



УДК 338.45:69(045)

С. В. Петруха,

в. о. доц., радник першого проректора Університету "КРОК", м. Київ

Н. М. Петруха,

завідуюча відділу аспірантури та докторантури ДННУ "Академія фінансового управління", м. Київ

ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА (ЧАСТИНА 1)

В статті наведена методика вибору, декомпозивання та реалізації економічної стратегії промислового підприємства на основі не ортодоксального теоретико-методологічного підходу, а процесно-прогресивного, причому адаптованого до особливостей вітчизняної системи господарювання.

The article describes methods of choice, decomposition and implementation of the economic strategy of industrial enterprises on the basis not of orthodox theoretical and methodological approach, and process-progressive, and adapted to the peculiarities of the national economic system.

Ключові слова: стратегія, економіка підприємства, стратегічний аналіз, менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг, вартість підприємства, безбитковість, стратегічна матриця тощо.

Keywords: strategy, business economics, strategic analysis, management, marketing, benchmarking, enterprise value, profitability, strategic matrix.

Вступ. У сучасних умовах кожне підприємство, керуючись чинними законодавчими актами загальнодержавного та секторіального характерів, що регламентують правила ведення господарської діяльності, а також виходячи із кон'юнктури відповідного ринку, самостійно приймає основні стратегічні рішення. Але аналіз господарської практики свідчить, що питання пов'язані з виробленням ефективної стратегії в даний час є догматичними їх проблемами.

На жаль, доводиться констатувати той факт, що переважна більшість вітчизняних підприємств промислового сектору з об'єктивних причин і до теперішнього часу недостатньо займаються питаннями власного стратегічного розвитку, хоча б на примітивному методологічному рівні. Функціонуючи, де-юре, в ринковому середовищі, вони зберігають стиль і структуру управління, характерні для централізовано-планової системи господарювання, яка в системі стратегічного управління даними суб'єктами господарювання існує, де-факто, і до цього часу.

Багато українських промислових підприємств не мають ґрунтового досвіду і відповідної методологічної та інформаційної баз для вироблення економічної стратегії власного розвитку, також відсутнє необхідне кадрове забезпечення для роботи в даній стратегічній галузі, що підтверджують отримані нами результати пошуку у всесвітній Інтернет-паутині засобами Google словосполучення "економічна стратегія підприємства" із результатом 1 млн. 140 тис. Це є, так би мовити, репрезентативною проблематики наукомісткого ланцюга "методологія – інформація – кадри" з практичної точки зору.

Особливої гостроти тема даного дослідження набуває на фоні нагальної необхідності стабілізації економічного становища більшості вітчизняних підприємств через їх перехід на стратегію сталого економічного зростання, що окреслено Президентом України В.Ф. Януковичем в Програмі економічних реформ на 2010-2014 роки "Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава".

З точки зору теоретико-методологічного базису в межах вище окресленого напрямку дослідження, так би мовити "стержневими" роботами були праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: О. Власюк, Л. Гевлич, А. Грачев, С. Ковальчук, Є. Кузніцова, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, В. Пастухова, А. Томпсон-мл., А. Стрікланд, З. Шершньова та С. Оборська.

Разом з тим, доводиться констатувати, що саме у роботах вчених, що представляють країни колишнього радянського табору зазначена проблема, розроблена далеко не повністю та виключно в фрагментарному спектрі. Дані наукові праці переважно базуються на досвіді західних ринків, а закомльований на їх шпальтах досвід не завжди може бути застосований в сучасних українських реаліях.

Постановка задачі. Зважаючи на вище наведене, в межах даної роботи, нами буде здійснена спроба розробки методичного алгоритму формування економічної стратегії промислового підприємства на основі симбіозу концепції так званої "нової економіки" і загальнодержавної стратегії стійкого інноваційного розвитку.

Результати. Вибір економічної стратегії необхідно розглядати як в обмеженому, так і широкому сенсах. У обмеженому сенсі – це прийняття рішення про практичну реалізацію, а широкому – це ітеративний процес формування, аналізу та оцінки ефективності який в свою чергу також завершується прийняттям рішення. Вибір економічної стратегії підприємства передбачає визначення генерального вектору розвитку. При виборі економічної стратегії підприємство визначає фінансові цілі і засоби для забезпечення реалізації її місії.

Вибір економічної стратегії на основі обліково-аналітичного забезпечення підприємства полягає в послідовному формуванні системи цілей, множин, які забезпечують їх підцілі (задачі), типових і спеціальних комплексів заходів, системи критеріїв ефективності та обмежень при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Процес вибору економічної стратегії повинен базуватись на основі оцінки "стартових умов" функціонування підприємства та моделювання сценаріїв майбутньої поведінки підприємства в межах цілей стратегії. Принципово даний процес може складатись з двох основних частин:

1) дослідження і формування сукупності можливих стратегій в залежності від реального фінансового стану підприємства та від сценаріїв його майбутнього розвитку;

2) вибір певної стратегії.

Розглянемо детально основні концептуальні етапи вибору економічної стратегії, акцентуючи увагу на основний зміст і ключові його позиції.

Етап 1 "Визначення виду еventуальних стратегій". На даному етапі визначається один із трьох основних видів можливих стратегій – стратегія швидкого зростання, стратегія стабільного розвитку чи стратегія фінансового оздоровлення. При цьому слід врахувати, чи розробляло підприємство раніше економічну та загальну стратегію, чи необхідно розпочинати даний процес вперше. Якщо підприємство вперше розробляє свою економічну стратегію, спочатку здійснюється оцінка ретроспективного/поточного фінансового стану, а потім здійснюється повний комплекс заходів з вибору стратегії згідно алгоритму, який наведений нижче. Якщо підприємство функціонує в межах раніше визначеної економічної стратегії, воно має можливість використовувати діючу економічну стратегію з незначною варіацією – скороченням або доповненням, або ж може здійснити концептуальний перегляд діючої стратегії. В цьому випадку на початковому етапі одночасно відбувається оцінка поточного фінансового стану підприємства та оцінка поточної економічної стратегії підприємства, досліджуються останні дії керівництва з реалізації раніше прийнятої стратегії. У перспективі, вибір економічної стратегії підприємства здійснюється по запропонованій методиці в основі якої покладено аналіз накопичених стратегічних проблем. І в першому, і в другому випадках враховується соціальна орієнтація підприємства, структура, система та стиль правління, культура та духовні

цінності, стандарти та традиції поведінки, інші фактори нефінансового характеру. На даному етапі визначається система цілей з виокремленням генеральної цілі та проводиться попередній стратегічний аналіз з побудовою системи тактико-стратегічних показників.

