

3. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики : монографія / [В.С. Пономаренко та ін.] – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 344 с.

4. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : [монографія] / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 152 с.

5. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

Надійшла 10.05.2010

УДК 330.865

М. В. ЖЕЛІХОВСЬКА
Хмельницький національний університет

МЕТОДИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено аналіз та оцінку основних методів задля визначення актуальності і перспектив їх застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

In the article an analysis and estimation of basic methods is carried out for the sake of determination of actuality and prospects of their application in practical activity of domestic enterprises.

Ключові слова: стратегія, стратегічний аналіз, методи, оцінка, підприємство.

Постановка проблеми. При формуванні стратегії підприємства досить важливе значення надається її методичному забезпеченні. Вибір та застосування тих чи інших методів, насамперед, залежить від рівня і характеру агрегації та інтегрованості самого підприємства. У кожному окремому випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі, оцінка цільового споживача.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні засади побудови стратегії розвитку підприємства досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І., Бланк І.А., Віханський О.С., Карлофф Б., Книш М.И., Портер М., Томпсон А., Стрікленд А. та ін. У роботах цих та багатьох інших вчених напрацьовано величезний науково-теоретичний та методичний матеріал, проте процес вибору того чи іншого методу для конкретного підприємства є надто складним завданням, отже, потребує подальшого наукового дослідження.

Метою дослідження є аналіз основних методів оцінки фінансово-економічної діяльності та рівня менеджменту підприємства задля визначення їх актуальності та перспектив застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наших попередніх наукових публікаціях, виходячи із досить значної кількості різноманітних методів, нами запропоновано їх умовно класифікувати на три групи: методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції); методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Розглянемо основні методи.

Переваги та недоліки, а також доцільність застосування методів, які характеризують рівень менеджменту підприємства систематизовані нами у табл. 1.

Метод SWOT-аналізу. В основі методу лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції та вироблення напрямку стратегії. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати такі чотири загальних стратегії поведінки, а саме реалізувати: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркоче покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркоче завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

Метод SPASE. Це метод комплексного, перспективного (фінансового) аналізу, який дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPASE. Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв оцінки стратегічного положення підприємства: фінансової сили підприємства; привабливості сектора економіки; конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку; стабільності галузі. Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих підприємств (фірм).

Метод LOST. В основі методу лежить ідея об'єднання всі елементів цілісного погляду на бізнес.

Філософія LOTS виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців. Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства. Передбачено здійснення 9 етапів, які стосуються існуючого положення; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. Під час обговорення цих проблем використовуються різні моделі ділової стратегії та способи вирішення конкретних завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії (підрозділу, індивідууму) правильно побудувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Таблиця 1

Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Метод SWOT-аналізу	Дає можливість зіставити погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства; дозволяє вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування доцільне та необхідне
Метод SPASE	Дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства; залежно від стратегічного стану підприємства здійснюється вибір груп механізмів стратегії	Потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу, можливі труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу	Застосування доцільне та необхідне
Метод LOST	Шляхом здійснення багатфакторного аналізу враховуються практично всі аспекти господарської діяльності	Можливі труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу; не оцінюються підприємства за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
Метод експертного оцінювання	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Оцінці підлягають лише елементи маркетингу; не пропонуються стратегічні рішення та рекомендації; не враховується кон'юнктура ринку та його галузева структура	Застосування можливе
Метод картування стратегічних груп	Дозволяє встановити конкурентні позиції підприємства на ринку (сприятлива, нейтральна, згубна)	Досить значна частка імовірнісного характеру в отриманих результатах; громіздкість розрахунків	Застосування можливе

Метод експертного оцінювання. Застосування методу для оцінки конкурентних позицій здійснюється за такими показниками: продукти, ціна, канали збуту, просування продукту на ринку. За кожним фактором вибираються змінні величини, оцінка здійснюється експертами у певному діапазоні, далі підсумовуються результати оцінки та порівнюються результати.

Метод картування стратегічних груп. При застосуванні методу для оцінки конкурентних позицій вибір показників аналізу здійснюється на розсуд дослідника. Такими показниками можуть слугувати наступні: ціна, якість, розмах діяльності, міра вертикальної інтеграції, ширина товарної номенклатури та ін. Побудова здійснюється на вісі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції підприємства на ринку.

Переваги та недоліки, а також доцільність застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства, систематизовані нами у табл. 2.

Методи фінансово-економічного аналізу. Це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко-математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить обширний, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження.

Методи прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства: екстраполяція; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод попередніх (прогнозних) балансів.

