

УДК 336.64

**Р. І. Заворотній,**  
канд. екон. наук, старший викладач  
кафедри фінансів підприємств,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ОСНОВНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*АНОТАЦІЯ. У статті на основі моделі життєздатної системи С. Біра розроблено методологію побудови системи стратегічного управління вартістю підприємства*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** модель життєздатної системи, вартість підприємства, стратегічне управління підприємством

*АННОТАЦИЯ. В статье на основе модели жизнеспособной системы С. Бира разрабатывается методология построения системы стратегического управления стоимостью предприятия.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** модель жизнеспособной системы, стоимость предприятия, стратегическое управление предприятием

*ABSTRACT. In article by using of viable system model by S. Bier the author develops methodology of creation of strategic corporate value management system*

**KEY WORDS:** viable system model, corporate value, corporate strategic management

Стратегія розвитку підприємства є планом, що охоплює усі сфери його фінансово-господарської діяльності, тому система стратегічного управління також повинна охоплювати всі фінансово-господарські операції підприємства. У загальному розумінні, термін «система» характеризує комплекс вибірково залучених компонентів, їх взаємодію та взаємодоповнення задля досягнення корисного для системи результату [1, с. 7]. Взаємодія компонентів системи обов'язково повинна носити характер взаємодоповнення; в іншому випадку антагоністичні риси взаємодії її окремих елементів не дозволять організувати загальну діяльність з досягнення спільної для всіх компонентів мети. Отже, проблеми формування ефективної системи стратегічного управління вартістю підприємства як найбільш узагальнюючого та об'єктивного індикатора корпоративного розвитку мають значну актуальність.

Метою даної статті виступає визначення послідовності дій під час формування системи стратегічного управління ринковою (або інвестиційною) вартістю підприємства та конкретизація підрозділів, відповідальних за реалізацію того чи іншого етапу формування системи.

У процесі функціонування внутрішня архітектоніка підприємства як системи повинна поступово еволюціонувати в бік найліпшого взаємного пристосування усіх компонентів як внутрішнього, так і зовнішнього господарського середовища. Максимально ефективна взаємодія компонентів набуває найяскравіших проявів не в створених штучно, а в натуральних (фізичних) і біологічних системах (зокрема, взаємодія складових біологічної системи визначається як гомеостаз). Так званий гомеостаз підприємства як життєздатної системи (згідно з моделлю життєздатної системи, розробленою С. Біром; з англ. *viable system model*, далі — VSM [2]) також полягає у взаємному пристосуванні усіх компонентів задля збереження стабільності її первісних загальних параметрів і генерування потенціалу їх подальшого удосконалення.

Збереження гомеостатичних умов діяльності підприємства ускладнюється тим, що внутрішні умови його розвитку не є сталими в силу коливання інтенсивності вхідних і вихідних грошових потоків як найбільш значущого фактора забезпечення життєдіяльності цієї економічної системи. Оскільки різниця між вхідними і вихідними грошовими потоками характеризує сукупний корисний ефект як результат функціонування економічної системи, тоді основною умовою життєздатності системи є забезпечення сталого корисного ефекту. На підприємствах як в економічних системах таким результативним корисним ефектом виступає прибуток. Прибуток примножує сукупний дохід акціонерів (з англ. *total shareholders' return*, TSR) і виступає основним джерелом нарощення ринкової та інвестиційної вартості підприємства.

Регулярна стабільність прибутку також виступає основним мотивом інвесторів для нарощення статутного капіталу підприємства з метою забезпечення розширеного відтворення. У цьому разі, зі зростанням обсягів статутного і пов'язаного з ним додаткового капіталів також відбувається нарощення вартості підприємства. Іншими словами, кінцевим корисним ефектом від функціонування корпоративної економічної системи виявляється її

нарощена ринкова або інвестиційна вартість (в окремих випадках, податкова та інші види вартості).

