

**Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"
включено до переліку наукових фахових видань України з питань
економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від
29.12.2014 № 1528)**



Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

№ 5, 2015

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 658. 338.

*I. V. Fedulova,
д. е. н., професор Національного університету харчових технологій
Н. В. Корж,
к. е. н., доцент Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ КАПІТАЛОМ ТА ЙОГО СКЛАДОВИМИ

*I. V. Fedulova,
Doctor of Scienc, professor of the National University of Food Technologies
N. V. Korzh,
Ph.D., associate professor of Vinnitsa trade and economic institution KNTEU*

METHODICAL APPROACH TO FORMING OF EFFECTIVE CONTROL OF CORPORATE CAPITAL AND ITS COMPONENTS

В статті запропоновано авторський методичний підхід до формування системи управління корпоративним капіталом, склад якого розглядається через шість таких елементів: фізичний капітал, фінансовий капітал, споживчий капітал, людський капітал, організаційний капітал, інтелектуальний капітал. Запропонована методика побудована на визначенні показників ефективності капіталу по окремих складових та визначенні напрямів, що забезпечать збалансованість окремих складових корпоративного капіталу. Такий підхід дає можливість сформувати систему стратегічних напрямів розвитку корпоративного капіталу, спрогнозувати можливий рівень ефективності використання окремих складових корпоративного капіталу та визначити напрями розвитку системоутворюючих факторів корпоративного капіталу. Оптимізувати структуру корпоративного капіталу пропонується з використанням системного підходу, який базується на узгодженні компонент «системної тріади»: цілей, діяльності, організаційної структури. Врахування в процесі управління етапу життєвого циклу корпорації дозволить визначити пріоритетні для даного етапу складові корпоративного капіталу.

The article represents the author's methodical approach to formation of the system of corporate capital. The composition of corporate capital considered six elements: physical capital, financial capital, consumer capital, human capital, organizational capital and intellectual capital. The method is based on determining the capital performance of individual components and the identification of areas that provide a balance of individual components of corporate capital. This approach makes it possible to create a system of strategic directions of the corporate capital, predict possible level of efficiency of individual components of corporate capital and to determine the directions of the factors that form a system of effective corporate capital. The authors propose optimize the structure of corporate capital using a systematic approach that is based on harmonization of component "triad system": objectives, activities, organizational structure. Taking into account the stage of the life corporation cycle will prioritize components for this stage in the corporate capital management.

Ключові слова: корпоративний капітал, управління, системоутворюючі фактори.

Keywords: corporate capital, management, system-factors.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні процеси забезпечення конкурентних позицій українських товаровиробників на глобальних та внутрішньому ринку вимагають нових підходів до створення конкурентних переваг та відходу від побудови конкурентоспроможності продукції на конкурентних перевагах низького порядку.

Все більшу роль у забезпеченні ефективного функціонування національних економік відіграють такі складові капіталу як людський капітал, соціальний капітал та інвестиційний капітал, вартість яких постійно зростає.

Вивчення питань, пов'язаних зі створенням ефективною структури капіталу, яка зможе приносити зростаючу додану вартість та формувати стійкі конкурентні переваги на товарних ринках, набуває в сучасних умовах все більшої гостроти.

Відсутність у менеджменту ефективних інструментів до формування системи ефективного управління корпоративним капіталом та його складовими знижує конкурентоздатність корпорацій та провокує агентські конфлікти.

Проблема формування оптимальної структури капіталу обумовлена ускладненням доступу до фінансових ресурсів (скорочення довгострокових банківських кредитів та висока їх ціна), менталітетом власників (висока ступінь капіталізації акціонерного капіталу, відсутність довгострокових орієнтирів). Особливе місце в системі формування ефективною структури капіталу визначається вмінням менеджменту використовувати переваги корпоративної форми бізнесу.

