

УДК: 005.52:330.133.1(477)

*Грищенко С.І., аспірант  
Тарасенко І.О., д.е.н., професор  
Київський національний університет  
технологій та дизайну*

## **ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Серед сучасних концепцій менеджменту однією з найбільш популярних в західному світі стала концепція вартісно-орієнтованого управління (Value Based Management – VBM), яка виникла на початку 80-х років ХХ ст. і успішно використовується більшістю закордонних компаній [1]. До переваг застосування даного підходу вчені відносять: позитивні зміни на підприємствах, які впроваджують дану концепцію; сприяння адаптації підприємства до наслідків кризових явищ в глобальній економіці; орієнтацію на досягнення цілей сталого розвитку підприємства в умовах динамічності та невизначеності змін чинників зовнішнього середовища [2].

Засновником концепції вартісно-орієнтованого управління фінансами в науковій думці вважають А. Раппапорта, який виокремив чотири основоположні елементи управління вартістю: (1) оцінювання; (2) стратегія; (3) фінанси і (4) корпоративне управління [3]. Послідовниками А. Раппапорта стали Г. Арнольд, А. Дамодаран, Коуплен-Коллер-Муррін, Стерн-Стюард та інші, підходи яких до управління вартістю відрізняються методиками її оцінювання в компаніях. Окремі аспекти управління вартістю знайшли відображення в наукових працях вітчизняних дослідників, серед яких: Андрощук О.Є., Івасів І.Б., Мендрул О.Г., Костирко Л.А., Костирко Р.О., Терещенко О.О. та інші.

Головною ідеєю концепції VBM є зростання доданої вартості внаслідок генерації різних можливостей як з боку зовнішнього середовища, так і тих, які можуть бути мобілізовані всередині самого підприємства. Основні переваги від реалізації концепції вартісно-орієнтованого управління в порівнянні з

традиційним фінансовим менеджментом, підприємство одержує через використання таких методів: спостереження і прогнозування, що дозволяють оцінити зміну вартості в довгостроковій перспективі та розробити завдяки цьому заходи, спрямовані на її максимізацію; взаємозв'язку між вартістю і стратегією підприємства; мотивації – через побудову ефективних мотиваційних схем [1, с. 18]. Серед переваг концепції VBM також відзначають: можливість оцінки ефективності прийнятих рішень і якості менеджменту; підвищення рівня операційної ефективності компанії та взаємодії між підрозділами; можливість розподілу фінансових ресурсів між підрозділами і напрямками діяльності; можливість врахування особистого внеску працівників у розвиток компанії, мотивації їх на створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі; сприяння підвищенню вартості для інвесторів, їх очікувань; забезпечення можливості для стійкого зростання у порівнянні з іншими концепціями [2, 4, 5].

В українській практиці менеджменту дана концепція не набула поширення певною мірою через необізнаність з перевагами вартісно-орієнтованого управління, неготовністю його впроваджувати, низький рівень розвитку фондового ринку, невизначеність багатьох умов та чинників середовища функціонування підприємств. Основними передумовами для впровадження на підприємствах України концепції управління, орієнтованого на зростання вартості, є: I група – чинники макросередовища (глобалізація і конкуренція на продуктових і фінансових ринках; створення ліквідної вартості з метою хеджування політичних ризиків; розвиток в Україні професійних акціонерів, що орієнтовані на створення вартості бізнесу; перехід українських ФПГ до моделі фондів прямого інвестування); II група – чинники мікросередовища (необхідність адаптації методик розрахунку показників вартості та розробка процедур їх впровадження на підприємствах різних видів економічної діяльності; можливості для залучення додаткових матеріальних і людських ресурсів, що вимагається розрахунковими моделями концепції

VBM; підготовка фахівців, формування вартісного мислення та мотивування персоналу до впровадження системи вартісно-орієнтованого управління). Властивості концепції вартісно-орієнтованого управління реалізуються через різні моделі, кожна з яких має свої специфічні особливості і переваги. До найбільш відомих моделей слід віднести: модель, що передбачає використання BSC (Balanced Scorecard) для досягнення стратегічної цілі підприємства – максимізації вартості, та модель, яка передбачає врахування факторів формування грошових потоків підприємства (модель А. Дамодарана). Зазначені моделі та вартісні чинники, які покладено в їх основу, відображають сучасну парадигму розвитку вартісно-орієнтованого управління, і можуть бути імплементовані в системи управління підприємств різних галузей з урахуванням специфіки їх діяльності.

Важливим висновком є те, що концепція VBM, на відміну від класичних підходів до управління вартістю з позицій її створення, дозволяє уникнути їх основних недоліків – орієнтації на ретроспективу, неможливості прогнозування фінансових результатів та оцінки створення вартості за різними рівнями управління.

### Література

1. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємств: Навчальний посібник / Л.А. Костирко, О.О. Терещенко, Р.О. Костирко, О.О. Серeda. Сєвєродонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 466 с.
2. Моїсеєв В.В., Домбровська С.О. Переваги та недоліки вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 40. 2020. С. 63-67. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/690/678>
3. Rappaport A. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. A. Rappaport. Rev. and updated ed. New York: Free Press, 1998. 205 p.

4. Грапко Н.В. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні фінансами підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. С. 224-234.
5. Haspeslagh Ph., Tomo N., Fares B. Managing for Value: It's Not Just About the Numbers. Harvard Business Review. 2007. Pp. 65–73.

УДК 330.336

*Батрак О.В., к.е.н., ст. викладач  
Київський національний університет  
технологій та дизайну*

### **ОСНОВНІ ЕТАПИ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Для визначення ролі прогнозування в управлінні необхідно обґрунтувати завдання та функції, які реалізуються ним в рамках циклу підготовки та прийняття управлінського рішення. В більшості підходів задачами прогнозування визначаються: виявлення об'єктивно існуючих тенденцій, проблем та цілей розвитку, та, на цій основі, підготовка пропозицій щодо можливих варіантів розвитку.

Прогнозні показники залежать не лише від поточного фінансового стану підприємства, але, передусім, від його фінансового-економічного потенціалу, під яким розуміються його поточні та майбутні можливості, результативність реалізації яких в соціально-економічній та фінансовій сферах визначається адаптивними здатностями системи управління забезпечити підвищення добробуту власників, працівників та суспільства.

На рис. 1.1. представлено етапи процесу прогнозування фінансового потенціалу підприємства із врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища з виокремленням п'яти етапів.