харчування, інтегрованих систем, територій, технологічних циклів виробництв на основі чинного законодавства України і новітніх міжнародних документів та угод є дієвим економічним, екологічним інструментом виробництва і споживання екологічно безпечної продукції. За своєю суттю така сертифікація є інновацією фактично в усіх сферах народного господарства України, вона вимагає законодавчо-нормативної гармонізації, що є політико-економічною передумовою вступу України до європейських та світових економічних і політичних структур, а також складовим елементом ознак екологоврівноваженого (сталого) розвитку та функціонування народного господарства, окремих регіонів. У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовних досліджень об'єктивних передумов сертифікації в Україні та виконання певних програм для застосування логістичного управління, починаючи з мікроекономіки і закінчуючи глобальними системами. Екологічна сертифікація є екологічно і економічно доцільною, оскільки економічне зростання в усьому світі дедалі більше визначається часткою продукції та технологій, які містять прогресивні знання і сучасні рішення.

1. Веклич О.О. Економічний механізм екологічного регулювання в Україні. – К.: Український інститут досліджень навколишнього середовища і ресурсів, 2003. – 88 с. 2. ДСТУ 3413-96. Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок проведення сертифікації продукції. 3. Екологічний менеджмент: Навч. посібник / За ред. В.Ф. Семенова, О.Ф. Михайлюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 407 с. 4. Мельник Л.Г. Екологічна економіка: Підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 88 с. 5. Павлов В.І, Павліха Н.В. Основи сертифікації, стандартизації та ідентифікації товарів. – К., 2004. – С.208–211. 6. План дії Україна – Європейський Союз: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Система екологічного менеджменту – ISO 14001. Екологічний аудит» від 12–18 квітня 2005. – К.: Центр «Екологія, Наука, Техніка» Товариства «Знання України». – С. 15–16. 7. Сертифікація в Україні: Нормативні акти та інші документи: У 2 т. – К.: Основи, 1998. 8. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. – К., 2003. – С. 184–187.

УДК 338.2(075.8)

Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик
Національний університет "Львівська політехніка"

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ РОЗРОБЛЕННЯ

© Кіндрацька Г.І., Білик М. С., 2007

Розглянуто місце і роль фінансової стратегії в системі "стратегічного набору" організації, визначено основні напрями удосконалення методики розроблення фінансової стратегії та можливості її матеріалізації в фінансовому плані організації. Запропоновано методичні підходи до формування системи цілей та проведення багатокритеріального аналізу економічного потенціалу організації під час розроблення її фінансової стратегії.

We have considered a place and a role of financial strategy in «a strategic set» the organizations, have defined the basic directions of improvement of a technique of development of financial strategy and an opportunity of its embodiment in the financial plan. Have offered methodical approaches of formation of system of the purposes and performance multiobjective the analysis of economic potential of the organization at formation of its financial strategy.

Постановка проблеми. Система менеджменту організації в сучасних умовах все більше адаптується до змін, яких вона зазнає. Приймаючи виклик оточення, організація, очевидно, не може повністю усунути ризик у своїй діяльності, але прагне бути спроможною управляти ним шляхом ефективного стратегічного планування. Зі зростанням тенденції до децентралізації диверсифікованих організацій, які працюють на різних ринках, виникає потреба в розробленні "стратегічного на-

бору”: загальна (корпоративна) – бізнес – функціональна – операційна стратегії. Головною відмінністю функціональних стратегій від загальної і бізнес-стратегій є внутрішня спрямованість, тому що їх розробляють для кожного функціонального простору організації: маркетингова, виробнича, фінансова, кадрова та інноваційна стратегії. Призначення функціональної стратегії – розв’язати завдання, сформульовані на вищих рівнях, з максимальною ефективністю.

В теорії стратегічного менеджменту сформувався підхід, за якого основну увагу звертають на природу, структуру та логіку розроблення загальних і бізнес-стратегій. Водночас формування функціональних стратегій часто розглядають винятково як прерогативу функціональних менеджментів: маркетингового, виробничого, фінансового, кадрового та інноваційного. Однак кожен з перелічених видів менеджменту основний акцент робить на управлінні поточною діяльністю у визначеній сфері, а процедура формування функціональної стратегії відповідно до узгоджених умов з загальною стратегією організації залишається менш розробленою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Місце функціональних стратегій у системі багаторівневого планування цілком визначене. Водночас на практиці досить часто допускають дві принципові помилки: надають функціональним стратегіям пріоритетну роль (намагаються розробити окремі види функціональних стратегій за відсутності загальної стратегії організації) та порушують саму логіку їх формування.