Етап 2 “Аналіз еwentуальних стратегій”. На даному етапі на основі сценаріїв майбутньої поведінки підприємств та зовнішнього середовища отриманих в процесі моделювання формується набір можливих економічних стратегій на фоні здійснення більш глибокого стратегічного аналізу. Під час такого аналізу розглядається широка сукупність можливих гіпотез поведінки підприємства, здійснюється облік лімітуючих факторів (в т. ч. встановлених державною обмежень) та облік багатокритеріальності оцінки результатів застосування стратегій, які розглядаються. Крім цього, здійснюється структуризація еwentуальних стратегій: виявлення цілей, засобів і індикаторів, а також визначення структурних компонентів по зовнішнім функціям за допомогою класифікаційної моделі економічної стратегії. Далі здійснюється попередня оцінка кожної еwentуальної економічної стратегії за інтегральним критерієм величини економічного прибутку, забезпеченості портфеля замовлень, ліквідності та ризику. Реалізація ефективної інтегральної економічної стратегії відбувається на основі безперервного обліку та аналізу взаємозв'язків та взаємозалежності всіх індивідуальних субстратегій (податкової, інвестиційної, дивідендної, цінової, облікової та стратегії фінансування). Проведення даних досліджень адміністративними органами управління підприємством здійснюється при паралельному консультуванні з керівництвом виробничих ланок. Можливе зовнішнє фінансове консультування з використанням послуг спеціалістів аудиторських, оціночних та консалтингових фірм. В результаті, на даному етапі визначається сукупність поєднання можливих стратегій поведінки підприємства за еwentуальними значеннями показників фінансово-господарської діяльності в стратегічному часовому періоді.

Етап 3 “Селекція стратегій”. На даному етапі здійснюється безпосередній вибір економічної стратегії підприємства. З множини еwentуальних стратегій обирається найбільш приваблива економічна стратегія, уточнюються її цілі, засоби та індикатори. Вибір економічної стратегії здійснюється за допомогою порівняльного аналізу на основі певних принципів та критеріїв.

Необхідно відзначити найбільш принципові моменти. По-перше, на даному етапі необхідно комплексно, глибоко та детально дослідити взаємозалежність економічної стратегії з вартістю бізнесу, прибутком, портфелем замовлень, ліквідністю та ризиками. По-друге, обираючи, не слід обмежуватися розглядом тільки одного найбільш ймовірного сценарію майбутньої поведінки підприємства. По-третє, не слід обмежуватися розглядом лише економічної стратегії, яку реально досягти. Хоча безперечно, що при інших рівних умовах уподобання слід віддати стратегії, що найбільш імпонує даному підприємству для реалізації саме в цей момент часу. В результаті чого визначається економічна стратегія, яку рекомендується реалізувати.

Процес вибору економічної стратегії повинен підпорядковуватись наступним головним принципам.

1. Економічна стратегія узгоджується з організацією: з її встановленими цілями і нормами; з загальною стратегією в цілому і з іншими компонентами; не суперечить стратегічним фінансовим цілям філіалів та дочірніх підприємств; реалізується силами підприємства, відповідає очікуваному потенціалу; зберігає еволюційний характер економічної діяльності; концентрується на ключових проблемах економічної діяльності.

2. Економічна стратегія відрізняється внутрішньою взаємозгодженістю структурних компонентів: являється єдністю економічних цілей, засобів і індикаторів ступеня їх досягнення; являється єдністю своїх функціональних елементів (компонентів); здійснюється в процесі науково-аналітичного дослідження, тоді коли оцінка фінансового ризику інтегрована в економічну стратегію підприємства; буде здійснюється на єдиній інформаційній базі, основу якої складають дані бухгалтерського обліку та звітності, а також паспорт підприємства; являється єдністю змістовного та формалізованого опису; узгоджується з економічною політикою та економічною тактикою.

3. Економічна стратегія в повній мірі узгоджується із зовнішнім середовищем: з потенціалом структурно-динамічних змін конкурентів та оточуючого середовища; базується на законах як макро-, так і мікроекономіки.

Наведені основні групи принципів дозволяють підійти до процесу формування стратегії всебічно та обґрунтовано. Загалом, основою є принцип аналітичного характеру вибору економічної стратегії.

Економічна стратегія повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих функціональних блоків, елементів системи та будь-якої їх сукупності.

Особливе місце в процесі обліково-аналітичного забезпечення вибору економічної стратегії відводиться розгляду взаємозв'язку між п'ятьма основними параметрами – вартістю підприємства, економічним прибутком, портфелем замовлень, ліквідністю та ризиками.

Стратегічний взаємозв'язок перерахованих параметрів утворює сутність сукупного критерію вибору економічної стратегії (див. рис. 1).

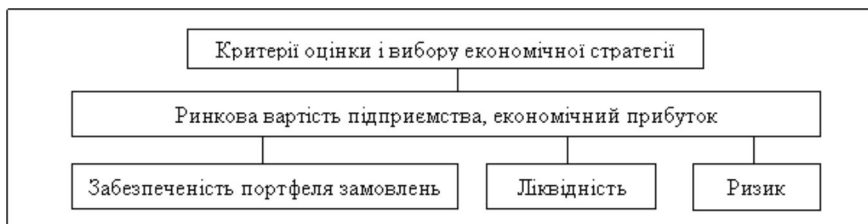


Рис. 1. Критерії оцінки та вибору економічної стратегії

На основі проведеного критеріального аналізу в символах цільову функцію економічної стратегії пропонуємо представити наступним чином:

$$\max P_n(E_n) = F(X_n, L, R), \quad (1)$$

де: P_n – ринкова вартість підприємства; E_n – економічний прибуток; X_n – портфель замовлень; L – ліквідність; R – фінансовий ризик.

На сучасному етапі розвитку теорії менеджменту просто не існує іншого показника, який має аналогічну силу що й ринкова вартість бізнесу по спроможності відобразити в єдиному значенні сукупність різних факторів від яких залежить сьогодення та майбутнє підприємства.

В умовах економічного ризику можливі три економічні результати – від’ємний, нульовий та позитивний.

Максимізація вартості бізнесу являє собою безперервний та постійно оновлюючий цикл стратегічних та оперативних рішень. Принцип максимізації вартості задає єдину проєкцію для оцінки результатів, універсальну систему координат для управління як окремими підсистемами, так і підприємства в цілому, єдину шкалу для виміру успіху на шляху реалізації стратегії. Тільки при наявності вказаного критерію забезпечується взаємозгодженість, збалансованість та ефективність повсякденних зусиль на всіх рівнях управління.

