

Фінансова стратегія підприємств легкої промисловості: принципи формування та особливості реалізації

Обґрунтовано і доповнено характеристики фінансової стратегії підприємства та побудовано організаційну модель її формування та реалізації. Вперше розроблено комплексний підхід до оцінювання фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством. Проведено комплексну діагностику збалансованості корпоративних інтересів та прийняття стратегічних рішень підприємств легкої промисловості Вінницької області.

Proved and supplemented with characteristics of financial enterprise strategy and the organizational model of the formation and implementation. For the first time developed a comprehensive approach to the assessment of financial strategy in corporate management. A comprehensive diagnosis balance corporate interests and strategic decision making of Light Industry Vinnitsa region.

Ключові слова: процес, фінансова стратегія, організаційна модель, система корпоративного управління, підприємство.

Вступ. Основні складові ефективності діяльності підприємства будь-якої сфери діяльності, у тому числі і легкої промисловості: висока конкурентоспроможність, платоспроможність, фінансова стабільність та стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість досягаються шляхом здійснення ефективного фінансового управління. Неодмінною передумовою забезпечення стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства сьогодні виступає його фінансова стратегія, що займає ключове положення у системі корпоративного управління. Збалансованість корпоративних інтересів у системі корпоративного управління в цілому та між її важливими складовими зокрема і є головною запорукою успіху сучасного підприємства легкої промисловості.

Постановка завдання. Вагомий внесок у розвиток стратегій зробили зарубіжні вчені: І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, Б. Карлофф, Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, У. Шарп та ін. Значний внесок у розвиток цих проблем

належить українським вченим: Є. Бельтюкову, І. Бланку, М. Войнаренко, В. Гринчуцькому, О. Кузьміну, А. Наливайко, В. Нижнику, В. Оберемчуку, О. Редькіну, Н. Хрущ, О. Ястремській та ін. Серед найбільш вагомих сучасних досліджень проблем формування фінансового потенціалу і фінансових стратегій підприємств є праці таких українських вчених як: М. Білик, Г. Блакита, І. Брітченко, А. Воронкова, С. Оборська, Г. Партин, А. Череп, З. Шершньова, та ін.. Розробкою науково-методичного забезпечення стратегій підприємств займались українські та зарубіжні вчені: І. Благун, П. Григоруку, К. Ізмайлова, С. Ілляшенко, В. Лук'янова, Є. Мних, О. Орлов, Л. Павлова, Г. Савицька, О. Стоянова, І. Ткаченко, І. Фаріон та ін.. Проблема розвитку корпоративного управління в Україні присвячені роботи В. Гриньової, Д. Задихайло, Е. Коренєва, В. Мазур, О. Мороз, Г. Савиної, В. Стадник, Ю. Уманціва, Л. Федулової та ін.. У той же час, автори приділяють недостатню увагу дослідженню процесів формування та оцінювання фінансової стратегії і системи корпоративного управління підприємств легкої промисловості у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу в сучасному динамічному середовищі. Все вище зазначене, дозволяє констатувати про необхідність продовження досліджень у цій царині.

Метою дослідження є обґрунтування процесів формування та реалізації фінансової стратегії підприємств і системи корпоративного управління підприємств легкої промисловості у їх взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу в сучасному динамічному середовищі.

Результати. Фінансова стратегія підприємства займає одне із головних місць у стратегічному наборі підприємства, який являє собою систему стратегій різного типу, що формується та розробляється підприємством на визначений період часу з урахуванням специфіки функціонування і розвитку даного підприємства з метою досягнення поставлених цілей.

В теорії стратегічного управління побудова стратегії здійснюється за принципом ієрархії. Причому ієрархія організаційної побудови самого підприємства визначає ієрархію стратегічних цілей і ієрархію його стратегії. Даний принцип визначає суттєву особливість побудови стратегії підприємства та визначає її як багаторівневу структуру. В загальному вигляді, ієрархічна структура стратегії підприємства складається із рівнів. Ми підтримуємо думку Бельтюкова Є.А. та Некрасової Л.А., що кількість рівнів, в першу чергу, залежить від типу підприємства. Зокрема, диверсифіковане підприємство будує

трирівневу стратегію, а вузьпрофільне – дворівневу, яка містить ділові (конкурентні) та функціональні стратегії. Стратегії класифікуються за такими ознаками: належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (корпоративні стратегії); належністю до стратегій досягнення конкурентних переваг (ділові стратегії); належністю до стратегій, які застосовуються в залежності від внутрішніх умов (функціональні стратегії). Стратегії розподіляються за такими рівнями: 1 рівень – корпоративні стратегії; 2 рівень – ділові стратегії; 3 рівень – функціональні стратегії [1, с. 56].