Аналіз наукових досліджень та публікацій. Існує багато підходів до опису системи управління. Одним із них є бізнес-інжиніринг, який використовує теоретичне надбання для створення цілісної моделі управління компанією. Бізнес-інжиніринг використовує точні методи конструювання технічних об'єктів на бізнес. Складна система організації управління представляється у вигляді моделі, за допомогою якої знаходиться оптимальне рішення, яке і впроваджується в життя.

Системність в процесі структурування моделі управління корпоративним капіталом потрібна для того, щоб: гарантувати повноту рішення і те, що цінності і очікування всіх зацікавлених сторін знайдуть своє відображення в цілях компанії та її діяльності; надати можливості для розуміння і аналізу діяльності; найкращим чином розподілити відповідальність по рівнях організаційної структури шляхом аналізу і перевірки існуючих принципів і правил організації проектування.

Для побудови запропонованого в роботі методичного підходу використовувались точки зору науковців, викладені в роботах [1-6].

Метою статті є створення системи управління корпоративним капіталом, яка б стала інструментом підвищення ефективності корпорації та забезпечувала ринкову та фінансову стійкість корпорації на ринку.

Результати дослідження. Проведені дослідження щодо можливості управління корпоративним капіталом дозволяють зробити висновок, що здійснення ефективного управління можливе шляхом побудови

системи цілей. Для цього виникає потреба визначитись із підходами до декомпозиції цілей при здійсненні управління корпоративним капіталом з метою отримання точної моделі управління.

Існує аналогія організаційного проектування із побудовою «ієрархічної структури робіт» в управлінні проектами, де кожен структурний рівень ієрархії відображає більш детальне визначення задач проекту. Тут структура задач бізнес-системи формується у відповідності з декомпозицією цільових призначень. Потім, як і в управлінні проектами, виконується закріплення задач за виконавцями, які відповідають за досягнення результатів кожної із них.

Вибір оптимальної організаційно-функціональної моделі управління корпоративним капіталом можна представити у вигляді поступового здійснення двох видів аналізу: функціонального та організаційного.

Функціональний аналіз базується на принципах структурування діяльності за функціональними напрямками. Його метою є визначення того, яка діяльність і у якому обсязі потрібна в організації. Наскільки функціональний поділ праці повинен бути деталізованим. Він визначає функціональні системи в корпорації та функціональні процеси.

Організаційний аналіз базується на принципах організаційного проектування. Його метою є розподіл видів діяльності по організаційних системах та побудова внутрішньоорганізаційних зв'язків, які виступають об'єктом цього аналізу.

Практика застосування системного підходу при аналізі як технічних, так і соціально-економічних систем, тобто організацій, свідчить, що при здійсненні аналізу для проведення організаційних перетворень доцільно спочатку визначити стан всієї системи в цілому, а після цього, послідовно, за рівнями досліджувати її окремі елементи. В цьому проявляється сутність системного підходу: вирішувати задачі, досягаючи оптимальності на кожному рівні управління.

Одним із основних положень підходу до організаційного управління корпоративним капіталом є теорія функціональних систем [1]. З позиції даної теорії організація являє собою систему верхнього рівня, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Місія організації відображає її роль у суспільному розподілі праці. В свою чергу у складі організації можна виділити сукупність функціональних систем. Кожна із яких, згідно з теорією функціональних систем, також характеризується своїм цільовим призначенням, яке закріплює її роль в реалізації цілей організації в цілому. Найбільш загальною ціллю будь-якої організації може бути визначена як отримання прибутку внаслідок задоволення суспільної корисності у теперішньому часі та в майбутньому.

Функціональна система – це спеціалізована частина виробничої або управлінської діяльності, яка характеризується єдиним призначенням. Відношення між системами найкраще характеризується взаємодією, яка спрямована на реалізацію головних цілей організації як поточних, так і стратегічних.

