

УДК 658

Брадул О.М., д.е.н., доцент

Київський національний торговельно-економічний
університет

ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАЦІЙ: ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ

© Брадул О.М.

В науковій статті досліджено сутність оцінки та аналізу в системі управління діяльністю корпорацій. Визначено основні напрямки аналізу з урахуванням вимог управління та прийняття ефективних рішень.

Ключові слова: оцінка, аналіз, корпорація, управлінське рішення, концепція.

This article explores the nature of scientific evaluation and analysis in the control system performance. The main areas of analysis to the requirements of governance and effective solutions.

Keywords: evaluation, analysis, corporation management solution concept.

В научной статье исследована сущность оценки и анализа в системе управления деятельностью корпораций. Определены основные направления анализа с учетом требований управления и принятия эффективных решений.

Ключевые слова: оценка, анализ, корпорация, управленческое решение, концепция.

Аналітичне забезпечення в управлінні діяльністю корпорацій не відповідає вимогам ефективного менеджменту, який передбачає використання нових підходів та методів в організації аналізу за всіма видами діяльності, бізнес-одинацями і бізнес-процесами.

Аналіз діяльності має бути орієнтований на перспективу і включати:

- аналіз стану та прогнозування змін внутрішнього і зовнішнього середовища корпорацій;
- аналіз ресурсного потенціалу та можливостей економічного поступу;
- оцінку партнерських стосунків для зниження рівня підприємницького ризику;
- аналітичне забезпечення індикативного та бізнес-

планування;

- аналіз видів діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна), з обґрунтуванням перспектив розвитку;
- аналітичне забезпечення антикризового управління.

Оскільки корпорації самостійно визначають напрямки розвитку та джерела фінансування, аналіз має стати основним інструментом і методом обґрунтування ефективних рішень в напрямку стратегічного розвитку та вибору варіантів вирішення тактичних завдань.

Аналіз діяльності стає перспективним, а не ретроспективним, як це було тривалий час, коли результати аналізу використовувалися для оцінки минулих подій.

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають побудови нової концепції аналізу діяльності, яка б відповідала вимогам часу та дозволила українським корпораціям конкурувати на світовому ринку.

Метою наукової статті є побудова концептуальної моделі аналізу в системі управління діяльністю корпорацій.

Для цього необхідно з'ясувати:

1. сучасну парадигму оцінки та аналізу;
2. систему управління діяльності;
3. зміст видів діяльності;
4. сутність оперативного та перспективного аналізу;
5. інформаційну складову аналізу.

У нечисленних працях з аналізу діяльності корпорацій, що вийшли в останні роки за кордоном, в Україні та інших країнах СНД, фактично розглядається фінансовий аналіз звітності, а не комплексний аналіз в системі управління корпораціями за видами їх діяльності[1,2,4,8].

Важливою теоретико-методологічною основою побудови концептуальної моделі аналізу в системі управління діяльністю корпорацій слугують праці Бутинця Ф.Ф., Мазаракі А.А., Мниха Є.В., Сопка В.В., Чумаченка М.Г.

На думку академіка Мазаракі А.А., сучасний економічний аналіз змінює свою парадигму – від оцінково – статистичного до пошуково-прогностичного та спрямовується на обрання оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності та

ризик[9].

Професор Мних Є.В. зазначає, що аналіз виконує не декларативну і не приписну, а рекомендаційну функцію, з урахуванням доказовості аналітичних висновків і пропозицій, порівняльної ефективності управлінських дій, варіантності обрання альтернативних проектів[10].

На зближенні економічного аналізу та прийнятті управлінських рішень, на основі досягнення їх взаємозв'язку, наголошує академік Чумаченко М.Г. [5].

Ми погоджуємося з думкою окремих вчених, що критерієм якісної трансформації економічного аналізу виступає його управлінська орієнтація[7].

Під управлінською системою розуміється: система управління, система, що управляється та інформаційна система [6].

Під системою управління розуміється менеджмент корпорації. Аналіз стає основою контролю за діяльністю корпорацій і рівнем доцільності прийнятих та реалізованих управлінських рішень. Таким чином, встановлюється ефективність діяльності апарату управління і окремих груп його працівників.

Система, що управляється – корпорація, її бізнес-одиниці та бізнес-процеси, яким властиві специфічні особливості та риси.

Ряд науковців, такі як Артеменко В.Г., Беллендир М.В. пропонують аналіз діяльності поділити на: зовнішній фінансово-економічний та внутрішній фінансово-економічний [1, 16 с.].