Фінансова стратегія підприємства, як одна із базових (функціональних) стратегій, виступає складовою загальної стратегії підприємства і має відповідати їй за метою і завданнями. Наразі є особливо важливим визначення її місця в стратегічному наборі підприємства, зокрема у системі інших функціональних стратегій.

Сьогодні не існує єдиної думки щодо місця фінансової стратегії поміж інших стратегій підприємства. Ми поділяємо думку вчених, які визнають фінансову стратегію як базову, що забезпечує реалізацію усіх інших стратегій підприємства. Це підхід М. Куркіна, який вважає, що в загальній системі розвитку підприємства фінансова стратегія є базовим елементом, який забезпечує ефективне функціонування інших стратегій підприємства [2, 68]. Таку ж думку висловлюють Аранчій В.І., та Зоря О.П., що вважають фінансову стратегію підприємства компонентом базової стратегії, яка «забезпечує за допомогою фінансових інструментів, методів фінансовою менеджменту тощо реалізацію будь-якої базової стратегії; метою якої є ефективне використання фінансових ресурсів та управління ними» [3, с. 157]. Із врахуванням вище зазначеного, місце фінансової стратегії підприємства в стратегічному наборі показано на рис. 1.

На основі визнання сутності та змісту поняття «фінансова стратегія» та встановленого місця і ролі фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства доцільно виділити найголовніші її характеристики, табл. 1. Зазначені характеристики є втіленням відмінностей, що визначають особливості фінансової стратегії підприємства. Головними завданнями фінансової стратегії є [3-6 та ін.]:

– дослідження характеру та закономірностей формування фінансів у сучасних умовах господарювання;

- визначення способів ефективного використання фінансових можливостей підприємства у довготерміновому періоді;
- визначення перспективних напрямів фінансових взаємовідносин підприємства з іншими контрагентами;
- формування системи ефективного фінансового забезпечення усіх видів діяльності підприємства;
- виявлення резервів та мобілізація ресурсів підприємства для найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів та оборотних коштів;
- визначення системи заходів щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства на ринку;
- забезпечення ефективного вкладання тимчасово вільних грошових коштів підприємства з метою отримання максимальних фінансових результатів;
- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та стратегічного використання фінансових можливостей, нових видів продукції та підготовки кадрів підприємства до роботи в умовах ринку, їх організаційної структури та технічного оснащення;
- вивчення фінансових стратегічних поглядів ймовірних конкурентів, їхніх економічних та фінансових можливостей, розробка та здійснення заходів по забезпеченню фінансової стійкості;
- розробка та підготовка можливих варіантів формування фінансових ресурсів підприємства та дійового фінансового управління у випадку нестійкого чи кризового фінансового стану підприємства;
- обґрунтування способів виходу з кризи та методів управління за умов кризового стану підприємства тощо.

Фінансова стратегія підприємства формується виходячи із комплексу принципів, які власне і характеризують сам процес побудови стратегії. До основних принципів побудови процесу формування фінансової стратегії підприємства відносяться [5, с. 72-84]:

- принцип побудови процесу на основі стратегічного мислення менеджерів;
- принцип побудови процесу на основі стратегічного бачення менеджерами майбутнього свого підприємства;
- принцип економічності процесу;

- принцип спрямованості процесу на забезпечення «стратегічної відповідності»;
- принцип забезпеченості можливостей зворотних зв'язків між виконавцями окремих етапів процесу;
- принцип забезпечення чіткого розмежування окремих груп операцій процесу за визначеними функціональними етапами його здійснення;