Як свідчить аналіз останніх публікацій, серед функціональних стратегій найповніше розроблена методика маркетингової й інноваційної стратегій і лише перші спроби робляться щодо інших. Особлива ситуація склалася з фінансовою стратегією. Аналіз літератури засвідчив відсутність єдиного підходу до визначення сутності та процедури розроблення фінансової стратегії. Цілком можна погодитися з визнаним авторитетом – І.О. Бланком, який вважає, що на питання розроблення фінансової стратегії дослідниками звертається абсолютно недостатньо уваги [2], хоча причини цього є різними. До об’єктивних причин належать: зміна (за висловом І.О. Бланка – інтенсивність зміни) факторів зовнішнього фінансового середовища; зміна стадій життєвого циклу організації, яким властиві відповідні рівні інвестиційної активності, напрями і форми фінансової діяльності, особливості розподілу фінансових ресурсів; зміна цілей операційної діяльності організації тощо. Найважливішими суб’єктивними причинами є недостатній рівень стратегічного мислення керівників, нерозвиненість концепції фінансової стратегії та недосконалість прийомів її формування.

Водночас нечітко визначені сутність і місце фінансової стратегії зумовлюють відсутність єдиного підходу щодо методів її формування та реалізації [2; 3; 12; 19; 20]. Підтвердженням останнього є також розроблені навчальні програми підготовки менеджерів освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” чи “спеціаліст” і навчальні посібники з окремих видів менеджменту.

Фінансова стратегія як одна з функціональних стратегій має, по-перше, узгоджуватися з цілями та напрямами загальної стратегії організації і, по-друге, виступати основою для формування тактичного плану. Саме остання обставина підсилює актуальність проблем удосконалення методики розроблення фінансової стратегії: з 2001 року на державних підприємствах України запроваджено обов’язкове розроблення щорічних фінансових планів. У 2005 році запроваджена удосконалена форма фінансового плану, яка має ґрунтуватися на фінансовій стратегії підприємства. Однак, як констатують багато дослідників, формування фінансової стратегії досить часто здійснюється формально, що є причиною розроблення необґрунтованих фінансових планів.

Формулювання цілей статті. Мета роботи – на основі дослідження теоретичних основ та прикладних проблем формування фінансової стратегії уточнити її сутність та обґрунтувати роль і місце в «стратегічному наборі» організації, визначити основні підходи до удосконалення методики розроблення стратегії фінансової діяльності.

Виклад основного матеріалу. Трактування сутності фінансової стратегії в сучасних умовах відбувається за двома напрямами: у широкому і вузькому розумінні. Американські економісти Р. Кларк, В. Вільсон, Р. Дейнс, С. Надо вважають, що фінансова стратегія окреслює картину розвитку організації в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин. Вони пов’язують її з фінансовою політикою та плануванням,

хоча фінансова політика ґрунтується на детальних, конкретизованих фінансових даних, а стратегія визначає напрям руху організації [22]. Таке трактування фінансової стратегії підтримують і деякі інші вчені, які визначають її "…як довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань підприємства" [3].

Однак існує і звужене розуміння її призначення, яке зводиться лише "до використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги" [17]. Очевидно, що в умовах ринкової економіки різко підвищується значення ефективного управління фінансовими ресурсами організації, оскільки це єдиний вид ресурсів, що трансформується безпосередньо і з мінімальним часовим лагом у будь-який інший вид ресурсів. Тією чи іншою мірою роль фінансових ресурсів важлива на усіх рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному), однак вирішальна при визначенні стратегічного напряму розвитку.

Помилковим, на нашу думку, є зарахування фінансової стратегії, як і інших функціональних стратегій, до "плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо)" [9], тому що обмеження управління лише поточною діяльністю суперечить самій суті стратегії.

Разом з тим ототожнення стратегії з певним плановим документом теж вимагає певних уточнень. Професор Джордж С. Дей, автор багатьох книг і програм з підготовки й удосконалення фахівців вищого рівня, стверджує, що "процес формування стратегії є важливіший, ніж детальний план, який потім з'являється на її основі" [8, с. 7], "…обґрунтована стратегія – це заява про напрям дій, а не фіксована позиція" [Там же. – С. 9]. Як вважають А.А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд, стратегію найкраще розглядати "як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби" [20]. Елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що і відрізняє її від визначеного плану [16]. Сформована стратегія може втілитися в конкретну програму дій, тобто матеріалізуватися у формі стратегічного плану, однак ці поняття не є синонімами.