У першу чергу, забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного фінансового управління вартістю підприємства вимагає від фінансового менеджера формування послідовності напрямів відповідних організаційних дій. При цьому організаційні засади побудови такої системи повинні розроблятися через застосування двох підходів: 1) процесного, який охоплює усю хронологічну послідовність завдань, поступово виникаючих перед менеджментом у періоді від започаткування до налагодження функціонування системи стратегічного управління, та 2) структурного, за яким розробляються засади побудови ефективної організаційної структури, що забезпечуватиме виконання усіх завдань у межах процесного підходу. Система управління вартістю є частиною загальної системи стратегічного управління підприємством. Тому для вивчення особливостей побудови системи управління корпоративною вартістю необхідно розглянути усі основні етапи організації системи стратегічного управління підприємством. Зокрема, уданому дослідженні можемо запропонувати наступну послідовність розробки організаційних засад і впровадження системи стратегічного управління підприємством: 1) обрання на найвищому організаційному рівні стратегічних цілей розвитку підприємства та узгодження із ними корпоративної стратегії; 2) визначення на найвищому організаційному рівні підприємства підрозділу, відповідального за зведення функціональних стратегій, направлених на досягнення обраної корпоративної стратегії, і граничних термінів їх підготовки і подання для затвердження на рівні підприємства; 3) розробка вповноваженим підрозділом функціональних стратегій на основі інформації щодо поточного стану виробництва від контрольних підрозділів нижчих рівнів управління, перевірка їх відповідності затвердженій корпоративній стратегії; 4) подання розробленої зведеної стратегії розвитку (як комплексу функціональних стратегій, відповідних затвердженій корпоративній) до розгляду на найвищому рівні, їх розгляд і затвердження; 5) делегування обраним на найвищому рівні підрозділом іншому підрозділу (службі) функцій контролю за дотриманням затвердженої стратегії усіма службами підприємства та періодичного звітування перед ним; 6) визначення обраним на найвищому рівні підрозділом процедури розробки альтернативних стратегій і тактик розвитку підприємства.

тва у разі виявлення суттєвих відхилень фактичних господарських показників від запланованих і констатації неможливості усунення цієї проблеми; 7) розробка вповноваженим підрозділом тактичних заходів задля досягнення найближчих стратегічних орієнтирів (зазвичай, річних) на основі даних щодо поточного стану виробництва зібраних на етапі 4; 8) збір розроблених тактичних заходів, їх перевірка та коригування підрозділом, обраним на найвищому рівні; подання результату до розгляду на найвищому рівні; 9) розгляд і затвердження на найвищому рівні тактичних заходів з розвитку підприємства; 10) розробка і періодичне коригування системи мотивації штатного складу підприємства задля забезпечення досягнення оперативних і тактичних, а також стратегічних господарських орієнтирів; 11) доведення вповноваженим підрозділом затверджених тактичних заходів до усіх функціональних служб підприємства; 12) періодичний контроль вповноваженим підрозділом ступеня дотримання запланованих оперативних і тактичних господарських орієнтирів і звітування на вищих рівнях управління. За необхідності, внесення необхідних коригувань щодо запланованих оперативних і тактичних заходів, або розробка альтернативних стратегій і тактик розвитку та затвердження їх на найвищому рівні (за процедурами, описаними вище).

Унаочнено зазначені етапи на рис. 1 та охарактеризуємо особливості реалізації кожного з них.

Рис. 1 є практичною апробацією VSM С. Біра відносно до структури системи управління ПАТ «Лукойл-Одеський НПЗ» (рис. 2). Черговість дій з організації системи стратегічного управління підприємством відповідає послідовності функціонування нейрофізіологічної системи людського організму: процеси 1, 2 і 3 відображають відправлення імпульсу по усій послідовності елементів системи, а процеси 4, 5 і 6 — усвідомлення мозком складу всієї системи на основі відправленого імпульсу; кінцеві управлінські рішення (процеси 4 і 9) на основі отриманої інформації приймаються «мозком» підприємства, тобто на найвищому рівні системи.

Стратегічні господарські одиниці (далі — СГО) підприємства, позначені на рис. 1 літерами «А», «В», «С», «D» і «Е», відокремлені за продуктовою ознакою. Зокрема, станом на 2012 р підприємство виготовляло такі асортиментні групи [3]: СГО «А» — бензини для автомобільного транспорту марок «А-80», «А-92», «А-

95» і «А-98»; СГО «В» — продукція для опалення приміщень (мазути топочні зольні високосірчасті парафіністі, вакуумні газойлі марок А і Б); СГО «С» — спеціальне паливо для транспортних засобів; СГО «D» — будівельні суміші та сировина для їх виробництва; СГО «Е» — продукція для хімічного виробництва (сірка технічна сорту 9990).

