

ФАКТОРИ УСПІШНОГО ЗАВPROBAДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВАРТІСНО-ОРИЄНТОВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Резюме. В статті викладено основні принципи успішного запровадження стратегії вартісно-орієнтованого управління як системи менеджменту, запропоновано конкретні кроки з удосконалення діяльності підприємств кондитерської галузі, що запроваджують систему управління показником вартості, виділено основні чинники її ефективного функціонування та успішної інтеграції в загальну систему управління, орієнтовану на максимізацію вартості підприємства.

The summary. The main principles of the effective value-oriented management strategy implementation are identified, specific steps concerning the improvement of the activity of confectionary industry's enterprises, that are currently adopting the value-based management system, are suggested, as well as the key factors of its effective functioning and successful integration into the general management system, oriented at the enterprise's market value maximization, are emphasized in the article.

Ключові слова: стратегія вартісно-орієнтованого управління, система управління вартістю, показники вартості, принципи формування стратегії управління.

Вступ. Початок ХХІ ст. характеризується значними концептуальними змінами в управлінні організаціями. Так, все більшої актуальності набуває вартісно-орієнтований підхід, який в зарубіжній літературі отримав назву Value Based Management. Суть цього підходу полягає в тому, що, всі зусилля управління спрямовуються на забезпечення зростання ринкової вартості компанії і її акцій, тобто всі аналітичні методи та прийоми менеджменту повинні допомогти підприємству максимізувати свою вартість, будуючи процес ухвалення управлінських рішень на ключових чинниках її створення [1]. Західні країни успішно застосовують систему управління вартістю великими та малими підприємствами різного профілю, яка надає можливості власникам і акціонерам контролювати результати діяльності підприємств, передбачає якісне покращення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації.

Аналіз останніх публікацій. Через практичну значимість концепція управління вартістю активно досліджується та отримала широке віддзеркалення в наукових працях зарубіжних вчених: Т.Коупленда, Д. Нортон, Р. Каплана, Ф. Модільяні, М. Міллера, Рінга, Хоскальда, Гордона, Інвуда та ін. [2;3;4;5].

Компаніям, бажаючим упровадити стратегію управління, орієнтовану на вартість, економічні джерела пропонують цілий ряд методик [2;4]. Одні з них обіцяють практично негайний ефект, інші ж вимагають від менеджерів готовності присвятити себе впровадженню багаторічних програм модернізації. Для використання одних необхідні величезні масиви даних і найсучасніші обліково-інформаційні системи, а застосовуючи інші, можна обійтися мінімальним об'ємом інформації.

Не дивлячись на інтерес, що існує у вітчизняній і зарубіжній економічній теорії до досліджуваної проблематики, на сьогоднішній день в методологічному плані не розроблено підходів до формування такої стратегії управління, яка, націлюючи менеджмент підприємства на збільшення його вартості, дозволила б контролювати та відстежувати всі чинники, що впливають на неї, і, у разі виникнення відхилень, ухвалювати рішення по контр-управлінню або перегляду раніше встановлених планових показників [3].

Проведений нами аналіз управлінських тенденцій в діяльності більшості українських підприємств кондитерської галузі свідчить про відсутність єдиних підходів до створення показника вартості в якості визначального. Для менеджерів вітчизняних підприємств сьогодні актуальним є питання, яке полягає вже не в тому, чи необхідно або чому необхідно створювати вартість компанії, а в тому, як її створювати. Уміння створювати вартість перетворюється на джерело стійкої конкурентної переваги, що важко копіюється. Крім того, в умовах конкуренції українського кондитерського ринку найважливішою перевагою підприємства є його здатність швидко та рішуче реагувати на зміни оточуючого середовища.

Метою дослідження є вироблення рекомендацій для практичного впровадження стратегії управління вартістю в діяльність українських підприємств кондитерської галузі шляхом побудови системи вартісно-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу. Сектор ринку кондитерських виробів ринку України налічує 472 підприємства, з яких – 50% вважають свою діяльність прибутковою, 37% працюють без збитків і 12% підприємств є збитковими [6]. Отже, половина гравців ринку постійно знаходяться на межі виживання, відчуваючи свою хитку позицію в умовах жорсткої конкуренції. Експертні висновки та проведені дослідження оцінки рівня стратегічного управління в контексті нарощування вартості цих підприємств підтверджують переважаюче застосування традиційних систем оцінки діяльності, які фокусують увагу на зниженні вартості, покращенні якості та скороченні тимчасового циклу вже існуючих процесів [7]. Однією з проблем, що виникають при впровадженні вартісного управління, є складність використання показника ринкової вартості для оперативного управління бізнесом, оскільки він не відображає чинників, які впливають на її збільшення.