На нашу думку, призначення фінансової стратегії значно ширше, тому що вона виступає ефективним інструментом перспективного управління усією фінансовою діяльністю організації, підпорядкованого реалізації цілей загального її розвитку в умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, кон'юнктури фінансового ринку і пов'язаної з цим невизначеності.

Враховуючи характеристику сучасної парадигми управління організацією, переконливим є трактування її змісту І.О. Бланком, відомим фахівцем з фінансового менеджменту: "Фінансова стратегія – це один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує усі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів за зміни умов зовнішнього середовища" [2, с. 26–27].

Процес розроблення фінансової стратегії для кожної організації є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. На нашу думку, основні етапи формування фінансової стратегії є аналогічними до етапів розроблення інших видів стратегій і доволі уніфікованими для конкретного об'єкта управління: визначення цілей фінансової діяльності, аналіз економічного потенціалу організації, генерація стратегічних альтернатив та вибір з них досконалої стратегії, оцінка розробленої стратегії. Хоча в літературі можна знайти більш детальний перелік складових процесу розроблення і реалізації фінансової стратегії. Наприклад, І.О. Бланк виділяє вісім етапів розроблення (визначення загального періоду формування фінансової стратегії, дослідження факторів фінансового середовища, оцінка сильних і слабких сторін фінансової діяльності організації, комплексна оцінка стратегічної фінансової позиції організації, формування стратегічних цілей фінансової діяльності, розроблення цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, прийняття основних стратегічних фінансових рішень, оцінка розробленої фінансової стратегії) і два – реалізації стратегії (забезпечення реалізації фінансової стратегії, організація контролю за її реалізацією [2]. На нашу думку, розбіжності щодо кількості етапів є не на-

стільки важливими, тому що все залежить від рівня деталізації. Розглянемо зміст окремих методичних підходів на цих етапах.

Формулювання цілей фінансової стратегії організації. Огляд літератури зі стратегічного планування загалом і фінансового зокрема, свідчить, що існують певні неузгодження щодо формування системи цілей фінансової стратегії. Передусім це стосується місця стадії "формулювання цілей" в процесі розроблення фінансової стратегії: багато вчених вважають, що аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації має передувати стадії "формулювання цілей" [2; 14], а інші наполягають на проведенні такого аналізу після визначення системи стратегічних цілей [11; 13; 20]. Хоча, на нашу думку, такі процеси на практиці часто збігаються у часі, тому що необхідність формулювання цілей стимулює фахівців не лише до визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації, а й до вловлювання тенденцій зміни зовнішніх факторів. І навпаки, проведений стратегічний аналіз сприяє уточненню вже сформульованих цілей.

Важливішою, на наш погляд, проблемою є відсутність задовільних методик розроблення системи цілей загальної стратегії, і особливо функціональних стратегій відповідно до заданих загальною стратегією цільових орієнтирів. У роботах І.О Бланка досить глибоко досліджено генезис проблеми обґрунтування головної стратегічної цілі фінансової стратегії, яка нерозривно пов'язана з головною ціллю загальної стратегії організації і реалізується в єдиному комплексі, а також основних і допоміжних цілей, які забезпечують досягнення головної [2]. Однак і в цій ґрунтовній праці відсутні прикладні питання методики формування системи стратегічних фінансових цілей.

Для організації характерним є певний набір цілей, тому що для досягнення головної цілі формують цілі другого, а для їх досягнення – цілі третього та нижчих рівнів. Головні цілі визначають на тривалу перспективу, вони відповідають концепції розвитку організації. На основі головних цілей розробляють цілі розвитку функціональних сфер, зокрема фінансової, та будують певну ієрархію цілей. Встановлення такої ієрархії передбачає формування тих цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпечує реалізацію цілей загальної стратегії. Автори більшості публікацій наголошують на необхідності формування системи цілей, вказуючи на те, що вона має мати вигляд дерева цілей, подають принципову схему його побудови.

Як свідчать дослідження діяльності зарубіжних корпорацій, загальну мету фінансової діяльності в процесі розроблення фінансової стратегії формулюють по-різному: виживання організації в умовах конкурентної боротьби (нестабільного економічного середовища, зокрема непередбачуваності податкової, грошово-кредитної політики держави тощо); недопущення банкрутства і великих фінансових втрат; лідерство в конкурентній боротьбі; максимізація "ціни організації" через зростання курсової вартості акцій; зростання обсягу виробництва і продажу продукції; максимізація прибутку чи мінімізація витрат; досягнення відповідного рівня рентабельності активів, власного капіталу, продажу тощо.