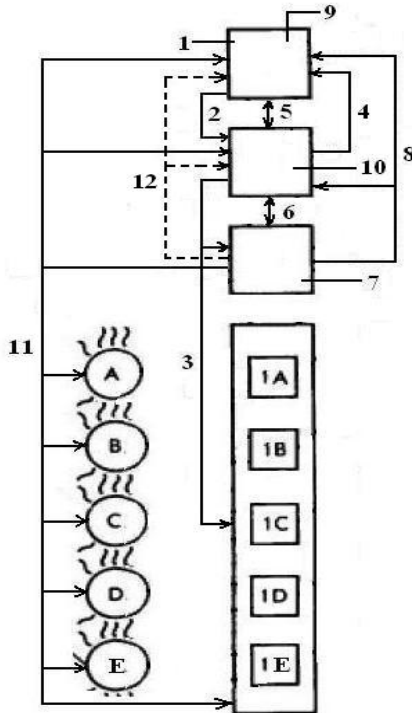


Рис. 1. Послідовність заходів з організації системи стратегічного управління вартістю ПАТ «Лукойл-Одеський НПЗ»

Усі організаційні підрозділи ПАТ «Лукойл-Одеський НПЗ» можна асоціювати з відповідними їм у моделі С. Біра рівнями системи стратегічного управління підприємством, керуючись такими критеріями (див. рис. 2):

- рівень 1 (СГО «А», «В», «С», «D» і «Е»): підрозділи, які безпосередньо задіяні в операційному циклі підприємства та мають

виключно виконавчі функції (не задіяні в управлінні розподілом економічних ресурсів);

- рівень 2: підрозділи, що наділені виконавчими функціями з моніторингу поточного стану господарських процесів та координації взаємодії усіх СГО як із зовнішнім середовищем, так і з підрозділами підприємства. Забезпечують органи управління третього рівня інформацією щодо функціонування підрозділів першого рівня;

- рівень 3: підрозділи, що наділені не тільки виконавчими функціями, але й можливостями зміни тактичних дій підприємства, і навіть здатністю обумовлювати внесення на найвищому рівні підприємства змін до стратегії господарського розвитку;

- рівень 4: організаційні підрозділи, які наділені управлінськими функціями рівня 3 та перебувають у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем;

- рівень 5: підрозділи, які визначають стратегічні пріоритети щодо розвитку підприємства та затверджують їх (у випадку з ПАТ «Лукойл-Одеський НПЗ» генеральний директор належить до вищого органу — Правління підприємства, а також є власником близько 0,3 % акцій).

На рис. 2 напівжирним відмічено рівні стратегічного управління, до яких належать організаційні підрозділи підприємства, числами в колах — штатна чисельність працівників кожного підрозділу.

Зауважимо, що окремі організаційні підрозділи підприємства в силу власної багатофункціональності одночасно відповідають кільком рівням стратегічного управління (див. рис. 2). Так, відділом середньострокового і перспективного розвитку можуть вноситися зміни до тактичних операцій підприємства, тобто відбувається коригування на третьому рівні господарських процесів у межах окремих СГО. Приналежність відділу до четвертого рівня пояснюється його тісною взаємодією із зовнішнім середовищем, адже розробка середньо- й довгострокових планів розвитку (зокрема, інвестиційних планів) і координація їх виконання є неможливими без аналізу й прогнозування ринкових цін на необхідні сировину й матеріали, екстраполяції вартості цільової продукції; крім того для реалізації розроблених планів необхідне встановлення стійких взаємозв'язків з суб'єктами ринку для формування майбутньої бази постачання матеріалів і збуту цільової продукції.