Екстраполяція. В основі методу лежить припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражене за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку: $y = a + bx$, де a – постійна величина чистого оборотного капіталу; b – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Метод термінів оборотності. Заснований на визначенні тривалості фінансового циклу за алгоритмом: період оборотності запасів плюс період оборотності дебіторської заборгованості мінус період оборотності кредиторської заборгованості, помножений на одинденний оборот реалізації.

Метод бюджетування. За допомогою методу здійснюється планування надходження і витрат коштів від різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної, фінансової), тобто прогнозування грошових потоків підприємства. Здійснюється розрахунок відхилень між надходженням і виплатами, який показує планову зміну коштів та є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Таблиця 2

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене
Метод термінів оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування та уточнення	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозного звіту підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Існує ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Метод складання прогнозного звіту підприємства. Переважно прогнозування застосовуються для складання прогнозного балансу підприємства та прогнозного звіту про прибутки і збитки. Прогнозна звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій на плановий (прогнозний) період. Шляхом порівняння прогнозних значень із фактичними можна встановити, які зміни відбудуться у фінансовому стані підприємства на перспективу.

Висновки. Таким чином, систематизувавши методи ми дійшли наступних висновків.

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів.
2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту підприємства, вони показують, за рахунок яких управлінських рішень завойована та чи інша конкурентна позиція підприємства.
3. Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Це, в першу чергу, пов'язано з тим, що матричні (портфельні) методи не враховують деяких аспектів функціонування підприємства, зокрема механізм організації управління підприємством. Як свідчать дослідження, методи фінансового аналізу використовуються недостатньою мірою та, в основному, вважається, що фінансовий аналіз традиційно

носить ретроспективний характер. Слід зазначити, що саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє одержувати порівняльні оцінки та є базою для складання прогнозів майбутніх фінансових ситуацій підприємства, які відповідають різним варіантам стратегії підприємства (його стратегічним альтернативам). В свою чергу, методи прогнозування фінансового стану підприємства дозволяють оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування.

4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які спричиняють можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості. Очевидним є те, що найбільш повну інформацію можна отримати шляхом одночасного застосування низки методів, але тільки після їх глибокої адаптації до української специфіки.

5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів, коли такої команди немає, то варто відмовитись від використання складних моделей, а відповідні проблеми спробувати вирішити іншими, більш простими інструментами.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: [учебник] / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
4. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : [учебное пособие] / Кныш И. М. – СПб. : Любавич, 2000. – 284 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М. – К. : Основи, 1998. – 612 с.
6. Томпсон А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. Томпсон, А. Стрикленд; [пер. с англ.] / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

Надійшла 15.05.2010

УДК 005.6

І. П. ДЕНИСЕНКО

Київський національний торговельно-економічний університет

ПОЗИЦІЙНА ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто проблеми стану сучасного менеджменту підприємств та їх причини. Якість визначено як характерну рису сучасного менеджменту. Сформульовано основні принципи якісної системи управління. Запропоновано нову універсальну модель розвитку підприємств шляхом застосування філософії постійного вдосконалення діяльності. Визначено шляхи формування вітчизняного менеджменту.

It is considered problems of condition of modern management of the enterprises and their reasons. Quality is determined as prominent feature of modern management. Main principles of a qualitative control system are formulated. It is offered new universal model of development of the enterprises by application of philosophy of constant improvement of activity. Ways of formation of domestic management are determined.

Ключові слова: менеджмент підприємства, система управління.

Характерною рисою сучасного менеджменту є зосередженість на процесах досягнення якості. Звичайно, якість в усі часи була, є і буде головним механізмом розширеного відтворення економічних систем, яке саме і віддзеркалює їх конкурентоспроможність на внутрішніх та зовнішніх ринках товарів і послуг. Для більшості теоретиків та практиків головною проблемою стає не стільки відсутність уявлень щодо суті якості менеджменту, як невизначеність вибору формату найбільш прийнятної для їх умов діяльності цілісної моделі досягнення досконалості. Але дійсний відтворювальний потенціал даного механізму завжди обумовлений певними координатами конкретної господарюючої організації, її можливостями генерувати та втілювати наявні можливості і здобутки у практику. Одночасно підкреслимо й те, що незалежно від суб'єктного рівня, на якому здійснюється менеджмент, масштаби та динаміка зовнішніх та внутрішніх процесів унеможливають прийняття кожним окремим суб'єктом оптимальних для нього управлінських рішень у рамках його індивідуальних часових, інформаційних та інтелектуальних можливостей. Тим більше, що фундаментальні закони природи взагалі накладають обмеження на принципову можливість пізнання будь-якої системи. Тому беззаперечним фактом стають твердження про те, що наявні формально-логічні інструменти менеджменту залишаються недостатніми для прийняття повністю адекватних та обґрунтованих управлінських рішень.