Під час визначення фінансових цілей виникає особлива проблема: визначення, які з можливих цілей слід вважати найважливішими. Пріоритет тієї чи іншої цілі різні організації можуть трактувати по-різному. При цьому менеджери надають перевагу таким цілям: максимізація розмірів організації, її економічного зростання. Часто надається перевага серед інших цілей "максимізації ціни організації (ціни акцій)". Однак, які цілі не були б поставлені, становище, що складається на фінансових ринках, наводить менеджерів на думку, що кінцевою метою на довгі роки є підвищення добробуту акціонерів. Такої самої думки дотримуються й дослідники: І.О. Бланк ("підвищення рівня добробуту власників підприємства і максимізація його ринкової вартості" [2, с. 41], Є. Брігхем ("максимізація достатку акціонерів, яка переходить у максимізацію біржового курсу звичайної акції (вартості акції) фірми" [4, с. 38], Джеймс К. Ван Хорн і Джон М. Ваховіч ("ціль фірми полягає в максимізації добробуту (wealth) її нинішніх власників" [5, с. 40], І.Н. Герчикова ("підвищення доходів вкладників (акціонерів) або власників фірми [6, с. 206], В.М. Суторміна ("максимізація розмірів фірми, її економічного зростання" [19, с. 127]. Отже, більшість економістів головною вважають ціль не максимізації поточного прибутку, а зростання добробуту власників капіталу в поточному (отримання дивідендів) і перспективному (зростання курсу акцій) періодах.

Хоча існують й інші бачення пріоритетності цілей діяльності. Наприклад, дані експертного опитування керівників фірм США і Японії свідчать, що найпривабливішими з дев'яти запропонованих в анкеті цільових орієнтирів виявились такі: прибуток на інвестований капітал, прибуток на акціонерний капітал, збільшення частки ринку, зростання частки нових продуктів в обсязі продажу [7]. Однак пріоритетність цілей, оцінена в балах, виявилась різною для американських і японських фірм. Найпривабливішим для керівників американських фірм було отримання прибутку на інвестований капітал (2,43 бала), а керівники японських фірм оцінили його тільки в 1,24 бала, водночас найпріоритетнішим вони вважали збільшення частки ринку (оцінки становлять відповідно 1,43 і 0,73 бала). Такі результати опитування не можуть викликати особливих запитань, якщо врахувати встановлену закономірність між часткою ринку та нормою прибутку.

Слід відзначити ще один аспект цієї проблеми. Критерій максимізації ціни організації (ціни акцій) як найпоширеніший у фінансовому менеджменті зарубіжних корпорацій може бути застосований лише у тому разі, якщо на фондовому ринку немає обмежень у визначенні цін на фінансові інструменти, тобто дотримується принцип балансування попиту і пропозиції. Однак слід мати на увазі, що "отримання прибутку на інвестований капітал" для умов України (і не лише) не може бути сприйнятий однозначно, адже відомо, що високий прибуток завжди пов'язаний з відповідним ризиком. Тому така ціль може бути сформульована як збільшення прибутку (власного капіталу) або збереження ліквідності, тобто здатності організації виконувати свої зобов'язання перед партнерами, державою, працівниками.

Не менш актуальною проблемою є сама процедура визначення окремих елементів цілі: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання — певного значення масштабу, яке організація прагне досягти. Наприклад, для загальної цілі фінансової стратегії показником може бути рентабельність капіталу; засобом вимірювання — середня рентабельність для певного періоду, а завданням — конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

Стратегічні цілі фінансової діяльності слід формулювати з використанням кількісних показників – цільових стратегічних нормативів. Визначитися з кількісним значенням загальної цілі фінансової стратегії, яке прагнуть досягти протягом визначеного періоду, надзвичайно складно. Воно істотно залежить від стану оточення та внутрішніх можливостей організації. Хоча більшість учених визнають, що фінансова стратегія на відміну від загальної чи бізнес-стратегій має внутрішнє спрямування, тому гнучкість цілей передбачає насамперед врахування зміни цільових орієнтирів стратегій вищих рівнів.

