

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах господарювання перед суб'єктами діяльності постають проблеми вибору інструментів підвищення їхньої фінансової результативності, платоспроможності, інвестиційної привабливості, зміцнення ринкових позицій тощо. У теорії та практиці управління пропонується значний спектр інструментів, які можуть бути використані для підвищення ефективності систем управління на підприємствах. Це зокрема: контролінг, бенч-маркінг, збалансовані системи показників, комплексні системи підтримки конкурентоспроможності й формування інвестиційної привабливості, діагностичні системи та ін.

У зв'язку з цим, актуальним сьогодні є використання діагностичних систем, що дають можливість комплексно й усебічно оцінити всі види та сфери діяльності підприємства, сформувати оптимальну інформаційну базу для аналізу й прогнозування діяльності. В свою чергу, у акціонерів, інвесторів, кредиторів, конкурентів, органів державної влади постійно змінюються критерії діагностики діяльності підприємств залежно від установлених цілей та зовнішніх умов господарювання.

Саме тому постає необхідність ознайомлення з існуючими зарубіжними діагностичними системами, особливостями їх становлення та умовами застосування.

Необхідність використання елементів діагностики у сфері господарювання вперше визначив Пітер Друкер. Так, обгрутовуючи концепцію управління за цілями (Management by Objectives – МВО), він зазначав: “Цільові показники у ключових сферах бізнесу є панеллю приладів, необхідною для “пілота” сучасного ділового підприємства”.

Відзначимо, що найвідоміша на сьогодні система показників діагностики та стратегічного управління діяльністю господарюючої системи, яка поєднує фінансові й нефінансові індикатори, – збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон – Каплана. Розробка даної системи показників розпочалась у 1990 р. на базі дослідницького центру відомої аудиторсько-консалтингової компанії KPMG Peat Marwick. Головним завданням було вивчення проблем ефективності управління та пошук інструментів підвищення цієї ефективності. Дослідження очолили Директор Norlan Norton Institute Девід Нортон – він обіймав посаду керівника Balanced Scorecard Collaborative, та Роберт Каплан – професор Harvard Business School, залучений як науковий консультант проекту.

Були проаналізовані результати діяльності дванадцяти великих компаній, що прагнули вдосконалити власні системи діагностики результативності діяльності через уведення до них переліку важливих нефінансових індикаторів. Результати виконаних досліджень зумовили виникнення концепції збалансованої системи індикаторів, які були узагальнені за чотирма групами індикаторів: фінансові індикатори, індикатори споживачів, індикатори бізнес-процесів, індикатори кадрового потенціалу. Збалансована система показників найактивніше використовується у США, Великій Британії, Німеччині й країнах Східної Європи.

В свою чергу, у Франції понад сімдесят років застосовували подібний інструмент – “Tableau de bord” (“табло управління”). “Tableau de bord” – це інструмент управління для вибору, документування, діагностики й інтерпретації поєднаних причинно-наслідковими зв'язками фінансових і нефінансових показників. У даній методиці використовують дві категорії показників: цільові (визначають керівники вищого рівня управління відповідно до обраних стратегій розвитку) та функціональні (показники, що істотно впливають на досягнення цільових показників). Система “Tableau de bord” дає змогу поєднати в одній структурі стратегічні й операційні показники та передбачає багаторівневу деталізацію цілей за допомогою конкретних показників. Така система найефективніша на невеликих підприємствах і підприємствах середніх розмірів, її впровадження та використання на великих підприємствах в цілому надзвичайно результативне, але лише після ретельного відпрацювання численних взаємозв'язків між цільовими і функціональними показниками на всіх рівнях та ланках підприємства.

Заслуговує на увагу й розгляд концепції піраміди ефективності, авторами якої є К.Мак-Найр, Р.Лінч, К.Кросс). Вона передбачає взаємозв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими окремими якісними показниками.