Кожна функціональна система першого рівня, в свою чергу, поділяється на підсистеми. Процес декомпозиції може продовжуватись до виділення функціональних процесів або функціональних задач – останніх елементів нижчого рівня, які мають цільове призначення. Власне функціональні процеси і функціональні задачі складаються із неподільних у подальшому елементів - операцій, які побудовані у визначеній послідовності (процеси) або які здійснюються відповідно із ситуацією.

Для вирішення задач управління корпоративним капіталом достатньо, щоб кожен елемент був представлений своїм цільовим призначенням, системною роллю. В якості складових корпоративного капіталу авторами виділено шість структурних елементів: фізичний капітал, фінансовий капітал, споживчий капітал, людський капітал, організаційний капітал, інтелектуальний капітал. При визначенні цих елементів при здійсненні декомпозиції необхідно визначити задачу, яка ними вирішується, та внесок у забезпеченні діяльності корпорації. З огляду на це склад необхідних елементів бізнес-системи визначається двома факторами:

1. Ланцюг створення цінності.
2. Бізнес-стратегія, яка впливає на вибір елементів, не тільки може задавати склад елементів підсистем, але й їх необхідні характеристики.

Ідентифікація складу основних функціональних систем відбувається з метою, так званої, «карти бізнесу» [2], яка описує ланцюги створення цінності, що утворюють бізнес-модель корпорації.

Кожний ланцюг описується послідовністю елементів (постачання - виробництво - збут) по етапах життєвого циклу продукції та у фінансовому ланцюгу. На основі групування на карті елементів ланцюгу створення цінності виникають відповідні функціональні системи: постачання, виробництво, проектування, збут.

У карті бізнесу відображаються основні елементи ланцюгу створення ціннісної пропозиції. На більш деталізованих картах можуть відображатись також допоміжні логістичні елементи основних ланцюгів – такі, як транспорт або склад, а також ланцюги забезпечення основної діяльності засобами праці або людськими ресурсами. Це означає виділення в компанії діяльності у визначених площинах – всіх необхідних складових технології ведення бізнесу. Таке групування однорідної діяльності в єдиній системі перед її розподілом на наступному рівні по організаційних складових мають велике значення для аналізу і стандартизації.

Однак, у складі функціональних систем великої компанії їх кількість може бути значно більшою, ніж необхідно для підтримання життєвого циклу продукції. Життєвий цикл компанії не обмежується

створеними бізнес-процесів на початку її існування. У швидко зростаючих компаніях на регулярній основі поставлена діяльність зі стратегічного та організаційного розвитку. При цьому найбільша увага у великих компаніях приділяється питанням саме корпоративного управління, як обраного способу отримання доходу від володіння активами, нарощування вартості компанії.

Концепція стійкого розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних аспектів діяльності: економічної, соціальної та екологічної – триєдиної концепції стійкого розвитку [3]. Сучасна оцінка ефективності використання корпоративного капіталу також повинна відбуватися по трьох напрямках: економіка, екологічна безпека і соціальна відповідальність (Triple Bottom Line) [4].

Можна виділити такі функціональні системи організації:

1. Стратегічний і організаційний розвиток - організаційна складова корпоративного капіталу: компонента організаційна структура, тип управління:

1.1. Стратегічне планування і маркетинг.

1.2. Організаційний розвиток.

2. Системи корпоративного управління - організаційна складова корпоративного капіталу: компонента корпоративні відносини, корпоративна культура:

2.1. Корпоративні відносини.

2.2. Внутрішній контроль і управління ризиками.

2.3. Безпека і захист активів.

2.4. Правове забезпечення.

2.5. Відносини з суспільством.

2.6. Відносини з державою.

3. Основні системи ланцюга постачань - споживчий капітал у структурі корпоративного капіталу:

3.1. Система управління попитом.

3.2. Система взаємодії зі споживачем.

3.3. Система каналів розподілу.

3.4. Система просування товарів.

