

## СТРАТЕГІЯ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Постановка проблеми.** В умовах економічної кризи особливо загострилася проблема забезпечення фінансової стабільності підприємств, а тому для вирішення цієї проблеми суб'єктам господарювання необхідно розробити певні економічні інструменти, які будуть характерні для кожного підприємства, враховуючи його особливості діяльності. Останнім часом тривають наукові дискусії щодо формування організаційних процедур розробки та реалізації стратегії розвитку підприємств та її впливу на стабільність підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сучасних проблем, пов'язаних із забезпеченням фінансової стабільності підприємств присвячені наукові праці вчених економістів І.А.Бланка, О.В.Вітковського, А.В.Калини, М.Д. Корінько, Е.В. Милованова, Л.А.Швайки та інш.

Разом з тим, на сьогодні залишаються недостатньо вивченими питання, що стосуються визначення стратегії управління фінансами та підприємством в цілому. Вирішення цієї задачі є особливо важливим в умовах економічної кризи та при розробці економічних інструментів впливу на фінансову діяльність підприємств.

**Мета цієї роботи** полягає у визначенні економічної сутності стратегії розвитку підприємств, обґрунтування поняття та її основних складових і визначення ролі стратегії як засобу забезпечення стабільності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку підприємств, забезпечення їх фінансової стабільності та визначення їх перспективних фінансових можливостей. На позитивне вирішення та забезпечення таких питань впливає безліч зовнішніх та внутрішніх факторів і одним з них являється чітко визначена та правильно вибрана стратегія управління фінансами та підприємством в цілому.

Фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства, а зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Така стратегія включає методи та практику формування фінансових ресурсів, їх планування та забезпечення фінансової стабільності підприємства за ринкових умов господарювання. Фінансова стратегія охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику тощо [1,6].

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів і передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. При розробці фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі стратегічною ціллю забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами [5,6].

Завданнями фінансової стратегії можна визначити:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

У процесі розробки стратегії особлива увага приділяється виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

При формуванні фінансової стратегії необхідно пам'ятати про важливість факторів ризику: неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших не передбачуваних обставин.

Основою перспективного фінансового планування, на думку науковців, слід вважати прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз наявної інформації з наступним моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників. Методи та способи прогнозування мають бути достатньо динамічними для того, щоб своєчасно врахувати ці зміни [6].

Визначено, що успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізовано фінансове керівництво, а методи

його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

За ринкової економіки значно підвищується матеріальна відповідальність керівника підприємства за його фінансовий стан. Саме тому зросла важливість перспективного, поточного та оперативного фінансового планування для забезпечення стійкого фінансового стану та підвищення рентабельності підприємств.

Серед внутрішньокорпоративних фінансових інструментів реалізації стратегії розвитку визначають методи фінансового планування і управління підприємства («гнучкого бюджету», проценту від продаж, аналізу беззбитковості, управління видатками), а також ситуаційні плани.

Метод «гнучкого бюджету» передбачає визначення капітальних затрат по проектам програми розвитку не у вигляді фіксованих сум, а у вигляді нормативів витрат, які використовують як базу при визначенні показників діяльності підприємства, наприклад обсяг робіт по інновації. Ефективність розробленої фінансової стратегії, забезпечення її реалізації залежить від якості діяльності організаційної структури фінансових служб підприємства, а значить організаційну структуру фінансово - економічного управління підприємства можна рахувати внутрішньо - корпоративним інструментом формування і реалізації стратегії.

Механізми адаптації планів підприємства до зовнішніх умов доцільно будувати на основі ситуаційних планів. Традиційно ситуаційні плани розглядались як методичний прийом забезпечення гнучкості загальнокорпоративної стратегії. Ситуаційний план являється в деякому сенсі антиподом стратегічного плану. В ситуаційному плані передбачається, що ті чи інші передбачення, прогнози в стратегічному плані не враховуються [4,5].

Розглянемо деякі механізми формування та реалізації фінансової стратегії розвитку підприємства, створені і використані в економічних умовах сьогодення.

1. Механізм фінансової підтримки стратегії диверсифікації. В сучасних умовах трансформування економіки України однією з найбільш ефективнішою стратегією реалізації розвитку для великих підприємств являється стратегія диверсифікації. Суть цієї стратегії полягає в тому, що діяльність різноманітних підрозділів підприємства організується в різних галузях. При цьому підсилюються конкурентні позиції підприємства в галузях, де має місце успіх, розширення сфери функціонування підприємства. Входження підприємства в галузь пов'язано з необхідністю витрат, до складу яких входять: інвестиції у виробничі підприємства, додаткові інвестиції, пов'язані з подоланням вхідних бар'єрів (патентування технологій), вартість опору інших фірм, які вже знаходяться в галузі [2,5,6].

В даному випадку фактор «видатки освоєння ринку» може приймати значення детермінанта, таким чином, для реалізації стратегії диверсифікації потрібен механізм, який дозволить надати детермінанту таку динаміку, при якій він попаде в межі порогу приємливості.

2. Віртуальна фінансово промислова група. Діяльність підприємств, працюючих по контрактам із закордонними фірмами і виробляючих високотехнологічну продукцію, яка характеризується рядом особливостей:

- продукція, яка виробляється, відноситься до класу складних технічних систем. Це обов'язково призведе до необхідності залучення у виробничий процес підприємств-суміжників для виробництва окремих деталей і вузлів;

- відсутність оборотних засобів практично у всіх підприємств України, призведе до практично некерованого росту загальновиробничого і фінансового ризику діяльності базового підприємства;

- конкуренція на світовому ринку зачіпає і фінансову стратегію підприємства. Так на тендерах по заключенню договорів на складну технічну продукцію (обладнання для виробництва) західні конкуренти переносять боротьбу в область фінансової стратегії, тобто вони пропонують лізингову форму поставки своєї продукції. В той же час вітчизняні підприємства не зможуть дозволити собі такої форми фінансування робіт.