Водночас визначення бажаного рівня загальної цілі фінансової стратегії є основою для побудови ієрархії цілей нижчих рівнів. Доволі простим є підхід, запропонований Ф. Котлером: визначити бажаний рівень чистого прибутку; обчислити розмір виручки, необхідний для досягнення цього результату; враховуючи середню ціну продажу, визначити відповідний фізичний обсяг продажу; враховуючи очікуваний рівень глобального попиту, обчислити необхідну частку ринку, сформулювати цілі у сфері збуту та комунікації [14]. Однак такий підхід передбачає високий рівень інформаційного забезпечення. У протилежному випадку виникає потреба у формулюванні різних гіпотез і альтернативних планів з подальшою перевіркою чутливості результатів розрахунків до висловлених гіпотез.

Сформована ціль повинна відповідати рівню забезпечення ресурсами. Невеликій організації, яка прагне зайняти домінуючі позиції в своєму сегменті ринку, але не має для цього необхідних ресурсів, доведеться сконцентруватися на короткотермінових цілях. Коли її становище стане стабільним і більш захищеним від зовнішніх впливів, можна переорієнтуватися і на довготермінові цілі. Однак і велика за розміром організація обов'язково має враховувати відповідність між наявними ресурсами та бажаними пріоритетами при визначенні цілей. Це обмеження є основою концепції "критичної маси" в економіці, яка передбачає, що організації для отримання прибутку необхідно забезпечити мінімальний обсяг інвестицій.

Вибрана загальна фінансова ціль визначає період її досягнення. Період вважається похідною величиною від цілі, сформульованої в результаті внутрішньої та зовнішньої синхронізації норма-

тивів фінансової діяльності в часі [2]. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі цілей фінансової стратегії з цілями загальної стратегії організації, а також зі змінами кон'юнкутури фінансового ринку. Фінансова стратегія має підпорядкований характер щодо загальної стратегії, тому не може виходити за межі цього періоду (однак коротший період формування фінансової стратегії допускається). Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою. Умовами визначення періоду досягнення цілей є також галузева належність організації, її розмір, стадії життєвого циклу товарів тощо.

На нашу думку, враховуючи вищевикладене, в основу процесів цілеутворення має бути покладена методика формування системи цілей, побудована на принципах системного аналізу, що передбачає виявлення та аналіз проблем фінансової діяльності організації; формування каталогу цілей; формулювання головної стратегічної цілі фінансової діяльності організації; формування системи основних стратегічних цілей, що визначають домінантні сфери стратегічного розвитку фінансової діяльності організації; структуризація основних стратегічних цілей і формування класів цілей; розроблення цільових стратегічних нормативів (критеріїв оцінки ступеня досягнення цілей); знаходження та оцінка альтернатив, вибір обґрунтованих рішень. Метод структуризації, який покладено в основу цієї методики, дає змогу проводити декомпозицію основних стратегічних цілей фінансової стратегії на підцілі; визначати обсяг робіт, необхідних для досягнення головної цілі та зв'язки з цілями нижчих рівнів; встановлювати коефіцієнти відносної важливості цілей відповідного рівня з позицій їх внеску в цілі вищих рівнів. Порядок і принципи структуризації цілей соціально-економічних систем з використанням системного аналізу описані в [2].

Стратегічний аналіз економічного потенціалу організації. Досягнення стратегічних цілей передбачає низку заходів, доцільність і ефективність яких має бути обґрунтована в процесі стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз як процес визначення критично важливих чинників є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення цілей. Процес стратегічного аналізу передбачає три стадії: збір інформації про теперішній стан організації; аналіз зібраної інформації та її оцінку; прогнозування майбутнього стану організації. Залежно від виду стратегії (загальна, бізнес-, функціональна чи операційна) виникає необхідність в застосуванні відповідної методології стратегічного дослідження, прийомів і техніки його проведення, процедур обґрунтування оптимальних стратегій.

Методичний підхід до проведення стратегічного аналізу під час розроблення загальної стратегії досить ґрунтовно розроблений і на відміну від інших видів аналізу забезпечує не автономне дослідження певних складових, а комплексне і взаємопов'язане вивчення зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Він передбачає формулювання цілей та завдань дослідження, вибір конкретних об'єктів, формування системи показників, які здатні дати повну й якісну оцінку елементів, взаємозв'язків, умов функціонування підприємства. При цьому зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства розглядають як сукупність окремих компонент, в межах яких експертним методом формується сукупність чинників, які враховують особливості конкретного підприємства.

