

когда времени осталось мало – слабым сигналом. На отслеживании, своевременном выявлении слабых сигналов и предприятия заблаговременных действий для устранения угрозы (подготовке к воздействию угрозы) и строится управление по слабым сигналам. Управление по слабым сигналам представляет собой стратегический инструмент управления в условиях быстрых изменений во внешней среде, когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке.

Действия управляющих в условиях сильных сигналов можно разделить на четыре категории: бездействие; контроль событий; действия, отложенные до следующего периода планирования; немедленные действия по приоритетным программам. В условиях слабых сигналов имеется еще один важный вариант решения – это постепенное вложение капитала, когда фирма принимает решения шаг за шагом – по мере улучшения своей осведомленности. При принятии решений по стратегическим проблемам, прежде всего, следует установить степень срочности. Вопросы, решение которых можно задержать или отложить,

ведут к одинаковой очередности действий как при сильных, так и при слабых сигналах. Однако имеется существенное различие: проблемы, связанные с сильными сигналами, требуют разработки программы очередности действий, тогда как проблемы, связанные со слабыми сигналами, должны решаться путем последовательного вовлечения капиталов.

Выводы. Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что в условиях ускорения научно-технического прогресса основные факторы формирования стратегии развития предприятия имеют свою специфику, что приводит к изменению их влияния на машиностроительные предприятия.

Диагностика внешней среды предприятия дает возможность выявить недостающие компетенции внутренней среды предприятия. При этом главной задачей является выработка механизмов адаптации предприятия к изменяющимся внешним факторам с высокой степенью неопределенности и риска. Залогом успеха являются имеющиеся конкурентные преимущества предприятия, которые обеспечены определенными ресурсами предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Коробейников О.П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента // О. Коробейников, А. Трифилова. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.cfin.ru>
2. Понятие стратегии. Классификация стратегий. Выбор стратегии // www.ereport.ru – мировая экономика и мировые рынки URL : <http://www.ereport.ru/articles/strplan/strategy.htm> (дата обращения: 19.03.2012).
3. Саркин А.В. Стратегическое управление инновационно-ориентированным машиностроительным комплексом с учетом неопределенности внешней среды / А. Саркин, Н. Багаутдинова, Б. Аверьянов. – Москва : Экономика, 2011. – 254 с.
4. Ерохина Е.А. Теория экономического развития : системно-синергетический подход / Е. Ерохина. [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://ek-lit.agava.ru/eroh/index.html>. Ансофф И. Стратегическое управление ; [пер. с англ.] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 563 с.
5. Босенко Е.В. Стратегическое внутрифирменное планирование / Е. Босенко. Труды молодых ученых. Экономические науки. - 2010. - № 4. – С. 147-152.
6. Логунов В.В. Управление процессами адаптации предприятия машиностроения к изменениям в рыночной среде : дис. ... кандидата экон. наук : 08.00.05 / Логунов Владимир Вячеславович. – Орел, 2002. – 205 с.



УДК 005.34:664

МІЛНЧУК О.В., канд. екон. наук, доцент

Житомирський державний технологічний університет, м. Житомир

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

В статті розглянуто підходи до визначення стадій життєвого циклу підприємства, на основі одного з яких проведено поділ найбільших підприємств харчової промисловості Житомирського регіону за стадіями та сформувано пропозиції щодо формування системи бюджетів на кожній.

Ключові слова: життєвий цикл підприємства, система бюджетів, харчова промисловість, Житомирський регіон

The approaches of the determination of the life enterprise cycle stages are reviewed in the article. The each one of the biggest enterprises of food industry of Zhytomyr region were determined to the one of the life cycle stages and the propositions of the forming of the budgets system are offered.

Keywords: life enterprise cycle, system of budgets, food industry, Zhytomyr region

Вступ. Протягом останніх десятиліть концепція життєвого циклу підприємства (ЖЦП) активно використовується в економічних дослідженнях як потужний інструмент управління змінами, що базується на за-

кономірностях переходу від однієї практики управління до іншої та внутрішній логіці розвитку підприємства. Найбільш відомими є праці таких вчених, як Г. Ліппітт, У. Шмідт (1967 р.), Б. Скотт (1971 р.), Л. Грейнер

(1972 р.), У. Торберт (1974 р.), Д. Кац, Р. Кан (1978 р.), Дж. Кімберлі (1979 р.), І. Адізес (1979 р., 1989 р.), Д. Міллер, П. Фрізен (1984 р.), Д. Лестер, Дж. Парнелл, А. Карражер (2003 р.) [2, с. 5-8].