4. Системи забезпечення безпеки і охорони навколишнього середовища:

4.1. Системи охорони здоров'я і безпеки персоналу.

4.2. Система забезпечення промислової безпеки.

4.3. Система охорони навколишнього середовища.

5. Системи управління ресурсами - фінансовий, людський, фізичний і інтелектуальний капітал:

5.1. Економіка і фінанси.

5.2. Управління людськими ресурсами.

5.3. Управління інформаційними ресурсами і технологіями.

6. Системи обслуговування - загальний корпоративний капітал:

6.1. Адміністративне обслуговування.

6.2. Господарське обслуговування.

Діяльність у кожній із цих систем повинна бути ретельно спроектована. Внутрішній устрій кожної функціональної системи організується за визначеними правилами, так званими нормативними моделями.

Нормативна декомпозиція функціональної системи повинна розподілити основні процеси, тобто специфічні для цієї функціональної системи процеси створення цінності для зовнішнього або внутрішнього споживача, від процесів різних рівнів управління.

Для вибору складу основних процесів функціональної системи використовують референтні моделі і довідники. Джерелами їх пошуку є стандарти і найкращі практики професійних асоціацій. Наприклад, Американський центр з продуктивності та якості (American Productivity&Quality Center, APQC [5]) випускає схему класифікації процесів, Рада по ланцюгам поставок (Supply Chain Council [2]) випускає референтну модель на ланцюгу постачань (SCOR - Supply Chain Operations Reference model [6]) та інші.

Що стосується процесів управління, то тут застосовуються універсальні моделі, які підходять до будь-якої функціональної системи. В середині кожної функціональної системи виділяють 3 стандартних рівня процесів:

1. Управління розвитком і ефективністю функціональної системи.

1.1. Управління функціональною стратегією, політиками і методами.

1.2. Організація і удосконалення діяльності функціональної системи.

1.3. Управління програмами і проектами розвитку функціональної системи.

2. Операційне управління функціональною системою.

2.1. Довгострокове управління ресурсами (рік).

2.2. Середньострокове управління ресурсами (місяць, тиждень, доба).

2.3. Оперативне управління роботами (доба, зміна).

3. Основна діяльність функціональної системи (індивідуально для кожної функціональної системи).

В межах рівнів управління виділяють підсистеми. Для їх виділення і подальшої декомпозиції рівнів застосовують відомі моделі і шаблони, які задають типові процеси і задачі управління, що підходять для будь-якої функціональної системи.

Нормативний склад процесів може суттєво відрізнятись від процесів, які підтримуються в організації. Для вибору змісту процесів управління функціональною системою стосовно конкретної компанії використовують наступні положення: тип ланцюга цінностей (безперервний, серійний, проектний) і галузеві особливості; стадія життєвого циклу бізнесу (у авторському баченні: зародження, дитинство, прискорений розвиток, стабілізація, зрілість, криза); існуючий рівень зрілості процесів функціональної системи; вимоги до бізнес-стратегії або обраної функціональної стратегії у кожній галузі.

Вплив управління визначає вимоги до системи, які виходять із обраного варіанту створення ціннісної пропозиції. Функціональна стратегія визначає, яким чином реалізувати ці вимоги у своїй функціональній площині з мінімальними витратами ресурсів із врахуванням стану та напрямів розвитку складових корпоративного капіталу. Попри позитив функціональний підхід має недоліки. Недоліком функціонального підходу є те, що його використання оцінює діяльність організаційної системи по локальних, а не збалансованих між собою критеріях. Тобто при цьому відсутня взаємодія, як джерело системної енергії або синергії.

Все вищевикладене з урахуванням розроблених методичних підходів до оцінки величини, структурних змін, балансу, можливості прогнозування дозволило розробити авторський підхід до управління розвитком корпоративного капіталу та його окремими складовими (рис.).