Однак під час розроблення бізнес- і функціональних стратегій результати такого аналізу можуть бути недостатніми. Як свідчить досвід американських корпорацій, протягом 60-х років XX ст. під час різкого зростання рівня диверсифікації їхньої діяльності виявилося, що стратегії, розроблені для великих класів продукції, не враховували всіх особливостей споживачів [11]. Ця обставина зумовила необхідність під час розроблення бізнес-стратегії проведення стратегічного аналізу ринку, який передбачає: стратегічну сегментацію з метою визначення стратегічних зон господарювання; аналіз привабливості кожної з них за величиною потенціалу ринку та тривалістю його існування; конкурентний аналіз з метою визначення конкурентів (здебільшого в межах стратегічної групи) та конкурентоспроможності організації.

Центральне місце під час розроблення фінансової стратегії належить стратегічному аналізу саме економічного потенціалу організації. Економічний потенціал наділений усіма ознаками, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо.

Величина потенціалу визначається в процесі використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують різні підходи до визначення величини економічного потенціалу організації, його структуризації та механізму формування, зокрема ресурсний (визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів); структурний (передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації, масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо); цільовий (оцінює відповідність наявного економічного потенціалу рівню поставлених цілей).

Перелічені підходи переважно стосуються ресурсів організації, однак наявність ресурсів ще не гарантує досягнення цілей, важливішою умовою є спроможність (в спеціальній літературі її здебільшого називають компетенціями) організації мобілізувати ці ресурси на досягнення сформульованих цілей організації в межах функціональних сфер. Наприклад, В.В. Ковальов пропонує виділяти у складі економічного потенціалу майновий і фінансовий. Кількісну оцінку майнового потенціалу пропонується проводити на основі активу балансу, застосовуючи вертикальний, горизонтальний і коефіцієнтний аналізи, а фінансового потенціалу з позицій короткотермінової перспективи — за рівнем платоспроможності організації і довготермінової — за рівнем фінансової стійкості [12].

На нашу думку, серед перелічених підходів до структуризації економічного потенціалу під час формування функціональних стратегій особливо привабливим є цільовий, який передбачає порівняння наявного і необхідного потенціалу для досягнення бажаної мети організації. Він докорінно відрізняється від кількісної оцінки загальної величини нагромаджених ресурсів. Для проведення аналізу економічного потенціалу необхідно сформулювати цілі та завдання дослідження; вибрати конкретні його об'єкти та їхні складові; визначити критерії, які здатні дати повну та якісну оцінку елементів, взаємозв'язків, умов, в яких функціонує організація; спрогнозувати тенденції зміни економічного потенціалу та можливості досягнення організацією сформульованих цілей. Вибрані критерії мають відповідати таким основним вимогам: забезпечення необхідної широти охоплення всіх сторін економічного потенціалу організації; існування взаємозв'язку між ними; можливість їх перевірки.

Один з можливих методичних підходів до проведення стратегічного аналізу економічного потенціалу організації за цільовим підходом розроблений І. Ансоффом, який полягає в оцінці рівня мобілізаційних можливостей і реалізується за таким алгоритмом: аналіз окремих факторів, які характеризують поточний потенціал організації; визначення потенціалу, необхідного для реалізації "оптимальної" стратегії; розрахунок співвідношення бальних оцінок, які характеризують відповідність наявних можливостей оптимальним [1]. Однак під час реалізації такого підходу виникають певні труднощі, зокрема під час визначення оптимальної стратегії й оптимальних можливостей організації

Автори пропонують застосовувати методичний підхід до проведення багатокритеріального аналізу економічного потенціалу під час розроблення функціональних стратегій організації, який грунтується на оцінці якості економічного потенціалу організації та його відповідності сформульованим стратегічним цілям. Він дає можливість визначити відповідність величини наявного економічного потенціалу організації оптимальному, тобто достатньому для досягнення стратегічних цілей. Однак реалізувати його можна лише за певних умов, зокрема за відповідного інформаційного забезпечення.

Генерація стратегічних альтернатив та вибір з них досконалої стратегії. Результати стратегічного аналізу економічного потенціалу є основою вибору фінансової стратегії. На цьому етапі визначаються головні фінансові стратегії в перерізі окремих напрямів (за формулюванням І.О. Бланка – домінантних сфер) шляхом формування кількох альтернатив для досягнення бажаних цілей та вибір з цих альтернатив найпривабливішої фінансової стратегії.

