

УДК 336.581

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Плаксюк О. О. аспірант Класичного приватного університету, м. Запоріжжя

Плаксюк О. О. Концепція стратегічного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємств. В статті запропонована концептуальна схема механізмів стратегічного розвитку розвитком фінансово-господарської діяльності підприємств металургійної галузі.

Плаксюк Е. А. Концепция стратегического развития финансово хозяйственной деятельности предприятий. В статье предложена концептуальная схема механизмов стратегического развития финансово-хозяйственной деятельности предприятий металлургической отрасли.

Plaksyuk E. A. Concept of strategic development of financial and economic activities of the enterprises. In article the conceptual scheme of mechanisms of strategic development of financial and economic activity of the enterprises of metallurgical branch is offered.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової економіки спостерігається зростання темпів інноваційних змін, переглядаються застарілі стандарти та пріоритети, які діяли на протязі 20-30 років. Якщо раніш вважалося, що розвиток металургійної, енергетичної і інших галузей важкої промисловості забезпечують прибуток інвестицій в нові технології, то сьогодні вони вже не можуть забезпечити пріоритетний розвиток промисловості.

Розвиток сфери обслуговування забезпечує більш швидкий приріст національного доходу. Значний приріст може давати високотехнологічні, наукоємні технології і продукцію, але в металургійній промисловості цей процес іде дуже повільно. Тому розробка механізмів удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємств металургійної галузі є актуальною і своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки та реалізації фінансової стратегії на підприємствах присвячено багато публікацій в спеціалізованій літературі, а також дослідження закордонних науковців, таких як М. Портер, А. Дж. Стрінленд, А. А. Томпсон та інші. В Україні питання розвитку стратегічного управління досліджували І. О. Бланк, А. М. Ковальова, В. В. Ковальов, М. І. Круглов, А. Г. Семенов, Е. А. Уткін та інші.

Мета статті полягає в розробці концептуальної схеми механізмів стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Викладання основного матеріалу. Концепція стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства – це система дій, принципів, уявлень, що визначають мету функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками її внутрішньої структури, а також необхідний рівень урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації. Згідно з концепцією стратегічного управління фінансовою діяльністю проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення місії і цілей організації. Стратегії в цьому разі є інструментами досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління [2].

Стратегічне управління – це реалізації концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [1]. Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного розвитку підприємств і виявляється у характерних їй застосуваннях (рис. 1).

Як видно із рис. 1 концепція механізмів стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю має два основних механізми: організаційний і інвестиційний. Ці механізми пов'язані з виробництвом, збутом продукції і прибутком. Організаційний механізм включає такі елементи: планування, стратегічні альтернативи, оптимізація структури управління, збереження частини ринку, збереження персоналу і маркетингові можливості. Організаційні механізми, як правило проводяться без значних капітальних витрат, крім таких напрямів, як стратегічні альтернативи і маркетингові можливості.

Що стосується інвестиційного механізму, то він потребує залучення кредитів чи других джерел фінансування, в особливості це інноваційний напрямок. Ці механізми взаємопов'язані і проводяться одночасно, або в установленій послідовності. В першу чергу проводяться ті напрями, які не потребують витрат і більш організують процеси в раціональному порядку. Особливістю цих механізмів є те, що вони впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства і можуть в деякій ступені підвищувати прибуток підприємства. По кожному напрямку потрібно скласти план заходів на плановий період, строки їх виконання і розрахунки очікуваного економічного ефекту.