За даними Київського представництва США з міжнародного розвитку (USAID) показники чинників, які склали конкурентні переваги для більшості теперішніх лідерів (“Рошен”, “АВК”, “Світоч”, “Київ-Конті”, “Рейнфорд”) ще кілька років тому, вже не розглядаються ними сьогодні як індикатори успішного управління. Ці аналітики констатують, що відмова від використання традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку та фінансової звітності, пояснюється ретроспективним характером цих показників, що значно зменшує їх цінність для ухвалення стратегічних управлінських рішень [6].

Стратегію управління вартістю підприємств західного регіону України здійснено на прикладі кондитерської фабрики ВАТ “ТерА”, що займає провідне положення серед кондитерських підприємств Тернопільської області як за обсягами виробництва продукції та інвестицій, так і за темпами оновлення виробничих фондів. Однак, ринкова вартість підприємства за останні два роки зросла лише на 7%, що є досить низьким показником у галузі [8].

Для максимізації вартості підприємства пропонується стратегія, яка базується на системі управління показником вартості – трансформованій системі збалансованих показників (СЗП) Нортон і Каплана [5]. У цій системі зростання показника створеної вартості підприємства обирається в якості загальної стратегічної мети, так і інструменту індикативного управління процесом створення вартості. Основними функціональними проєкціями системи є фінанси, клієнти, внутрішні процеси та інновації, персонал: ресурси та розвиток. У середині кожної з проєкцій визначено фактори збільшення вартості (ФЗВ) і ключові показники ефективності (КПЕ). ФЗВ – фактори, що впливають на зростання показника створеної вартості, КПЕ – це показники, що відображають успішність управління факторами збільшення вартості.

Головна відмінність такої системи від довільного набору показників полягає в тому, що всі КПЕ, що входять в систему, по-перше, орієнтовані на стратегічну мету підприємства - збільшення вартості, по-друге, взаємозв'язані та згруповані за певними ознаками, по-третє - наявність планових значень КПЕ наділяє їх індикативною властивістю, тобто додає їм статус орієнтуючих показників. Стратегія повинна базуватись на такій системі, які охоплює всі важливі напрями діяльності підприємства.

Побудова моделі системи вартісно-орієнтованого управління ВАТ “ТерА” дозволила сформулювати принципи успішної стратегії, яка полягає в обов'язковому дотриманні наступних умов створення ефективної моделі для конкретного підприємства:

Стратегія компанії повинна бути чітко сформульована. Система вартісно-орієнтованого управління - інструмент, що дозволяє управляти процесом створення вартості компанії. Українці важливо, щоб компанії приступали до розроблення системи, маючи формалізовану стратегію з чітко окресленою певною метою, а також єдиною думкою власників і менеджменту про подальший розвиток підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективах. Необхідно також, щоб важливі рішення стратегічного характеру не ухвалювалися в процесі вироблення системи. Наприклад, після початку розроблення системи керівництво підприємства приймає рішення про реорганізацію. Зі складу єдиного підприємства будуть виділені та відокремлені декілька підрозділів. У результаті розроблена стратегічна карта генерального директора виявиться неактуальною, оскільки вона була орієнтована на колишню систему управління.

Система вартісно-орієнтованого управління не повинна сприйматися менеджерами як такий інструмент, що дозволяє здійснювати і стратегічне планування. Це призведе до того, що вже в процесі впровадження системи експрес-методом формулюються довгострокові цілі та шляхи їх досягнення. Надалі, коли у менеджменту і власників з'являється достатньо часу, щоб оцінити ці цілі, може з'ясуватися, що стратегія була визначена невірно. У результаті такого перегляду доведеться практично заново розробляти систему вартісно-орієнтованого управління. Іноді це може призвести до того, що її впровадження істотно розтягнеться в термінах, а менеджмент, розчарувавшись в ефективності системи, зупинить проект.

Тому, впровадження системи вартісно-орієнтованого управління краще починати за ситуації, коли стратегія вже сформульована (хоча б для найближчого майбутнього) і система управління не піддається реструктуризації.

