

УДК 658.114.5

Плахотнік О.О.

**НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАГАТОРІВНЕВИМИ ВИРОБНИЧИМИ СТРУКТУРАМИ**

Запропоновано вирішення фінансових та економічних проблем підприємств корпоративного типу за рахунок реформування системи управління багаторівневими виробничими структурами на базі сучасних методів фінансового менеджменту.

**Ключові слова:** управління, багаторівневі виробничі структури, метод, фінансовий менеджмент.

Solution of financial and economic problems of enterprises of corporate type due to reformation of the control system by multilevel production structures on the base of modern methods of financial management is offered.

**Keywords:** management, multilevel production structure, method, financial management.

В умовах мінливого господарського середовища, обмеження всіх видів ресурсів і бурхливого розвитку високих технологій створення конкурентоспроможної продукції стає прерогативою підприємств корпоративного типу. Інтеграційні процеси у виробничому секторі економіки Україні розвиваються в напрямку формування складних, диверсифікованих систем шляхом об'єднання виробничого потенціалу і фінансових можливостей. Орієнтація управління на економічні та ринкові критерії ефективності функціонування вітчизняних корпорацій передбачає посилення вимог до адаптивності управління, впровадження сучасних концепцій менеджменту. Принципово новим напрямом в управлінні корпораціями виступає розробка та впровадження фінансового механізму.

Створення механізму управління фінансами корпорації направлено на підтримку їх фінансової стійкості з урахуванням галузевих техніко-економічних, соціальних і екологічних особливостей шляхом збалансованого управління фінансовими ресурсами як головного підрозділу, так і структурних елементів, що сприяє максимізації ринкової вартості корпорації. Вітчизняні корпорації відчувають на собі ті ж труднощі господарювання, що і підприємства інших форм власності: криза платежів, зростання дебіторської і кредиторської заборгованості, брак оборотного капіталу, відсутність довгострокових джерел фінансування, що спрямовуються на модернізацію устаткування, зниження частки власних коштів у структурі майна і т. д.

Дозвіл фінансових та економічних проблем підприємств корпоративного типу не можливо без істотного реформування системи управління багаторівневими виробничими структурами на базі сучасних методів фінансового менеджменту, що і визначило вибір теми цього дослідження.

Проблемам удосконалення систем управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, їх ресурсного забезпечення, а також управління оборотними коштами та витратами великих промислових підприємств присвячено значну кількість робіт вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. Розробки в галузі фінансового менеджменту та реалізації фінансової стратегії є об'єктом досліджень таких вчених, як: І.А. Бланк, С.І. Юрій, О.Д. Василик, П.В. Єгоров, А.М. Поддерегін, В.В. Ковальов, Дж. К. Ван Хорн, Ю.Ф. Брігхем та ін.

У зв'язку з цим розробка єдиного підходу до побудови фінансового механізму виробничо-економічної системи зі складною структурою управління - корпорації - є актуальною і своєчасною завданням. Слід зазначити, що виникнення корпоративного сектору в Україні відбувається в наступному вигляді [1,2]:

- укрупнення приватного капіталу, в результаті чого створюється головна компанія, якою здійснюється координоване управління структурними підрозділами корпорації;

- приватизація (в т.ч. корпоратизація) державних підприємств, у результаті чого частина або всі активи переходить в управління приватних компаній, контрольний пакет акцій може закріплюватися за державою, яка через своїх представників координує процеси управління;

- реорганізація системи управління великих державних та приватних підприємств на базі методів корпоративного управління без зміни форми власності і власника.

