності.

Директор



МП

А.В. Жаворонок

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: cstu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC
NATIONAL UNIVERSITY

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14035,
Україна

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14035,
Ukraine

14.12.2021 № 202/08-923

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Чута Максима Анатолійовича на тему:
«Механізм вартісно-орієнтованого управління
фінансами промислових підприємств»

Основні теоретико-методичні положення та висновки щодо розробки та впровадження механізму вартісно-орієнтованого управління фінансами промислових підприємств, що розроблені в рамках підготовки дисертації Чута Максима Анатолійовича з метою отримання наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит, використані у навчальному процесі кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з наступних навчальних дисциплін: «Фінанси підприємств», «Корпоративні фінанси», «Фінансовий менеджмент».

Ректор



Олег НОВОМЛИНЕЦЬ