

## ОЦІНКА ПАРАМЕТРІВ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті представлено набір параметрів стратегічних рішень, визначено етапи реалізації стратегічних рішень та запропоновано модель стратегічного розвитку корпоративних підприємств на прикладі фінансування інвестиційної стратегії.*

*Ключові слова: параметри стратегічних рішень, інвестиційна стратегія, модель чотирьох секторів фінансування інвестиційної стратегії, корпоративне підприємство.*

*В статье представлено набор параметров стратегических решений, определены этапы реализации стратегических решений и предложена модель стратегического развития корпоративных предприятий на примере финансирования инвестиционной стратегии.*

*This article presents a set of parameters of strategic decisions, the stages of strategic planning and strategic development of the proposed model on the example of corporate enterprises in financing investment strategy.*

**Постановка проблеми.** Впровадження нових управлінських технологій та засобів реалізації стратегічних рішень в сучасній системі менеджменту корпоративних підприємств передбачає створення цілісної системи параметрів відповідно до місця та ролі структури, функцій та методів діяльності підприємств, що вплине на реалізацію таких стратегій, які забезпечать їм отримання прибутку, стійке фінансове положення, а також конкурентоспроможність у відносно довгостроковому періоді.

Треба відмітити, що параметр, як поняття, в математиці – це величина, числові значення якої дозволяють відзначити певний елемент з множини елементів того ж роду [3, 6]. Взагалі, це будь-яка величина, що характеризує основну властивість процесу, явища або системи. В нашому розумінні це стосується вибору параметрів стратегічних рішень в управлінській діяльності корпоративних підприємств, які можуть виступати у вигляді: правил, засобів,

показників, способів, елементів, цілей, форм, методів, чинників, механізмів, собівартості, ціни виробу споживання, умов платежу та поставок, строків та умов гарантій, використання людських ресурсів, основних виробничих фондів, матеріальних витрат, інвестицій, відсотків, обігових коштів, стандартів, норм тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми побудови та реалізації стратегічних рішень в діяльності підприємницьких структур досить ґрунтовно досліджені багатьма фахівцями [1, 2, 4, 5]. Однак, на сьогодні питання оцінки параметрів стратегічного рішення щодо інвестування в діяльність корпоративних підприємств не є дослідженим та не має прийнятого методу для фінансування конкретно визначеної інвестиційної стратегії.

**Мета статті** полягає у проведенні оцінки параметрів стратегічних рішень корпоративних підприємств на основі вирішення проблем при впровадженні стратегічних рішень та побудові моделі стратегічного розвитку таких підприємств на прикладі сукупності управлінських рішень фінансування інвестиційної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** З приводу проблеми, що нами розглядається, доречно зазначити складові набору параметрів стратегічних рішень при побудові того чи іншого варіанту розвитку підприємства: план, стратегія, стратегічний план, бізнес-план, інвестиційно-інноваційний проект. В сучасних умовах функціонування організаційних структур важливе місце займає дослідження кожного параметру в системі єдності та взаємозалежності, що дає змогу спрогнозувати, оцінити та відобразити їх у стратегічних планах. Щоб намічені цілі служили відправним пунктом для складання стратегічного плану, вони повинні відповідати критерію “важко, але здійснено”, а для цього до планів розвитку повинні включати конкретні задачі, де цілі компанії розглядаються з урахуванням: рівня показників, реально можливих за певних галузевих і конкурентних умов; бізнес-

параметрів, яких повинна досягти компанія, щоб її діяльність була успішною за умовами певного стимулювання її персоналу.

Плани повинні бути визначені у кількісних та вимірювальних показниках і містити граничні значення, які необхідно досягти. Це означає недопустимість таких формулювань, як “максимальні прибутки”, “зниження витрат”, “підвищення ефективності”, “збільшення обсягу продажу”, які не визначають ні кількісних, ні часових обмежень. Доказом цього виступає бізнес-план, як один із складових документів, що охоплює стратегічні параметри (показники, чинники та інші кількісні характеристики) концептуального розвитку корпоративного підприємства; докладніше розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних показників. Реалізація стратегії, в даному випадку, ґрунтується на широких інвестиційних програмах, які є складовими цілої системи взаємопов’язаних параметрів, які в певній мірі структуризують управління техніко-технологічними та організаційно-економічними змінами в діяльності підприємства.