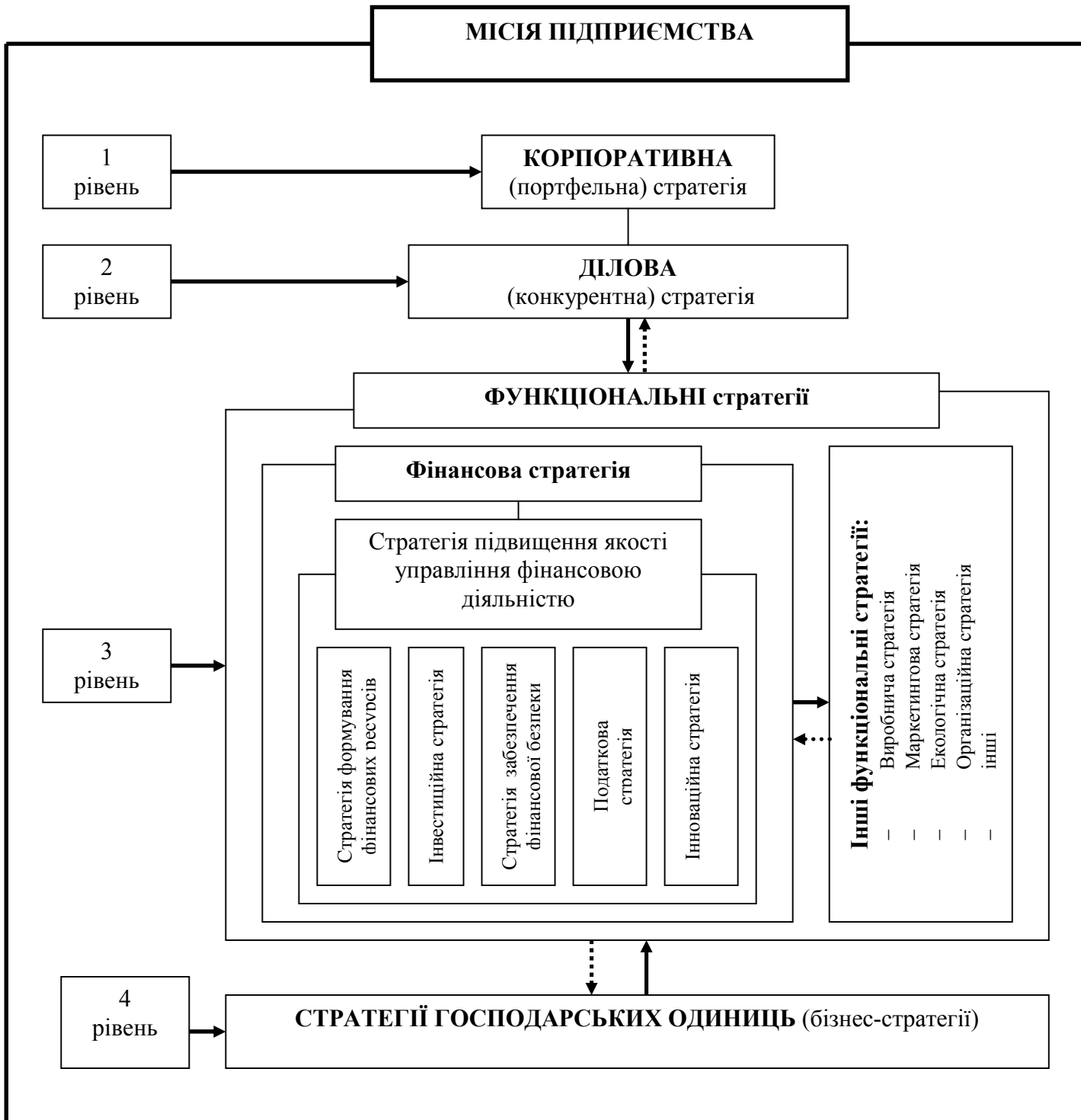


Рис. 1. Місце фінансової стратегії підприємства в стратегічному наборі

Найголовніші характеристики фінансової стратегії підприємства

Характеристики, що визначають особливості фінансової стратегії підприємства	Науковці, які визнають відповідні відмінності при формулюванні сутності цього поняття
Один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства	І.О. Бланк, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Дж. Хангер, Т. Уїлен та ін.
Стратегія, що охоплює сферу фінансової діяльності підприємства	І.О. Бланк, В.В. Бочаров, Р. Каплан, Д. Нортон, Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова, А.М. Поддєрьогін, О.В. Павловська, Дж. Хангер, Т. Уїлен та ін.
Стратегія, що спрямована на забезпечення реалізації корпоративної (ділової) та бізнес-стратегії підприємства*	Г.Б. Клейнер, Дж. Хангер, Т. Уїлен та ін.
Стратегія, що формується із урахуванням фінансових інтересів власників підприємства	Г.В. Блакита
Стратегія, що спирається на ефективне використання внутрішнього фінансового потенціалу підприємства	І.О. Бланк, В.В. Бочаров, І.В. Іванов, В.В. Баранова, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Дж. Хангер, Т. Уїлен та ін.
Стратегія, напрями якої мають передбачати можливість своєчасної адаптації до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища*	І.О. Бланк, В.В. Бочаров, Р. Калан, Д. Нортон, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань та ін.
Стратегія, яка є базовою, що забезпечує ефективне функціонування інших стратегій підприємства*	М. Куркін, В.І. Аранчій, О.П. Зоря, І.А. Лісовська та ін.
Стратегія, що формує фінансові цілі довгострокового розвитку підприємства*	І.О. Бланк, Г.В. Блакита, Л.С. Мартюшева, О.О. Галєєва та ін.
Стратегія, яка має прямий та зворотній зв'язок із корпоративною (діловою) стратегією та стратегією господарських одиниць*	Білик М.Д., І.А. Лісовська та ін.