Запропонований підхід до управління корпоративним капіталом базується на:

- 1) визначенні оцінки окремих складових ефективності використання корпоративного капіталу і капіталу в цілому;
- 2) врахуванні динамічних характеристик змін окремих складових ефективності використання корпоративного капіталу і капіталу загалом;
- 3) аналізі структурних змін корпоративного капіталу із визначенням коефіцієнта структурної і масштабної мобільності корпоративного капіталу;
- 4) визначенні системоутворюючих факторів корпоративного капіталу із виокремленням для кожного із них перспективи щодо їх розвитку в загальній структурі корпоративного капіталу;
- 5) аналізі стратегічного балансу окремих складових корпоративного капіталу із визначенням окремих етапів розвитку корпоративного капіталу, а саме: зародження, дитинство, прискорений розвиток, стабілізація, зрілість, криза;

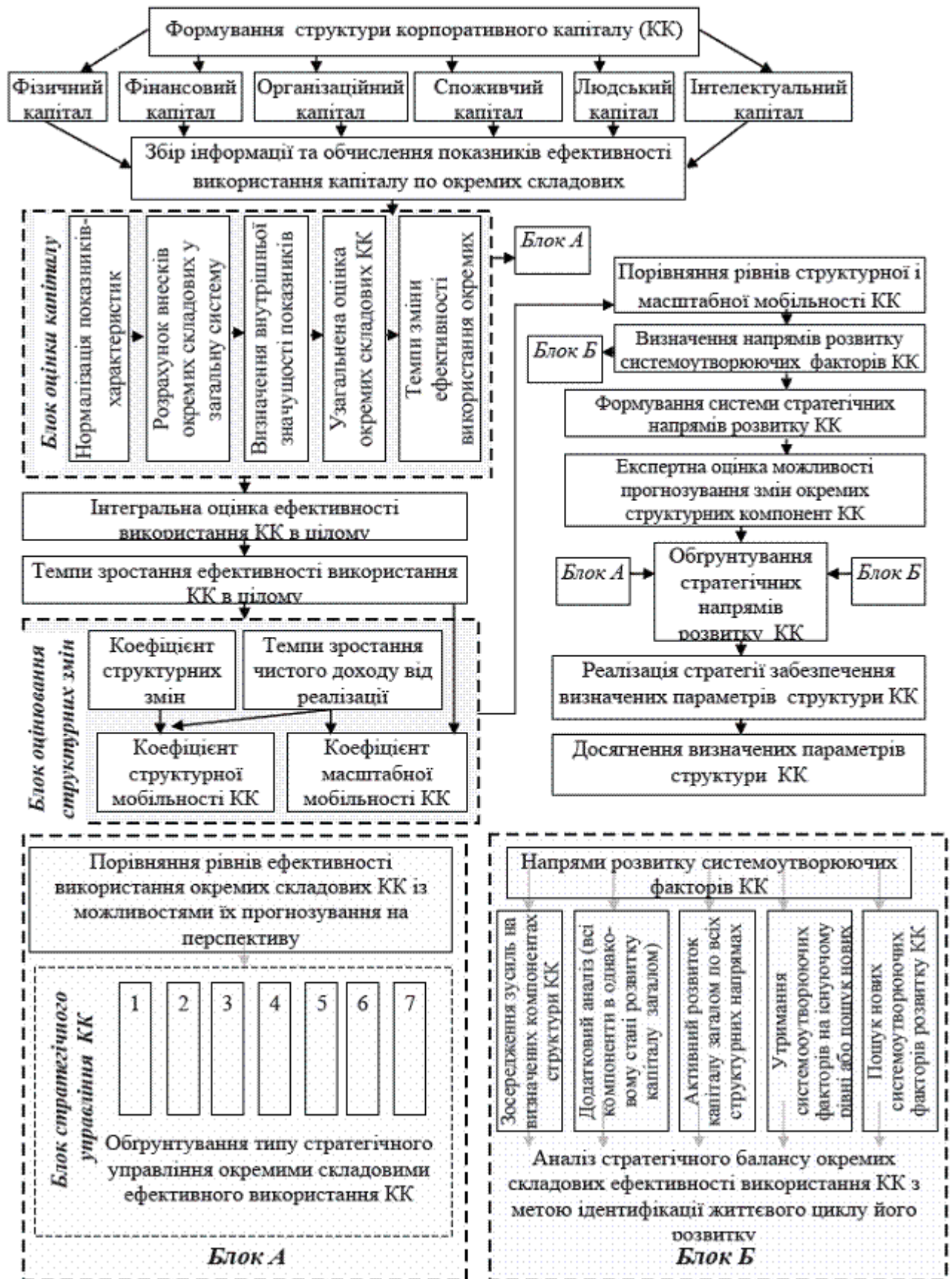


Рис. Система управління розвитком корпоративного капіталу

*Розроблено автором

- б) визначенні життєвого циклу розвитку корпоративного капіталу на підприємстві і формуванні адекватних визначеним етапам управлінських впливів;
- 7) визначенні можливості прогнозування окремих складових корпоративного капіталу;

8) обґрунтуванні типу стратегічного управління окремими складовими ефективності використання корпоративного капіталу;

9) формуванні системи стратегічних напрямів розвитку корпоративного капіталу підприємства і обґрунтуванні найкращого за всіма вище сформованими ознаками.

Запропонований методичний підхід до управління розвитком корпоративного капіталу дозволить вирішити питання підвищення ефективності використання корпоративного капіталу та формування його структури, яка б дозволила збалансувати складові корпоративного капіталу найкращим чином для забезпечення досягнення організаційних цілей при врахуванні етапу життєвого циклу корпорації та стану системоутворюючих факторів корпоративного капіталу.

Висновки і перспективи подальшого розвитку. Запропонований підхід дозволить комплексно вирішувати проблему управління стратегічним розвитком корпоративного капіталу з урахуванням всіх структурних елементів капіталу окремо і корпоративного капіталу в цілому.

