

УДК 658.15:67/68(477)

Н.А. ХРУЩ, О.С. КОРПАН

Хмельницький національний університет, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

РОЗРОБКА ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В статті розглянуто організаційно-економічні процеси формування функціональних стратегій в системі корпоративного управління підприємствами. Розроблено загальний організаційно-економічний механізм формування функціональної стратегії підприємства. Досліджено доміанти та модель формування фінансової стратегії підприємства і побудовано організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, функціональна стратегія, фінансова стратегія, система корпоративного управління, підприємство.

N. KHRUSHCH, O. KORPAN

Khmelnitsky National University, Vinnitsa Institute of Trade and Economy KNUTE

DEVELOPMENT OF THE FINANCIAL STRATEGY IN SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT

Abstract. In the article examined organizational-economic mechanism of forming functional strategies in the system of corporate management of enterprises. Developed general organizational-economic mechanism of forming functional strategies. Investigated dominants and model of formation of the functional strategy of enterprise and constructed organizational mechanism of forming functional strategy in the system of corporate management of enterprises.

Key words: organizational-economic mechanism, functional strategy, financial strategy, system of corporate management, enterprise.

Вступ

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційної економіки формує нові економічні відносини між суб'єктами господарювання, які, в свою чергу, зумовлюють потребу пошуку прогресивних способів і методів управління підприємствами. Звичайно, що для досягнення визначеної мети можна рухатись різними способами, проте вибір конкретного способу її досягнення є рішенням стосовно стратегії розвитку. Збалансованість корпоративних інтересів у системі корпоративного управління в цілому та між її важливими складовими є головною запорукою успіху сучасного підприємства. Все вище зазначене дозволяє констатувати необхідність обґрунтування процесів розробки стратегії і системи корпоративного управління підприємств у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу в сучасному динамічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток стратегій зробили зарубіжні вчені: І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, Б. Карлофф, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, У. Шарп та ін. Значний внесок у розвиток цих проблем належить українським вченим: Є. Бельтюкову, І. Бланку, В. Гринчуцькому, О. Кузьміну, А. Наливайко, В. Оберемчуку, О. Редькіну, О. Ястремській та ін. Проблемам розвитку корпоративного управління в Україні присвячені роботи В. Гриньової, Д. Задихайло, Е. Коренева, В. Мазура, О. Мороза, Ю. Уманцева, Л. Федулової та ін. У роботах зазначених авторів розглянуті різні аспекти процесів розробки стратегій та систем корпоративного управління підприємствами. У той же час, єдиного підходу до обґрунтування процесів формування стратегії в системі корпоративного управління підприємствами із врахуванням взаємозв'язків, взаємообумовленості і взаємовпливів між стратегією та системою управління підприємством не знайдено, що вказує на актуальність продовження наукових досліджень у даній царині.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження процесів формування функціональної стратегії в системі корпоративного управління підприємствами із врахуванням взаємозв'язків, взаємообумовленості і взаємовпливів між стратегією та системою управління підприємством.

Основний розділ

Організаційно-економічні процеси формування функціональних стратегій в системі корпоративного управління підприємством подібні. В основі загального організаційно-економічного механізму формування функціональної стратегії лежать доміанти (основні структурні елементи) та організаційна модель формування стратегії, яка включає низку етапів, рис. 1.

У ході розробки стратегії підприємства значна увага приділяється її вибору та оцінці складових елементів [1, 2]. Вибір стратегії підприємства здійснюється на основі визначення, аналізу і оцінки ключових чинників, які характеризують її стан. Процес вибору здійснюється з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, а також характеру і суті стратегій, які вже реалізуються підприємством. При виборі стратегії враховується безліч ключових чинників, в першу чергу, повинні бути враховані наступні:

- поточний стан галузі і позиція в ній підприємства;
- ключові цілі і місія підприємства;
- інтереси і відношення вищого керівництва до вибору (перегляду) стратегії;
- наявність і стан фінансових ресурсів;
- рівень трудових ресурсів (кваліфікація працівників, досвід роботи і ін.);
- зобов'язання по діючих стратегіях;

- ступінь залежності від впливу зовнішнього середовища;
- часовий чинник (часові межі вибору і реалізації стратегії).