Менеджмент підприємства повинен брати участь в роботі над системою, оскільки – це перш за все інструмент менеджменту, який покликаний підвищити ефективність управління за досягнення стратегічної мети - зростання вартості компанії. Це робить обов'язковою участь перших осіб підприємства в процесі розроблення, оскільки, саме для них в першу чергу цей інструмент розробляється. При цьому важливо, щоб відповідальність за створення системи не передавалася одному з керівників департаментів (підрозділів), оскільки в результаті розроблена система в кращому випадку використовуватиметься як елемент облікової системи, оскільки менеджери не сприйматимуть її як “свій” інструмент. Уникнути цього можливо, якщо перші особи компанії візьмуть безпосередню активну участь в проекті побудови системи вартісно-орієнтованого управління.

Як тільки визначено фактори збільшення вартості компанії в проєкціях фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання і кар'єрного росту, менеджер повинен почати розробляти та приводити у відповідність з ними свої стратегічні ініціативи, що стосуються якості, термінів виконання і перетворень. Таким чином, система вартісно-орієнтованого управління надає первинне обґрунтування і загальну концепцію програм безперервного вдосконалення та перетворення. Зусилля менеджера повинні бути направлені на покращення і перебудову процесів, особливо важливих для збільшення вартості компанії, а не на пристосування видозміненого фундаментального процесу до якої б то не було локальної дії для досягнення легкого, але швидкого зиску. При цьому, на відміну від традиційних кардинальних програм, направлених на різке зниження витрат, немає необхідності оцінювати завдання, сформульовані в системі вартісно-орієнтованого управління, лише з огляду економії витрат.

Цілі стратегічних ініціатив обґрунтовані такими показниками системи, як різке скорочення термінів виконання замовлень, прискорення просування нових товарів на ринок, а також розширення можливостей працівників. Поза сумнівом, скорочення термінів і розширення можливостей відіграють не першорядне значення. За допомогою причинно-наслідкових зв'язків - принцип, на якому ґрунтується система вартісно-орієнтованого управління, - ці параметри зрештою трансформуються в якнайкращі фінансові результати. Крім того, система дозволяє компанії об'єднати процеси стратегічного планування та створення річного бюджету. Одночасно з визначенням головних цільових стратегічних показників, розрахованих на три - п'ять років, менеджер дає прогноз для кожного параметру на наступний фінансовий рік, намагаючись відповісти на питання, як далеко вперед зможе просунути компанія за 12 місяців. Ці річні прогнози дають можливість оцінити прогрес в розвитку на найближчий період на тлі довготривалої стратегічної траєкторії руху підприємства.

Багато консультантів пропонують використовувати при розробленні системи збалансованих показників так звані референтні моделі (зразки деяких рішень) для скорочення часу впровадження [3]. Проте, при цьому підвищується ризик помилок. Треба мати на увазі, що система вартісно-орієнтованого управління, заснована на СЗП відображає процеси та систему управління конкретної компанії. Наприклад, це робить практично неможливим використання референтних стратегічних карт для ВАТ “ТерА”, створених для інших підприємств. Запозичення може бути виправдане лише стосовно допоміжних підрозділів, цілі та бізнес-процеси яких, як правило, не суттєво залежать від галузі. Крім того, корисним може бути використання бібліотек КПЕ як джерела ідей для побудови власної системи вартісно-орієнтованого управління.

Помилкове визначення КПЕ в проекті розроблення системи вартісно-орієнтованого управління на практиці може обійтися підприємству найдорожче. Наприклад, для підрозділу, що здійснює контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу (сировини, напівфабрикатів, готової продукції), буде встановлений ключовий показник результативності, який дорівнюватиме частці забракованої сировини в готовій продукції. На підставі цього показника здійснюватиметься преміювання співробітників, тобто, чим більше браку виявлено, тим більше буде преміальний фонд підрозділу. Це може призвести до того, що підприємство зазнає відчутних збитків, оскільки персонал буде штучно бракувати продукцію.

Однією з причин, що призводить до того, що запропонована система після впровадження може не запрацювати, є відсутність взаємозв'язку з існуючими підсистемами управління (наприклад, бюджетуванням, системами мотивування). Основні проблеми в цій області пов'язані з тим, що при визначенні КПЕ не будуть взяті до уваги можливості існуючої планово-облікової системи. В результаті розроблені показники не зможуть бути сплановані та враховані. Особливо схожа ситуація стосується бенчмаркінгу - показників, на підставі яких порівнюється той або інший аспект діяльності фабрики з аналогічним в іншій компанії (зазвичай, в тій же кондитерській галузі). Не менш важливо пов'язати систему збалансованих показників діяльності з системою мотивування. Якщо персонал не зацікавлений в досягненні поставлених цілей, то з високою вірогідністю можна говорити про те, що вони не будуть виконані.

