

# ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

УДК 658.14/.17(045)

Г. В. БЛАКИТА

Вінницький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

## ПОБУДОВА ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті поглиблено концептуальні засади побудови процесу формування фінансової стратегії торговельних підприємств. Зокрема, вдосконалено структурно-логічну послідовність здійснення процесу формування фінансової стратегії торговельних підприємств на основі запропонованої блок-схеми цього процесу. В межах кожної із визначених фаз загального процесу розробки фінансової стратегії підприємства сформовано конкретний перелік основних функціональних її процесів, які спрямовані на отримання необхідного передбаченого проміжного результату.*

*The conceptual consideration of arranging the process of financial strategy developing in trading companies is deepened in this article. The structural and logical sequence of arranging the financial strategy's process in trading companies based on the proposed block-scheme is improved. The particular list of the main functional processes of financial strategy, which aims at receiving the necessary forecasting intermediate result within each phase, is determined.*

**Ключові слова:** фінансова стратегія, фази моделювання, діагностування, фінансовий потенціал.

**Вступ.** В основі побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств лежить відповідне його моделювання. Це передбачає визначення окремих внутрішніх процесів формування та реалізації такої стратегії у взаємозв'язку і логічній послідовності їх виконання. Крім того, методологія здійснення такого моделювання передбачає також і виділення окремих його етапів. Кожний етап обґрунтування моделі розробки фінансової стратегії торговельних підприємств являє собою систему стратегічних дій, що складаються з багатьох взаємопов'язаних процесів. Практична цінність проведеного дослідження полягає у вдосконаленні структурно-логічної послідовності здійснення процесу формування фінансової стратегії торговельних підприємств на основі запропонованої блок-схеми цього процесу.

**Основна частина.** Одним з основних етапів обґрунтування моделі розробки фінансової стратегії торговельних підприємств є формування основних груп (фаз) процесів, які розглядаються як відповідний інтегрований блок забезпечення процесного підходу до управління формуванням та реалізацією такої стратегії. Перелік таких інтегрованих блоків розробки стратегії будь-якого виду (корпоративної, функціональної, окремих бізнес-одиниць) широко представлений в роботах сучасних науковців. Проведений критичний аналіз методологічних підходів окремих науковців до виділення основних груп (фаз) процесів при побудові загальної моделі розробки стратегії дозволяє сформулювати власний підхід до такої структуризації стосовно фінансової стратегії торговельних підприємств. Зокрема, при моделюванні процесу розробки цієї стратегії ми пропонуємо виділити наступні фази:

- 1) “Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства”;
- 2) “Розробка комплексу стратегічних фінансових рішень підприємства”;
- 3) “Реалізація розробленої фінансової стратегії”.

Важливим етапом при розробці фінансової стратегії торговельного підприємства є формування конкретного переліку основних процесів в межах кожної із виділених фаз загального процесу.

За першою фазою моделювання процесу розробки стратегії, яка визначена як діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства, переважна кількість науковців формулює лише один визначальний процес, а саме – процес “аналізу середовища функціонування підприємства”. Такий узагальнений підхід за цим функціональним напрямом першої фази моделювання стратегічного процесу можна зустріти в роботах Акмасової Р.І. [1, с. 35], Мізюка Б.М. [4, с. 56] та деяких інших. Характеризуючи цей підхід до рівня деталізації моделі розробки стратегії, за яким перша фаза моделі цього процесу взагалі не отримує ніякої деталізації, ми вважаємо невідповідним сформульованому нами другому критерію відбору цих процесів.

Ми вважаємо за необхідне сформувати в системі процесів першої фази моделі розробки фінансової стратегії підприємства ще один – “визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства”. Цей процес за своєю функціональною спрямованістю відповідає першій фазі моделі і дозволяє інтегрувати в собі результати розробки фінансової стратегії за попередніми її процесами.

Таким чином, в систему процесів першої фази моделі розробки фінансової стратегії – “Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства” – ми пропонуємо включити наступні: діагностування зовнішнього фінансового середовища підприємства; діагностування внутрішнього фінансового потенціалу розвитку підприємства; визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства.