Рис. 1. Загальний організаційно-економічний механізм формування функціональної стратегії підприємства*

*Розроблено автором

Оцінка вибраної стратегії проводиться на основі результатів аналізу і оцінки основних чинників, що визначають можливість її здійснення. Основним критерієм процедури оцінки вибраної стратегії є висновок про те, чи приведе ця стратегія до досягнення підприємством поставлених цілей. У випадку відповідності вибраної стратегії поставленим цілям підприємства проводиться її подальша оцінка за такими напрямками:

1. Проводиться оцінка відповідності обраної стратегії стану вимогам оточення підприємства. Встановлюється, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якій мірі враховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.д.

2. Проводиться оцінка відповідності обраної стратегії потенціалу можливостям підприємства. Оцінюється, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає вона можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно її реалізувати, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п.

3. Встановлюється ступінь (прийнятність) ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

- наскільки реалістичні передумови, закладені в основу вибору даної стратегії;
- до яких негативних наслідків для підприємства може призвести провал даної стратегії;
- наскільки виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу у реалізації даної стратегії.

У ході здійснено нами аналізу літературних джерел та практики розробки стратегій окремими підприємствами встановлено, що на практиці виникає дві інтерпретації стратегії: проголошена і реальна [3–5]. На нашу думку, реальна стратегія – стратегія, яка складається з потоку нових товарів, послуг, процесів в які інвестуються ресурси. При цьому вважаємо, якщо цінності або критерії, на яких ґрунтуються рішення про інвестиційні пріоритети, не співпадають з проголошеною (спланованою) стратегією (як часто і буває на практиці), то проголошена підприємством стратегія і його реальна стратегія сильно різняться.

Піраміда ієрархії “стратегічного набору” включає забезпечувальну функцію функціональних стратегій, що є першочерговою для управління підприємством і реалізації загальнокорпоративної стратегії.

Фінансова стратегія підприємства займає одне з головних місць у стратегічному наборі підприємства, який являє собою систему стратегій різного типу, що формується та розробляється підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки функціонування і розвитку даного підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

Фінансова стратегія – це еластична, узагальнена модель фінансового розвитку підприємства, яка направлена

на реалізацію корпоративної стратегії та формування раціональних фінансових відносин із контрагентами, містить в собі визначені довгострокові фінансові цілі, технології (інструменти досягнення), ресурси і систему управління, що забезпечує її дієздатність і адаптацію до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовищ. Фінансова стратегія є невід'ємним елементом системи корпоративного управління підприємства – форми реального втілення управлінських взаємозв'язків. В реальній дійсності управлінська діяльність – це функціонування системи корпоративного управління. Система корпоративного управління підприємства – це об'єктивно існуюча субстанція, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й вияву, а функція управління – практичної реалізації; вона складається й функціонує у відповідності зі змістом функції управління; характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків; умовами, в яких формується система управління; принципами побудови, функціонування й перетворення, які іманентно належать системі управління.

Реалізація стратегій підприємства, зокрема його фінансової стратегії, забезпечується дієздатністю системи корпоративного управління підприємством, основними елементами якої можна вважати принципи формування та модель.

Принципи корпоративного управління втілюють норми корпоративної політики підприємства, за результатами їх систематизації зроблено висновок, що основний акцент ставиться на взаємовідносинах зацікавлених сторін, інформаційній прозорості, системі контролю тощо.