Цінність концепції ЖЦП для вітчизняної науки доведена тим, що, наприклад, Т. Базаров використовує основні її методичні підходи в управлінні персоналом, І. Бланк, С. Покропивний, В. Колот – для оцінки інвестиційної привабливості підприємства, А. Градов, Л. Лігоненко – при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства, М. Книш, С. Оборська – при виборі стратегій підприємства тощо. Таким чином, врахування стадій життєвого циклу підприємств є важливим аспектом при прийнятті управлінських рішень.

Постановка завдання. Однією із сучасних управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами, рухом грошових коштів, активами та пасивами; удосконаленню інформаційної системи підприємства, організаційних зв'язків за вертикально та горизонтально, аналізу, контролювання та регулювання діяльності підприємства, є бюджетування. Врахування стадій ЖЦП при впровадженні та застосуванні бюджетування дозволить виявити оптимальний шлях довгострокового розвитку підприємства на засадах здійснення багатоваріантного аналізу, визначити систему бюджетів для кожної із стадій ЖЦП, яка враховує особливості виробничо-господарського, інноваційного, зовнішньоекономічного розвитку тощо.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики бюджетування зроблено такими українськими науковцями, як Т.Г. Бень, С.В. Білобловський, С.Ф. Голов, О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник, В.П. Савчук, О.О. Терещенко та ін. Визнаючи цінність результатів досліджень вказаних авторів щодо сучасних наукових розробок бюджетного управління, необхідним є врахування фактора стадій ЖЦП і формулювання теоретико-практичних аспектів системи бюджетування на цій основі.

Актуальність зазначеної проблеми, недостатній ступінь її вивчення зумовили вибір теми дослідження та визначили його основний зміст.

Результати. Сутність та підходи до визначення стадій (етапів, фаз) ЖЦП носять описовий характер, як

правило, копіюють зарубіжних авторів, а отже, не підкріплені емпіричними дослідженнями на базі вітчизняних підприємств. Для обґрунтованого визначення, до якої із стадій життєвого циклу належить підприємство, скористуємось результатами російських досліджень, що були проведені в 2006-2007 рр. Вищою школою менеджменту СПбДУ [2, с. 17]. Для формування методології дослідження науковцями було проаналізовано п'ятнадцять моделей ЖЦП, що дозволило виділити основні організаційні зміни для характеристики окремих стадій життєвого циклу. Практична значущість даної методології полягає в узагальненні аналізу 606 російських компаній в різних регіонах Російської Федерації. Економічна схожість функціонування українського та російського бізнесу в ринкових умовах дозволяє використовувати її в практиці аналізу вітчизняних підприємств. В результаті експериментального дослідження моделі виокремлено три стадії ЖЦП, характеристика яких дозволяє назвати їх наступним чином: стадія становлення, стадія зростання та стадія формалізації (з переходом до зрілості).

Перша стадія – *становлення* – характеризується невеликим розміром підприємств, вік яких не більше 4-х років, високим рівнем централізації, відсутністю формалізації господарської діяльності. Для підприємств на даній стадії характерне зростання частки ринку та обсягів продажу. Переважною більшістю підприємств на даній стадії управляють власники, а отже, відсутній конфлікт інтересів між власниками та топ-менеджментом.

Друга стадія – *зростання* – підприємства в ній старше (до 10 років), в них виникають перші ознаки формалізації, збільшується розмір та кількість ієрархічних рівнів. Зростання обсягів продажу переважно становить 30-50%. На 54,0% підприємств, що брали участь в дослідженні, значно зросла частка ринку, а в 13,7% несуттєво знизилась. Підприємства, знаходячись на даній стадії життєвого циклу, використовують не лише лінійну організаційну структуру управління, але і функціональну та змішану. Більшість підприємств управляються власниками, і тільки 6% очолені найманими менеджерами. Отже, на стадії зростання також відсутній конфлікт економічних інтересів між власниками та топ-менеджментом [2, с. 15].