Центральним питанням формування стратегії являється завоювання та утримання значних конкурентних переваг. В даній галузі стратегічних конкурентних переваг буде зосереджено створення максимальної вартості суб’єкта господарювання. В цей момент конкурентної боротьби на перше місце виходять підприємства, які вміють вірно ідентифікувати свої стратегії та мобілізувати всі існуючі ресурси для досягнення поставлених стратегічних цілей. В сучасному конкурентному просторі кожного виду економічної діяльності, що носить промисловий характер, існує декілька потенційних напрямів бізнесу, які знаходяться в зоні прибутку. Зміна ринкових умов, економічна криза, можуть зруйнувати бізнес-архітектуру, яка ще вчора була успішною. Вартість підприємства має властивість “мігрувати”, вона не є константою. Її зв’язок з реалізацією економічної стратегії розвитку полягає в формуванні напряму бізнесу, де в найближчу перспективу повинна зконцентруватися “нова” вартість.

Сформований портфель замовлень підприємства переважно залежить від стадій його життєвого циклу. При цьому розрізняють життєвий цикл продукції та життєвий цикл підприємства. В межах стратегічного аналізу можлива побудова різних циклічних моделей (модель Л. Грейнера, І. Адзеса та ін.) [5].

В економічній літературі останні роки спостерігається зміщення економічних категорій “критеріїв” і “показників”, а серед науковців спостерігаються різні точки зору і підходи до даної проблеми. Прихильники єдиного критерію вважають, що ця вимога повинна розповсюджуватись на всі рівні господарювання. Інші економісти стверджують про необхідність використання різних критеріїв ефективності в залежності від рівня господарського управління. На нашу думку, існування єдиного критерію, який виражає комплексну узагальнюючу оцінку явищ, передбачає існування інших індикаторів, покликаних кількісно відображати різнобічно економічні процеси. В даному випадку вартість підприємства є інтегральним критерієм ефективності, а портфель замовлень, економічний прибуток, ліквідність та ризики є окремими індикаторами комплексної мультиіндикаторної моделі.

В процесі розвитку західної економічної науки відбувалася постійна еволюція показників ефективності управління:

- 1920-ті роки – модель Дюпона (Du Pont Model), рентабельність інвестицій (ROI);

- 1970-ті роки – чистий прибуток на одну акцію (EPS), коефіцієнт “ціна акції/прибуток” (P/E);

- 1980-ті роки – співвідношення ринкової та балансової вартостей акцій (P/BV), рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA), грошовий потік (Cash Flow);

- 1990-ті роки – економічна додана вартість (EVA), прибуток до виплати відсотків, податків і амортизації (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), створена акціонерна вартість (SVA), система збалансованих показників/індикаторів (BSC), показник сукупності акціонерної дохідності (TSR), грошовий потік на інвестований капітал (CFROI);

- 2000-ні роки – ринкова, фундаментальна, інвестиційна вартості підприємства (V_p).

В ході вибору економічної стратегії підприємства можливі два варіанти: очевидне домінування одного критерію (домінуючий показник) та наявність декількох рівнозначних критеріїв (в даному випадку доцільно передбачити спосіб зведення багатьох критеріїв до одного – інтегрального показника).

Загалом аналітик може обрати одну з стратегій для досліджень:

1) стратегію компенсації, коли критерії порівнюються для різних альтернативних видів стратегій;

2) стратегію виключення, коли порівнюються значення критеріїв окремої альтернативи з певними його екстремумами з метою виключення досліджуваної альтернативи з подальшого розгляду.

В даній статті відстоюється точка зору згідно, якої бажаним є випадок домінування одного, але інтегрального критерію – ринкової вартості підприємства. За даним критерієм здійснюється кінцевий вибір економічної стратегії з числа досліджуваних альтернативних рішень. В той же час прогнозовані очікувані значення показника вартості бізнесу доцільно порівнювати з його еталонним значенням. Якщо прогнозні дані знаходяться нижче граничного значення, економічна стратегія виключається із подальшого розгляду. В інтегральному критерії ринкової вартості підприємства частково присутні субкритерії: економічний прибуток, портфель замовлень, ліквідність та ризик.

Процес прийняття раціонального рішення з вибору варіанта економічної стратегії представлений на рисунку 2.

Наведена схема конкретизує основні концептуальні етапи процесу вибору економічної стратегії та являється конкретним керівництвом до дій.

Формування стратегії розвитку підприємства слід розглядати як точку відліку в процесі впровадження концепції управління вартістю. При цьому розробка нової стратегії може здійснюватися в одному із наступних напрямків:

- збереження поточної стратегії з оцінкою її результатів через призму внутрішньої вартості підприємства;
- розширення поточної стратегії з встановленням нових тактичних та політичних цілей з метою максимізації вартості підприємства;
- розробка принципово нової стратегії розвитку, де встановлені цілі, що найкращим чином відповідають головній задачі – підвищення вартості підприємства.



Рис. 2. Схема прийняття рішення з вибору доцільного варіанту економічної стратегії

Оцінка вартості підприємства може бути початковим і заключним етапом ефективного фінансового управління. Ціллю функціонування системи економічних ресурсів бізнес-об'єкту є максимізація наявної вартості бізнесу, або вартісний його приріст. Критерієм успішності реалізації нової стратегії слід вважати позитивну різницю між реструктуризованою фундаментальною та ринковою вартостями. Реструктуризацію в даному випадку слід розглядати як форму перегітання вартості окремих систем. Реструктуризація передбачає зміну в структурі, яка допомагає в повному обсязі використовувати ресурси підприємства з метою зростання його ринкової вартості в найближчій перспективі. Оцінка вартості підприємства в даному випадку являється заключним етапом виміру ефективності його вартісних відносин.

Вартісна ідеологія відображає зацікавленість інституційного керівництва підприємства у створенні вартості. Вона проявляється в особливостях мислення та поведінки топ-менеджерів. В межах стратегічного аналізу, на нашу думку, виокремлюють шість основних напрямів діяльності, на яких підприємство повинно зосередити свої зусилля зі створення вартості:

- 1) підсилувати свої цільові настанови чіткими кількісними (багатокомпонентними) індикаторами, які пов'язані зі створенням вартості;
- 2) суворо дотримуватись такого підходу управління своїм бізнес-портфелем, котрий дозволяє максимізувати вартість;
- 3) пересвідчуватись в тому, що організаційна і корпоративна культури підприємства підпорядковані потребам створення вартості;
- 4) глибоко вивчати ключові фактори створення вартості, характерні для кожної бізнес-лінії і для кожного бізнес-підрозділу;
- 5) налагоджувати ефективне управління своїми підрозділами, встановлюючи для них специфічні цільові індикатори та суворо контролювати результати їх діяльності;
- 6) знаходити способи створення у менеджерів та звичайних працівників мотивації до створення вартості.