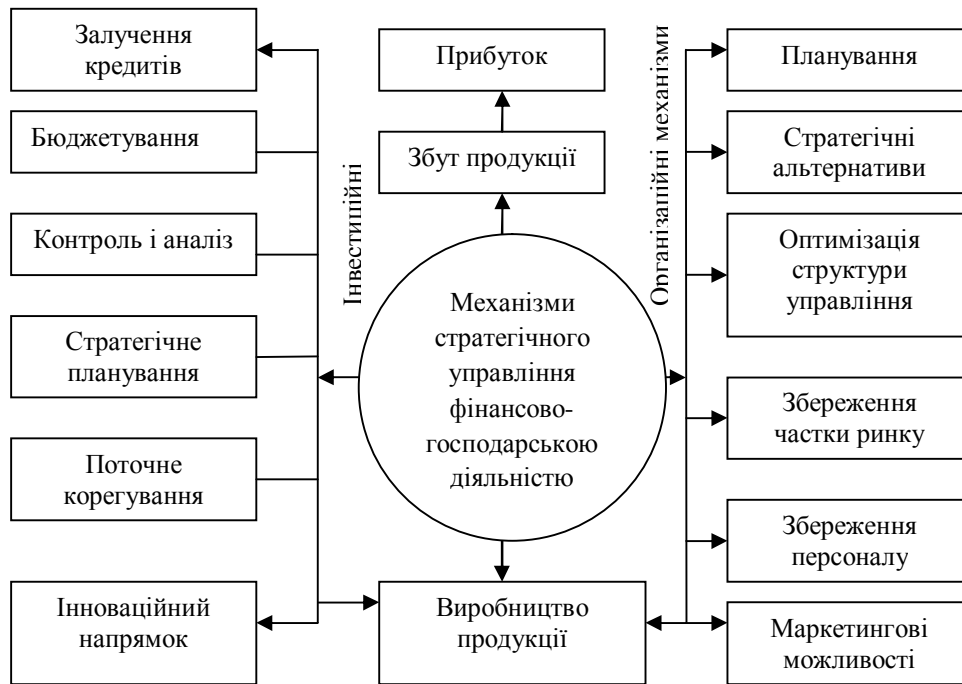


Рис. 1 Концепція механізмів стратегічного управління фінансово-господарською діяльністю підприємства

Впровадження концепції необхідно виконувати в центрах відповідальності. Управління концепцією і її механізмами відбувається в певних координатах, однією з яких є час. У просторі цих координат задається траєкторія руху об'єкта управління, а метою управління є вироблення таких дій, при яких кожне миттєве значення параметрів стану об'єкта у вигляді певних значень системи координат було б як найближче до координат заданої траєкторії в конкретний момент часу. У зв'язку з тим, що управління об'єктом здійснюється у часі, його можна подати у вигляді деякої фазної системи. При цьому кожна фаза управління йде в суворій послідовності. Управління будь-яким об'єктом включає п'ять фаз: облік, контроль, аналіз, формування альтернативних рішень або визначення.

Автор вважає, що останнім часом організаційне управління концепцією і її механізмами базується на формуванні більш ефективних структурних підрозділів підприємства - центрів відповідальності. Вихідним моментом створення системи управління прибутком на основі виділення центрів відповідальності є персоніфікація відповідальності за прийняття рішень. Для кожного з центрів відповідальності визначають цілі, складають плани, ведуть облік результатів, оцінюють діяльність керівників і співробітників [3].

Центр відповідальності - це структурний підрозділ або група підрозділів, які здійснюють операції, кінцева мета яких - оптимізація прибутку; спроможні безпосередньо впливати на прибутковість діяльності всього підприємства; відповідають перед вищим керівництвом за реалізацію встановлених цілей та дотримання рівня витрат у межах встановлених лімітів. Головний принцип управління за центрами відповідальності - центр відповідальності відповідає тільки за ті витрати й (або) прибуток, а в більш широкому розумінні - за ті показники, на які можуть впливати його керівники протягом певного періоду [4]. Будь-яке підприємство - це ієрархія центрів відповідальності: на нижчому рівні, як правило, перебувають відділи, які, у свою чергу, можуть входити до складу управлінь, управління - до складу департаментів, департаменти - до складу дирекцій. Сама компанія теж є центром відповідальності, який очолює генеральний директор. Центр відповідальності використовує різні ресурси (матеріальні, людські, фінансові), одержуючи на вході й на виході результат у вигляді продукції, робіт або послуг, які використовують інші центри відповідальності або зовнішнє середовище компанії. Ефективність центру відповідальності визначається двома параметрами [5]:

