

Роман ТОЛПЕЖНИКОВ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств,
Приазовський державний економічний університет

Олександр ПАСТОЩУК

асистент кафедри економіки підприємств,
Приазовський державний економічний університет

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ключовим фактором розвитку будь-якого підприємства є процес повної реалізації планів у межах обраної та затвердженої стратегії розвитку. На сучасному етапі переходу підприємств на вартісно-орієнтовану модель управління важливим є процес переносу та оцінки окремого стратегічного рішення при вирішенні завдання максимізації вартості компанії. Для вирішення цієї проблеми запропоновано побудувати типову стратегічну карту підприємства для вирішення проблем системного характеру при максимізації вартості компанії.

Ключові слова: стратегічна карта, ринкова вартість, інвестиційна вартість, матеріальні та нематеріальні активи.

Проведені автором дослідження показали, що методика розрахунку ринкової вартості підприємства є лише засобами оцінки ефективності його діяльності, а не механізмами управління вартістю. Тобто за цими методиками ми можемо обчислити вартість об'єкта, а не отримати можливість управління нею.

Одним з можливих варіантів вирішення цієї проблеми є створення та використання комплексної системи управління підприємством, яка б давала змогу задіяти усі організаційні одиниці до роботи,

спрямованої на досягнення головної стратегічної мети – підвищення вартості підприємства.

Метою статті є на основі власних досліджень запропонувати типову систему управління вартістю підприємства на основі побудови його стратегічної карти.

Для забезпечення виконання усіх складових комплексної системи, що збільшить величину вартості підприємства, необхідне виконання на рівні підприємства наступних умов (рис. 1):

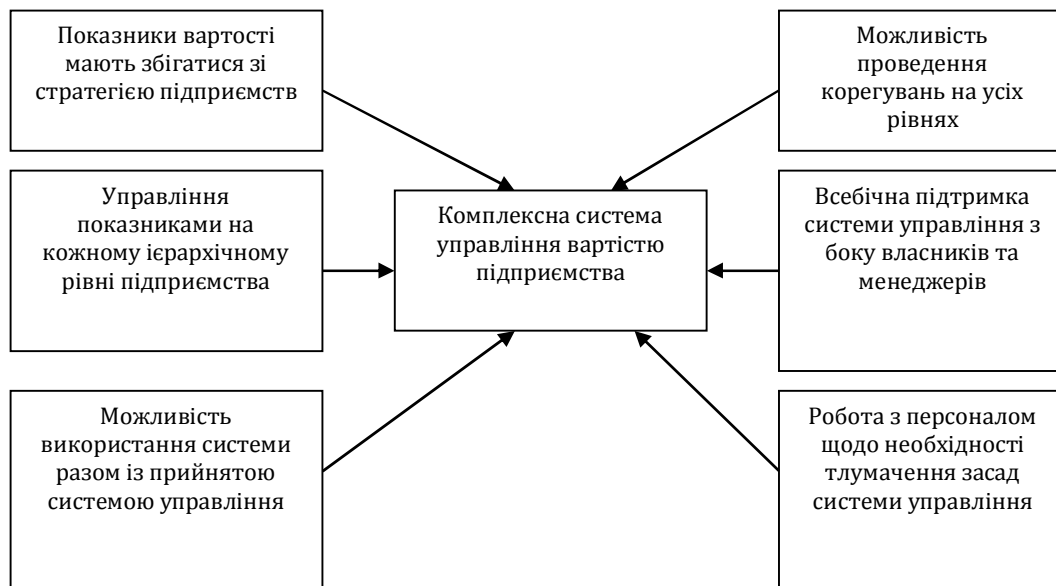


Рис. 1. Основні складові реалізації системи підвищення вартості підприємства

Отже, можна констатувати, що головним чинником підвищення вартості підприємства є зміна мислення щодо формування стратегії розвитку підприємства. Як і будь яка інша стратегія, стратегія максимізації вартості підприємства має складатися з мети, плану дій для

втілення стратегії, методів конкурентної боротьби. Важливим при розробці стратегії є проведення аналізу середовища в якому знаходиться підприємство, його внутрішній потенціал, можливі загрози, слабкі та сильні сторони, на основі якого вже моделюються варіанти

альтернативного розвитку підприємства з вибором тих, які найбільше впливають на показник вартості підприємства.