Результати дослідження показали, що не існує чітко визначеної класифікаційної ознаки під час вибору пріоритетних напрямів фінансової діяльності організації, які забезпечують успішну реалізацію сформульованої головної фінансової цілі. Як зазначає І.О. Бланк у своїй фундаментальній праці "Фінансова стратегія підприємства": "результати досліджень автора показують,

що при розробленні фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти такі домінантні сфери (напрями) розвитку фінансової діяльності: стратегія формування фінансових ресурсів, інвестиційна стратегія, стратегія забезпечення фінансової безпеки і стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства" [2, с. 32]. Цілі, задачі та основні стратегічні рішення стратегії формування фінансових ресурсів мають бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії підприємства і відповідно підпорядковані їй. Інвестиційна стратегія повинна забезпечувати інвестиційну підтримку розвитку окремих стратегічних зон господарювання і стратегічних господарських одиниць підприємства, тобто виступати фінансовою основою формування найважливіших напрямів інвестиційної діяльності підприємства в стратегічній перспективі. Стратегія забезпечення фінансової безпеки спрямована на формування і підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку. Стратегія підвищення якості управління фінансовою діяльністю підприємства розробляється фінансовими службами і включається у вигляді самостійного блока в корпоративну і окремі функціональні стратегії підприємства.

Поданий вище перелік окремих фінансових стратегій охоплює практично усі напрями фінансової діяльності організації і може вважатися вичерпним. Деякі вчені називають окремі напрями фінансової стратегії операційними стратегіями і пропонують інший їх набір.

Альтернативність як найважливіша характеристика всієї системи стратегічного управління є невід'ємною складовою формування фінансової стратегії. Для вибору "оптимальної" стратегії доцільно розробити якнайповніший перелік стратегічних альтернатив, з яких організація вибирає досконалу (обґрунтовану) фінансову стратегію. Генерація стратегічних альтернатив перелічених фінансових стратегій за окремими домінантними сферами може відбуватися з використанням формалізованих і неформалізованих методів.

Оцінка розробленої стратегії. Оптимальність сформованої фінансової стратегії неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Інколи розроблення стратегії заслуговує на високу оцінку, однак її впровадження не дає очікуваних результатів. Автори пропонують вибрати головним критерієм якості сформованої фінансової стратегії фінансові результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати методику, яка передбачає формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і нової стратегії.

Розробити перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до якості й безпеки товару доволі складно. На нашу думку, цілком задовільні результати можна отримати, застосовуючи співвідношення темпів зростання загальних показників господарської діяльності організації:

$$T_{ЧП} > T_{ЧД} > T_A > 100\ \%,$$

де $T_{ЧП}$ – темп зростання чистого прибутку; $T_{ЧД}$ – темп зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); T_A – темп зростання капіталу, інвестованого в діяльність організації (темп зростання вартості активів).

Це співвідношення називають ще "золотим правилом", або економічною нормаллю і трактують як найбільш бажане співвідношення між темповими значеннями основних абсолютних характеристик динамічності розвитку організації. Воно має таку економічну інтерпретацію: нерівність $T_A > 100\ \%$ означає, що економічний потенціал організації підвищується, масштаби діяльності зростають; нерівність $T_{ЧД} > T_A$ свідчить про те, що темпи зростання чистого доходу від реалізації

продукції (товарів, робіт, послуг) вищі за темпи зростання економічного потенціалу, тобто на гривню додатково вкладеного капіталу організація отримає більше ніж одну гривню віддачі; нерівність T_A>100 % вказує на те, що темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та темпи зростання економічного потенціалу. Отже, впровадження вибраної стратегії забезпечить зменшення витрат виробництва продукції, а активи (майно) організації використовуватимуться ефективніше.

Оцінка стратегії розвитку організації за поданою вище методикою полягає в порівняльному аналізі результатів діяльності та нормативного ряду показників. Сформовану стратегію розвитку організації можна вважати досконалою, якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативної структури.. У протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії визначатиметься вже не економічними критеріями, хоча інколи діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою.

Висновки: 1. В умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, підвищення нестабільності зовнішнього середовища виникає потреба в розробленні "стратегічного набору" організації, до якого належать такі види стратегій: загальна (корпоративна), бізнес-, функціональна і операційна. Призначення функціональної стратегії (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової чи інноваційної) – забезпечити розв'язання завдань, сформульованих на вищих рівнях управління, з максимальною ефективністю.

2. Серед функціональних стратегій на особливу увагу заслуговує фінансова стратегія, яка, узгоджуючись із загальною стратегією організації, виступає ефективним інструментом перспективного управління її фінансовою діяльністю. Однак між ними часто виникають суперечності, тому що процедури розроблення ґрунтуються на різних, несумісних передумовах: загальна стратегія орієнтується на визначення основного напряму розвитку організації, а фінансова – лише її фінансової діяльності і фінансових відносин.