Переважна кількість науковців, що досліджує це питання, виділяють за цим функціональним напрямом і такий процес, як вибір виду стратегії. Значна кількість науковців виділяє за змістом цієї функціональної фази і такий самостійний процес розробки стратегії як обґрунтування шляхів (напрямів, програм) реалізації обраного її виду. Такий підхід до загального процесу розробки стратегії пропонується, зокрема, в роботах Мазура І.І., Шапіро В.Д. і Ольдерогге Н.Г. [3, с. 209]. Виділення такого процесу ми вважаємо за доцільне в системі другої фази моделювання розробки і фінансової стратегії торговельних підприємств.

Поряд з розглянутими пропозиціями, ми пропонуємо включити до системи процесів другої фази і такий, як “формулювання фінансової філософії розвитку підприємства”. За своїм характером цей процес безумовно відноситься до складу стратегічних рішень, які розробляються. Результати цього процесу мають обумовлювати конкретний зміст окремих стратегічних рішень цієї фази моделювання розробки фінансової стратегії торговельних підприємств. Такий процес певною мірою можна розглядати як функціональний аналог “формування місії” при розробці корпоративної стратегії підприємства.

Проведений огляд дозволяє запропонувати наступний комплекс процесів, що мають входити до другої фази моделювання розробки фінансової стратегії торговельних підприємств:

- формулювання фінансової філософії розвитку підприємства;
- розробка стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку підприємства;
- вибір виду фінансової стратегії підприємства;
- обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії підприємства;
- оцінка розробленої фінансової стратегії підприємства.

За третьою фазою моделювання процесу розробки стратегії, яка визначена як реалізація розробленої стратегії, переважна кількість науковців взагалі не виділяють окремих функціональних процесів [1, с. 35; 4, с. 56; 2, с. 11; 3, с. 209; 5, с. 144; 7, с. 349]. В той же час, деякі дослідники виокремлюють за функціональною спрямованістю цієї фази моделювання наступні два процеси – “Здійснення заходів з реалізації стратегії” та “Контроль ходу реалізації стратегії” [6, с. 11].

Формулювання другого з цих процесів заперечень не викликає. Що ж стосується формулювання першого, то з нашої точки зору він носить занадто інтегрований характер. Ми пропонуємо поділити його при моделюванні розробки фінансової стратегії торговельних підприємств на два процеси, які мають відмінності як за характером, так і за часом здійснення, а саме – “процес подолання стратегічного розриву за рахунок організаційно-технологічних змін фінансової діяльності” (які носять дискретний у часі характер) та “процес реалізації передбачених результатів фінансового розвитку у режимі реального часу” (який має здійснюватися у часі постійно протягом всього стратегічного періоду). Таким чином, за третьою фазою моделювання розробки фінансової стратегії торговельних підприємств ми пропонуємо визначати наступний комплекс основних процесів:

- подолання стратегічного розриву за рахунок організаційно-технологічних змін фінансової діяльності підприємства;
- реалізація передбачених результатів фінансового розвитку підприємства у режимі реального часу.
- контроль реалізації фінансової стратегії підприємства.

Інтегрований блок основних процесів в розрізі окремих фаз моделювання розробки фінансової стратегії торговельних підприємств, що пропонується, представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Інтегрований блок основних процесів в розрізі окремих фаз моделювання розробки фінансової стратегії торговельних підприємств**

Фаза моделювання процесу розробки фінансової стратегії	Вид процесу розробки фінансової стратегії за відповідними фазами
I. Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства	1. Діагностування зовнішнього фінансового середовища підприємства. 2. Діагностування внутрішнього фінансового потенціалу розвитку. 3. Визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства.
II. Розробка комплексу стратегічних фінансових рішень підприємства	1. Формулювання фінансової філософії розвитку підприємства. 2. Розробка стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку підприємства. 3. Вибір виду фінансової стратегії підприємства. 4. Обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії підприємства. 5. Оцінка розробленої фінансової стратегії підприємства.
III. Реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства	1. Подолання стратегічного розриву за рахунок організаційно-технологічних змін фінансової діяльності підприємства. 2. Реалізація передбачених результатів фінансового розвитку підприємства у режимі реального часу. 3. Контроль реалізації фінансової стратегії підприємства.