Таблиця 1

Основні характеристики господарської діяльності підприємств на різних стадіях життєвого циклу

Характеристика	Стадія становлення	Стадія зростання	Стадія формалізації (з переходом до зрілості)
Розмір	малі, від 3 до 10 працюючих	малі, середні, від 3 до 200 працюючих	малі, середні, великі, від 3 до 500 працюючих
Найбільш часто використовується організаційна структура	лінійна, функціональна	лінійна, функціональна, змішана	функціональна, дивізійна, матрична
Кількість ієрархічних рівнів	1-2	1-3	2-3
Ступінь централізації	Висока	Середня	Низька
Ключові задачі розвитку	Створення репутації, вирішення кадрових питань	Забезпечення стабільності, формування реноме	Забезпечення стабільності, підкреслення унікальності
Зміни частки ринку	незначне збільшення	суттєве збільшення	незначне збільшення чи скорочення
Обсяг продажу	50-100 тис. дол.	50 тис. – 2 млн. дол.	500 тис. – 3 млн. дол.
Приріст обсягів продажу	10-30 %	30-50 %	10-30 %
Організаційно-правова форма	ПП, ТОВ	ТОВ	ТОВ, приватні АТ
Ринки	локальний, регіональний	регіональний, національний	регіональний, національний, міжнародний

Третя стадія – *формалізація* – підприємства віком від 10 до 15 років, більшість з них демонструє високий рівень формалізації, більш великі розміри і більш низький рівень централізації одночасно із збільшенням кількості ієрархічних ланцюгів. Формалізація діяльності передбачає активне використання положень, правил, посадових інструкцій тощо. Щодо змін частки ринку, то на 38,3% підприємств відмітили, що частка ринку дещо виросла, в 12,7% – знизилась і в 3,6% – значно знизилась [2, с. 16]. Варто відмітити, що значне падіння спостерігається тільки на даному життєвому циклі розвитку, так як підприємства працюють на більш зрілих галузевих ринках. На даній стадії зростає кількість підприємств, управління якими здійснюється найманими менеджерами (40%).

Відповідно до інших наукових досліджень ЖЦП [1], наступною стадією є *зрілість*, яка характеризується подальшим укрупненням бізнесу і можливим виходом на ринок IPO (Initial Public Offering). Дуже важливо, щоб ця стадія не перейшла в так звану стадію «паразитичної» зрілості, яка характеризується прибутковістю підприємства при відсутності активності щодо підтримання ринкових позицій. Зрозуміло, що така стадія не є довготривалою і дуже швидко, внаслідок впливу змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, закінчується спадом. Тому на початку стадії зрілості підприємство повинно вкладати вільні грошові потоки у інноваційно-інвестиційні проекти, які б відповідали стратегічним цілям.

Об'єктом апробації даної моделі визначення стадій ЖЦП є процеси управління на підприємствах харчової промисловості Житомирщини. До вибірки увійшло 17 підприємств за КВЕД 15, що стабільно функціонують на ринку харчової продукції Житомирської області протягом тривалого часу та щорічно оприлюднюють результати господарської діяльності у формі річної фінансової звітності [3].

Впровадження пропозицій щодо врахування особливостей формування бюджетів з врахуванням стадії життєвого циклу дозволяє виділити чотири групи підприємств харчової промисловості:

1. *Ті, що знаходяться на стадії становлення* (24% досліджуваних підприємств). За даними проведеного кількісного та якісного аналізу, до підприємств, що знаходяться на стадії становлення, віднесено ПАТ «Новоград-Волинський м'ясокомбінат», ПАТ «Коростенський м'ясокомбінат». Варто зазначити, що підприємства м'ясопереробної галузі Житомирського регіону віддзеркалюють загальноукраїнські тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясопродуктів – після тривалого перехідного періоду відбулося збільшення обсягів виробництва, збуту та покращення фінансових результатів у 2007-2008 рр., а кризові 2009-2011 рр. охарактеризувались тенденцією до спаду – що дає право віднести підприємства до тих, що розвиваються. Також на даній стадії життєвого розвитку знаходиться одне з найбільших підприємств Житомирщини з виробництва напоїв – ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», негативні фінансові результати якого є наслідком значних капітальних інвестицій.