Підприємство може зіткнутися з проблемою, коли для розробленої системи необхідно значно більше інформації, ніж може надати система управлінського обліку, що діє в компанії. Також може вводитися величезна кількість показників, які компанія не в змозі визначити. У результаті, для того, щоб система дійсно запрацювала, необхідно буде витратити багато сил і часу на доопрацювання облікової системи. Важливо це розуміти, враховувати та вводити нові КПЕ в дійсно необхідному об'ємі. Для цього ще на етапі розроблення системи збалансованих показників слід враховувати доступність необхідної інформації і можливість облікової системи. Це дозволить заощадити засоби та швидше отримати ефект від впровадження.

Для проведення комплексних проектів рекомендуємо наступний порядок дій з вдосконалення діяльності підприємства на прикладі ВАТ "ТерА" (рис. 1).

Побудова системи вартісно-орієнтованого управління конкретного промислового підприємства дозволила виявити принципи успішної побудови такої системи, разом з тим, нами були виявлені фактори, що ведуть до побудови неефективної системи (рис. 2):

1. Відсутність проектної команди. Можливе існування такої ситуації, коли проблеми, що виникають в процесі розроблення системи, стосуються групи співробітників підприємства, здійснюючих розроблення і впровадження. При цьому найбільш негативними чинниками, яких слід уникати, є:

- фахівці, що входять в проектну команду, переобтяжені поточною роботою, тому часу на активне розроблення системи вартісно-орієнтованого управління у них практично не залишиться;

- недостатньо високий статус співробітників проектної команди не дозволить їм ефективно спілкуватися з керівником і топ-менеджерами, у яких завжди опиняються важливіші поточні завдання.

За неправильної організації роботи проектної команди створення системи вартісно-орієнтованого управління розтягнеться у часі, у зв'язку з чим проект може бути призупинений. Тому статус проекту та повноваження команди повинні бути достатньо високими, враховуючи, що систему, в першу чергу, орієнтовано на використання керівництвом.

2. Система показників не актуалізується. Середовище, в якому діє підприємство (економічне, правове тощо), як правило, дуже динамічне. Це приводить до зміни бізнес-процесів та корегування стратегічних цілей. Очевидно, що необхідно актуалізувати і ключові показники діяльності. Якщо цього не відбувається, то система буде в кращому випадку непрацездатною, а можливо і шкідливою. Для того, щоб уникнути подібних проблем, необхідно створювати достатньо просту для застосування систему і розробити необхідні процедури її актуалізації.

Більшості помилок вдасться запобігти, якщо заздалегідь спланувати впровадження системи вартісно-орієнтованого управління і провести підготовчі заходи. В першу чергу, до них відноситься робота з персоналом. Необхідно, щоб ідеологія та розроблена система

показників були зрозумілі менеджерам всіх рівнів управління і ключовим співробітникам. Інакше підприємство може зіткнутися з серйозними проблемами при впровадженні системи.

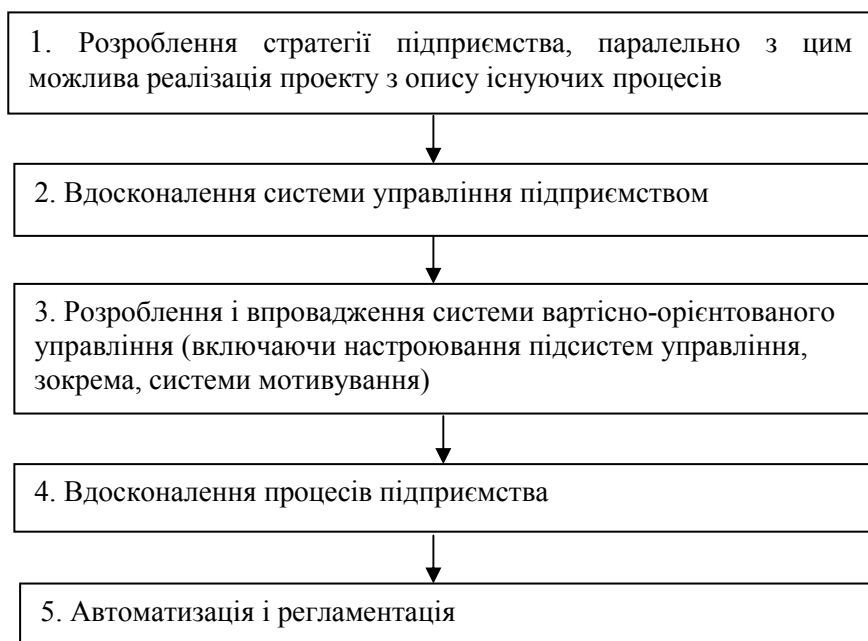


Рис.1. Порядок дій з удосконалення діяльності підприємства, запроваджуючого вартісно-орієнтоване управління

