

нальна академія будівництва та архітектури. – 2010 – Т.6, №1. – С.54-58.

10. Ветрова Н.М. Сущность и классификация состояний предприятия в рамках экономической диагностики / Н.М. Ветрова, Н.В. Кузьмина // Экономика Крыма. – 2010. – №1 (30) – С.174-178.

11. Кузьмина Н.В. Сущность и место экономической диагностики в процессе управления предприятием / Н.В. Кузьмина // Экономика и управление. – 2009. – №2-3. – С. 58-61.

12. Ветрова Н.М. Особенности проблематики экономической диагностики предприятий / Н.М. Ветрова, Н.В. Кузьмина // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. – 2007. – Вип.49. – С.96–102.

13. Кузьмина Н.В. О методике экономической диагностики состояния рекреационного предприятия / Н.В. Кузьмина. // Культура народов Причерноморья. — Симферополь : Межвуз. центр «Крым», 2010. — №191. — С.69—72.

УДК 330.65

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО–УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Фоменко А.В.

У статті обґрунтовано модель визначення стратегії розвитку підприємств, яка сформована на основі матриці Мак-Кінсі. Систематизовано стратегії розвитку підприємств з урахуванням рівня формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств. Доведено доцільність урахування можливих стратегій розвитку під час прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Ключові слова: розвиток, стратегія, матриця, потенціал, фінансова безпека підприємства, управлінські рішення.

Сьогочасний стрімкий розвиток економічної теорії та науково-технічного прогресу вимагає постійного удосконалення практичних розробок щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах. Особливо загострюється проблема вибору стратегії перспективного розвитку підприємства в нестійких умовах функціонування та за умов хитливості рівня організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств. Це зумовлює необхідність підвищення уваги до проблем моделювання шляхів вибору стратегії розвитку підприємств з урахуванням рівня фінансової безпеки, а також організаційного та управлінського аспекту.

На необхідності дослідження питань забезпечення фінансової безпеки підприємств наголошують О. Ю. Амосов [1], К. С. Горячева [2], І. В. Демченко [3], М. М. Єрмошенко [4] та ін.

Проблеми формування потенціалу підприємства та його фінансової безпеки, зокрема організаційно–управлінського аспекту, розкриті у роботах О. В. Ареф'євої [5], Є. В. Лапіна [6], В. М. Михайленка [7], В. В. Прохорової [8], О. О. Тимошенко [99] та інших. Однак, детальний аналіз дисертаційних досліджень, які частково пов'язані з розкриттям особливостей формування організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств, підкреслив недостатній рівень обґрунтування моделей розробки стратегії розвитку підприємства.

Проведені науково-теоретичні дослідження здобутків економічної науки із проблем формування потенціалу підприємств та практичних аспектів максимізації рівня їх фінансової безпеки довели, що існуючі концепції та стратегії діяльності та розвитку суб'єктів господарювання не повною мірою відповідають умовам сучасного економічного простору, які характеризуються мінливістю, високою ризикованістю, значним впливом соціальних факторів, провідною роллю організаційних умов та управлінських ресурсів як ключової складової ресурсного потенціалу. Це зумовило об'єктивну не-

обхідність подальшого удосконалення концептуальних засад активного впровадження системи моделювання економічних процесів, основним чином зорієнтованих на врахуванні організаційно-управлінських особливостей діяльності вітчизняних підприємств, які б відповідали вимогам сьогодення, згідно з новою парадигмою управління економічними системами на шляху до побудови постіндустріального суспільства.

Певним внеском у розвиток науково-теоретичних і методологічних засад моделювання процесів розвитку підприємств, на нашу думку, є обґрунтована і розроблена концепція щодо моделювання процесу визначення стратегії розвитку підприємства з урахуванням рівня формування організаційно-управлінського потенціалу в поєднанні з рівнем формування його фінансової безпеки.

Отже, метою дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування моделі визначення стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах функціонування підприємств.

Для наукового обґрунтування теоретичних особливостей вибору ефективної моделі визначення стратегії розвитку підприємства з урахуванням рівня організаційно-управлінського потенціалу було проаналізовано теоретичний аспект прийняття управлінських рішень.