Рекомендована система бюджетів, яку варто розробляти на даній стадії життєвого циклу, повинна найбільш фінансово глибоко деталізувати підприєм-

ницьку ідею. Увагу варто зацентувати на операційних бюджетах продажу (обґрунтований портфель замовлень) та виробництва (наявність необхідних виробничих потужностей), а також на фінансових бюджетах.

Особливістю стадії становлення підприємств є значний відтік грошових коштів по каналах операційної діяльності, який повинен збалансуватися відповідними фінансовими та інвестиційними надходженнями. Бізнесу необхідні інвестиції в оборотний капітал, щоб відновити витрачені ресурси і спробувати зафіксувати обсяги виробництва продукції. При цьому приріст оборотних активів не відповідає адекватному приросту поточних зобов'язань, які переважно складаються із кредиторської заборгованості. Таким чином, необхідність зростання оборотних активів вимагає додаткових коштів від власників та інвесторів. Отже, на стадії становлення для підприємств харчової промисловості найбільш ймовірними орієнтирами фінансових бюджетів стають економічні показники, що забезпечують беззбитковість господарської діяльності.

2. *Ті, що знаходяться на стадії зростання* (24% досліджуваних підприємств). Серед підприємств харчової промисловості Житомирського регіону, що є об'єктами апробації моделі, на стадії зростання знаходиться ПАТ «Цукровий завод ім. Цюрупі». Більша частина показників, що використовується для визначення стадії життєвого циклу заводу, є рівною середньогалузевим значенням та має позитивну динаміку. Щоб підвищити інвестиційну привабливість підприємства, рекомендовано у регулярну річну звітність включити вартісно-орієнтовані показники-індикатори. Також стабільним є фінансове становище ПАТ «Житомирмолоко», ПАТ «Молочник» та ПАТ «Плодоовочевий комбінат». Для перерахованих підприємств харчової промисловості характерними є сформоване реноме, визнання споживачами, постачальниками, кредиторами тощо; суттєвий темп приросту обсягів продажу (рівний чи більше середньогалузевого значення); безперебійне виробництво, витрати на яке скорочуються; розроблені та задіяні нові канали товаропросування і реклами торговельних марок. Таким чином, з метою утримання позитивних господарських результатів власники та інвестори саме на даній стадії постають перед завданням формування професійного топ-менеджменту. Як наслідок, виникають протиріччя в умовах розподілу прав власності та управління, а отже, постає необхідність розробки механізмів управління, які забезпечують пріоритет інтересів власників та інвесторів підприємств і пов'язані із зростанням вартості. З цією метою топ-менеджменту доцільно розробити вартісно-орієнтовану стратегію розвитку, яка б дозволила урегулювати відносини «принципал – агент».

Для забезпечення подальшого розвитку бізнесу на даній стадії життєвого циклу менеджменту зазначених підприємств рекомендовано переглянути організаційну структуру на відповідність стратегічним задачам та перформатувати її у оновлену фінансову структуру з виділенням та оптимізацією базових бізнес-процесів. На основі фінансової структури доцільно розробити форми бюджетів з доповненням переліку бюджетних показників вартісно-орієнтованими індикаторами. Запропоновані зміни варто затвердити у Положенні про систему бюджетування підприємств. Для ефективної реалізації стратегі-

чних задач на оперативному рівні запропоновано адаптувати мотивування персоналу до виконання бюджетних показників, а поточний бюджетний аналіз та контролювання дозволять вчасно виявляти негативні тенденції та вживати превентивних управлінських заходів.

Особливістю стадії зростання є необхідність сформулювати модель господарської діяльності як генератора грошових коштів. При цьому стійкий бухгалтерський прибуток (NOPAT) виникає раніше за економічний прибуток (RI), як правило, на початку чи в другій половині стадії зростання життєвого циклу. Позитивна рентабельність є сигналом для покращення кредитоспроможності і, таким чином, на даній стадії відбувається притік короткострокових кредитних ресурсів. Іноді високий рівень ринкового зростання може призвести до негативного вільного грошового потоку, що є наслідком не збитку від операційної діяльності, а суттєвих інвестиційних вливань, темп зростання яких залежить від ринкової кон'юнктури. Відставання від ринкових тенденцій дозволяє уникнути негативного грошового потоку, але створює лише вигляд успішності бізнесу. Отже, на даній стадії для менеджменту та для власників (інвесторів) актуальності набуває детальне обґрунтування бюджетного руху грошових коштів та впровадження в ролі ключового вартісного критерію – доданої вартості.