Зовнішній фінансово-економічний аналіз призначений для так званих зовнішніх споживачів (контролюючі органи, органи управління, податкові органи, банки, фондові та товарні біржі, інші ділові партнери підприємства), у тому числі кредитори та потенційні інвестори підприємства.

Призначення аналітичних матеріалів зовнішнього аналізу визначається виходячи із специфічних потреб перелічених споживачів: контроль за діяльністю підприємства, визначення податкового потенціалу, міри ліквідності та ризику при інвестуванні коштів перспектив своєчасного повернення боргів. Зовнішній аналіз з огляду на це має досить загальні об'єкти дослідження, а саме: динаміка прибутку і рентабельності, ліквідність, платоспроможність, динаміка зміни структури капіталу за джерелами його формування тощо.

Внутрішній (управлінський) фінансово-економічний аналіз - глибший і більш комплексний, оскільки він ґрунтується не тільки на даних публічної звітності, а й на використанні всіх доступних джерел облікової та поза облікової інформації, включаючи первісні документи, а також матеріали нерегламентованого, так званого управлінського обліку.

Такий аналіз призначений головним чином для використання керівництвом підприємства при прийнятті рішень з управління його фінансовими ресурсами. З метою збереження комерційної таємниці результати внутрішнього аналізу захищаються від проникнення у розпорядження сторонніх, зовнішніх споживачів інформації.

Як зовнішній, так і внутрішній фінансово-економічний аналіз пропонується диференціювати за призначенням результатів на поточний (тетроспективний) аналіз, оперативний та перспективний аналіз.

Існують інші думки щодо класифікації аналізу фінансово-господарської діяльності. Науковці Балабанов І.Т., Г.В. Савицька пропонують власну класифікацію [2,с.5; 12, с.11]:

Досліджуючи нову парадигму аналізу в системі управління діяльністю корпорацій і досвід та напрацювання в цьому напрямку, можливо виділити три його особливості, що стають провідними в сучасних умовах:

- оперативно – функціональна спрямованість аналізу;
- перспективний характер аналітичної роботи;
- встановлення ефективності корпоратизаційних процедур.

Основним завданням *оперативного* економічного аналізу стає постійний контроль раціональності функціонування господарської системи, виконанням оперативних планових завдань, процесами виробництва і реалізації продукції, а також своєчасне виявлення і використання внутрівиробничих резервів з метою забезпечення успішного виконання бізнес-плану[14].

Оперативний аналіз здійснюється повсякденно, він наближений за часом до моменту здійснення певних економічних процесів, що відбуваються в ході фінансово-господарської діяльності корпорації, виступає знаряддям оперативного управління нею.

Особливістю проведення оперативного аналізу є використання не звітної, а оперативної інформації - первісних бухгалтерських та інших документів, матеріалів контролю, спостереження, рапортів, нарядів тощо. З цією особливістю пов'язана висока результативність аналізу, що є базою для прийняття оперативних рішень з метою підвищення якості управління.

Такий підхід перетворює аналіз в основу технології управління, в дієвий інструмент обґрунтування і вибору управлінських рішень, невід'ємну частину роботи менеджера будь-якого рівня. Крім того, аналіз отримує чітку спрямованість, має конструктивний характер і, безпосередньо ув'язується з системою управління.

Таким чином, оперативно-функціональна спрямованість аналізу діяльності корпорацій передбачає:

а) аналіз фінансово-господарських процесів (постачання, виробництва, збуту);

б) аналіз фінансово-господарських ризиків (не виконання договорів, ймовірності банкрутства);

в) аналіз фінансово-господарської діяльності, яка відбувається в трьох площинах (напрямах):

- операційна – основна діяльність, яка передбачає виробництво або реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг), що є основною метою об'єднання підприємств (капіталів) в корпорацію і забезпечують основну суму доходу поділену відповідно до внесків у статутному капіталі;

- інвестиційна – діяльність спрямована на придбання чи реалізацію власних необоротних, нематеріальних і оборотних активів та фінансових інвестицій корпорацій, або зобов'язань інших юридичних осіб;

- фінансова-діяльність корпорацій, що передбачає пошук оптимальної структури позикових коштів (фінансових ресурсів) на ринку фінансових послуг.

Перспективний напрямок аналізу передбачає прискорення розвитку таких його методів, як стратегічний, пілотажний та інших евристичних. При цьому змінюються об'єкти аналізу, еталони порівняння і оцінки отриманих результатів (варіанти можливих технічних рішень, зв'язки, бюджети, прийоми роботи, методи

мотивації напрямку розвитку).

