

ДОМНІНА І.І., здобувач  
МІЩЕНКО В.А., професор

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ВАРТІСНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ АНТИКРИЗОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Оцінка та прогнозування результатів діяльності компанії повинні забезпечити розуміння бізнесу, яке менеджмент компанії використовує для підвищення її ефективності. Оцінка стану бізнесу відбувається частіше всього по двох напрямках: фінансовому та операційному. Блок теперішнього фінансового напрямку включає показники: вартість компанії (Value); економічна додана вартість (EVA); акціонерна додана вартість (SVA); ринкова додана вартість (MVA).

Дані показники поєднують в різній мірі простоту розрахунку та можливість визначення теперішньої вартості компанії, а також дозволяють оцінювати ефективність як підприємства в цілому, так і його підрозділів у кожному окремому періоді як індикатора ефективності діяльності підприємства в цілому

Центральним інструментом системи управління, орієнтованої на максимізацію вартості, є концепція «вартості для засновників». Саме вони думають довгостроковими категоріями і повинні ефективно управляти всіма грошовими потоками компанії. З таким підходом солідарні і державні інституції (місцеві, регіональні і національні органи влади, які слідкують за ефективністю використання державного капіталу). За допомогою цієї концепції здійснюється перехід від розрахунку прибутку, орієнтованого в минуле, до розрахунку прибутку, орієнтованого в довгострокове майбутнє. Ця концепція направлена також на оцінку прибутковості окремих стратегій, бізнес-сфер та компанії в цілому, з погляду інвестора.

Ці індикатори віддзеркалюють також якість стратегічних і оперативних управлінських рішень, тобто ефективність менеджменту компанії в цілому і антикризового управління, зокрема: постійна позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, тоді як негативна – про її зниження. Вартість компанії росте в тому випадку, якщо заробленого прибутку після віднімання всіх витрат з лишком вистачає на покриття витрат на використання власного (дивіденди) і позикового (відсотки) капіталу. Цей показник характеризує фінансову «результативність» компанії та використовується у системі вартісно-орієнтованого управління.

Концепція оцінки діяльності компанії за ринковими показниками може бути застосована на підприємствах з державним капіталом, які будуть функціонувати в макроекономічному середовищі з низьким відсотком

інфляції і характеризуватися своєю стабільністю, відносно постійним рівнем капітальних витрат і добре передбачуваними доходами в майбутньому.

Математичні моделі цих ринкових показників наряду з засобом визначення вартості підприємства можуть розглядатися також як інструмент управління вартістю, оскільки в них віддзеркалюються ефективність операційної (NORPLAT), інвестиційної (ROIC) і фінансової (WACC) діяльності, які, в свою чергу, залежать від інших внутрішніх факторів діяльності компанії. Ця обставина свідчить також про можливість використання їх в оперативному управлінні підприємством з метою контролю за ефективністю заходів щодо антикризового управління.

Особливість розвитку сучасних підприємств полягає в тому, що значну роль в збільшенні вартості компанії починають грати нематеріальні активи (компетенції співробітників, корпоративна культура, IT-системи, система менеджменту якості, система CRM, бренд). Якість цих активів дуже складно оцінити у вартісній формі. До того ж, вартість того або іншого нематеріального активу не можна розглядати у відриві від інших. Але сьогоденні традиційні бухгалтерські баланси не віддзеркалюють цей процес.

Для часткового вирішення цієї проблеми доцільно запропонувати наступні рекомендації стосовно інструментів стратегічного аналізу: використання принципу Парето „20/80” (концентрація на 20% найбільш значущих факторах дозволяє врахувати 80% від всього об’єму стратегічно значимої інформації); використання в максимальній мірі можливостей впровадження контролінгових заходів при наявності такого департаменту або залучення до проведення таких заходів персоналу з різних структурних підрозділів і різних рівнів в організаційній ієрархії з метою зменшення опору змінам, що дозволить також врахувати фактори, на які антикризове управління може не звернути уваги; залучати до проведення стратегічного аналізу сторонніх спеціалістів (колеги з других компаній, консультантів, фахівців консалтингових фірм) з метою доповнення зовнішнього і внутрішнього моніторингу та погляду на одні й ті ж фактори; постійний перегляд одержаних результатів тому, що в турбулентному зовнішньому середовищі реалізація антикризової стратегії потребує щоденного моніторингу.

Враховуючи той факт, що до 90% суми витрат того чи іншого продукту визначається ще на етапах його розробки, фірма зможе застосовувати наступні інструменти управління витратами: аналіз ланцюга створення цінності для клієнта; концепцію розрахунку витрат по етапах життєвого циклу продукту; концепцію розрахунку цільових витрат (Target Costing), інвестиційні розрахунки.