При цьому основними цілями трансформації сучасних корпорацій є [3]:

- розвиток організаційно-економічних характеристик, тобто вдосконалення процесів прийняття рішень, формування інноваційної структури, вдосконалення інформаційних процесів, впровадження нових методів управління тощо;

- зниження транзакційних витрат, що спрямовано на скорочення витрат матеріальних і пов'язаних інформаційних ресурсів, підвищення якості продукції, кваліфікації працівників, реалізацію інноваційних методів в управлінні;

- підвищення загального економічного ефекту від функціонування корпоративного комплексу в цілому за рахунок позитивного синергетичного ефекту, механізмів самоорганізації і т.п.;

- оптимізація тарифної політики за рахунок чіткого узгодження доходів і витрат, підвищення якості продукції, зниження адміністративних витрат;

- соціальна орієнтація кадрового менеджменту, зокрема формування "корпоративного духу" компанії, розвиток партнерських відносин, стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні результативності діяльності підприємства, диверсифікація методів мотивації;

- підвищення соціально-економічної віддачі від взаємодії із зовнішнім середовищем, поліпшення економічних умов, створення позитивного іміджу компанії;

- розширення ринків збуту та інших господарських взаємовідносин з контрагентами, зокрема в галузі науково-дослідної діяльності, вертикальної інтеграції.

При цьому стійкість [4,5] корпоративного освіти забезпечується здатністю внутрішньої структури своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, у вигляді поточних коригувань управлінських рішень, а також оперативних стратегічних змін на рівні цілі, завдання і функцією процесу управління.

Ефективність корпоративного управління, як уже зазначалося, визначається в першу чергу скороченням витрат, в першу чергу транзакційних витрат. Зокрема, в Україні рівень таких витрат для великих корпорацій (з чисельністю працюючих понад 5000 чол.) з інвестиційної діяльності становлять всього 6% витрат, що в 2-3 рази нижче, ніж аналогічні витрати для виробничих підприємств з чисельністю до 200 чол. (18-24%) [5].

У зв'язку з цим актуальним стає розгляд нових для нашої країни методів реалізації фінансового механізму корпоративного управління. Однією з форм управління діяльністю сучасних підприємств, що з'явилася в ході здійснення структурної перебудови економіки України, є корпоративне управління. Великі підприємства, створювані в цілях акумуляції капіталів та підвищення ефективності виробництва, об'єднували фінансові, промислові, банківські, інвестиційні організаційні структури та сфери діяльності.

В результаті чого вітчизняна економічна теорія та практика довела, що в рамках великих підприємств, які реалізують корпоративні методи управління, легше організувати складні технологічні процеси, підвищити якість продукції та послуг, забезпечити конкурентоспроможність, забезпечити впровадження інноваційних та венчурних розробок, а також забезпечити фінансовий результат і соціальну віддачу.

Як уже зазначалося раніше, саме недолік і висока вартість ресурсів - фінансових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних - обумовлює необхідність підвищення ефек-

тивності процесів управління на базі методів корпоративного управління. Зокрема, скорочення витрат на залучення додаткових фінансових та інвестиційних ресурсів в більшості випадках стають підставою для акціонування підприємства, випуску облігацій, укрупнення підприємства і т.п.

Таким чином процеси управління фінансами стають центральною ланкою системи менеджменту в цілому, а розробка і реалізація ефективної фінансової стратегії є необхідною умовою успішного функціонування господарюючого суб'єкта. При цьому методи обґрунтування та напрямки реалізації фінансової стратегії є ключовими елементами фінансового механізму корпоративного управління в цілому.

Фінансова стратегія є складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємств корпоративного типу і включає основні інструменти та методи менеджменту та стратегічного управління. З основних складових елементів фінансової стратегії, найбільш яскраво проявляються в умовах корпоративного управління [4]:

- аналіз фінансових показників (фінансова діяльність та стан, фінансова стійкість і т.п.);
- оптимізація структури та прибутковості основних і оборотних активів;
- ефективне управління витратами, формування і розподілу прибутку;
- інструменти і методи управління фінансовими потоками (у тому числі безготівкові розрахунки, інвестиційні потоки, фінансові інструменти залучення ресурсів);
- механізми податкового менеджменту.

Слід зазначити, що фінансова стратегія вітчизняних підприємств звичайно розробляється на середньостроковий (до року) і довгостроковий (більше року) періоди. При цьому виділяються такі етапи формування фінансової стратегії підприємств:

Етап 1. Конкретизація загального періоду і приватних термінів формування фінансової стратегії та методів її реалізації.

Етап 2. Вивчення інформації про зовнішнє середовище: контрагентів, фінансовому ринку, інвестиційної складової і т.п.