Використовується як база для прогнозування обсягів реалізації продукції, витрат на її виробництво, рентабельності, вибору варіантів інвестування фінансових ресурсів.

Особливість перспективного фінансово-економічного аналізу - використання даних про роботу підприємства за минулий (тривалий) час, але під кутом зору майбутньої діяльності цього підприємства.

Перспективний характер аналітичної роботи має забезпечити досягнення основних тактичних цілей, терміном до одного року (забезпечення ліквідності, підвищення розміру доданої вартості, зростання продуктивності виробництва) та стратегічних – від одного до трьох років (зростання власності (капіталізація).

Для цього перспективний аналіз необхідно класифікувати на види:

- тактичний аналіз;
- стратегічний аналіз.

Тактичний аналіз має ґрунтуватися на розробці управлінських рішень терміном до одного року, за допомогою розрахунку показників ліквідності, норми прибутку, оборотності, трудомісткості та інших

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних в наслідок аналізу середовища на стратегію корпорації.

Стратегічний аналіз спрямований на отримання уяви про економічне середовище, орієнтацію корпорації та її потенціал в сучасних економічних умовах.

В першу чергу проводиться аналіз зовнішнього середовища, становище корпорації в галузі політики підприємства, потреби і бажання клієнтів і т. д. Особливість стратегічного аналізу в рамках корпоративно управління полягає в тому, що найбільша увага приділяється:

- факторам, котрі суттєво впливають на ризики корпорації;
- відповідність стратегії вимогам економічної реальності, оскільки від цього залежить життєздатність підприємства;
- аналізу основних акціонерів та їх впливу на формування стратегії та цілей корпорації. Крім того, встановлюється, чи не існує конфлікту інтересів чи виконані очікування акціонерів,

оскільки це все може призвести до збільшення ступеню ризиків.

При проведенні стратегічного аналізу діяльності корпорацій використовуються різні методи аналізу і збирання інформації. Основними з них є:

- модель «п'яти сил конкуренції» Портера (аналіз по п'яти факторах: загроза з боку конкурентів, загроза появи продуктів - субститутів, тиск постачальників, тиск і цінова реакція споживачів, а також інтенсивність конкуренції);

- ПЕСТ (PEST) - аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів);

- SWOT - аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, шансів і ризиків підприємства).

В загальному розумінні економічна сутність *корпоратизації* полягає в пошуку серед допустимих або можливих (реалізуються в межах об'єктивно існуючих законодавчих та інших обмежень) корпоративних схем такої, яка б забезпечила найкращі значення фінансово-економічних показників для діючих суб'єктів правовідносин або корпорації в цілому, а також деяких інших суб'єктів, до яких можна віднести: замовників товарної продукції корпоративних структур, їх підрядчики, органи державного і регіонального рівня, кредитно-фінансові установи, страхові компанії та інші.

Корпоратизація може бути представлена як задача комплексного управління групою взаємодіючих підприємств. Основними джерелами виникнення позитивного економічного ефекту від корпоратизації є зниження затрат виробництва і збільшення доходної частини, що можливо досягти за допомогою побудови моделі ресурсно-цільової оптимізації.

Важливо зазначити, що аналіз виступає головним інформаційно-утворюючим елементом системи управління.

В управлінській системі на основі детального вивчення та аналізу інформації про стан управляемого об'єкта (корпорації), тенденціях розвитку, науково-технічних розробках створюється інформаційна модель дійсного та майбутнього стану корпорації і обґрунтовуються умови та етапи її реалізації, тобто приймаються управлінські рішення.

Управління діяльністю корпорацій має інформацію на «вході» в систему, як початковий матеріал і на «виході», коли

вироблені управлінські рішення спрямовуються в інші системи управління.

В рамках процесу управління інформація перетворюється, багаторазово використовується, спрямовується у вигляді управлінських рішень і знову повертається в систему управління [13].

Кількісне накопичення інформації дає можливість на основі аналізу встановити нові зв'язки між окремими групами інформації. Це дозволили академіку Німчинову В.С. сформулювати головний принцип побудови інформаційної системи як отримання «максимуму похідної при мінімумі вхідної інформації» [11].

Інформація, яку отримано в ході аналізу, є основою формування так званої бізнес-моделі, своєрідного паспорту корпорації.

Бізнес-модель відображає точку зору аналітика і включає в себе уявлення про стан процесів у корпорації, їх зв'язки із зовнішніми факторами.