Таким чином з'являються загальні напрямки подолання проблем, які виникнуть:

- прискорити рух фінансових ресурсів від базового підприємства до підприємств-суміжників;

- притримати грошові засоби, які надходять до підприємств-суміжників в їх виробничому циклі;

- зконцентрувати в межах одного банку необхідні обсяги грошових засобів, за допомогою яких можливо буде задовольнити необхідність базового підприємства в поповненні оборотних засобів за рахунок кредитних ресурсів.

Подолати такі проблеми дозволяє використання спеціального механізму, який реалізує максимально замкнуту систему руху фінансових ресурсів по визначеному контракту. Такий механізм будується, як «віртуальна фінансово-промислова група», яка формується при співдії з Національним банком України. Ініціатором і організатором процесу створення цього механізму виступає базове підприємство.

Формування і функціонування механізму складається з наступного. Для підприємств - контрагентів (перший переділ) базового підприємства відкривають рахунки в банку базового підприємства зі спеціальною позначкою – це дозволяє розпоряджатися грошовими коштами, які поступають на рахунок тільки підприємству – власнику рахунку. Даний рахунок виключає нецільове використання грошових засобів, так як кошти на ньому не підлягають до списання. Таким чином, і базове підприємство і його контрагенти стають клієнтами одного банку.

Цей механізм дозволяє вирішити вище згадані проблеми, бо різко прискорюється швидкість проходження грошових засобів від базового підприємства до контрагентів; оскільки грошові засоби залишаються в межах одного банку, то він може акумулювати їх для кредитування базового підприємства, тощо. В той же час, даний механізм реалізує ідею самоорганізації фінансових потоків. В якості базового елемента, який запускає цей процес, є базове підприємство – здійснювач контракту, також важливу роль відіграє Національний банк України і Кабінет Міністрів, які легалізують своїми рішеннями подібні схеми взаємовідносин підприємств і банківських структур [3,4,5].

**Висновки.** Розробка фінансової стратегії відіграє важливу роль в розвитку та забезпеченні стабільності підприємств. Проаналізувавши в цілому вище згаданий матеріал, можна зробити деякі висновки.

Різноманіття фінансових механізмів та інструментів, які традиційно використовувалися в країнах з ринковою економікою, потребують адаптації до умов сучасної економіки України.

Підприємства, особливо працюючі в стратегічно важливих для економіки країни галузях, повинні формувати власні фінансові механізми та інструменти, виходячи із особливостей як кожного контракту, так і конкретних умов ринкового середовища – законодавчої бази, кон'юнктури ринку та інших факторів. Для цього в складі економічних структур підприємств повинні створюватися підрозділи фінансової інженерії, які призначені

самим тісним чином взаємодіяти зі службами стратегічного планування і управління підприємством.

Розроблені та реалізовані механізми фінансової стратегії, які вище наведені забезпечують синергійний ефект – сформовані в результаті пільги та преференції для підприємства і ведуть в кінцевому рахунку до більшого сумарного результату для економіки держави в цілому (платежі до бюджету на всіх рівнях, занятість працівників підприємства, розвиток потенціалу підприємства).

Використання більшості сучасних і досить струнких інструментів фінансової стратегії, створених в країнах Заходу, особливо пов'язаних із наявним розвинутим фінансовим ринком, потребує формування та розвитку фінансового менеджменту на макроекономічному рівні.

Багато фінансових механізмів, у тому числі, і які забезпечують діяльність підприємства в масштабах світового фінансового ринку, могли б бути запущені та приносити значні результати вже зараз, у випадку легалізації фінансових ресурсів «тіньової економіки».

### Анотація

Розглянуто основні аспекти визначення економічної сутності стратегії розвитку підприємств, визначено роль стратегії як засобу забезпечення стабільності підприємств.

**Ключові слова:** фінансова стратегія, віртуальна фінансово - промислова група, стратегія диверсифікації.

### Аннотация

Рассмотрены основные аспекты определения экономической сущности стратегии развития предприятий, определена роль стратегии как средства обеспечения стабильности предприятий.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, виртуальная финансово- промышленная группа, стратегия диверсификации.

### Summary

The basic aspects of determining the economic nature of an enterprise development strategy, defined the role of strategy as a means of ensuring the stability of the enterprises.

**Keywords:** Financial Strategy, a virtual financial and industrial group, a strategy of diversification.

### Список використаних джерел:

1. Бланк І.А. Стратегия и тактика управления финансами / І.А.Бланк.- К.:Либідь, 1996. – 21 с.
2. Вітковський О.В. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства / О.В.Вітковський // Підприємство, господарство і право. - 2006. - №9. - С.166-168.
3. Калина А.В. Прогнозування та макроекономічне планування / А.В.Калина // Навч.посібн. К.:МАУП, 2008. - С.34-36.

4. Корінько М.Д. Оцінка результатів диверсифікації діяльності підприємства / М.Д.Корінько // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №3. - С.52-57.
5. Милованов Е.В. Стратегия диверсификации - основа финансовой устойчивости многопрофильного предприятия / Е.В.Милованов // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - №10. - С.83-85.
6. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства / Л.А.Швайка // Навч.посібн. Львів: Магнолія плюс, 2004. – С. 47-51.