- досягненням поставлених цілей (як фінансових, так і не фінансових);
- ефективністю використання ресурсів (співвідношення виходу і входу). При цьому найбільш ефективним є центр відповідальності, що досяг поставлених перед ним цілей, витративши мінімальну кількість ресурсів. Ефективність центрів відповідальності визначає ефективність компанії в цілому, що в остаточному підсумку відображається на її становищі на ринку, здатності створювати вартість і підвищувати капіталізацію. Залежно від сфери впливу менеджера (керівника) структурного підрозділу, є три види центрів відповідальності [2]: центр витрат - це підрозділ, керівник якого контролює витрати центру, але не контролює доходи та інвестиції; центр прибутку - це підрозділ, керівник якого контролює витрати та доходи центру, але не контролює інвестиції у власні активи; центр інвестицій - це господарська одиниця, керівник якої одночасно контролює витрати, доходи й інвестиції.

В економічній літературі також виділяють додаткові центри відповідальності. Наприклад, виділяємо додатково центр виручки - центр відповідальності, менеджер якого контролює доходи центра та несе за них

відповідальність. Характеризуємо п'ять видів центрів відповідальності, до яких належать: центри витрат, центри частково регульованих витрат, центри доходів, центри прибутків, центри інвестицій [7].

Управління витратами за центрами фінансової відповідальності будується на підставі розподілу повноважень на індивідуальну або групову відповідальність керівників за витрати та доходи (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика методики управління витратами за центрами фінансової відповідальності

Найменування	Зміст
Об'єкт управління витратами	Центри фінансової відповідальності
Мета управління витратами	Узагальнення інформації про витрати по кожному центру відповідальності, щоб при виникненні відхилення можна було віднести його на конкретну особу.
Напрямок управління витратами	Витрати, які використовуються в системі планування, контролю і регулювання
Види витрат: - для процесу контролю за регулюванням - для прийняття рішення про планування - для калькулювання й оцінювання виробленої продукції	Контрольовані та неконтрольовані витрати Постійні та змінні витрати Прямі та непрямі витрати
Система управління витратами	Гнучкий бюджет Система «директ-костинг» Система «стандарт-костинг»

Управління прибутком на основі організації центрів відповідальності безпосередньо стосується роботи внутрішніх структурних служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку, прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування, розподілу та використання прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень. Мета використання методики управління прибутком за центрами відповідальності - оцінка, прогнозування та досягнення оптимального прибутку, рентабельності та ефективності діяльності центрів фінансової відповідальності і підприємства в цілому [8].

Виділяємо такі етапи управління прибутком на базі організації центрів відповідальності [9]: дослідження особливостей функціонування окремих структурних підрозділів з позиції їх впливу на окремі аспекти формування та використання прибутку; визначення основних типів центрів відповідальності по структурних підрозділах підприємства; формування системи прав, обов'язків та мір відповідальності керівників центрів відповідальності; розробка та доведення центрам відповідальності планових (нормативних) завдань у формі поточних або капітальних бюджетів; забезпечення контролю за виконанням встановлених завдань центрами відповідальності шляхом отримання відповідної інформації, її аналізу та визначення причин відхилень.

Зміст методики управління прибутком у рамках центрів фінансової відповідальності можна уявити у вигляді ланцюга послідовних дій (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика методики управління прибутком на основі організації центрів фінансової відповідальності

Найменування	Зміст
Мета управління прибутком	Забезпечення максимізації прибутку підприємства в поточному періоді та у перспективі
Методичний інструмент управління прибутком	
Маржинальний аналіз на основі розвинутого «директ-костингу»	- маржинальний дохід - відносний дохід - виробничий важіль - точка безбитковості - зона фінансової безпеки
Розробка гнучкого бюджету	- забезпечення прогнозних даних для різних рівнів випуску в межах рівнів діяльності - контроль та аналіз відхилень
Аналіз і контроль відхилень	- за матеріалами - за працею - за накладними витратами - за валовим прибутком

Процес управління передбачає своєчасне отримання менеджером достовірної інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень. Формування та надання такої інформації є головним завданням управлінського обліку, виникнення і розвиток якого пов'язані саме з потребами менеджменту.