– принцип науковості підходів до обґрунтування управлінських дій;

– принцип забезпечення синергії в процесі взаємоузгодження прогнозованих стратегічних управлінських дій;

– принцип забезпечення на кожному етапі процесу формування цінності для власників та ін..

В економічній літературі [5, с. 102; 7, с. 13; 8, с. 302; 9, с. 7; 10, с. 7; 11, с. 18; 12, с. 160-162; 17, с. 109-113; 13, с. 328-330; 14, с. 129-131; 15, с. 148-154; 16, с. 208-214 та ін.] існує безліч думок щодо виділення етапів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. У проаналізованих підходах автори виділяють кількість етапів, що коливається від 5 до 15, що дає підстави стверджувати про існування двох загальних способів подання: стислого та розширеного, табл. 2. На нашу думку, оскільки процес формування та реалізації фінансової стратегії підприємства є досить складним та багатограним, не варто його зводити лише до п'яти (Л.Г. Квасній) чи шести і семи етапів (Г.О. Патрін, І.М. Шняк, О.Ю. Масленников, О.Г. Дерев'янку). Більш доцільним ми вважаємо спосіб розширеного подання та пропонуємо з метою систематизації окремі етапи об'єднати у блоки чи фази, як це запропоновано у роботі Г.В. Блакити [5, с. 102].

Результати детального аналізу сутності та змісту окремих етапів, запропонованих у наукових дослідження різних авторів дозволяють згрупувати їх у чотири блоки:

- 1) визначення ключових елементів фінансової стратегії підприємства;
- 2) діагностування та оцінка стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства;
- 3) розробка, вибір та оцінювання складових фінансової стратегії підприємства;
- 4) реалізація та контроль (моніторинг) виконання розробленої фінансової стратегії підприємства.

Етапи формування та реалізації фінансової стратегії підприємства є основою організаційної моделі процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства, рис. 2. У межах виділених блоків зазначено основні етапи процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства.

Підходи до виділення етапів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства

Назва етапу	Джерело*											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання. Розробка корпоративної стратегії			1								1	
Визначення головної цілі (місії) фінансової стратегії підприємства. Генеральна фінансова стратегія		3	2	1	1					1		
Визначення періоду реалізації фінансової стратегії підприємства		2		2			1		1			
Аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища	1	1		3	2				2	2		1
Аналіз внутрішнього фінансового середовища	2			4								
Комплексна оцінка фінансового стану підприємства			3	5		1		1	3			2
Формулювання фінансової філософії розвитку підприємства	4											
Оцінка конкурентоспроможності підприємства (продукції)								2		3		
Оцінка становища на ринку								3				
Визначення потенціалу підприємства					3	2		4				
Визначення необхідних інструментів для розроблення фінансової стратегії				6								
Визначення стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства	6			7		3	2		4		2	
Розробка фінансової політики. Формування фінансових планів		7	5				3	5	7			
Конкретизація цілей фінансової стратегії							4					
Формулювання фінансової стратегії					4	4						3
Формулювання цільових завдань			4	8								
Визначення цільових нормативів				9								
Визначення критеріїв вибору фінансової стратегії		5										
Визначення основних фінансових рішень для досягнення головних цілей	3		6	10								
Розробка варіантів фінансової стратегії підприємства	5	4		11		5			5	4	3	
Оцінювання та вибір оптимального варіанта фінансової стратегії		6		12		6		6	6	5		
Обґрунтування шляхів реалізації обраного виду фінансової стратегії	7	8										
Оцінка розробленої фінансової стратегії	8						5					
Деталізація вибраного варіанта фінансової стратегії підприємства				13								
Оформлення та затвердження фінансової стратегії як документа				14	5					6		
Подолання стратегічного розриву за передбаченим планом	9											
Реалізація розробленої стратегії	10	9	7		6	7	6	8		7	4	4
Оцінка виконання стратегії, коригування місії (у разі потреби). Оцінка якості стратегії		11			7					8	5	6
Контроль (моніторинг) виконання розробленої фінансової стратегії	11	10		15		8		9				5