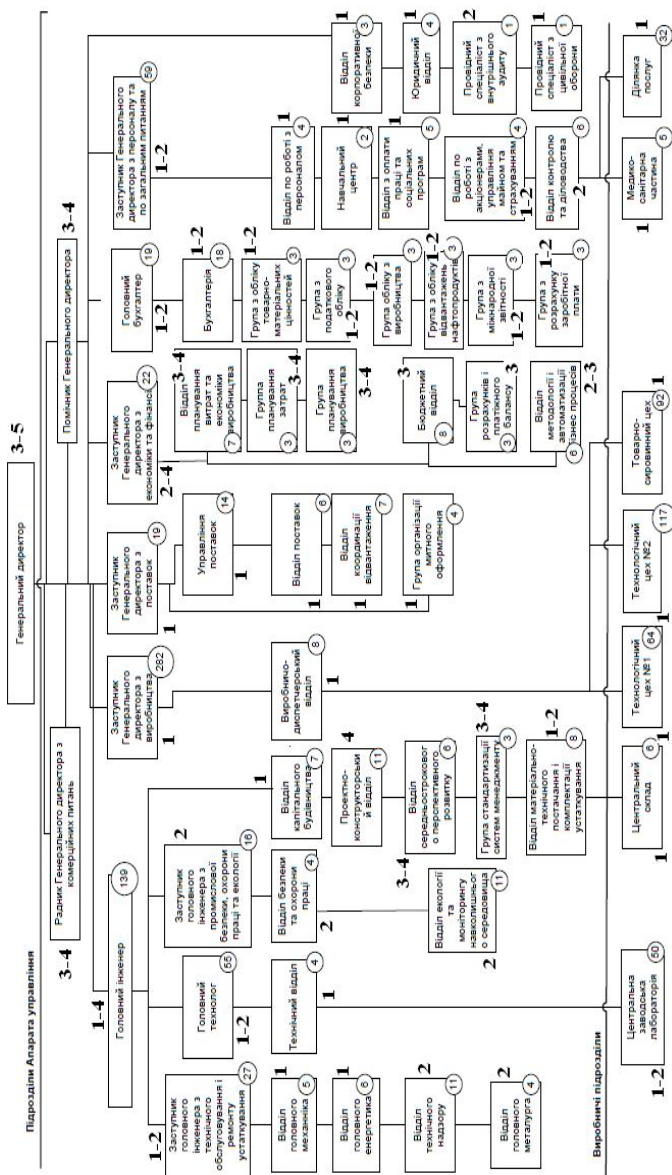


Рис. 2. Організаційна структура ПАТ «Лукойл-Одеський НПЗ» у 2011 р. [3]

Отже, ідентифікувавши організаційні підрозділи за рівнями стратегічного управління підприємством згідно VSM С. Біра (див. рис. 1 і 2), можна чітко з'ясувати послідовність взаємодії конкретних підрозділів на кожному етапі організації системи стратегічного управління, чітко визначити їх відповідальність.

Відповідальність за динаміку вартісних показників підприємства також варіюється залежно від рівня управління (рис. 3).

**Управлінська роль**

Генеральний директор	√			
Керівник підрозділу (департаменту)		√	√	
Функціональний менеджер			√	√
Менеджер середньої ланки / оперативний менеджер				√
	заг. доходність акціонерів (TSR), нк. дод. вартість (MVA)	економічна вартість (EV)	операційний прибуток, рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)	оперативні фактори вартості

Рис. 3. Відповідність критеріїв господарської діяльності підприємства рівням управління [4, с. 126]

Таким чином, ефективна система стратегічного управління вартістю підприємства обов'язково набуває гомеостатичних ознак, що виявляються в послідовному та чіткому розподілі відповідальності організаційних підрозділів підприємства з формування драйверів його ринкової (або інвестиційної) вартості залежно від рівня управління.



## Бібліографічний список

1. Анохин П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Принципы системной организации функций. — М.: Наука, 1973. — С. 5—61.
2. Стэффорд Бир. Мозг фирмы / Пер. с англ. проф. М. М. Лопухина. — М.: Либриком, 2009. — 416 с.
3. ПАТ «Лукойл-Одеський НПЗ» // «Лукойл-Україна». / [Електронне джерело] // Режим доступу: <http://www.lukoil.com.ua/ukr/company/onpz>
4. Коупленд Т., Коллер Т., Муррін Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 576 с.

Стаття надійшла до редакції 14 січня 2013 р.

УДК 368

**О. М. Залетов**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри страхування,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОГО СТРАХУВАННЯ

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто сутність корпоративного страхування, визначено його принципи та основні завдання у сучасних умовах.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** корпоративне страхування, страхова компанія, страховий ринок, страхувальник.

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассматривается сущность корпоративного страхования, определяются его принципы и основные задачи в современных условиях.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** корпоративное страхование, страховая компания, страховой рынок, страхователь.

**ABSTRACT.** In article is considered essence of the corporative insurance, are defined principles and primary tasks in modern condition.

**KEY WORDS:** corporative insurance, insurance company, insurance market, insurer.

У ринковій економіці кожний господарюючий суб'єкт забезпечує фінансову стабільність самостійно. Підприємства ведуть