Необхідно зазначити, що від якості управлінських рішень, що ухвалюють управлінці різних рівнів організаційної структури, зокрема рішень стосовно формування виробничої програми цих підприємств, безпосередньо залежить рівень організації виробничо-господарської діяльності підприємств.

Найбільш оптимальним, на нашу думку, є визначенням поняття управлінського рішення Р. А. Фатхутдинова, який розглядає управлінське рішення як результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [10].

Проведений аналіз тенденцій формування та розвитку організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств обґрунтовує необхідність комплексного вивчення теоретичних і практичних аспектів реалізації стратегічних та тактичних заходів регулювання діяльності підприємств, що зумовлює формування відповідної тактики формування та стратегії розвитку підприємства, яка максимально узгоджуватиметься з потенційними можливостями розвитку підприємств відповідно до рівня їх наявного організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки.

Спираючись на наявний в окремих часових проміжках наявний рівень формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки окремих підприємств, запропоновано відповідну модель прийняття управлінських рішень. Автором обґрунтовано доцільність впровадження у діяльність підприємств окремих видів стратегій, враховуючи їх можливий середній, низький та високий рівень формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки.

Безпосередньо для підвищення рівня організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств з низьким рівнем формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки, рекомендовано до впровадження прийняти стратегію виживання, до якої вдаються в умовах низького рівня потенціалу за умов наявності тенденцій до погіршення.

Серед тактичних дій, спрямованих на реалізацію запропонованої стратегії виділено процедуру економії поточних витрат підприємств, реструктуризацію кредиторської заборгованості, управління дебіторською заборгованістю, здійснення політики реструктуризації як виділення незалежних виробничих одиниць окремих підрозділів та передача їм функцій самостійного управління, а також розгляд можливості злиття з іншими підприємствами. Можливим є перехід на більш економний вид діяльності.

У разі, якщо підприємству властивий середній рівень формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки, у якості стратегії досягнення головної мети діяльності, запропоновано використовувати стратегію підтримки та стабілізації, яка синтезує у собі комплекс заходів, що базуються на використанні моделей фінансової та організаційно-управлінської підтримки рівноваги для забезпечення в подальшому прискореного економічного розвитку.

Для підприємств з високим рівнем організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств, спираючись на наявність резервів розвитку організаційно-управлінського потенціалу можна рекомендувати до впровадження стратегію розвитку, яка ґрунтується на довгостроковому плануванні прогресивного розвитку підприємства за умов утримання високого рівня орган-

ізаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки, та спрямування дій на формування конкурентних переваг серед підприємств галузі та введення інноваційних видів діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що відповідно до рівня формування організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємствам відкриваються відповідні можливості до розвитку та стратегічної направленості діяльності.

За результатами аналізу існуючих моделей визначення стратегії розвитку підприємств як найбільш прийнятна з позиції урахування рівня формування та розвитку організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки, на нашу думку, є матриця Мак–Кінсі.

Матриця Мак–Кінсі має призначенням визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій підприємств.

На особливий інтерес заслуговує призначення матриці, яке безпосередньо концентрується на визначенні стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій підприємств з урахуванням стратегічних напрямів можливого розвитку та стратегічних зон господарювання.

Кожному з дев'яти квадратів матриці Мак–Кінсі відповідає специфічний набір стратегічних альтернатив для підприємства, серед яких виділено обґрунтовані вище стратегії.

Привабливість ринку залежить від якісних характеристик ринку, системи постачання, тощо.

Визначення рівня формування організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки базується на системі ключових індикаторів фінансової безпеки підприємства, яка відповідає критеріальним вимогам теоретичного та аналітичного відбору та на системі показників оцінки організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств з урахуванням критеріїв індивідуального та загального відбору. Це дає можливість виділити можливі стратегії розвитку підприємств з урахуванням управлінського та організаційного аспекту за умов використання матриці Мак–Кінсі на рисунку 1.