На нашу думку, система управління прибутком також може функціонувати тільки за умови наявності відповідних інформаційних даних, на підставі яких можна, по-перше, налагодити постійний моніторинг процесу формування прибутку, по-друге, оцінювати рівень операційного та загального прибутку, а по-третє, аналізувати чинники впливу на обсяг прибутку. Ця інформація повинна висвітлювати, з одного боку, оцінку стану зовнішнього середовища підприємства та його вплив (через сукупність зовнішніх чинників) на рівень прибутку, з другого - вплив внутрішніх чинників підприємства, а з третього - сам рівень прибутку підприємства. Така інформація потрібна для вироблення рішень щодо змін в оперативній або стратегічній діяльності, які призводили б до підтримання рівня прибутку.

У процесі формування інформаційного забезпечення управління прибутком підприємства треба вирішувати такі завдання: визначення мети та основних завдань інформаційного забезпечення процесу управління прибутком, виходячи зі стратегічних завдань, які стоять перед підприємством; формування системи показників, що кількісно відображають процес формування прибутку; формування системи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на обсяг прибутку підприємства; вибір або розрахунок нормативних показників, що характеризують процеси формування та розподілу прибутку; збирання та передавання для подальшої аналітичної обробки даних бухгалтерського, оперативного, статистичного та управлінського обліку; оцінювання якісних характеристик отриманої інформації; зведення обробленої інформації до комп'ютерних баз даних та їх постійне поповнення новою та ретроспективною інформацією; аналітична обробка інформації та оцінювання впливу чинників на обсяг і склад прибутку, вибір з них найбільш важливих для врахування в процесі формування управлінського рішення; збирання у разі необхідності додаткової інформації. Важлива роль інформації про умови формування прибутку висуває високі вимоги до якості інформації, яка включається до системи інформаційного забезпечення управління прибутком. Зокрема, І. Бланк виділяє такі: значущість, повнота, достовірність, своєчасність, зрозумілість, релевантність, порівнянність, ефективність. С. Петренко доповнила цей перелік вимог до інформації ще однією - регулярність надходження інформації.

Для аналізу впливу зовнішніх чинників на обсяг прибутку конкретного підприємства слід використовувати дані управлінського та маркетингового аналізу, що мають проводитися на кожному підприємстві, інформацію спеціалізованих консалтингових фірм, статистичні дані по регіонах, країні в цілому, вибіркові статистичні та аналітичні дослідження по галузях і групах підприємств, котрі проводяться органами державної статистики [8].

Висновки. 1. Запропонована концепція стратегічного розвитку фінансово-господарською діяльністю, яка має два основних механізми - організаційний і інвестиційний. 2. Розглянуті центри відповідальності, які визначаються двома параметрами: досягненням поставлених цілей (як фінансових, так і не фінансових; ефективністю використання ресурсів (співвідношення виходу і входу). 3. Приведена характеристика методик управління витратами і прибутком. Детально розглянуто управління прибутком на основі центрів відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Коротков Е.М. Антикризисное управление предприятием / Е.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 2000. – 432 с.
2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. - К.: Ника-Центр, 2004. - 720 с.
3. Семенов А.Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. – 376 с.
4. Семенов А.Г. Развитие стратегічного управління в акціонерних товариствах / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2007. – 520 с.
5. Семенов А.Г. Стратегічне управління машинобудівними підприємствами / А.Г. Семенов. – Запоріжжя: КПУ, 2009. – 364 с.
6. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.П. Михайлов. - СПб.: Питер, 2000. - 416 с.
7. Грузнов І.І. Організаційно - економічні механізми управління / І.І. Грузнов. - Одеса: Астопрінт, 2000. - 292 с.
8. Білуха М.Г. Теорія фінансово-господарського контролю та аудиту / М.Г. Білуха. - К.: Вища школа, 1994. - 339 с.
9. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б.М. Андрушків. - Тернопіль: Лілея, 1997. - 287 с.
10. Градов А.П. Технический уровень производства машиностроительных предприятий: экономический анализ / А.П. Градов. - Л.: Машиностроение, 1984. - 173 с.

Ключові слова: концепція, механізми, стратегічний розвиток, центри відповідальності, методики управління

Ключевые слова: концепция, механизмы, стратегическое развитие, центры ответственности, методики управления

Keywords: concept, mechanisms, strategic development, centers of responsibility, management technique