У задачах стратегічного менеджменту одними з ефективних методів управління є технологія «Управління за цілями», вперше згадана її автором Пітером Друкером у 1954 році у книзі «The Practice of management»[1]. На думку вченого, управління слід проводити на основі 5 принципів:

- цілі розробляються не тільки для організації, а й для кожного її співробітника;
- цілі розробляються «зверху вниз» для забезпечення зв'язку зі стратегією та «знизу вгору» для досягнення релевантності до співробітника;
- участь у прийнятті рішень, тобто і керівник, і працівник разом приймають рішення по вибору варіанту рішення поставленої задачі;
- проведення обов'язкової оцінки проведеної роботи;
- побудова ефективної системи мотивації персоналу [2].

Головною проблемою при виборі показників для системи управління ефективністю є труднощі вибору таких для окремої організації. Одним з критеріїв вибору таких показників є усвідомлення менеджментом граничності використання ресурсів. Тобто при виборі показника менеджер спирається на ті альтернативи використання ресурсів, які найбільшою мірою збігаються зі стратегією підприємства по максимізації своєї вартості.

Доказом необхідності введення системи управління вартістю на підприємстві можуть бути дослідження, проведені Р. Капланом та Д. Нортоном[3], які засвідчили той факт, що компанії здебільшого орієнтуються на фінансові показники своєї діяльності, керуючись принципом підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження витрат на підвищення кваліфікації робочих кадрів, скорочення витрат на проведення маркетингових заходів, обслуговування клієнтів та інше. Проводячи таку політику, менеджери досягали збільшення фінансових показників у короткостроковій перспективі, нехтуючи стратегічним розвитком підприємства. Також слід зауважити, що співробітники багатьох підприємств не були ознайомлені зі стратегією компанії, тому не розуміли своєї ролі у самому процесі реалізації стратегії. З цього виходить, що співробітники не мають мотивації в підвищенні ефективності виконання стратегічних планів.

Для вирішення цих проблем пропонується система управління вартістю підприємства, яка б дозволила розділити стратегію підприємства на конкретні цілі та показники, створити прямі зв'язки між управлінською та тією, якою керують, структурою, декомпонувати стратегічні цілі підприємства в окремі процеси та дії, які б були зрозумілі кожному співробітнику, відслідковувати зміни навколо підприємства, контролювати виконання розробленої стратегії.

Розробка стратегії підприємства розпочинається з побудови стратегічної карти, розробки стратегічних показників та стратегічних ініціатив.

При побудові стратегічної карти необхідно, поперше, відтворити стратегію підприємства у вигляді окремих взаємопов'язаних цілей для більш точного та зрозумілого механізму її виконання. По-друге, виконати

побудову у такій послідовності, щоб не допустити появи зв'язків між «не сусідніми» стратегічними цілями, попереджуючи випадіння окремої стратегічної цілі із загальної стратегії підприємства.

Графічна інтерпретація моделі стратегічної карти промислового підприємства виглядає наступним чином (рис. 2).

Згідно з моделлю, стратегію підприємства «Системне підвищення вартості підприємства» поділяють на 4 основні складові: «Підвищення цінності людського капіталу підприємства», «Виробничий потенціал підприємства», «Розширення ринку», «Фінансовий результат», кожна з яких отримує власну стратегічну мету, але підпорядковану стратегії підприємства.

Для кожної з 4 основних складових стратегії підприємства існує стратегічна мета: для «Підвищення цінності людського капіталу підприємства» метою буде «Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу», для «Виробничого потенціалу підприємства» – «Випуск нових або більш якісних продуктів», для «Розширення ринку» – «Підвищення цінності продукту для споживача», для «Фінансового результату» – «Зростання прибутку підприємств».

Характеристика головних стратегічних цілей:

1. Стратегічна мета «Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу» полягає у невпинному процесі навчання та підвищенні кваліфікації працівників як основної рушійної сили розвитку підприємства. Процес поєднання практичних навичок та новітніх розробок у сфері виробництва, управління разом із матеріальним стимулюванням призводить до підвищення конкурентноздатності підприємства на величину вартості знань та спеціальних навичок працівників.