3. Заміна всіх інструментів управління на систему вартісно-орієнтованого управління. Логіка помилки може бути така: збалансована система показників, на основі якої будуватиметься запропонована система, - це чарівний засіб, який дуже швидко перетворить невелике підприємство на корпорацію національного масштабу. Цього не відбудеться: якщо компанія має заплутану організаційну структуру, де права рука не знає, що робить ліва, якщо не налагоджено систему управлінського обліку та планування, система залишиться для організації оберемком даремних документів. Успішне впровадження системи також не дозволяє відмовитися від традиційних методів планування і бюджетування, хоча вони і зазнають зміни.

Обережно потрібно відноситися до впровадження системи вартісно-орієнтованого управління компаніям, працюючим на ринках, які розвиваються, схильних до швидкої зміни кон'юнктури. Адже переробляти стратегію і реалізовувати її з використанням карти показників в ситуації кардинальної зміни ринкової ситуації, наприклад, раз на три місяці, буде для компанії, м'яко кажучи, скрутно.

4. Невірне визначення кількості показників. Ця помилка при впровадженні системи вартісно-орієнтованого управління може ґрунтуватись на бажанні керівника контролювати оперативну діяльність компанії. Йому може здатися, що підлеглі працюватимуть тим ефективніше, чим більше параметрів контролю буде під його спостереженням. Справитися на практиці з таким об'ємом інформації йому практично не вдасться. Важливо відзначити, що в цьому немає ніякої необхідності, наприклад, кількість бракованої продукції в одній бригаді за добу або витрати на канцтовари на одного працівника в переважній кількості випадків - не ті дані, з якими повинен мати справу керівник.

Протилежний варіант можливої помилки при створенні системи: чим менше показників, тим більш ефективна система. Керівник буде впевнений в тому, що існує один-два показники, за якими можна оцінити стан бізнесу та контролювати його розвиток. Теоретично це можливо, але у такому випадку менеджер прирівнюється до власника, що відійшов від справ і керується лише показниками прибутку. На наш погляд, про стратегічне управління з таким набором даних мова йти не може - ані засобами системи вартісно-орієнтованого управління, ані з будь-якими іншими технологіями. Панель управління керівника повинна включати оптимальну кількість тих показників, які безпосередньо впливають на виконання стратегії бізнесу -

збільшення вартості. Як правило, на рівні першого керівника підприємства таких показників від 15 до 25. Лише в цьому випадку система виправдає надії, що покладаються на неї.



Рис. 2. Принципи успішної побудови системи управління як інструменту формування стратегії вартісно-орієнтованого управління

5. Впровадження системи вартісно-орієнтованого управління неможливе без використання ERP-систем. Таке уявлення може скластися у керівників, що припускають складність розрахунків даних та аналізу результатів роботи під час переходу управління на таку систему: “Напевно співробітники щось наплутають, і у результаті я отримаю неправильні дані, та ще у вигляді невиразних граф і рядків цифр. Набагато простіше побачити діаграми, бажано з поясненнями, що і коли потрібно робити”. Насправді автоматизація системи вартісно-орієнтованого управління компанії необхідна, як і для решти всіх випадків, лише після того, як завершено впровадження і тестування. Інакше існує серйозний ризик спотворення інформації: співробітники, що не зовсім освоїлися з вимогами системи, в додаток - програмний продукт зі своїми вимогами та особливостями – дуже серйозне навантаження на систему управління. До того ж, у 40 % випадків система напевно піддаватиметься частковому перегляду в перших півроку після впровадження, і зміни в програмних продуктах зажадають від компанії додаткових матеріальних витрат.