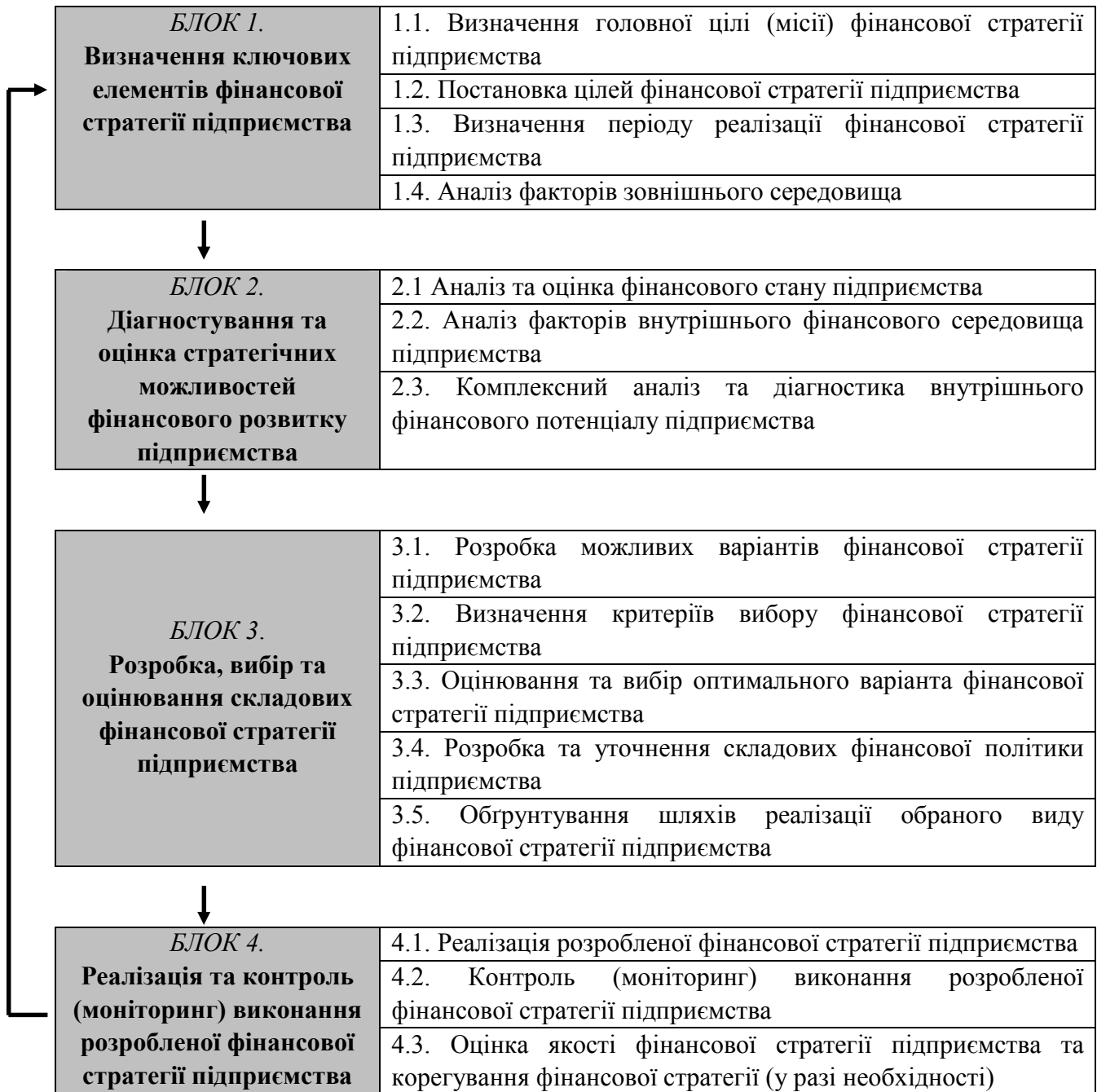


Рис. 2. Організаційна модель формування та реалізації фінансової стратегії підприємства

Ключовими елементами у процесі формування фінансової стратегії є:

- визначення головної цілі (місії);
- постановка системи цілей (завдань), які зумовлюють фінансовий аспект усіх видів діяльності підприємства;

- визначення періоду реалізації від якого залежить основний зміст стратегії;

- аналіз факторів зовнішнього середовища, що визначають цілі та зміст майбутньої стратегії.

У ході діагностування та оцінки стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства здійснюється:

- аналіз та оцінка фінансового стану підприємства з метою ідентифікації стану підприємства та виявлення особливостей його розвитку;

- аналіз факторів внутрішнього фінансового середовища для виявлення напрямку їх дії на кінцеві результати діяльності підприємства;

- комплексний аналіз та діагностика внутрішнього фінансового потенціалу з метою встановлення його рівня для забезпечення стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства.