2. Стратегічна мета «Випуск нових або більш якісних продуктів» спрямована на оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві з метою підвищення рівня завантаження потужностей, підвищення рівня продуктивності праці, зниження рівня браку готової продукції або впровадження випуску нової продукції.

3. Стратегічна мета «Зменшення питомої ваги постійних витрат» через збільшення об'ємів виробництва за рахунок підвищення цінності товарів та послуг для клієнтів, більшого асортименту, надання найкращих пропозицій постійним клієнтам.

4. Стратегічна мета «Зростання прибутку підприємств» оцінює стан матеріальних факторів створення вартості, підвищення за рахунок їх використання основних фінансових показників, таких, як прибуток та виручка.

Таким чином, між усіма стратегічними цілями є взаємозв'язок: підвищення цінності кваліфікації та мотивації персоналу призводить до якісного використання всіх потужностей, які має підприємство, через підвищення рівня продуктивності праці, рівня використання новітніх розробок, рівня безперебійної ходи виробничого процесу, що в свою чергу дає можливість збільшити переваги споживачів, тим самим створити додаткову вартість для клієнтів. Усі 3 стратегічні мети підприємства призводять до підвищення й фінансових показників, через збільшення доходу та коректного використання потужностей підприємства.

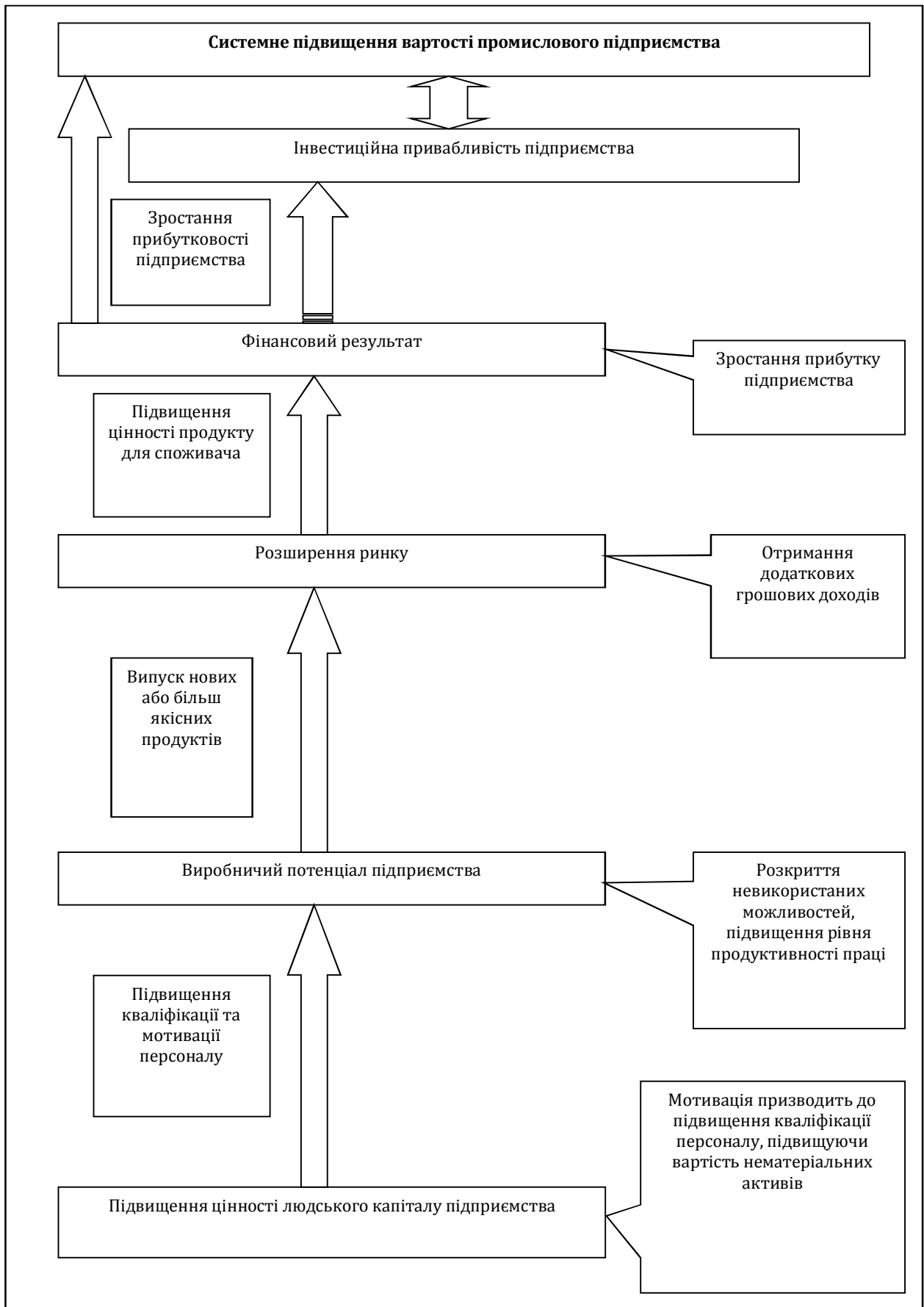


Рис. 2. Типова модель стратегічної карти промислового підприємства