Наступним етапом моделювання процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств є формування системи логічно обумовлених прямих зв'язків між окремими процесами, а відповідно і визначення послідовності їх здійснення. Такі прямі зв'язки між окремими процесами розробки фінансової стратегії мають бути визначені як в межах кожної фази, так і між окремими фазами.

В межах першої фази – “Діагностика стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства” – процесами, з яких розпочинається розробка фінансової стратегії визначені діагностування зовнішнього фінансового середовища і внутрішнього фінансового потенціалу підприємства. Тому в першу чергу слід визначити, в якому логічному взаємозв'язку знаходяться між собою ці два види процесів розробки фінансової стратегії, а відповідно і вектор цих зв'язків.

В межах другої фази – “Розробка комплексу стратегічних фінансових рішень підприємства” – первинним процесом, що зумовлює логіку всіх інших її процесів, слід визначити формулювання фінансової філософії підприємства. Цей процес має спиратись на результати всіх трьох попередніх процесів першої фази, що обумовлює відповідно характер між фазових зв'язків загального процесу розробки фінансової стратегії. В той же час, результати цього процесу мають використовуватись при здійсненні всіх інших процесів цієї фази, що визначає відповідний вектор зв'язків між цими процесами. Процес оцінки розробленої фінансової стратегії підприємства є завершальним в цій фазі її розробки. Така оцінка має спиратися на всі етапи другої фази загального процесу розробки фінансової стратегії підприємства.

Узагальнена система прямих логічних зв'язків процесів другої фази розробки фінансової стратегії представлена на рис. 1.

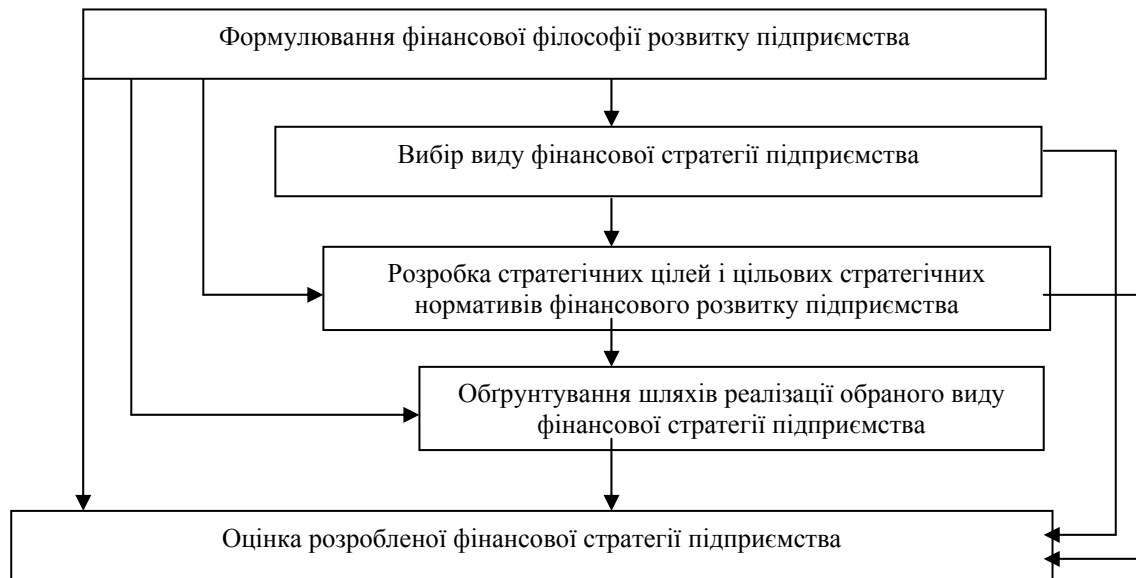


Рис. 1. Система прямих логічних зв'язків між процесами другої фази розробки фінансової стратегії підприємства

В межах третьої фази – “Реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства” – первісним процесом ми вважаємо подолання стратегічного розриву за рахунок організаційно-технологічних змін фінансової діяльності підприємства. Успішне завершення цих змін, які визначені в процесі обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії на другій фазі (і формують відповідний вектор логічних зв'язків між цими процесами), є однією із найважливіших умов ефективного реалізації передбачених за цільовими стратегічними нормативами) результатів фінансової діяльності підприємства у режимі реального часу.