6. Самостійне розроблення і впровадження системи вартісно-орієнтованого управління підприємством. Ще один фактор можливої неефективної її побудови. Крім очевидного недоліку досвіду у менеджменту, є і додаткові перешкоди на шляху до самостійного впровадження системи. Відсутність таких обов'язкових елементів, як методика розроблення і досвід впровадження спеціального інструментарію для персоналу, часу, кваліфікованого персоналу, вільного для цієї важливої роботи, зводить вірогідність самостійного впровадження системи практично до нуля. Зокрема, Нортон і Каплан у своїх виступах регулярно нагадують про таку

статистику: задоволеність самостійно впровадженими проектами, заснованими на СЗП, не перевищує 27 %, тоді як участь кваліфікованих фахівців підвищує цей показник до 93 %. [5].

Наведений вище перелік факторів, що впливають на успішність реалізації стратегії вартісно-орієнтованого управління на основі системи збалансованих показників, є загальним і найважливішим для всіх підприємств, проте його не можна вважати остаточним. Наприклад, серед основних чинників успіху системи збалансованих показників на підприємствах США виділено грамотно розроблену та ефективно функціонуючу систему контролінгу, тобто систему, яка дозволяє на постійній основі оцінювати результати діяльності компаній порівняно з планом, а також показниками конкурентів [4]. На думку ряду фінансових аналітиків на більшості українських підприємств контролінг відсутній або знаходиться в зародковому стані [7]. Тому не можна судити про ступінь досягнення поставлених цілей: історії немає, облік неадекватний, плани розробляються недостатньо якісно, повністю відсутня або дуже скупо представлена інформація про конкурентів.

Певні проблеми ефективного застосування системи вартісно-орієнтованого управління, заснованої на системі збалансованих показників на українських підприємствах, створює і корпоративна культура, яка традиційно відрізняється від світової.

Ментальність українських менеджерів і фахівців теж відрізняється від західної. А це важлива обставина, оскільки розроблення і вдосконалення концепції управління вартістю відбувалися з використанням практичного досвіду і пристосовувались до умов західних компаній і корпорацій.

Успішність застосування тієї або іншої моделі залежить від багатьох чинників, зокрема від необхідних тимчасових горизонтів для досягнення найважливіших для корпорації цілей; ступеня децентралізації корпорації; характеру взаємозв'язків між бізнес-одинацями; ступеня невизначеності, з якими зіштовхується підприємство.

Побудова СУПВ ВАТ "ТерА" дозволила сформувати загальні принципи успішної стратегії, яка полягає у визначенні факторів, що є найзначущими для отримання ефективного управління з огляду збільшення вартості підприємства.

На прикладі конкретного підприємства запропоновано практичні рекомендації для успішного функціонування стратегії на основі системи управління показником вартості та її впровадження в загальну систему управління підприємствам кондитерської галузі, які підтверджують можливість її органічного злиття з основними підсистемами, дозволяють проводити всесторонній аналіз взаємозв'язків усередині організації, своєчасно відстежувати як позитивні, так і негативні зміни в різних сферах управління і впливати на них. Таким чином, вдасться виявити абсолютно нові внутрішні процеси, які керівництво повинне довести до досконалості, з метою, щоб запропонована стратегія привела до успіху.

Висновки. Наукова новизна проведених досліджень полягає у визначенні основних проєкцій успішної інтеграції системи управління показником вартості: від формулювання стратегічних завдань і встановлення показників для внутрішнього бізнес-процесу (що є одним із принципових нововведень і очевидною перевагою запропонованої стратегії) - до серйозних інвестицій в перепідготовку, інформаційні технології і системи (що є генератором великих інновацій і модернізації внутрішніх бізнес-процесів на користь споживачам), які в кінцевому результаті сприятимуть зростанню вартості підприємства.

Використана література

1. Сычева Г.И., Колбачев Е.Б., Сычев В.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). - . Ростов н/Д: Феникс.- 2003. - 384 с.
2. Grant J.Abate Focus on Value/J. Grant/James.-John Wiley & Sons, 2001.-241p.
3. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. - М.: Альфа-Пресс, 2004. -89с.
4. Kenneth K., Barbara S. Pecherot Pettit. Valuation Avoiding the Winner's Course with Illustr./Prentice Hall/-New-York, 2005.-255p.
5. Kaplan, Robert S. The balanced scorecard: translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton - Boston. Massachusetts: Harvard business school press, 2006. – 323p.
6. Діагностика сектору кондитерських виробів /БІЗПРО/ Київське представництво США з міжнародного розвитку (USAID).- Київ, 2007.-75с.
7. Кондитерська промисловість України: проблеми і перспективи / Food & Drinks/ 2/2006/www.fnd.com.ua.
8. www.smida.gov.ua.