Бізнес-моделі дозволяють визначити дієвість структури і управління корпорацією, її відповідності вимогам оточуючого середовища.

До традиційних складових бізнес-моделі можна віднести наступне:

- огляд ринку і його сегментування, розвиток галузі, конкуренція;
- зовнішні фактори, релевантні для корпорації;
- процес вироблення стратегії прийняття рішення;
- ключові продукти та послуги, життєвий цикл продуктів і час розробки нових, доля нових продуктів у коефіцієнті, що пропонується;
- комп'ютерна інтеграція процесів корпорації;
- використання комп'ютерної техніки, можливість комунікації і швидкого надання інформації;
- наявність програм поліпшення функціонування підприємства;
- наявність нематеріальних активів: імені фірми, патентів, ліцензій, кваліфікованих кадрів;
- оцінка рівня мотивації робітників;
- оцінка клієнтом власних позицій та перспектив.

Крім того, великі корпорації розробляють так звані сегментні бізнес-моделі. Вони надають наступну інформацію:

- структуру і загальне сегментування галузі;
- рушійні сили розвитку в середині галузі;
- критичні проблеми, притаманні галузі;
- суттєві господарські ризики галузі;
- типові ключові процеси і процеси підтримки галузі.

Сегментні бізнес-моделі дозволяють провадити порівняльний аналіз та виявляти ризики, недоліки в організації діяльності, структури організації корпорації.

Так, можна визначити небезпеку того, що виробнича програма виявиться застарілою, та необхідні відповідні коригування у вартісній оцінці активів, пасивів та зобов'язань.

За результатами аналізу готується лист власникам, в якому подають проблеми та ризики, пов'язані, в першу чергу, з бухгалтерським обліком у корпорації та іншими економічними сферами діяльності, а також про можливі шляхи їх вирішення.

Висновки. Визначення місця аналізу в процесі управління дозволяє встановити співвідношення аналізу діяльності і розвитку системи управління (менеджменту) корпорацій. Одночасно поступове вивчення системи управління дозволяє більш чітко сформулювати напрямки, завдання та методи аналізу, сприяє розвитку нових методик і видів аналізу.

Загальноприйнятим стає перспективний характер аналізу діяльності, об'єктом при цьому стають зв'язки з партнерами, бюджети розвитку та інновації.

Таким чином, взаємозв'язок аналізу діяльності і системи управління корпораціями стає невід'ємним атрибутом ефективного розвитку. При цьому розвиток корпоративного управління, вдосконалення його методів передбачає необхідність створення нових баз даних і подальшого розвитку аналізу, як методу обґрунтування управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Артёмченко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ.- М.: ДИС,1997.- С.3
2. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансово-хозяйствующего субъекта.- М.: Финансы и статистика, 1994.-С.14,35.
3. Брадул О.М. Аналіз діяльності корпорації: Монографія. - Кривий

Ріг.:2006.-120 с.

4. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. мл. Основи фінансового менеджмента, 11-е изд.-М.: «Вільямс», 2001.

5. Економічний аналіз: Навч. посібник/ М.А.Болдох, В.З.Бурчевський, М.І.Горбатюк та ін., за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка.- вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.:КНЕУ, 2003. – 556 с.

6. Економічний аналіз: Навч. посібник / За ред., проф. Ф.Ф. Бутинця.- Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680 с.

7. Кіндрацька Л. Невраховані підходи до трансформації курсу «Економічний аналіз» // Теорія та практика економічного аналізу: Тези доповідей – Тернопіль.: ТНЕУ, 2006- 189 с.

8. Росс и др. Основи корпоративних фінансов. – Лаборатория базових знаній, 2000.

9. Мазаракі А.А. Трансформація обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки // Концепція розвитку бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту в умовах міжнародної інтеграції: Тези доповідей Ч. 1 – К.: КНТЕУ, 2005- 277 с.

10. Мних Є.В. Філософія сучасного економічного аналізу // Фінанси, облік і аудит. зб. наук. праць. Спец вип. / Відп. ред. В.Г. Линник. – Київ.: КНЕУ, 2006. – 408 с.

11.Нимчинов В.С. Избранные произведения – М.: Наука, 1968. – Т. 5.- С.136-140.

12.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия .-Мн. ООО «Новое знание».- 2001.

13. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник – К.: КНЕУ, 2004 – 412с.

14. Шкарбан С. Оперативний економічний аналіз та шляхи його вдосконалення // Теорія та практика економічного аналізу: Тези доповідей – Тернопіль.: ТНЕУ, 2006- 189 с.