З моделі стратегічної карти видно, що між стратегією підприємства та іншими стратегічними цілями існує стратегічна мета «Інвестиційна привабливість підприємства». Ця стратегічна мета є результатом розуміння того, що у період глобалізації вартість підприємства – це вартість внутрішніх можливостей підприємства і вартість того, як до підприємства ставляться потенційні інвестори. Зрозуміло, що для збільшення ринкової вартості (внутрішня вартість плюс ставлення інвесторів) слід не

тільки підвищувати внутрішню вартість підприємства, але й впливати на інвесторів до підприємства, тобто робити все, щоб ринкова вартість була узгоджена із внутрішньою [4-7].

Для того, аби зрозуміти ринкову вартість більш повно, необхідно спочатку зрозуміти, з чого складається внутрішня вартість і від яких факторів залежить відношення інвестора до підприємства. Вартість будь-якого підприємства залежить від матеріальних і нематеріальних активів (рис. 3):

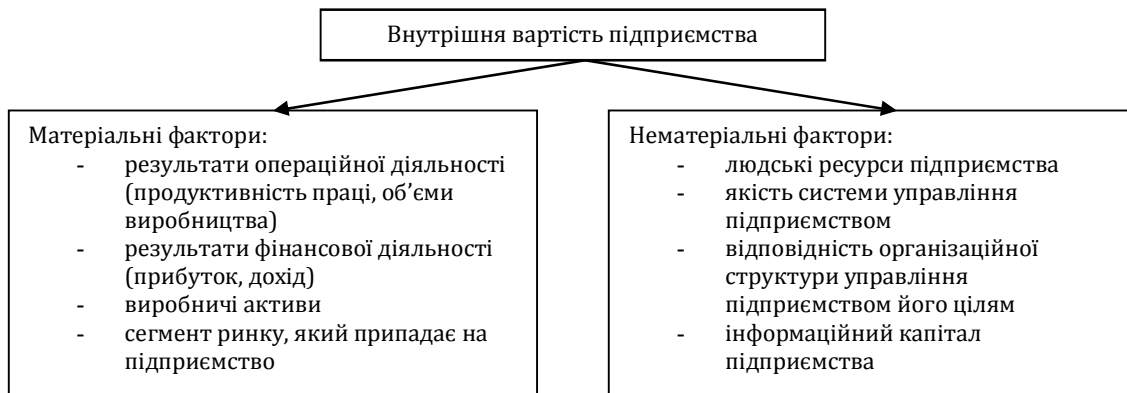


Рис. 3. Фактори формування внутрішньої вартості підприємства

Як видно з рис. 3, внутрішня вартість підприємства цілком залежить від управлінців та їх дій усередині самої організації, тоді як відношення інвестора до підприємства більше залежить від інформаційної складової про підприємство: відгуки аналітичних агентств, наскільки часто про підприємство говорять у ЗМІ, та характер цих розмов, географічна складова, прозорість корпоративної структури та інформація про власників. Сукупність перерахованих факторів і створює ринкову вартість підприємства.

