

УДК 658.14 (045)

Блакита Г.В., к.е.н., доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В комплексі концептуальних засад дослідження процесу розробки фінансової стратегії конкретними торговельними підприємствами певне місце має бути відведено визначенню принципів побудови цього процесу. Ідентифікація основних характеристик та принципів досліджуваного процесу створює необхідний теоретичний базис для визначення методологічних підходів до побудови структурно-логічної схеми процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств.

Ключові слова: підприємство, процес, принципи, фінансова стратегія

Вступ. Поряд із системним підходом до формування фінансової стратегії торговельних підприємств, за яким визначається система основних характеристик цього поняття, видів фінансової стратегії та сегментації її напрямів, не менш важливим в комплексі концептуальних засад досліджуваної проблеми є розгляд основних теоретичних питань процесного підходу до розробки цієї стратегії. Актуальність такого дослідження обумовлена тим, що цьому аспекту концептуальних засад формування стратегії підприємства в цілому, та фінансової її стратегії, зокрема, сучасними науковцями приділяється значно менше уваги, ніж системологічним її аспектам.

Окремі питання процесного підходу до розробки стратегії підприємств розглядаються в роботах Клейнера Г.Б., Куїнна Дж. та Войєр Дж., Міллера Д. та Фрізена П., Мінцберга Г., Томпсона А. та Стрікленда А., Хангера Дж. та Уїлена Т. і деяких інших. В цих роботах розглядаються окремі характеристики процесу розробки корпоративної стратегії підприємств, пропонуються деякі теоретичні підходи до їх поглибленого визначення. Спираючись на окремі з цих теоретичних висновків спробуємо поглибити концептуальні засади процесного підходу до розробки фінансової стратегії торговельних підприємств.

Основна частина. В комплексі концептуальних засад досліджуваної проблеми певне місце має бути відведено визначенню принципів побудови процесу розробки фінансової стратегії конкретними торговельними підприємствами.

Певні з цих принципів розглядаються такими науковцями як Бажин І.І., Бланк І.О., Джеймс П. та Ешуорт Г., Каплан Р. та Нортон Д., Кемпбелл Е. та Саммерс Лачс К., Левіцькі С., Портер М., Томпсон А. та Стрікленд А., Хангер Дж. та Уілен Т. і деякі інші. Але такі принципи стосуються, як правило, всієї системи стратегічного менеджменту, а не процесу розробки стратегії підприємства; крім того, такі принципи не інтегровано у єдиний їх комплекс, що не дає змоги представити їх у відповідному взаємозв'язку. Саме ці аспекти визначення принципів побудови процесу розробки фінансової стратегії підприємств потребують більш поглибленого дослідження.

Одним із визначальних таких принципів ми вважаємо принцип побудови процесу розробки фінансової стратегії підприємств на основі стратегічного мислення менеджерів, що приймають участь у цьому процесі. Поняття «стратегічне мислення» досить широко розглядається у сучасній літературі з питань стратегічного менеджменту, зокрема в роботах І. Ансоффа та С. Левіцькі, А. Томпсона та А. Стрікленда, Немцова В.Д. та Довгань Л.Є., Хангера Дж. та Уілена Т. Так, відомі американські науковці А. Томпсон та А. Стрікленд визначають його наступним чином: «Менеджер повинен мислити стратегічно, оцінювати вплив нових технологій, зміни в потребах і очікуваннях клієнтів та інші напрями, які слід враховувати при складанні планів на майбутнє. Компанії, менеджери яких не мають стратегічного мислення, приречені безцільно пливати за течією і ніколи не стануть лідерами галузі» [1, с. 38].

Цей принцип стосовно процесу розробки фінансової стратегії підприємства пов'язаний із зростаючим динамізмом його зовнішнього фінансового середовища, в першу чергу – кон'юнктури фінансового ринку. Реалізація цього принципу створює найбільш узагальнену основу побудови процесу розробки фінансової стратегії, особливо тоді, коли стратегічне мислення менеджерів підприємства поєднується із мисленням творчим. На відміну від імпровізації та інтуїції, стратегічне мислення має ряд переваг у побудові цього процесу – воно концентрує увагу на його спрямуванні на досягнення загальної стратегічної мети розвитку фінансової діяльності підприємства і дозволяє будувати цей процес на інноваційній основі.

Не менш важливим визначальним принципом, за нашою думкою, є принцип побудови процесу розробки фінансової стратегії на основі стратегічного бачення менеджерами майбутнього свого підприємства. Цей принцип поглиблює і конкретизує попередній, переводячи його у практичну площину щодо передумов побудови процесу розробки стратегії. Зміст цього поняття також широко розглядається в сучасній літературі. Найбільш чітко, з нашої точки зору, він викладений при розгляді стратегічного процесу А. Томпсоном і А. Стріклендом: «Перш ніж приступити до розробки стратегії,

менеджери компанії мають подумати, як вони бачать майбутнє своєї компанії, в якому напрямі вона повинна розвиватися; якими стануть в майбутньому використовувані нею технології, яке положення в галузі вона має отримати в найближчі п'ять років. Стратегічне бачення, таким чином, - це ідеальне уявлення менеджерів про компанію, напрям і маршрут її руху у майбутнє» [1, с. 36].