Слід наголосити, що будь-які зміни в системі корпоративного управління призводять до трансформування домінантів формування фінансової стратегії підприємства, серед яких домінантні напрями, принципи формування, характеристики, критерії вибору, науково-методичне забезпечення. Процес формування фінансової стратегії підприємства здійснюється поетапно, етапи формування є основою організаційної моделі формування фінансової стратегії підприємства. Ключовими елементами у процесі формування фінансової стратегії є:

- визначення головної цілі (місії);
- постановка системи цілей (завдань), які зумовлюють фінансовий аспект усіх видів діяльності підприємства;

- визначення періоду реалізації від якого залежить основний зміст стратегії;
- аналіз факторів зовнішнього середовища, що визначають цілі та зміст майбутньої стратегії.

У ході діагностування та оцінки стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства здійснюється:

- аналіз та оцінка фінансового стану підприємства з метою ідентифікації стану підприємства та виявлення особливостей його розвитку;

- аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища для виявлення напрямку їх дії на кінцеві результати діяльності підприємства;

- комплексний аналіз та діагностика внутрішнього фінансового потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства.

Особлива увага приділяється розробці, вибору та оцінюванню складових фінансової стратегії підприємства, а саме:

- розробці множини варіантів фінансової стратегії;
- обґрунтуванню системи критеріїв вибору стратегії, що дозволяє науково обґрунтувати прийняття базового варіанту;

- оцінюванню та вибору оптимального найбільш привабливого варіанту стратегії;
- розробці та уточненню складових фінансової політики підприємства, що здійснюється за конкретними напрямками фінансової діяльності: податкова, амортизаційна, дивідендна, емісійна політика;

- обґрунтуванню та формуванню системи заходів щодо реалізації фінансової стратегії, які забезпечать детальний та послідовний план дій у рамках різних видів діяльності підприємства в конкретному тимчасовому інтервалі, які спрямовані на досягнення бажаних значень фінансових показників підприємства.

У процесі реалізації та контролю (моніторингу) виконання розробленої фінансової стратегії здійснюється:

- реалізація стратегії, що передбачає взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами;
- процес постійного відстеження виконання розробленої стратегії засобами контролю та моніторингу, за результатами якого забезпечується встановлення рівня отримання фактичних проміжних та кінцевих результатів відносно запланованих та своєчасне коригування фінансової стратегії підприємства;

- оцінка якості фінансової стратегії, яка здійснюється на основі аналізу кількісних та якісних параметрів, що дає можливість комплексно охарактеризувати результат, власне процес фінансової діяльності підприємства і за необхідності корегувати складові фінансової стратегії підприємства.

Систематизувавши результати усіх попередніх досліджень, пропонуємо наступний організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством, в основі якого лежать домінанти і модель формування фінансової стратегії підприємства, рис. 2.

Даний механізм дозволяє здійснити побудову та комплексне оцінювання фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством, шляхом поєднання результатів інтегральної оцінки фінансового стану та рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємства. Це надає можливість виявити і врахувати взаємозв'язки, взаємообумовленість та взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою – фінансовою стратегією підприємства, що дозволяє більш обґрунтовано розробляти практичні рекомендації щодо напрямів фінансового розвитку підприємств із врахуванням їх стратегічних можливостей.