Управління вартістю являє собою інтегруючий процес який націлений на якісне покращення стратегічних і тактичних рішень на всіх рівнях управління за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових факторах вартості. Це управління майбутнім, тому оцінюватись повинні не поточні зміни фінансових показників, а довгостроковий вплив на вартість бізнесу та наслідки тих чи інших управлінських рішень. Вартісний підхід до розгляду пропозицій з розподілу корпоративних

ресурсів дозволяє оцінити сукупність впливу різних альтернатив на вартість підприємства та обґрунтовано обрати економічну стратегію, яка надасть максимальне зростання вартості бізнесу в інтересах власників. На нашу думку, такий підхід має наступні переваги перед класичними методиками управління підприємством і окремими його бізнес-лініями:

- створює генеральну ціль, яка базується на ключових факторах вартості;
- дозволяє побудувати інтегровану систему управління бізнесом;
- надає максимум інформації про інвестиційну, операційну та фінансову діяльність підприємства;
- значно підвищує якість та ефективність рішень, що приймаються;
- дозволяє оптимально поєднувати короткострокові та довгострокові цілі бізнесу шляхом аналізу показників економічного прибутку та вартості;
- дозволяє об'єктивно визначити граничний розмір дивідендів, перевищення якого спричинить порушення стійкого функціонування та розвитку бізнесу;
- на відміну від чистого "бухгалтерського" прибутку, дозволяє врахувати не тільки всі витрати, але й ризики введення бізнесу;
- дозволяє побудувати максимально ефективну та справедливую систему матеріальної компенсації співробітникам підприємства.

Важливим напрямом в межах запропонованого підходу слід вважати рух з подальшим акумулюванням вартості. Підприємства, здійснюючи взаємовідносини з контрагентами, мають два різновекторних вартісних потоків: відтік вартості із системи і притік до неї. Так реалізуються стадії відтворювального процесу фінансових ресурсів – формування та використання. Рух вартості при цьому можна розглядати і з іншої точки зору: коли вартість рухається в середині підприємства та поза ним.

Сучасна парадигма управління ставить на перший план процесно-орієнтовану схему організації системи управління. Дана модель складається із численної кількості бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи та посадові особи організаційної структури підприємства. За допомогою управління бізнес-процесами досягається якісне задоволення потреб клієнтів. В кінцевому підсумку управління результатами бізнес-процесів трансформується в управління безпосередньо бізнес-процесами. Якщо окремий бізнес-процес не дає в кінцевому підсумку приріст вартості то він ліквідується. Тому бізнес-об'єкт прагне залучати економічні ресурси у відповідній формі, яка ефективно трансформується у вартість. Для більш глибокого розуміння якості та стану фінансових ресурсів ми пропонуємо застосовувати наступну шкалу:

- 1) система має в своєму розпорядженні ресурси в необхідній кількості та потрібної якості;
- 2) у системи є ресурси в недостатньому обсязі і невідповідної якості;
- 3) система не володіє ресурсами.

Стан всієї системи ресурсів підприємства в сукупності відбиває нарощений вартісний потенціал як критерій ефективності обраної фінансової політики.

Якщо за класичної теорії декомпонування стратегії вплив ризику на очікуваний прибуток підприємства оцінюється д другорядно, то в межах запропонованого нами підходу він через ставку дисконтування прямопропорційно зменшує/збільшує цільовий показник внутрішньої вартості.

Окрім аналізу фінансового стану підприємства в процесі вибору економічної стратегії підприємства важливе місце посідає стратегічний аналіз який спрямований на розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічний аналіз відображає онтогенез процесу обґрунтування вибору економічної стратегії підприємства (див. рис. 3).

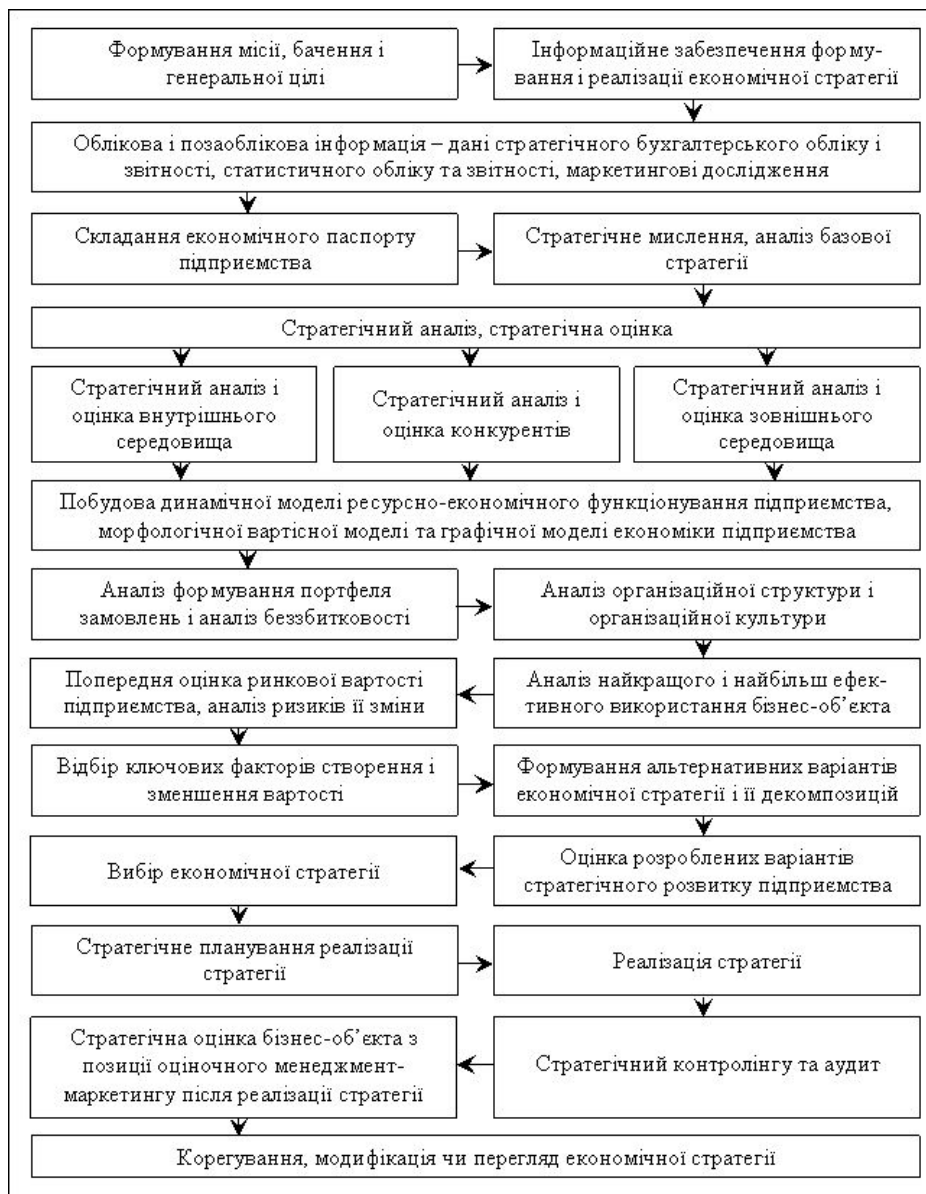


Рис. 3. Структура стратегічного фінансового управління

Розробка економічної стратегії з врахуванням стратегічного аналізу передбачає:

отримання в повному обсязі достовірної інформації;

- фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства (портфелю замовлень, внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсів, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, можливостей і загроз, дії конкурентів, дії державних органів влади, фінансового ризику, відхилень, організаційної структури та організаційної культури, дій стратегічних інвесторів та реакцій акціонерів, неекономічних факторів).

При цьому стратегічний фінансовий аналіз може здійснюватися як в умовах нормального функціонування, так і в у випадку кризи. За масштабом кризового стану підприємства розрізняють легку, глибоку та катастрофічну фінансову кризу. В зараженості від вихідних даних якими володіють спеціалісти в галузі розробки стратегій, розрізняють наступні категорії задач прийняття управлінських рішень:

- задачі прийняття рішення в умовах визначеності;
- в умовах ризику;
- в умовах невизначеності;
- в умовах конфлікту;
- в умовах хаосу.

Сучасним інформаційним методом прийнято вважати стратегічний управлінський облік, який в останні роки виокремився в самостійний вид діяльності підприємства. Управлінський облік представляє собою підсистему бухгалтерського обліку, яка в масштабі підприємства забезпечує його управлінський апарат інформацією, що використовується для планування, управління і контролю. Існуючий до недавнього часу управлінський облік, який був націлений в основному на інформаційне забезпечення оперативних рішень прийнято називати традиційним. Для обслуговування потреб менеджменту при підготовці стратегічних рішень необхідні нові методи управлінського обліку. Сукупність цих методів прийнято називати сучасними, або стратегічним управлінським обліком. Цей облік виконує три найбільш характерні функції:

- 1) підтримує процес прийняття рішень;
- 2) є системою для забезпечення працівників підприємства інформацією;
- 3) представляє собою технологією, яка дозволяє трансформувати методи надання інформації якщо існуючі методи її унаочнення чи отримання не відповідають потребам підприємства.

Основною функцією стратегічного обліку являється забезпечення умов для найбільш об'єктивного аналізу ефективності діяльності підприємства і обліку всіх груп зацікавлених осіб. Використання вказаного обліку дозволить отримати інформацію, необхідну для проведення стратегічного аналізу з метою оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Формування економічної стратегії розвитку промислових підприємств повинно здійснюватися в першу чергу за принципом корпоративного менеджменту. Структура корпоративного менеджменту в розрізі ключових його компонентів наведемо у вигляді наступної формули:

$$M = Bm + \Phi m + Km + IiHm + Em + Mzed + Am + Cm + Mm + AKm + Im, \quad (2)$$

де: Bm – виробничий менеджмент; Φm – фінансовий менеджмент; Km – кадровий менеджмент; $IiHm$ – інвестиційний та інноваційний менеджмент; Em – екологічний менеджмент; $Mzed$ – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності; Am – адміністративний менеджмент; Cm – стратегічний менеджмент; Mm – мотиваційний менеджмент; AKm – антикризовий менеджмент; Im – інші види менеджменту.

Ключовим елементом вище зазначеної структури в межах вибору і обґрунтування економічної стратегії розвитку підприємства, на нашу думку, є стратегічний і виробничий менеджмент з акцентом, в економіко-політичних реаліях, на антикризову його складову. При цьому об'єкти управління і цілі в класичній теорії управління та стратегічного менеджменту кардинально різняться. Стратегічний менеджмент дозволяє поєднати інноваційний процес і маркетинг в умовах загострення конкурентної боротьби з боку вітчизняних та зарубіжних підприємств. Структура стратегічного менеджменту визначається за наступною формулою:

$$Cm = Ca + Co + Cv + Pc + Ck + Cob + Pm, \quad (3)$$

де: Ca – стратегічний аналіз; Co – стратегічна оцінка; Cv – стратегічний вибір (формування стратегії); Pc – реалізація стратегії чи стратегічного процесу; Ck – стратегічний контроль (аудит); Cob – стратегічний облік власності (активів); Pm – ризик-менеджмент.

Квінтесенція стратегічного менеджменту полягає в створенні на основі наявних чи перспективних ресурсів і компетенцій оптимального стратегічного потенціалу підприємства, використовуючи так звані "стратегічний важель" та "стратегічні фактори". Для стратегічного менеджменту характерна тотальна збалансованість і взаємозгодженість взаємодій всіх його структурних елементів.

Структура виробничого менеджменту в свою чергу визначається за формулою:

$$Bm = Ummz + Ubn + Ubl + Uz + Ua + Un, \quad (4)$$

де: $Ummz$ – управління матеріально-технічним забезпеченням; Ubn – управління бізнес-процесами; Ubl – управління бізнес-лініями; Uz – управління збутом; Ua – управління якістю; Un – управління сукупним працівником.

В межах вибору і обґрунтування господарських стратегій промислових підприємств на основі принципів менеджменту в сучасних економічних умовах, основний акцент повинен бути сконцентрований на оцінчному менеджменті в межах стратегічного менеджменту та на менеджменті якості в межах виробничого менеджменту.

В умовах сучасної економіки посткризового періоду стратегічний менеджмент кардинально відрізняється від класичної теорії управління. Його характерними особливостями є:

- 1) стратегічний маркетинг і інновації продуктів;
- 2) інтелектуальний капітал як основний вид ресурсу;
- 3) управління знаннями;
- 4) розвиток інформаційного капіталу;
- 5) процесове управління діяльністю;
- 6) неперервний розвиток і мотивація персоналу;
- 7) створення партнерських мереж з іншими учасниками ринку;
- 8) забезпечення зростання вартості підприємства в довгостроковій перспективі;
- 9) єдина система управління ризиками;
- 10) організаційна структура і культура як фактор конкурентної переваги.