У зв’язку з цим, доцільно навести поступове вирішення проблем управлінським персоналом при впровадженні стратегічних рішень: 1) аналіз діяльності корпоративного підприємства; 2) вирішення проблем за умов визначення ризику; 3) оцінка ризику; 4) діагностика і стратегічний аналіз; 5) контроль і реалізації стратегічних проєктів; 6) фінансові ресурси корпоративного підприємства; 7) стратегічне планування діяльності корпоративного підприємства.

Визначені етапи реалізації стратегічних змін відображають такі головні ресурси, як трудові, за допомогою яких керівники підприємств зможуть відслідковувати тенденції до стратегічних змін і проводити ефективну цінову політику, щоб ці зміни не вплинули на зменшення прибутку підприємств та фінансові ресурси підприємства, що будуть спрямовані на реалізацію визначених проєктів щодо запобігання ризикової ситуації. Запроваджуючи декілька інвестиційних проєктів, постає потреба в дослідженні всіх

складових стратегічного аналізу, які виконуються всіма ланками управління, оскільки потреба у залученні фахівців та експертів для розв'язання складних управлінських задач та їх виконання є обов'язковим елементом діяльності корпоративних підприємств.

Фактор невизначеності постійно присутній у прийнятому управлінському рішенні хоча б тому, що таке рішення реалізується у всьому підприємстві, де відбуваються процеси, які не пов'язані з цим рішенням, проте вони можуть вплинути не тільки на його результати, але й на процес виконання рішення. У практичній діяльності напрямок роботи управлінців зводиться до оцінки можливих джерел небезпеки; визначення ймовірності несприятливої події і оцінки можливих втрат; зниження ризику за допомогою застосування заходів щодо його мінімізації.

У зв'язку з цим, доцільно враховувати наведені три способи ідентифікації параметрів, які впливають на вибір стратегічних рішень. Перший заснований на моніторингу та виборі товарних ринків, які будуть обслуговувати підприємства і приймати рішення про обсяги інвестицій для кожного з них. Другий спосіб пов'язаний з ідентифікацією параметрів стратегії маркетингової, виробничої і фінансової діяльності; екологічної стратегії та управління персоналом тощо. Третій полягає у виборі конкурентних позицій підприємств з урахуванням низької собівартості продукції, високого рівня диференціації та диверсифікації товарів, оперативного реагування на потреби ринку тощо.

Вважаємо, що досить часто виявляється суб'єктивний погляд на принципові підходи, які застосовуються у пошуку джерел фінансування визначених способів. Обмеженість вибору при пошуку найвигідніших умов фінансування оптимальної стратегії та необізнаність управлінського складу відповідно до оцінки параметрів кожного стратегічного рішення щодо інвестування, оптимального для конкретних умов, зумовили створення моделі стратегічного розвитку корпоративних підприємств на прикладі сукупності управлінських рішень фінансування інвестиційної стратегії:

банківський кредит, проектне фінансування, лізинг, ануїтет, іноземне інвестування, отримання інвестованих коштів за допомогою продажу акцій інвестору, злиття або поглинання, цільовий державний кредит, венчурне фінансування, самофінансування, співвідношення між власними і залученими коштами, позикові та залучені (зовнішні) джерела фінансування.

У зв'язку з наведеними стратегіями, доцільно запропонувати створену нами модель чотирьох секторів фінансування інвестиційної стратегії (рис. 1):

1) банківський сектор інвестування (банківський кредит, проектне фінансування),

2) комерційний сектор інвестування (лізинг, ануїтет, іноземне інвестування, отримання інвестованих коштів за допомогою продажу акцій інвестору, злиття або поглинання),

3) державний сектор (цільовий державний кредит, венчурне фінансування);

4) сектор підприємства (самофінансування, співвідношення між власними і залученими коштами, позикові та залучені (зовнішні) джерела фінансування).