3. Істотно зростає необхідність формування фінансової стратегії як основи поточного (річного) фінансового плану, розроблення якого для державних підприємств є обов'язковим. Однак реалізація відповідних процедур на стадіях формування фінансової стратегії недостатньо методично розроблена.

4. Авторами запропонована методика формування системи цілей фінансової стратегії організації, яка ґрунтується на методі структуризації і забезпечує можливість розчленування основних стратегічних цілей фінансової діяльності організації на цілі нижчих рівнів.

5. Авторами розроблений методичний підхід до проведення багатокритеріального аналізу економічного потенціалу організації під час розроблення фінансової стратегій організації, який враховує якість її економічного потенціалу та відповідність сформульованим стратегічним цілям.

6. Автори пропонують оцінювати ефективність вибраної стратегії, застосовуючи співвідношення темпів зростання чистого прибутку; чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); капіталу, інвестованого в діяльність організації (темп зростання вартості активів). Оцінка досконалості стратегії полягає в порівняльному аналізі прогнозованих результатів діяльності організації та нормативного ряду показників.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; Под ред. Л.И. Евенко.– М.: Экономика, 1989. 2. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия.– К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. 3. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2002. 4. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. 5. Ван Хорн, Джеймс К., Вахович мл., Джон М. Основы финансового менеджмента. – 12-е изд. / Пер. англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2006. 6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. 7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.—М.: Финпресс, 1998. 8. Дей Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. 9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент – М.: Экономисть, 2002. 10. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: Методология и практика. – М.: "Генезис", 2001. 11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч.посібник – К.:

Знання, 2006. 12. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры.— М.: Финансы и статистика, 2006. 13. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1999. 15. Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике . – М.: Экзамен, 2002. 16. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. 17. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации", Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 2000. 18. Системный анализ в экономике и организации производства / С.А. Валуев, Н.В. Волкова, А.П. Градова и др.; Под общ. ред. С.А. Валуева, В.Н. Волковой. – Л.: Политехника, 1991. 19. Суторміна В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. 20. Томпсон А.А., Стриклend А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 21. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компании: Науч. изд. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998. 22. Clarke R.G., Wilson B.D, Daines R.H., Nadould S.D. Strategic Financial Management. – Homewood, Illinois: Irwin, 1988.

УДК 658.8

С.І. Кубів, Є.В. Крикавський, Н.С. Косар
Національний університет "Львівська політехніка"

РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

© Кубів С.І., Крикавський Є.В., Косар Н.С., 2007

Визначено необхідність використання банківськими установами України концепції маркетингу відносин та соціально-етичного маркетингу, розроблено конкретні заходи, які сприяють їх втіленню у діяльність комерційних банків (використання нових ознак сегментації ринку, сучасних каналів розподілу продуктів, пакетування продуктів та послуг, формування іміджу, інформаційна відкритість для клієнтів).

The certain necessity of use by bank establishments of Ukraine of the concept of marketing of the relations and social – ethical of marketing developed concrete measures, which assist their embodiment in activity of commercial banks (use of new attributes of segmentation of the market, modern channels of distribution of products, assembly in a complex of products and services, formation of image, information openness for the clients).

Постановка проблеми. Посилення конкуренції на ринку банківських послуг України за рахунок появи нових вітчизняних та зарубіжних банків, збільшення доходів клієнтів, поява у них нових потреб актуалізує для банківських установ проблему визначення стратегій їх подальшого розвитку з орієнтацією на утримання існуючих та залучення нових клієнтів.

Оскільки банки надають стандартні види послуг, то такі фактори, як приваблива ціна, масова реклама, активне використання заходів стимулювання збуту вже не гарантують бажаного результату. Тому ведеться пошук нових шляхів залучення уваги клієнта. Це вимагає, з одного боку, використання традиційних маркетингових технологій, а з іншого, – їхньої індивідуалізації завдяки врахуванню особливостей банківських продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Засади традиційних маркетингових технологій ґрунтовно висвітлено в працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема Ф. Котлера, Л. Мороз, Н. Чухрай, Т Примак [1–3] та ін.

Особливості банківського маркетингу достатньо повно викладено у публікаціях Т. Гірченко, І. Гончарова, О. Дубовик, З. Ляпіна, Л. Романенко тощо [4–6]. Водночас за результатами огляду наукових публікацій виявлено, що малодослідженою все ще залишається сфера формування відносин між комерційним банком та клієнтом в аспекті стратегії та перспектив розвитку, окремі