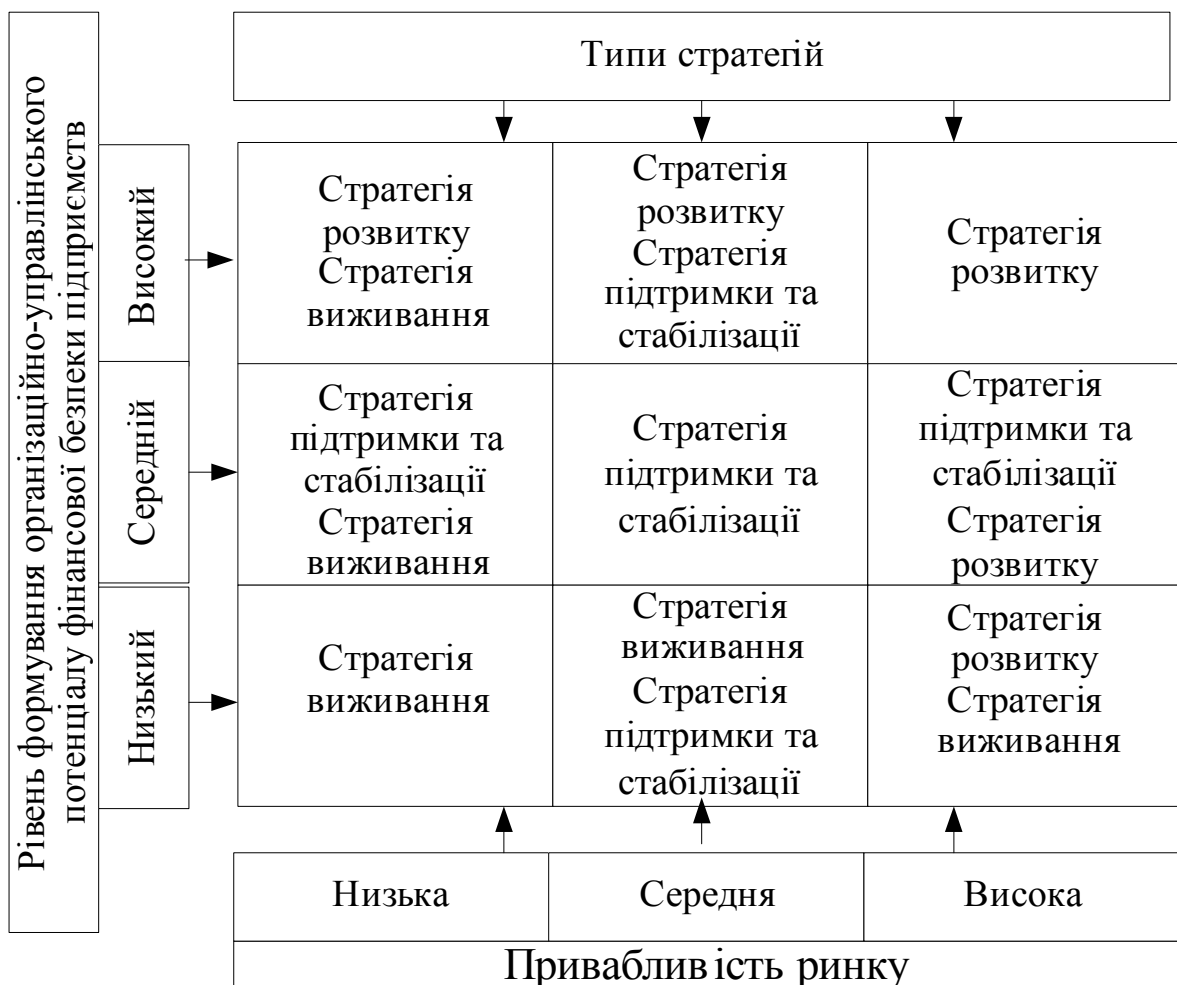


Рис. 1. Модель визначення стратегії розвитку підприємств на основі рівня формування організаційно–управлінського потенціалу їх фінансової безпеки

При застосуванні матриці Мак–Кінсі, для кожного підприємства здійснюється оцінка 2-х параметрів, в результаті якого підприємство потрапляє в один з 9 квадратів. Кожен елемент в матриці зображується, за одним із варіантів його відображення, у вигляді кола, діаметр якого повинен бути пропорційний загальному рівню формування організаційно-управлінського потенціалу фінансової безпеки, а заштрихована його площа повинна показувати питому вагу підприємства в загальному обсязі привабливості ринку функціонування підприємства.