Стратегічний менеджмент в епоху економіки знань являється основним інструментом розробки стратегічних рішень підприємства, які характеризуються:

- інноваційністю за своєю природою;
- націленістю на перспективні цілі підприємства;
- відрізняються від тактичних рішень тим, що чисельна кількість альтернатив невизначені;
- націленістю на майбутнє і як наслідок являються невизначеними;
- потребують різнобічних знань для обґрунтування;
- суб'єктивністю за своєю природою, не в повній мірі підкоряються об'єктивній оцінці;
- незворотністю і мають довгострокові перспективи.

На Заході сформувались дві великі школи стратегічного менеджменту – внутрішня і зовнішня. До внутрішньої школи тяжіють економісти, які обґрунтовують стратегію підприємства на внутрішніх ресурсах і ключових компетенціях. Це давно сформована фірмоцентрична школа. До зовнішньої, або як її ще називають клієнтоцентричної школи, відносять економістів, що спираються на зовнішні фактори для забезпечення конкурентних переваг підприємства. В даний час дві школи мають рівні позиції в науково-практичному обігу [2].

Економічна стратегія повинна бути спеціально збагачена концепцією вартісного управління в тому числі вартістю маркетинг-менеджменту. Внаслідок чого повинно бути розроблено ланцюг цінностей вартісного управління включаючи вартісний маркетинг-менеджмент. Основними елементами зазначеного ланцюга являються маркетингові довгострокові цілі, маркетингові стратегії, маркетингові активи та витрати на поточну маркетингову діяльність підприємства. В науковій літературі [6; 8; 12] відзначається своєрідна криза масового індустріального маркетингу та відбувається перехід до нової моделі інтегрованого вартісного маркетингу. Якщо на початку стратегія створюється для кризового рівня управління, то з часом вона каскадується вниз на всі рівні управління підприємством.

Попереднім етапом визначення цілей і формування стратегії розвитку являється генерація ідей та їх фільтрація. Цей етап забезпечує в перспективі підприємству домінуючі позиції на ринку, а у випадку невдалої реалізації – закриває перед підприємством ринкові перспективи.

В межах запропонованої структури стратегічного фінансового управління місія описує роль підприємства в суспільстві в категоріях товарів, робіт і послуг, що пропонуються клієнтам. Місія підприємства репрезентує собою найбільш загальне формування оптимального способу створення вартості для її власників з точки зору всіх зацікавлених осіб. Тобто, місія відбиває філософію підприємства і сенс його існування, а також декларує принципи роботи по відношенню до ключових груп стейкхолдерів. Система цілей має ієрархічний характер, а сам процес цілепокладання – ітераційний характер. Серед всього розмаїття виокремлюється генеральна ціль функціонування підприємства. В межах процесного підходу до управління виокремлюють цілі основних, управлінських, обслуговуючих та допоміжних процесів. Цілі є результатом взаємопозгодження інтересів всіх зацікавлених учасників бізнес-процесів та залучення їх до спільної діяльності. Цілі підприємства інтегруються в межах загальної місії та бачення його позиції на ринку.

Все різноманіття економічних цілей в кінцевому результаті доцільно звести до наступних чотирьох, які можуть бути виміряні та оцінені з необхідним ступенем достовірності: діяльність з метою отримання економічного прибутку; діяльність з метою генерування стійких потоків грошових коштів; діяльність з метою

створення і збереження вартості; діяльність з метою підтримання якості життя.

Аналіз цілей показав, що домінувати може лише одна ціль, а деякі пари цілей є несумісними. Так, несумісними є максимізація прибутку та грошових потоків, діяльність з метою збереження вартості та підтримка якості життя. Взаємодоповнючими може бути діяльність з метою отримання прибутку і збереження вартості, а також діяльність з метою підтримки якості життя та генерування грошових коштів. В якості ключових принципів формування цілей можна назвати принципи відповідності, ініціативи, чіткості, виміру, досяжності, пріоритету, координації, узгодженості та контролю. В сучасних умовах безліч підприємств потрапляють в так званий "магічний трикутник", коли досягнення однієї цілі ускладнює досягнення іншої. Вони вимушені розриватись між цілями.

На рис. 4 показані три класичні ситуації: можлива комбінація цілей при їх конкуренції, можлива комбінація цілей при їх доповненні та можлива комбінація цілей при їх нейтральності. В процесі вибору та реалізації економічної стратегії підприємства на основі запропонованих нами принципів цілі повинні формалізуватися в критерії.

Звертаючись до концептуальних основ стратегічного фінансового аналізу, доцільно виокремити ряд взаємозалежних концепцій, які можуть бути базою для його розвитку: концепція грошового потоку; концепція часової цінності грошових ресурсів; концепція обліку впливу фактору інфляції; концепція обліку фактора ризику; концепція оцінки фактору ліквідності та концепція альтернативних витрат.

Всі перераховані концепції були розроблені в межах теорії фінансів та фінансового менеджменту. У вітчизняній літературі вони знайшли найглибше відображення в працях таких відомих вчених, як А. Грачева [3] та Г. Поташевої [9].

Стратегічний стан підприємства може бути оцінено за різними методиками: SPACE, МакКінсі, Томсона і Стрікланда, БКГ, Артура Д. Літтла, Хофнера-Шенделя, фірми Shell, Ж. Ламбена, PIMS, "111-555", GAP, LOTS та ін., які детально описані в роботах [9; 10; 11; 15].

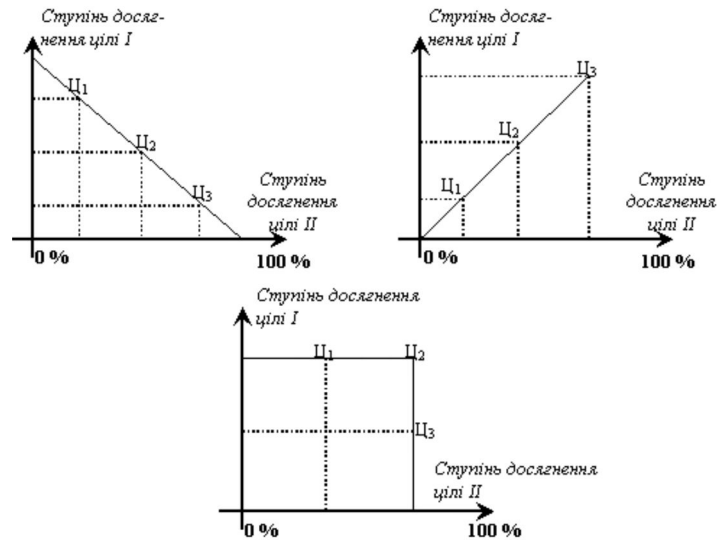


Рис. 4. Класична ситуація комбінації цілей

Процес оцінки ринкової вартості підприємства повинен здійснюватись в межах стратегічного аналізу з трьох позицій: загальноекономічної, галузевої та локально-ринкової.