Визначаючи цей принцип стосовно процесу розробки фінансової стратегії підприємства, слід більш чітко сформулювати напрями його реалізації. Перш за все, слід зазначити, що стосовно цього процесу стратегічне бачення має охоплювати не тільки загально корпоративні напрями, а й напрями фінансової діяльності підприємства. Крім того, визначення меж цього бачення має бути чітко пов'язане із горизонтом корпоративної стратегії – його нижня межа в умовах невизначеності факторів зовнішнього фінансового середовища може бути знижена до трьох років. Нарешті, реалізація цього принципу (на відміну від попереднього) характеризується високим динамізмом – таке стратегічне бачення має оновлюватись з кожним новим стратегічним циклом, тобто перед початком процесу розроблення кожної нової фінансової стратегії торговельного підприємства.

Одним з найважливіших для побудови процесу розробки фінансової стратегії підприємства є принцип спрямування цього процесу на забезпечення «стратегічної відповідності». Цей термін, що був лише у цьому сторіччі введено у наукову термінологію стратегічного менеджменту Р. Капланом і Д. Нортонем як принцип побудови стратегічного процесу ще не розглядається жодним сучасним науковцем. За визначенням цих дослідників, зміст цього поняття полягає в тому, що цілі стратегії підприємства за кожним її напрямом мають знаходитись у стратегічній відповідності із цілями кожного з етапів внутрішніх процесів розробки стратегії і відповідно інтегровані між собою. «Стратегічна відповідність і інтеграція забезпечують той концептуальний будівельний матеріал, який лежить в основі формування стратегії розвитку», - зазначають вони [2, с. 216]. Незважаючи на очевидну необхідність такого концептуального підходу, він ще не набув достатньої практичної реалізації. За даними обстежених цими дослідниками 1266 компаній США, рівень його реалізації по окремих напрямках корпоративної стратегії коливався в межах 17-43% [2, с. 216].

Пропонуючи цей принцип побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств, ми вважаємо, що його реалізація є обов'язковою умовою забезпечення цілеспрямованості цього процесу. Крім того, ми вважаємо за необхідне звернути увагу на високу динамічність реалізації цього принципу – при будь-яких змінах корпоративної стратегії або

стратегії бізнес-одиниць торговельного підприємства фінансова стратегія знову має бути приведена у стратегічну відповідність. Крім того, процес приведення фінансової стратегії торговельного підприємства у стратегічну відповідність має при всіх суттєвих змінах факторів зовнішнього чи внутрішнього фінансового середовища.

Важливим принципом побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельного підприємства є забезпечення чіткого розмежування окремих груп його операцій за окремими логічно обумовленими функціональними етапами його здійснення. Цей принцип побудови процесу розробки стратегії досить широко розглянуто в літературі з питань стратегічного менеджменту і він базується на концепції «логічного інкременталізму» цього процесу, що розглядався вище. Методологічним засадам реалізації цього принципу при розробці фінансової стратегії торговельних підприємств присвячено наступний розділ.

В комплексі принципів побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств ми вважаємо за необхідне ідентифікувати як самостійний і принцип забезпечення на кожному етапі цього процесу формування цінності для власників за рахунок фінансової діяльності. Виокремлення такого принципу обумовлено в першу чергу основною цільовою спрямованістю стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Крім того, диференціація цього принципу щодо окремих етапів стратегічного процесу дозволяє забезпечити визначення і шляхи реалізації «ланцюжка цінності» у перспективній фінансовій діяльності підприємства. Актуальність формулювання такого принципу обумовлюється і тим, що в сучасних умовах визначенню напрямів створення цінності для власників в процесі фінансової діяльності підприємств як науковцями, так і практиками приділяється значно менша увага, ніж в процесі їх операційної та інвестиційної діяльності.

Реалізація цього принципу побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств має здійснюватись за кожним з напрямів цієї стратегії. Така реалізація дозволить не тільки чітко ідентифікувати фінансові напрями формування «ланцюжка цінності» для власників у стратегічному періоді, а й забезпечити формування відповідної системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності і заходів щодо їх досягнення.

Процес побудови фінансової стратегії торговельних підприємств має враховувати ще один з важливих принципів, а саме – принцип забезпечення ефекту синергії в процесі взаємоузгодження передбачаємих стратегічних управлінських дій. Розгляду цього ефекту в процесі фінансової діяльності підприємств в останні роки науковцями приділяється все більше уваги. Р.