Особлива увага приділяється розробці, вибору та оцінюванню складових фінансової стратегії підприємства, а саме:

- розробці множини варіантів фінансової стратегії;

- обґрунтуванню системи критеріїв вибору стратегії, що дозволяє науково обґрунтувати прийняття базового варіанту;

- оцінюванню та вибору оптимального найбільш привабливого варіанту стратегії;

- розробці та уточненню складових фінансової політики підприємства, що здійснюється за конкретними напрямами фінансової діяльності: податкова, амортизаційна, дивідендна, емісійна політика;

- обґрунтуванню та формуванню системи заходів щодо реалізації фінансової стратегії, які забезпечать детальний та послідовний план дій у рамках різних видів діяльності підприємства в конкретному тимчасовому інтервалі, які спрямовані на досягнення бажаних значень фінансових показників підприємства.

У процесі реалізації та контролю (моніторингу) виконання розробленої фінансової стратегії здійснюється:

- реалізація стратегії, що передбачає взаємодію підприємства із зовнішніми контрагентами;

- процес постійного відстеження виконання розробленої стратегії засобами контролю та моніторингу за результатами якого забезпечується

встановлення рівня отримання фактичних проміжних та кінцевих результатів відносно запланованих та своєчасне коригування фінансової стратегії підприємства;

– оцінка якості фінансової стратегії, яка здійснюється на основі аналізу кількісних та якісних параметрів, що дає можливість комплексно охарактеризувати результат, власне процес фінансової діяльності підприємства і за необхідності корегувати складові фінансової стратегії підприємства.

Ефективність системи корпоративного управління підприємством визначається (обумовлюється) ефективністю окремих складових, що її формують. Однією із таких складових є фінансова стратегія. Особливо важливим науково-практичним завданням є забезпечення взаємозв'язку, взаємообумовленості та взаємовпливу між системою корпоративного управління в цілому та її складовими елементами, зокрема.

Ціллю комплексної діагностики є встановлення рівня збалансованості корпоративних інтересів на основі виявлення взаємозв'язків, взаємообумовленості та взаємовпливу між системою корпоративного управління та її складовими з метою розробки науково-практичних рекомендацій щодо напрямів фінансового розвитку підприємств легкої промисловості Вінниччини із врахуванням їх стратегічних можливостей.

У табл. 3. систематизовано результати інтегральної оцінки фінансового стану підприємств, які свідчать про стратегічні можливості їх фінансового розвитку та рейтингової оцінки якості корпоративного управління, що показують рівень якості системи корпоративного управління досліджуваних акціонерних товариств. Науково-методичний підхід до рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємств викладено нами у [18]. Інтегральна оцінка базується на результатах дослідження підприємств методом коефіцієнтного аналізу [19]. Зведений інтегральний показник якості фінансового стану підприємства побудований методом зваженої відстані. На його основі були вирішені такі завдання:

- ранжування підприємств за інтегральною оцінкою фінансового стану;
- зіставлення підприємств між собою за рівнем досліджуваної якості;

Комплексне оцінювання підприємств легкої промисловості

Підприємство	Роки								Види фінансової стратегії (запропоновані)
	2008		2009		2010		2011		
	K_i	$P_{я}$	K_i	$P_{я}$	K_i	$P_{я}$	K_i	$P_{я}$	
ПАТ «Тульчинська швейна фабрика»	0,385	59,0	0,439	47,0	0,455	46,0	0,215	45,0	Стабілізаційна. Захисна
<i>Місце у групі досліджуваних підприємств</i>	3	2	4	2	4	2	5	3	
ПАТ «Володарка»	0,438	59,5	0,658	60,5	0,628	60,5	0,534	60,5	Поступового розвитку Експансійна (розширення).
<i>Місце у групі досліджуваних підприємств</i>	1	1	2	1	2	1	1	1	
ВАТ «Хмельницька швейна фабрика «Лілея»»	0,432	39,5	0,726	43,5	0,719	43,5	0,409	43,5	Стабілізаційна. Захисна
<i>Місце у групі досліджуваних підприємств</i>	2	3	1	3	1	3	3	4	
ВАТ «Козятинська швейна фабрика»	0,293	39,5	0,471	43,5	0,489	43,5	0,494	47,5	Захисна Поступового розвитку
<i>Місце у групі досліджуваних підприємств</i>	4	3	3	3	3	3	2	2	
ВАТ «Могилів - Подільська швейна фабрика «Аліса»»	0,206	36,5	0,131	31,5	0,123	31,5	0,266	31,5	Стабілізаційна. Захисна
<i>Місце у групі досліджуваних підприємств</i>	5	4	5	4	5	4	4	5	

Умовні позначення: K_i - інтегральний показник фінансового стану підприємства; $P_{я}$ - рейтинг якості корпоративного управління АТ.