3. *Ті, що знаходяться на стадії формалізації та зрілості* (24% досліджуваних підприємств). До стабільно працюючих підприємств Житомирщини належать ПАТ «Смільчинський хлібозавод» та ПАТ «Олевський хлібозавод», що підтверджує оцінка показників, більшість з яких є вище середньогалузевих. Також на стадії зрілості власного життєвого циклу знаходяться два найбільш успішних підприємства харчової промисловості Житомирського регіону – ТзДВ «Житомирські ласощі» та ПАТ «Житомирський маслозавод». При цьому циклічність значень ключових фінансових показників свідчить про ймовірність настання стадії спаду. Для попередження даної ситуації варто пам'ятати, що на стадії зрілості притаманна підприємствам харчової промисловості фінансова гнучкість поєднує два процеси. Перший – це інвестиційна привабливість стабільно працюючих підприємств і можливість розширення діапазону інвесторів за рахунок зниження ризиків, посилення контролю над ними. Підвищення управління ризиками веде до пониження бар'єрної доходності (hurdle rate), а отже, вимог до мінімальної ефективності впроваджуваних проєктів. Другий – зростання стійкості фінансування за рахунок додатково залученого капіталу на кращих умовах і від кредиторів, і

від власників (CFROI > WACC). Паралельно з даними позитивними тенденціями на даній стадії відбувається завершення швидкого зростання ринку та змінюється характер конкуренції. Коли темпи зростання ринку уповільнюються, то подальше збільшення обсягів продажу підприємства можливе за рахунок «виштовхування» конкурентів. Таке «виштовхування» відбувається шляхом побудови ефективної бізнес-моделі (вдосконалення технологій, бізнес-процесів, продуктивності праці тощо).

Отже, приходимо до висновку про доцільність та фінансову можливість на ПАТ «Смільчинський хлібозавод», ТзДВ «Житомирські ласощі» та ПАТ «Житомирський маслозавод» реалізувати інноваційні проєкти, які дозволять підвищити ефективність господарської діяльності. З цією метою автором рекомендовано розробляти бюджети окремих бізнес-проєктів та враховувати їх вплив на фінансові та вартісно-орієнтовані показники консолідованих фінансових бюджетів.

4. *Ті, що знаходяться на стадії спаду* (28% досліджуваних підприємств). На даній стадії життєвого циклу розвитку знаходиться ПАТ «Коростенський хлібозавод» та ПАТ «Новоград-Волинський пивзавод», негативне значення фінансових показників яких у 2007-2011 рр. характеризує суттєве падіння ділової активності. На ПАТ «Овруцький молочноконсервний комбінат» також спостерігається тенденція до стабільних негативних значень фінансово-економічних показників, а отже, варто зробити висновок щодо настання затяжної стадії спаду життєвого циклу підприємств. ПАТ «Житомирпиво» та ПАТ «Крем'янський крохмальний завод», які також увійшли до даної групи підприємств, характеризуються циклічністю розвитку та потребують негайних інноваційних рішень для подальшого фінансово-господарського розвитку.

Отже, наслідки криз, які переслідують підприємства на даній стадії, можна згладити, якщо вчасно переорієнтувати напрямки діяльності підприємств. Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, продукція яких користується стабільним попитом. Рекомендовано на даній стадії розробляти плани санації, які включали б бюджети капітальних інвестицій з ціллю суттєвої реорганізації господарської діяльності.

Висновки. Отримані результати апробації доводять переваги удосконалення управління підприємствами шляхом використання системи бюджетування з врахуванням стадії ЖЦП, що сприяє ефективному функціонуванню підприємств з виробництва харчових продуктів та напоїв в умовах нестабільності розвитку економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Мілінчук О.В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості : ... дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / О.В. Мілінчук ; Націон. ун-т харч. технологій. – К., 2011. – 220 с.
2. Широкова Г.В. Характеристика стадій життєвого циклу російських компаній, созданных «с нуля» / Г.В. Широкова // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5. – №4. – С. 3–20.
3. <http://www.smida.gov.ua/>. – Офіційний сайт Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України».