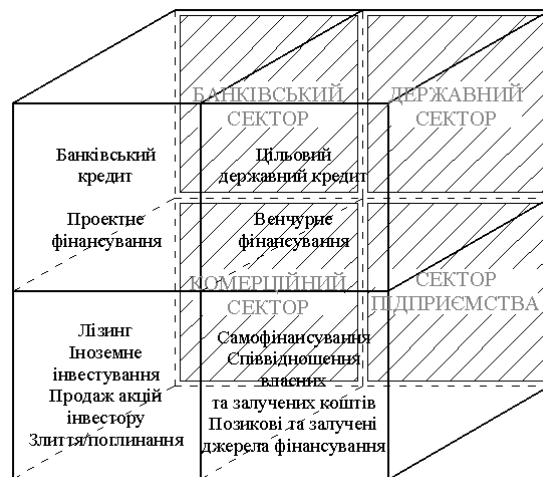


Рис. 1. Модель чотирьох секторів фінансування інвестиційної стратегії

Модель чотирьох секторів фінансування інвестиційної стратегії дає можливість поділити відображені дванадцять параметрів на дві частини: шість з них – самофінансування, співвідношення власних та залучених

коштів, позикові та залучені джерела фінансування, продаж акцій інвестору, злиття та/або поглинання – тобто ті, які залежать від аналізу та оцінки діяльності самого підприємства, відносимо до внутрішніх чинників реалізації стратегій корпоративного підприємства. Інша частина містить перелік видів фінансування інвестиційних проектів: банківський кредит, проектне фінансування, лізинг, іноземне кредитування, цільовий державний кредит, венчурне фінансування, що дозволяє залучити за допомогою зовнішніх джерел відповідні фінансові кошти. Метою моделі є не тільки забезпечення необхідного загального обсягу інвестиційних ресурсів для реалізації проекту, а й оптимізація джерел цього фінансування, яка полягає, насамперед, у встановленні ефективного використання фінансових ресурсів як для підприємства-отримувача, так і для самого інвестора. Оптимізація джерел фінансування інвестиційних проектів потребує при використанні кожного з компонентів визначення вартості залучення інвестицій із різних джерел і розрахунку вартості залученого капіталу.

Параметри фінансування стратегічних рішень, які відображені у даній моделі, дають можливість на підставі табличного редактору EXCEL розрахувати оптимальні суми кредитів з кожного виду інвестування, а створена модель у вигляді таблиць дозволяє легко змінювати джерела інвестицій, додавати інші банки, іноземні компанії тощо, змінювати процентну ставку, період кредитування, а також суму, необхідну для реалізації інвестиційного проекту.

**Висновки.** Запропонована методика дозволяє, моделюючи при отриманні інвестованих коштів параметри фінансування, прийняти управлінське рішення щодо оптимального фінансування інвестиційного проекту кожного корпоративного підприємства за різних умов, що висувають кредитно-фінансові установи. При цьому розрахунок залучення фінансових ресурсів для реалізації інвестиційного проекту треба проводити в контексті отриманого прибутку підприємством, суми позики, плати за неї, строків користування тощо.

Успішна реалізація корпоративних стратегій розвитку підприємств багато в чому залежить від оцінки параметрів стратегічних рішень та визначення саме ключових параметрів впровадження інновацій у процесі прийняття таких рішень. Цей процес, у свою чергу, підвищує організаційний рівень діяльності корпоративних підприємств як складних виробничих систем, що включають такі підсистеми, як багатофункціональність, гнучкість, стійкість, живучість, надійність та адаптивність. Така взаємозалежність параметральних оцінок стратегічних рішень забезпечує максимально можливий прогресивний вплив на виробництво за умови, якщо підприємства використовують їх постійно, комплексно й гармонічно.

### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф Игорь; Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии); С. Жильцов (пер.с англ.). – С.Пб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Бузько І.Р. Стратегічне управління інвестиціями та інноваційна діяльність підприємства: Монографія / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Голубченко. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2002. – 176 с.
3. Дж.К. Ньютон. Теория линейных следящих систем / Дж.К. Ньютон, Л.А. Гулд, Дж. Ф. Кайзер. – М.: Государственное издательство физико-математической литературы, 1961. – 407 с.
4. Кныш М.И. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности / М.И. Кныш, Б.А. Перекаатов, Ю.П. Тютиков. – СПб.: Изд.дом «Бизнес-Пресса», 1998. -315 с.
5. Редькін О.С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: Монографія / О.С. Редькін, В. Реген, Н.А. Хрущ; Одес.нац.академія зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса: „Евен”, 2004. – 216 с.
6. Цыпкин Я.З. Основы теории автоматических систем / Я.З. Цыпкин. – М.: Главная редакция физико-математической литературы изд-ва «Наука», 1977 – 560 с.