- виявлення динаміки зміни значень показника для кожного з підприємств протягом досліджуваного періоду.

Отримані результати вважаємо головними критеріями у процесі діагностування рівня збалансованості корпоративних інтересів. За одержаними значеннями інтегрального показника фінансового стану та рейтингу якості корпоративного управління нами визначено у кожному році місце окремого АТ у групі досліджуваних підприємств. Результати комплексного оцінювання підприємств у 2008-2011 рр. за двома критеріями дозволяють зробити наступні висновки.

ПАТ «Володарка» протягом періоду дослідження у групі підприємств займало лідируюче положення, окрім 2009-2010 рр., коли підприємство за значеннями інтегрального показника фінансового стану зайняло друге місце. У 2011 році значення інтегрального показника фінансового стану підприємства у порівнянні із минулими роками суттєво знизилось, отже спостерігається несприятлива тенденція щодо стратегічних можливостей фінансового розвитку підприємства.

ВАТ «Хмельницька швейна фабрика» за значеннями інтегрального показника фінансового стану у 2009-2010 рр. було лідером. Однак, за рейтингом якості корпоративного управління дане АТ лише на третьому місці, а у 2011 році взагалі на четвертому місці. Низька ефективність системи корпоративного управління та її зниження у результаті призвели до значного погіршення стратегічних можливостей фінансового розвитку даного підприємства та його збитковості у 2010 році, яка значно збільшилась у 2011 році.

ПАТ «Тулчинська швейна фабрика» у 2008-2010 рр. за рейтингом якості корпоративного управління займало друге місце, а у 2011 році – третє. У той же час, ефективність системи корпоративного управління АТ на рівні 45,0-47,0 % є недостатньою, що відображалось на погіршенні фінансового стану підприємства із року в рік і призвело в результаті до одержання збитків у 2011 році та до останнього місця за значеннями інтегрального показника фінансового стану серед інших досліджуваних підприємств.

ВАТ «Козятинська швейна фабрика» серед інших АТ переважно займало третє місце за двома критеріями, однак спостерігається щорічне підвищення ключових критеріїв оцінки. На підприємстві приймалися управлінські рішення щодо стабілізації діяльності товариства, їх ефективність дозволила отримати

нові стратегічні можливості фінансового розвитку та зайняти у 2011 році друге місце серед досліджуваних підприємств.

ВАТ «Могилів-Подільська швейна фабрика «Аліса»» протягом 2008-2010 рр. за результатами діяльності було збитковим, що відобразилось і на значеннях інтегрального показника фінансового стану, за яким АТ на останньому місці. Рейтинг якості корпоративного управління підприємства також найнижчий серед інших досліджуваних товариств, лише 31,5 %. Підприємство мало незначні стратегічні можливості фінансового розвитку, однак значне покращення у 2011 році його фінансового стану та отримання чистого прибутку дає надію на поступову стабілізацію економічної ситуації.

За проаналізованими результатами, отриманими у процесі комплексного оцінювання, підприємствам легкої промисловості Вінницької області можна запропонувати види фінансової стратегії. Основними видами фінансової стратегії є: експансійна (стратегія розширення), поступового розвитку, захисна, стабілізаційна та антикризова [20, с. 258].

ПАТ «Тульчинська швейна фабрика» доцільно обрати такі види фінансової стратегії як стабілізаційна та захисна, оскільки встановлено недостатній рівень системи корпоративного управління та погіршення фінансового стану підприємства. Підприємству необхідно вжити низку стабілізаційних заходів, що спрямовані на відновлення платоспроможності (ліквідності), кредитоспроможності, стабілізацію його фінансового стану. Особлива увага має приділятися оптимальному використанню наявних ресурсів, забезпеченню стабільного зниження вартості використовуваного капіталу, зменшення заборгованості, скорочення витрат, продаж або здачу в оренду нерентабельних основних фондів, тощо.