Для наглядної демонстрації впливу факторів відношення інвесторів до підприємства використаємо графік, який показує динаміку цін акцій двох російських підприємств нафтогазовидобувної галузі: «Сибнефть» та «Сургутнефтегаз». Для аналізу візьмемо період з 2001 по 2006 роки включно (рис. 4) [8].

Для проведення аналізу слід звернути нашу увагу на періоди, коли вартості акцій порівнюваних підприємств рухались у різні боки. Так, починаючи з 2002 року курс акцій компанії Сибнафта почав стрімко зростати завдяки появі звістки про можливу купівлю компанією компанії ЮКОС. А 28 листопада 2003 року коли з'явилась інформація про неможливість купити акції ЮКОСу, ціни на акції впали дуже швидко. Це свідчить про те, що навіть будь-яка інформація, яка стосується підприємства, має той чи інший рівень впливу на вартість підприємства на певний момент. Ще одним показовим випадком впливу інформації на вартість цін акцій став вересень 2004 року, після оприлюднення інформації щодо купівлі «Сибнефти» компанією «Газпромнефть», а у 2005 році купівля «Газпромнефти»

«Газпромом». Ця інформація негативним чином відобразилась на вартості акцій, адже вона викликала протестні настрої з боку міноритаріїв. Що стосується компанії «Сургутнефтегаз», то невдоволення інвесторів діяльністю менеджменту підприємства призвело до зниження вартості акцій. Ця тенденція продовжувалась до середини 2003 року, після того, як в Іраку почалась війна і ціни на нафту «поповзли» угору. Стрімке зростання вартості акцій спостерігаємо влітку 2004 року, знову ж пов'язану з інформацією про купівлю «Сургутнефтегазом» акцій «ЮКОСу».

Проведений аналіз дозволив графічно довести наявність впливу очікувань інвесторів на вартість підприємства, тобто очікування інвесторів не менш важливі при розрахунку вартості підприємства, ніж фактори внутрішньої вартості. Саме тому менеджмент підприємства має керувати не тільки внутрішньою вартістю підприємства, а максимально наблизити її до ринкової вартості. Для досягнення подібного результату необхідно створити такий інструмент поєднання внутрішньої вартості підприємства та очікувань інвесторів у єдину вартість з метою збільшення величини вартості підприємства.

Таким чином, у статті запропоновано для використання модель стратегічної карти підприємства, в якій опрацьовано ті сфери діяльності, котрі більшою мірою впливають на загальну ринкову вартість. Також розглядалися основні чинники, які змінюють якість реалізації стратегії підприємства, фактори впливу на його інвестиційну привабливість.

Динаміка курсу акцій «Сургутнефтегаз» та «Сибнефти»