Широковживаною в дослідженні господарювання зарубіжних компаній є система управління підприємством на засадах EVA (Economic Value Added) – концепції економічної доданої вартості (економічного прибутку) – пов'язана з діяльністю консалтингової компанії Stern Stewart & Co. Ця система ґрунтується на 4М1:1. Measurement (вимір) – допомагає створити систему діагностики діяльності підприємства, яка найточніше відображає фактичну (реальну) прибутковість (а не бухгалтерську, податкову та ін.). 2. Management system (система управління) – відображає весь комплекс управлінських

операцій: від планування до діагностики. 3. Motivation (мотивація) – дає змогу водночас урахувати під час стимулювання інтереси менеджерів і власників. 4. Mindset (стиль мислення) – сприяє формуванню якісно нової корпоративної культури власників та інвесторів.

Економічний зміст показника EVA полягає в тому, що економічна додана вартість на підприємствах виникає тоді, коли доходність інвестованого капіталу перевищує норму доходності інвестора за певний визначений період – тобто підприємство, з економічного погляду, працює ефективно. Зауважимо, що система діагностики за EVA має яскраво виражений економічний зміст і створює можливості для визначення вартості підприємства та його можливостей стосовно відтворення капіталу. Однак оптимізацію структури капіталу підприємства й управління його вартістю за цією концепцією здійснюють за двома напрямками: залучення дешевих фінансових коштів ззовні зі збереженням оптимальної структури власного та позикового капіталу; перерозподіл фінансових ресурсів між центрами інвестицій.

Для діагностики ефективності функціонування підприємства також використовується модель DuPont, яка була побудована Ф.Доналдсоном Брауном, який з 1914 року працював в хімічній компанії DuPont. Вона була домінуючою формою факторного фінансового аналізу до 1970-х років. Дана модель досліджує спроможність підприємства ефективно генерувати прибуток, реінвестувати його, нарощувати обороти. Розщеплення ключових показників на чинники, що їх складають, дозволяє визначити і надати порівняльну характеристику основних причин, які впливають на зміну того чи іншого показника, визначити темпи економічного зростання підприємства. Модель DuPont передбачає розщеплення рентабельності капіталу на добуток рентабельності активів і фінансового важеля, причому кожний із чинників є самостійним змістовим фінансовим показником. В моделі DuPont використовуються такі ключові коефіцієнти, як рентабельність продажу, оборотність активів, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, фінансовий важель.

На сучасному етапі викликає активне зацікавлення багатоцільова діагностична система – модель “Стейкхолдер”. Вона націлює різних зацікавлених суб’єктів на діагностику найрепрезентативніших індикаторів залежно від установлених цілей та інтересів.

Достатньо поширені у світі й на теренах пострадянського простору діагностичні системи SWOT-аналіз (діагностика сильних та слабких позицій підприємства, а також можливостей і загроз середовища функціонування), PEST-аналіз (діагностика середовища функціонування за напрямками: політика; економіка; суспільство; технологія), SPACE-аналіз (діагностика фінансових та виробничих сил підприємства, його конкурентних переваг і стабільності середовища функціонування), модель Мак-Кінсі “7С” (дослідження чинників внутрішнього господарювання: стратегії; суми навичок; спільних цінностей; організаційної структури управління; працівників підприємства, стилю), ABC-аналіз (вивчення значущості бізнес-ресурсів, контрагентів, функціональних напрямів діяльності підприємства, яке ґрунтується на використанні принципу Парето, тобто 20 % досліджуваних позицій дозволяють на 80 % контролювати систему), XYZ-аналіз (діагностика рівномірності використання бізнес-ресурсів організації), функціонально-вартісний аналіз (дослідження функцій об’єкта діагностики з паралельним вивченням вартісних аспектів, пов’язаних з їхньою реалізацією) та ін.

Усі згадані зарубіжні системи діагностики застосовуються і на українських підприємствах, хоча вони мають переважно декларативний характер, не виконують властивих їм функцій, вузько спрямовані, не пристосовані до вітчизняних умов функціонування, не відповідають національному законодавству й традиціям.