Оптимізувати структуру корпоративного капіталу пропонується з використанням системного підходу, який базується на узгодженні компонент «системної тріади»:

- цілей, які визначають зміст створення і існування організації та її частин;
- діяльності в різних її формах та проявах (функціональні задачі, процеси тощо), яка забезпечує реалізацію цілей корпорації;
- організаційної структури, яка визначає склад корпорації та взаємозв'язки між окремими структурними підрозділами.

Подальші дослідження можуть бути пов'язані із визначенням типу стратегічного управління корпоративним капіталом та його складовими з метою підвищення рівня ефективності управління корпорацією.

Використана література.

1. American Productivity&Quality Center. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.apqc.org/>
2. Supply Chain Council. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.apqc.org/>
3. Lozano R. Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. // *Journal of Cleaner Production*. – 2012. – 25 p. P. 14–26.
4. Elkinjton J. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple iottom line of 21 st= Century Business. / J. Elkinjton // *Environmental quality management*. 1998. – P. 37–51.
5. American Productivity&Quality Center. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.apqc.org/>
6. Supply Chain Operations Reference (SCOR®) Model [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.supplychain247.com/paper/supply_chain_operations

References.

1. American Productivity&Quality Center, [Online], available at: <https://www.apqc.org/>
2. Supply Chain Council, [Online], available at: <https://www.apqc.org/>
3. Lozano, R. (2012), "Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives", *Journal of Cleaner Production*, vol. 25, pp. 14–26.
4. Elkinjton, J. (1998), "Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple iottom line of 21 st= Century Business.", *Environmental quality management*, pp. 37–51.
5. American Productivity&Quality Center, [Online], available at: <https://www.apqc.org/>
6. Supply Chain Operations Reference (SCOR®) Model, [Online], available at: http://www.supplychain247.com/paper/supply_chain_operations

Стаття надійшла до редакції 20.05.2015 р.