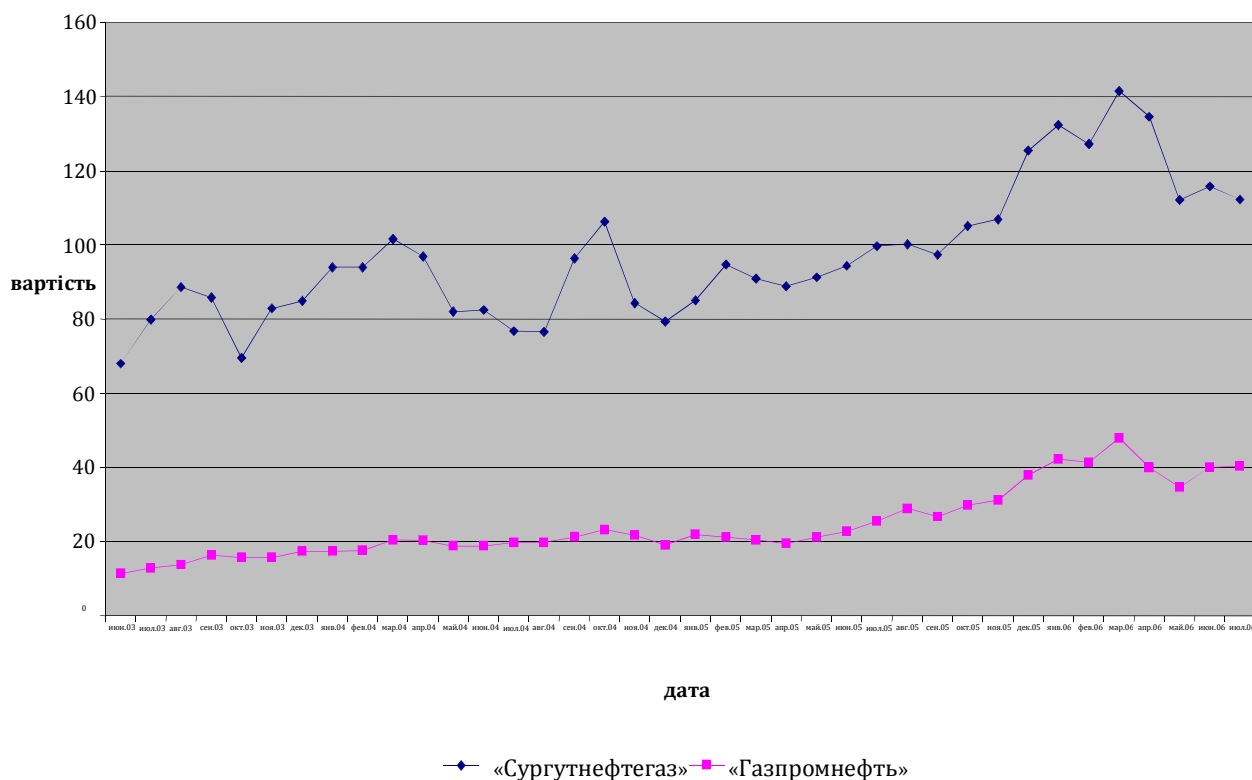


Рис. 4. Динаміка курсу акцій «Сургутнефтегаз» та «Сибнефти» за 2003-2006 роки

Список літератури

1. Друкер П. Ф. *Практика менеджмента* / Питер Ф. Друкер. – М. : ИД «Вильямс», 2003 – 398 с.
2. Самбурский А. М. *Совершенствование механизма стоимости промышленного предприятия: дис. ... канд. эк.наук.* / Самбурский А. М. – Екатеринбург, 2010.
3. Каплан Р. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006 – 320 с.
4. Валдайцев С. В. *Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия* / С. В. Валдайцев. – М. : ЮНИТИ, 2001. -720 с.
5. Заман А. *Репутационный риск. Управление в целях создания стоимости* / А. Заман. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 416 с.
6. Козырь Ю. В. *Особенности оценки бизнеса и реализации концепции VBM* / Ю. В. Козырь. – М. : Квинто-Консалтинг, 2006. – 288 с.
7. Ивашкокая И. В. *Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту* / И. В. Ивашкокая // *Российский журнал менеджмента.* – 2004. – №4. – С. 113-132.
8. <http://rts.micex.ru/ru/issue>.
9. <http://www.ngfr.ru>.

РЕЗЮМЕ

Толпежников Роман, Пастощук Александр

Стратегическая карта предприятия как основа повышения стоимости предприятия

Ключевым фактором развития любого предприятия является процесс полной реализации планов в рамках выбранной и утвержденной стратегии развития. На современном этапе перехода предприятий на стоимостно-ориентированную модель управления, важным является процесс переноса и оценки отдельного стратегического решения при решении задачи максимизации стоимости компании. Для решения данной проблемы предложено построить типичную стратегическую карту предприятия для решения проблем системного характера при максимизации стоимости компании.

RESUME

Tolpezhnikov Roman, Pastoschuk Olexandr

Strategy map as the basis for improving of enterprise value of the company

A key factor in the development of any enterprise is the process of full implementation of the plans under the selected and approved development strategy. At the present stage of transition of enterprises to cost-oriented model of governance is important to the process of developing a separate assessment of strategic solutions for solving the problem of maximizing the value of the company. To solve this problem, there has been proposed to build a typical strategy map of enterprise for solving systemic problems while maximizing shareholder value.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.