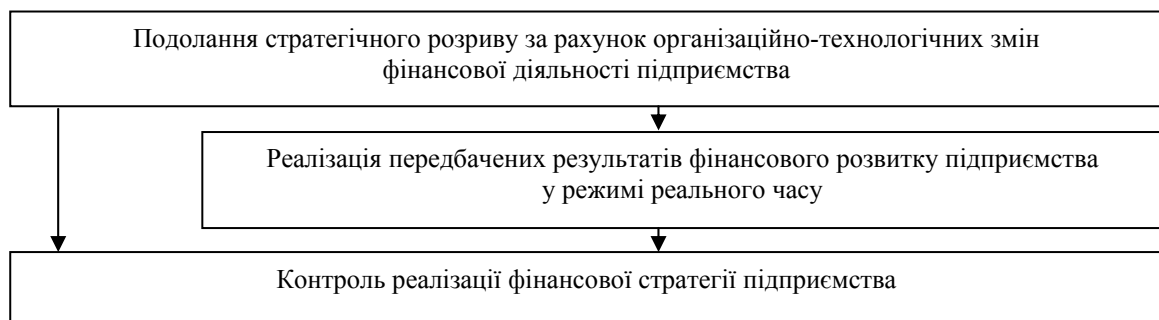


Рис. 2. Система прямих логічних зв'язків між процесами третьої фази розробки фінансової стратегії підприємства

Щодо процесу контролю реалізації фінансової стратегії підприємства, то він має спиратися на систему розроблених цільових стратегічних нормативів фінансового розвитку і співставлених з ними фактичних резуль-

татів їх реалізації на кожному етапі стратегічного періоду. Узагальнена система прямих логічних зв'язків окремих процесів третьої фази розробки фінансової стратегії представлена на рис. 2.

У системі обґрунтування методологічних підходів до моделювання процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств певна увага має бути приділена формуванню не тільки прямих, а й зворотних зв'язків між окремими процесами. Методологія процесного підходу до управління вимагає встановлення системи зворотних зв'язків між окремими процесами у повному їх обсязі.

Основними процесами, які обумовлюють характер зворотних зв'язків при моделюванні розробки фінансової стратегії підприємства, є:

1. Формулювання фінансової філософії розвитку підприємства. Результати цього процесу можуть ініціювати конкретизацію і поглиблення визначення можливих ключових факторів успіху розвитку фінансової діяльності підприємства.

2. Оцінка розробленої фінансової стратегії підприємства. Результати такої оцінки можуть ініціювати перегляд стратегічних цілей і цільових стратегічних нормативів, а також шляхи реалізації обраного виду фінансової стратегії підприємства.

3. Контроль реалізації фінансової стратегії підприємства. За результатами цього контролю може бути передбачено коригування окремих цільових стратегічних нормативів і окремих шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії.

Інтегрована система зворотних зв'язків між окремими процесами розробки фінансової стратегії торговельних підприємств наведена на рис. 3.

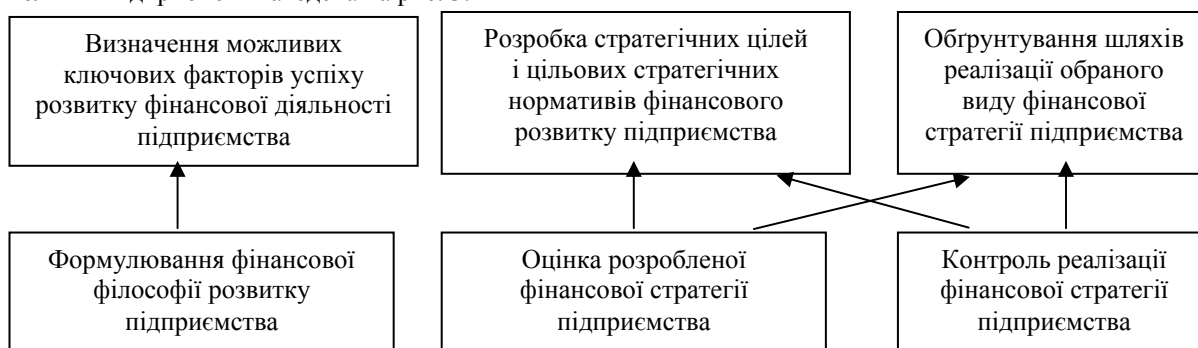


Рис. 3. Система зворотних логічних зв'язків між окремими процесами розробки фінансової стратегії підприємства