Капланом і Д. Нортоном для дослідження цього виду ефекту запропоновано навіть спеціальний термін – «фінансова синергія»; основним полем її пошуку вони визначили фінансування інвестицій, управління ризиками та створення бренду «першокласного позичальника» [2, с. 28]. Ми вважаємо, що в процесі розробки фінансової стратегії торговельних підприємств ці напрями створення ефекту синергії можуть бути суттєво розширені, зокрема, за рахунок оптимізації джерел залучення фінансових ресурсів, оптимізації грошових потоків за видами діяльності, оптимізації розподілу фінансових ресурсів за окремими бізнес-одинацями (центрами відповідальності) тощо.

Реалізація цього принципу побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств дозволить отримувати додаткову цінність для власників крім ланцюжка цієї цінності, що формується за окремими напрями (сегментами) фінансової діяльності, не націленими комплексно на отримання ефекту синергії.

В системі принципів будь-якого управління господарською діяльністю підприємств, включаючи і стратегічне управління, практично всі сучасні дослідники виділяють і принцип науковості підходів до обґрунтування управлінських дій. Враховуючи на те, що процес розробки фінансової стратегії торговельних підприємств є управлінським процесом (центральним процесом стратегічного фінансового менеджменту), ми вважаємо за необхідне включити його до загального комплексу принципів побудови цього процесу. Реалізація цього принципу має в першу чергу забезпечувати необхідну інноваційність цього процесу.

До комплексу принципів побудови процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств ми пропонуємо включити і принцип забезпечення можливості зворотніх зв'язків між виконавцями окремих етапів цього процесу. Ролі цього принципу побудови стратегічного процесу сучасні дослідники приділяють все більше уваги. Його зміст Дж. Хангер і Т. Уїлен формують наступним чином: «Модель стратегічного менеджменту включає процес зворотнього зв'язку. Коли фірма (або бізнес-одинаця) формулюють чи реалізують стратегію, їй часто доводиться повертатися назад, щоб переглядати і корегувати рішення, що були прийняті на початку процесу» [3, с.19]. Цей підхід до організації стратегічного процесу вони визначили як «петлю зворотнього зв'язку». Реалізація цього принципу дозволить більш глибоко визначити технологію процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств.

Нарешті, до принципів стратегічного управління практично всі сучасні науковці відносять і такий, як забезпечення економічності цього управління, за яким витрати, що пов'язані з його здійсненням, не повинні перевищувати результат (ефект), що ним досягається. Цей принцип має безумовно бути

реалізований і при побудові процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств. Реалізація цього принципу є однією з умов збереження цінності для власників, що передбачена до формування фінансовою стратегією.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження визначено, що процес розробки фінансової стратегії торговельних підприємств має базуватись на певних методологічних принципах. Основними з таких принципів виступають:

- принцип побудови процесу на основі стратегічного мислення менеджерів;
- принцип побудови процесу на основі стратегічного бачення менеджерами майбутнього свого підприємства;
- принцип спрямування процесу на забезпечення «стратегічної відповідності»;
- принцип забезпечення чіткого розмежування окремих груп операцій процесу за визначеними функціональними етапами його здійснення;
- принцип забезпечення ефекту синергії в процесі взаємоузгодження стратегічних управлінських дій;
- принцип науковості підходів до обґрунтування управлінських дій;
- принцип забезпечення можливості зворотніх зв'язків між виконавцями окремих етапів процесу;
- принцип економічності процесу.

Ідентифікація основних характеристик та принципів досліджуваного процесу створює необхідний теоретичний базис для визначення методологічних підходів до побудови структурно-логічної схеми процесу розробки фінансової стратегії торговельних підприємств.

Література

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2008 – 928с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 512 с.

3. Хангер Дж., Уилен Т. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 319с.

Summary

Principles of construction of the development process of the enterprise financial strategy / Blakuta G.V.

One should attach some importance to defining principles of designing the process of developing financial strategies on the part of identified business firms. Identifying major characteristics and guidelines of the given process creates the essential theoretical basis for definition of methodological approaches to developing the structural logical scheme of the process of working out business ventures financial strategies.

Key words: enterprise, process, principles, financial strategy.

УДК 657.6 (477)

**Здирко Н.Г., асистент
Рибачок А.В.**

АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ КОНТРОЛЮ ЇХ ЯКОСТІ

В статті розглянуто основні принципи контролю якості аудиторських послуг в Україні. З'ясовано головні складові поняття якості аудиту. Визначено головні суб'єкти контролю якості аудиту в Україні. Вивчено нормативну базу. Надано рекомендації щодо підвищення ефективності системи контролю аудиту в Україні.

Ключові слова: аудит, якість аудиторських послуг, контроль якості аудиту, система нагляду, АПУ.

Вступ. В умовах затяжної економічної кризи суб'єкти господарювання змушені функціонувати в нестабільних економічних умовах, яким притаманні