Важливим методологічним і методичним інструментом для формування та реалізації економічної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є модель стратегічної матриці, яка розроблена в Інституті економічних стратегій професором А.І. Агєєвим [9]. Вона дозволяє визначити стратегічний потенціал підприємства та привести його цілі в повну відповідність до стратегічного бізнес-середовища та власних можливостей. Стратегічний профіль бізнес-об'єкта в межах даної моделі характеризується наступними ключовими параметрами [9]: якість продукції; якість управління; ресурсний потенціал; фінансовий потенціал; взаємодія з інвесторами; ефективність мотивації; корпоративна культура; ринкова позиція; інноваційна ефективність.

При цьому факт наявності фінансових ресурсів перестає бути стержнем розвитку підприємства, змінюючи при цьому акцент на пошук інновацій, кваліфікованих кадрів та перспективних ринків збуту продукції. Для здійснення експрес-діагностики стратегічного потенціалу підприємства розроблена база анкета під назвою "В6С", яка включає загальні відомості про підприємство, його цілеспрямованість, можливості, результати і статус системи менеджменту якості, яка в свою чергу слугує індикатором стратегічної ринкової концепції.

Таким чином, фінансова стратегія потребує детального опрацювання зі сторони стратегічного фінансового аналізу. Вона повинна забезпечити стійке зростання обсягів виробництва за рахунок інноваційно-інвестиційної та реінноваційно-реінвестиційної активності, зобов'язана бути узгоджена з іншими підстратегіями враховуючи інтереси окремих груп людей, що в синергії призводить до зростання ринкової вартості підприємства в цілому.

Формування та вибір економічної стратегії орієнтовані на довгострокове якісне визначення напрямку розвитку підприємства. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу з'ясувати внутрішні можливості та потенціал підприємства, що можуть бути використані ним в конкурентній боротьбі. Аналіз конкурентів здійснюється на основі принципів бенчмаркінгу, що дозволяє визначити конкурентний статус підприємства. Стратегічний маркетинг, що здійснюється на основі методик маркетингового дослідження і бенчмаркінгу дає можливість підприємству зорієнтуватись в зовнішньому середовищі та адаптуватись до нього.

Бенчмаркінг, або еталонне співставлення, увійшов в арсенал інструментів управління нещодавно. Бенчмаркінг в Україні – це особлива управлінська процедура впровадження в практику стандартів і методів роботи найкращих підприємств-аналогів: механізм порівняльного аналізу ефективності роботи одного підприємства з показниками інших, більш успішних; безперервний пошук нових ідей та систематизований процес удосконалення різних аспектів діяльності; метод стратегічного контролю та спосіб досягнення конкурентних переваг [4]. Таким чином, бенчмаркінг – це, по-перше, порівняння свої показників з показниками інших підприємств-конкурентів та підприємств-лідерів, а по-друге – вивчення та застосування передового досвіду інших організацій. Успіх даного дослідження полягає в суворому дотриманні послідовності процесу еталонного співставлення. Алгоритм бенчмаркінгу як правило включає 7 основних етапів [4]: оцінка підприємства і пошук резервів покращення господарської діяльності; визначення предмету еталонного співставлення; пошук еталонного підприємства; збір інформації; аналіз зібраної інформації; впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства; повторна самооцінка та аналіз позитивних зрушень.

В даному випадку бенчмаркінг виступає в якості найважливішого елементу системи менеджменту якості. Поряд з цим ми змушені констатувати, що бенчмаркінг в нашій країні поки що не отримав належного розвитку, а вітчизняні підприємства знаходяться поза системою міжнародного бенчмаркінгу. Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення макроточення і ринкового середовища підприємства з метою його адаптації. Ефективність і результативність діяльності бізнес-об'єкту залежить від ринків на яких він працює. Якщо ринки характеризуються несприятливою кон'юнктурою, то підприємство також, при інших рівних умовах, буде характеризуватись дещо зниженими показниками своєї діяльності. Внутрішній, конкурентний, зовнішній стратегічний аналіз і оцінка створюють узагальнюючий стратегічний аналіз та оцінку.

Аналіз сформованого портфелю замовлень можна здійснювати за допомогою методики оцінки клієнтелі [6]:

$$S(t) = e^{-\left(\frac{t}{a}\right)^B}, \quad (5)$$

де: $S(t)$ – крива смертності; a – параметр який визначає часову шкалу; B – безрозмірний параметр.

Під вартістю клієнтської бази розуміється вартість наявної на підприємстві мережі постійних клієнтів, відносини з якими регулюються зобов'язаннями з продажу товарів, робіт чи послуг. Оцінка ринкової вартості клієнтелі неможлива без належного аналізу як самої клієнтської бази, так і конкретного бізнесу. Вартість клієнтелі швидко зростає зі збільшенням параметру a , тобто зі зростанням стійкості клієнтської бази.

Стратегічний аналіз портфелю замовлень пропонуємо здійснювати за допомогою модифікованої моделі аналізу беззбитковості (див. рис. 5).