Рис. 4. Модель процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств

На заключному етапі має бути обраний варіант інтегрованого представлення моделі розробки фінансової стратегії торговельних підприємств за всіма визначеними процесами і характером прямих і зворотних зв'язків між ними. У науковій літературі з питань стратегічного менеджменту практично всі автори визначають такі моделі у схематичному вигляді – у формі блок-схеми цих процесів, яка дозволяє візуально представити всі процеси такої моделі із зазначенням системи прямих і зворотних зв'язків між ними. Тому результати розробки моделі досліджуваного процесу теж узагальнені у вигляді відповідної блок-схеми, яка представлена на рис. 4.

**Висновки.** Структуризацію загального процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств пропонується здійснювати за наступними трьома фазами: 1) “Діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства”; 2) “Розробка комплексу стратегічних фінансових рішень підприємства”; 3) “Реалізація розробленої фінансової стратегії підприємства”.

В межах кожної із визначених фаз загального процесу розробки фінансової стратегії підприємства сформовано конкретний перелік основних функціональних її процесів, які спрямовані на отримання необхідного передбаченого проміжного результату. На базі визначення прямих і зворотних логічних зв'язків між процесами запропонована загальна модель процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств.

### Література

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
2. Волгогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Форум, Инфра-М. 2006. – 256 с.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. Учебник. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
4. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
5. Мескон М., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 848 с.
6. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: “УВПК”, “ЕксОБ”, 2001. – 560 с.
7. Робинзон С., Коултер М. Менеджмент / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 1056 с.

УДК 336.767

А. В. ВОРОНИН

Донецкий национальный университет

## АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ

*В статье проведен анализ ценных бумаг украинских эмитентов, на основе их котировок для формирования инвестиционного портфеля.*

*The analysis of securities of the Ukrainian issuers is conducted in the article, on the basis of their quotations for an investment portfolio construction.*

**Ключевые слова:** ценные бумаги, доходность, устойчивость, инвестиционный портфель.

Формирование инвестиционных портфелей, на формирующихся финансовых рынках, к которым относится Украина, связано с высокой степенью риска. Практика показывает, что на рынке ценных бумаг одновременно объектом купли-продажи, являются ценные бумаги большого количества эмитентов, которые различны по уровню доходности и степени ликвидности.

Формирование оптимального инвестиционного портфеля, проведение операций на рынке ценных бумаг требует формирования общего методического подхода к ценообразованию и выбора конкурентных инструментов для инвестирования.

Для достижения поставленных целей, была сформирована выборка из значений месячной доходности по 40 акциям украинских компаний (табл. 1) за период с января 2006 года по май 2010 года. Доходность по акциям рассчитывается без учета дивидендных выплат.

Четверть активов имеет отрицательное математическое ожидание, данная ситуация объясняется кризисом на международных финансовых рынках. Так же можно сказать, что краткосрочные инвестиции не принесут прибыль. Инвестиции в ценные бумаги на украинском рынке лучше осуществлять на долгосрочный период, чтобы снизить риски и увеличить доходность. По исследуемым активам наблюдается высокое значение стандартных отклонений доходности, которые в основном своем массиве изменяются от 20 до 40 %.

Между рассматриваемыми активами на основе анализа корреляций достаточно сильная положительная связь между доходностью акций. Данная ситуация обуславливается тем, что спрос в основном сосредоточен на акциях предприятий горно-металлургического комплекса, энергетики и машиностроения.

Волатильность доходности акций оказывает сильное влияние на стоимость и объем продаж ценных бумаг. Принимая во внимание, что волатильность также характеризует степень нестабильности цен на финан-