Аналіз матриці Мак–Кінсі дозволяє сформувати стратегію по кожному напрямку її діяльності. Кожен квадрат матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, яким чином доцільно діяти підприємству: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію підтримки та стабілізації; реалізувати стратегію виживання.

На основі вибору специфічної характерної підприємству зони формулюються стратегічні задачі, тобто визначається сукупність тактичних дій та стратегічних рішень, в рамках яких підприємство буде діяти і як буде діяти (яку стратегію щодо них буде реалізовувати) в перспективі.

Базуючись на запропонованій автором моделі визначення стратегії розвитку підприємств, враховуючи привабливість ринку та рівень формування організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки, доцільно рекомендувати:

для підприємств з можливістю реалізації стратегії розвитку основні зусилля спрямувати на досягнення або перевищення частки пропозиції на ринку провідного конкурента галузі та на укріплення рівня організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки;

для підприємств з необхідністю реалізації стратегії підтримки та стабілізації під час формування управлінських рішень зосередитись не на розширенні виробничого потенціалу, а на впровадженні ресурсозберігаючих технологій, що сприятиме стабілізації фінансової ситуації, а також на закріпленні рівня організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки;

для підприємств з необхідністю впровадження стратегії виживання основну увагу сконцентрувати на підвищенні рівня формування організаційно–управлінського потенціалу шляхом його комплексного реформування, а також проведення цільової програми загальної реструктуризації.

У разі, якщо підприємство потрапляє у межі варіативності між двома можливими стратегіями, управлінські рішення моделюються залежно від стратегічних цілей та тактичних завдань. Можливим є почергове впровадження стратегій шляхом тимчасового короткотермінового експерименту на окремих ланках підприємства під посиленням моніторингом та контролюванням.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно зауважити, що розробка управлінських рішень щодо формування організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки підприємств відповідно до стратегічного та тактичного рівнів, характеризується певним рівнем управління, на якому приймаються рішення та величиною наслідків за кожне з них.

Таким чином, у результаті дослідження удосконалено модель визначення стратегії розвитку підприємства, яка синтезує у собі комплексну систему виконання тактичних дій та побудови стратегічних цілей відповідно до рівня формування організаційно–управлінського потенціалу фінансової безпеки, що дозволить підприємствам досягти максимально можливого рівня розвитку за умов комплексного удосконалення організаційно–управлінської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Формирование системы оценки финансовой безопасности предприятия / О.Ю. Амосов // Економіка і управління. – 2012. – № 1. – С. 8–13.
2. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. – К.: НАУ, 2006. – 17 с.
3. Демченко І. В. Стратегічне управління фінансовою безпекою суб'єкта господарювання / І. В. Демченко // Фінанси, банки, інвестиції. – 2010. – №2. – С.43–46.
4. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство: моногра-

фія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячова – К. : Національна академія управління, 2010. – 232 с.

5. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71 – 76.

6. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: монография / Е. В. Лапин – Сумы. : Университетская книга, 2002. – 310 с.

7. Михайленко В. М. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств: монографія / В. М. Михайленко, С.О. Ареф'єв. – Львів : Укр. акад. друкарства, 2010. – 224 с.

8. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємства: теоретико – методологічний аспект : монографія / В. В. Прохорова. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 523 с.

9. Тимошенко О.О. Оцінка і формування потенціалу фінансової безпеки агроформувань: автореф. дис. на здобуття наукового ст. к е н за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. / О. О. Тимошенко. – К., 2010 – 28 с.

10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов – М. : ИНФРА – М, 2000. – 312 с.