Етап 3. Уточнення стратегічної мети і завдань з управління ресурсами підприємства, особливо фінансовими.

Етап 4. Встановлення чітких горизонтів часу по виконанню основних етапів фінансової стратегії.

Етап 5. Обґрунтування особливостей організаційного механізму реалізації фінансової стратегії розвитку комплексу підприємств.

Етап 6. Оцінка ефективності розробленої стратегії, а також окремих інструментів і методів її реалізації.

Фінансова діяльність господарюючого суб'єкта будь-якої форми власності обов'язково породжує дві узгоджені завдання:

- 1) залучення ресурсів для здійснення господарської діяльності;
- 2) розподіл отриманих ресурсів.

Зазвичай активи підприємств формуються за рахунок:

- Власного капіталу (акціонерного, бюджетних ресурсів, паїв тощо), ресурсів, одержуваних на відносно невизначений термін з умовою виплати винагороди інвестору у вигляді дивідендів;
- Позикового капіталу (ресурсів, одержуваних у фінансово-кредитних інститутах на основі терміновості, зворотності і платності);
- Поточної заборгованості (ресурсів, одержуваних у партнерів по бізнесу, держави, працівників у вигляді відстрочок в оплаті і авансів);
- Реінвестованого прибутку та цільових фондів (ресурсів, одержуваних у результаті

отримання позитивного фінансового результату господарської діяльності підприємства, амортизаційних відрахувань тощо).

Господарюючий суб'єкт для залучення ресурсів може виходити на фінансовий ринок, на якому відбувається кругообіг пропонованих до розміщення ресурсів. Оскільки обсяг пропонованих ресурсів істотно менше, ніж обсяг попиту на них, неминуче виникає конкурентна боротьба за найбільш дешеві ресурси. Власники вільних грошових коштів порівнюють потенційні об'єкти вкладення коштів, вивчають їх інвестиційну привабливість і т. д.

При формуванні фінансової стратегії функціонування підприємств в умовах корпоративного управління також виникають проблеми визначення джерел фінансування, особливо капітальних вкладень. При цьому доцільним є розгляд інвестиційного механізму корпорації. В результаті оцінки своїх активів і першочергових видатків на капітальні вкладення виникає завдання поліпшення інвестиційної привабливості корпорацій, як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

У зв'язку з цим, вищому керівництву необхідно сформуванню фінансово-кредитну стратегію, основним завданням якої стала б оптимізація показників інвестиційної привабливості.

Оскільки обсяг інвестиційних ресурсів суб'єкта обмежений, а потенційні об'єкти інвестицій мають різної інвестиційною привабливістю, підприємствам корпоративного типу також потрібно оптимально розподіляти свої інвестиційні ресурси. У зв'язку з цим виникає потреба в розробці та реалізації методів формування інвестиційної стратегії корпорації.

На базі проведеного теоретичного узагальнення особливостей функціонування механізму корпоративного управління, а також принципів побудови та реалізації фінансової стратегії корпоративного управління необхідно обґрунтувати узагальнений теоретичний підхід, пов'язаний із застосуванням даних методів в практиці управління підприємствами корпоративного типу, що і являє собою напрям подальших досліджень.

### *Литература*

1. Багов В.П. Методика оценки эффективности стратегии корпоративной системы по обобщенным характеристикам / В.П. Багов // Финансы. – 2010. – №11. – С.59-61.
2. Беляев И.Ю. Современные корпоративные стратегии и технологии в экономике / И.Ю. Беляев // Финансы и кредит. – №1(73). – 2010. – С. 24-35.
3. Богачев С.В. Капиталотворческая функция промышленных корпораций / С.В. Богачев / НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 2005. – 236с.
4. Данько М. Реорганизация предприятий в контексте формирования корпоративных структур / М. Данько // Экономика Украины. – №1. – 2009. – С.64-77.
5. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М.: Издательство "Дело и сервис", 2011. – 416 с.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Андрієнко В.М., 11.02.2012 р.*

*Надійшла до редакції  
18.02.2012 р.*