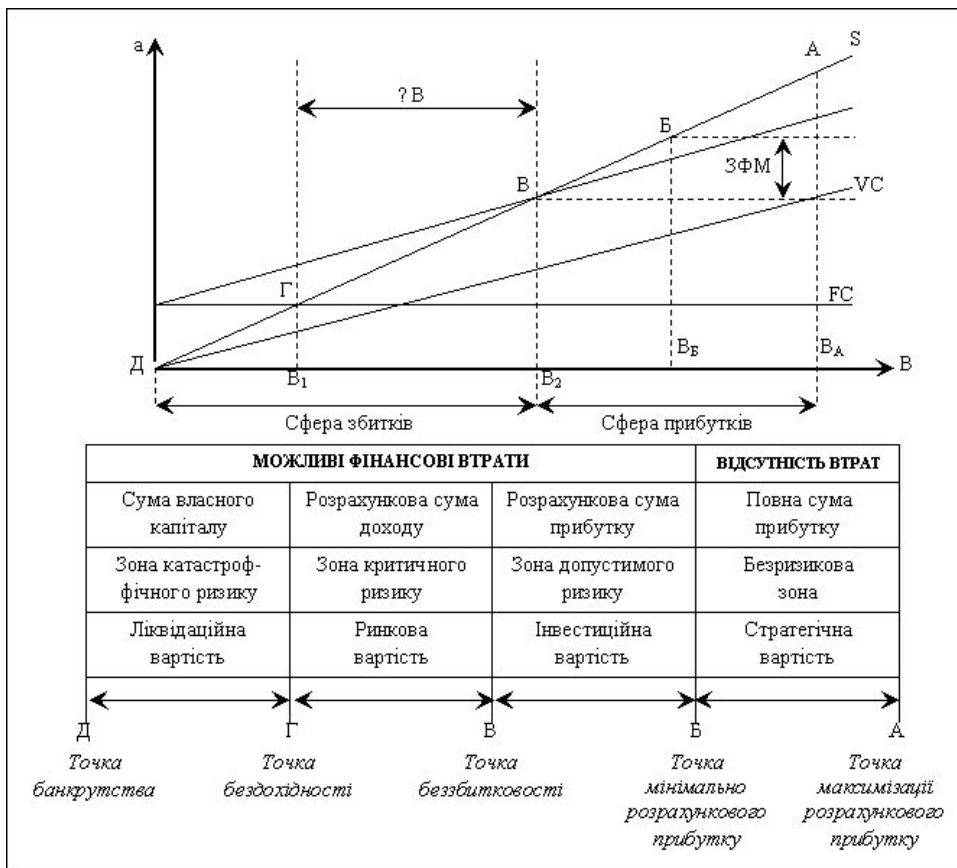


Рис. 5. Модифікована схема безбитковості виробництва

Графічна модель безбитковості є двокоординатною: по вісі абсциз відкладається обсяг реалізації продукції “В” в натуральних одиницях, по вісі ординат відкладаються витрати (постійні, змінні та сукупні), а також виручка від реалізації продукції “а”. Ключовими показниками моделі є: обсяг реалізації продукції “В”; ціна за одиницю продукції; постійні витрати “FC”; змінні витрати на одиницю продукції; змінні витрати “VC”; сукупні витрати; виручка від реалізації “а”; точка банкрутства “Д”; точка бездохідності “Г”; точка безбитковості “В”; точка мінімального розрахункового прибутку “Б”; точка максимізації розрахункового прибутку “А”.

Вказані показники дозволяють визначити маржинальний дохід, сферу збитковості/прибутку та запас фінансової міцності “ЗФМ”. Окрім аналізу операційної безбитковості в даній статті пропонуємо використовувати стратегічну чотирьохрівневу модель безбитковості: індикатор операційної безбитковості; індикатор безбитковості для кредиторів; індикатор безбитковості для привілейованих акціонерів та індикатор безбитковості для звичайних акціонерів.

Реалізація ефективної економічної стратегії підприємств передбачає досягнення безбитковості саме для звичайних акціонерів (див. рис. 6).

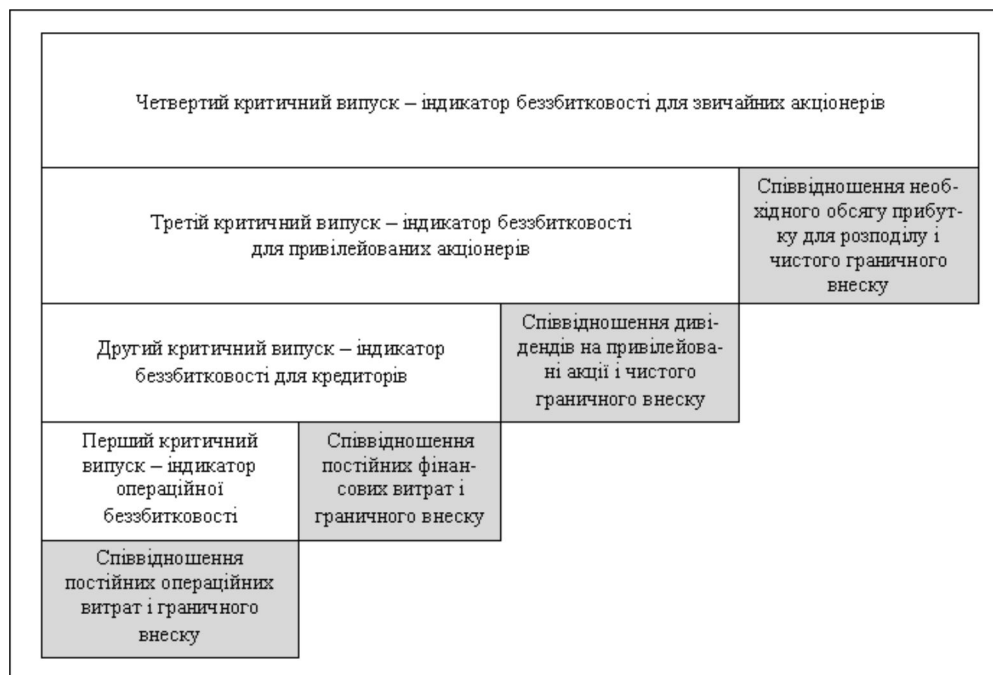


Рис. 6. Ключові індикатори стратегічної безбитковості

Література:

1. Власюк О. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку / О. Власюк // Аналітична доповідь. – Київ, 2008. – 48 с.
2. Гевлич Л.Л. Стратегічна діагностика підприємства: монографія / Л.Л. Гевлич. – Донецьк: ТОВ “Юго-Восток, Лтд”, 2007. – 199 с.
3. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: критерии и методы оценки в рыночной экономике: Учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 390 с.
4. Ковальчук С.В. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання економічної стратегії підприємства / С.В. Ковальчук // Маркетинг в Україні: Видання Української асоціації маркетингу. – К., 2010. – № 3. – С. 38-46.
5. Ковальчук С.В., Гродовський О.В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: Монографія / С.В. Ковальчук, О.В. Гродовський. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 223 с.

6. Кузнецова Е.И. Стратегический анализ в системе государственного управления национальной экономикой: Монография. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 506 с.
7. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство “Питер”, 2000. – 336 с.
8. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
9. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению: монография / Г.А. Поташева. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
10. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / Артур, А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – Изд. 12-ое, [перераб. и доп.]. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2002. – 928 с.
11. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
12. Vommer R. Economic integration and the environment. A political-economic perspective. – London: Edward Elgar, 1998.
13. Galbraith J.R., Kazanjan R.K. Strategy implementation: Structure, System and Process. – N.Y.: West Publishing Company, 1986. – 187 p.
14. James H. Donnelly, Jr., James L. Gibsson, John M. Ivancevich. 7-th ed. – Boston: BPI-IRWIN, 1990. – 828 p.
15. Mintzberg H. The Strategy Process – Concept, Contexts, Cases. – N.Y.: Prentice Hall, 1991. – 756 p.
16. Schendel D.E., Hofer C.W. Strategic Management. A new view of Business Policy and Planning. – Boston: Little, Brown and Company, 1979. – 538 p.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2013 р.