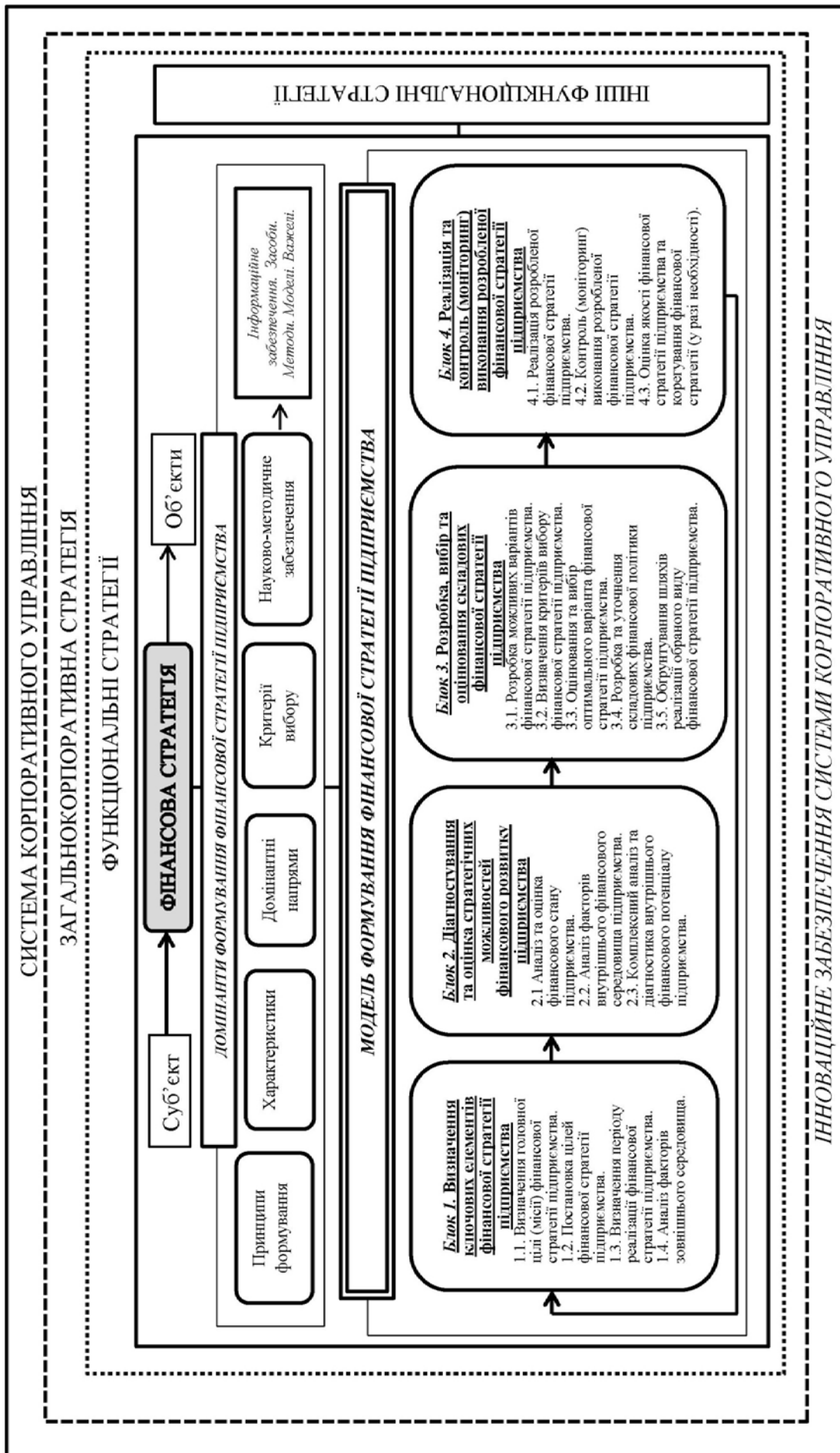


Рис. 2. Організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством

Висновки

Таким чином, було встановлено, що організаційно-економічні процеси формування функціональних стратегій в системі корпоративного управління підприємством подібні. Отже, загальний організаційно-економічний механізм формування функціональної стратегії підприємства містить домінуючі (основні структурні елементи) та організаційну модель формування стратегії. Сутність та змістове наповнення цих двох складових елементів організаційно-економічного механізму визначаються видом функціональної стратегії підприємства. В роботі запропоновано організаційний механізм формування фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством. Наголошується на тому, що при розробці будь-якої функціональної стратегії підприємства особлива увага має приділятися її вибору та оцінці основних складових елементів. Значною мірою рівень ефективності розробленої стратегії підприємства залежить від врахування при процесах формування взаємозв'язків, взаємообумовленості і взаємовпливів між стратегією та системою управління підприємством.

Література

1. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия : [монографія] / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – О. : НОПУ, 2002. – 279 с.
2. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов ; под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. литература, 2000. – 589 с.
3. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління / О. С. Редькін, В. Реген, Н. А. Хрущ. – О. : Евен, 2004. – 216 с.
4. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: [монографія] / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська ; за ред. Н. А. Хрущ. – К. : Освіта України, 2010. – 315 с.
5. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку / [за наук. ред. Н.А. Хрущ]. – К. : Кафедра, 2012. – 300 с.

References

1. Beljtjukov Je. A. Vybir strateghiji rozvytku pidpryjemstva: [monohrafiia] / Je. A. Beljtjukov, L. A. Nekrasova. – O. : NOPU, 2002. – 279 s.
2. Ghradov A. P. Ekonomichna strateghija firmy / [A. P. Ghradov ; pid red. A. P. Ghradova]. – SPb. : Spec. literatura, 2000. – 589 s.
3. Redkin O. S. Suchasni stratehii ta tekhnolohii korporatyvnoho upravlinnia / O. S. Redkin, V. Rehen, N. A. Khrushch. – O. : Even, 2004. – 216 s.
4. Khrushch N. A. Konkurentni stratehii: protsesy stvorennia ta realizatsii: [monohrafiia] / N. A. Khrushch, M. V. Zhelikhovska ; za red. N. A. Khrushch. – K. : Osvita Ukrainy, 2010. – 315 s.
5. Korporatyvne upravlinnia v Ukraini: protsesy formuvannia ta rozvytku / za nauk. red. d.e.n., prof. N.A. Khrushch. – K.: Kafedra, 2012. – 300 s.

Рецензія/Peer review : 13.7.2013 р. Надрукована/Printed :30.8.2013 р.

УДК 65.012.4 (477)

Д.М. ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ
Хмельницький національний університет

РОЗРОБКА ПРИНЦИПОВИХ ОСНОВ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРИТЕРІВ ОЦІНКИ ЕЛЕМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У статті запропоновано визначення характеру і ступеню взаємовпливу елементів економічного потенціалу на різних етапах життєвого циклу. Проаналізований характер взаємовпливу елементів економічного потенціалу. В рамках економічного потенціалу підприємства автором була виділена система взаємозв'язаних потенціалів різної спрямованості. Зроблено принципове припущення про неможливість ігнорування взаємовпливу елементів економічного потенціалу нерівнозначного в процесі реалізації механізму розвитку на різних стадіях життєвого циклу організації. Обґрунтовано ефективність вироблення стратегії підвищення потенціалу підприємства, яка будується на основі оцінки впливу чинників зовнішньої дії і пріоритетності розвитку основних складових економічного потенціалу.

Ключові слова: економічний потенціал, елементи потенціалу, життєвий цикл, методологія оцінки потенціалу, напрями підвищення потенціалу.

D. VASYLKIVSKYI
Khmelnytskyi National University

DEVELOPMENT CONCEPT BASIS FOR CONSTRUCTING EVALUATION CRITERIA ELEMENTS OF THE ECONOMIC POTENTIAL

The article proposes a definition of the pattern and degree of mutual economic potential elements at different stages of the life cycle. Analyzed the nature of the elements of mutual economic potential. As part of the economic potential of the company by the author are highlighted in a system of interconnected potentials of various kinds. Made of fundamental assumptions about the impossibility of ignoring interference elements uneven economic potential in the implementation of the mechanism at different stages of the life cycle of the organization. Studies the effectiveness of a strategy of increasing the capacity of the enterprise is based on the assessment of the impact of external factors and prioritization of key components of economic potential.

Keywords: economic potential, potential elements, life cycle, methodology potential valuation, areas of enhancing the potential.