ПАТ «Володарка» може застосувати такі види фінансової стратегії як експансійна (розширення) та поступового розвитку. Доцільним є розширення виробництва, захоплення значної частки ринку, вихід на нові ринки збуту. Необхідно активно залучати кредити, здійснювати реальні і фінансові інвестиції в інвестиційнопривабливі об'єкти, витратити значні кошти на рекламу, підвищувати оборотність капіталу тощо. Якщо ж реалізація експансійної стратегії стримується дією комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, то потрібно застосовувати стратегію поступового розвитку, яка передбачає спрямування підприємства на поступове нарощення обсягів діяльності, зростання прибутковості та покращення його основних фінансових і

виробничо-економічних показників й характеристик, забезпечення стабільного фінансового стану.

ВАТ «Хмельницька швейна фабрика» доцільно застосувати захисну фінансову стратегію, яка передбачає незначне зменшення виробничих потужностей, часткове чи повне згортання інвестиційної та інноваційної діяльності з метою збереження певного рівня прибутковості і фінансової стійкості підприємства при негативному впливі на його діяльність ендегенних та екзогенних чинників (факторів). Однак, якщо збитковість підприємства буде збільшуватись, потрібно застосовувати стабілізаційну стратегію.

ВАТ «Козятинська швейна фабрика» може застосовувати стратегію захисну та поступового розвитку, оскільки, як було встановлено, підприємство постійно вживало стабілізаційні заходи і у 2011 році економічна ситуація в АТ стабілізувалась.

ВАТ «Могилів-Подільська швейна фабрика «Аліса»» протягом значного періоду часу було збитковим, не дивлячись на те, що у 2011 році намітились тенденції стабілізації, підприємству необхідно і далі здійснювати стабілізаційну стратегію та обрати захисну стратегію, яка дасть можливість зберегти досягнуті результати. Якщо рівень збалансованості корпоративних інтересів буде поступово зростати, то дане акціонерне товариство може обрати і стратегію поступового розвитку.

Окрім запропонованих вище фінансових стратегій підприємствах легкої промисловості, доцільно вжити низку заходів щодо удосконалення існуючої системи корпоративного управління. Основними напрямками розвитку є:

- 1) удосконалення організаційно-управлінської структури підприємств;
- 2) впровадження у практику міжнародних стандартів та принципів корпоративного управління;
- 3) формування системи корпоративного контролю, при цьому головна увага має приділятися створенню служб внутрішнього аудиту АТ (у ході дослідження встановлено, що тільки на ВАТ «Тульчинська швейна фабрика існує відділ внутрішнього аудиту);
- 4) розробка Кодексу корпоративного управління (результати рейтингової оцінки якості корпоративного управління свідчать про його відсутність на усіх досліджуваних підприємствах);
- 5) розробка та впровадження внутрішніх систем корпоративного управління, зокрема системи корпоративної культури тощо.

Висновки. На основі визнання сутності, змісту, місця і ролі фінансової стратегії у стратегічному наборі підприємства нами обґрунтовані та доповнені найголовніші її характеристики, що є втіленням відмінностей, які визначають особливості та головні завдання фінансової стратегії підприємства. Фінансова стратегія підприємства формується виходячи із комплексу принципів, які власне і характеризують сам процес побудови стратегії. На основі існуючих принципів та із врахуванням результатів проведеного етимологічного аналізу підходів до виділення етапів формування та реалізації фінансової стратегії підприємства побудовано організаційну модель формування та реалізації фінансової стратегії підприємства. Основними відмінностями запропонованої моделі є чітка структуризація та обґрунтування сутності та змісту окремих етапів формування та реалізації у межах чотирьох блоків (напрямів), що сприяє оптимізації дій у ході процесу побудови та реалізації фінансової стратегії підприємства. Вперше розроблено комплексний підхід до оцінювання фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємством, в якому запропоновано поєднати результати інтегральної оцінки фінансового стану та рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємства. Це дозволило виявити взаємозв'язки, взаємообумовленість та взаємовплив між системою корпоративного управління та її складовою - фінансовою стратегією підприємства. Із використанням цього підходу, здійснено комплексну діагностику збалансованості корпоративних інтересів і розроблено комплекс науково-практичних рекомендацій щодо напрямів фінансового розвитку підприємств легкої промисловості Вінниччини із врахуванням їх стратегічних можливостей.

Література

1. Бельтюков Е. А. Выбор стратегии развития предприятия / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова. – Одесса: НОПУ, 2002. – 279 с.
2. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография / Н. В. Куркин. – Д.: АРТ-ПРЕСС. 2004. – 452 с.
3. Аранчій В. І. Фінансова стратегія у системі управління фінансами підприємства / В. І. Аранчій, О. П. Зоря // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 156–159.
4. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К.: Ника-

Центр: Эльга, 2004. – 720 с.

5. Блакита Г.В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія / Г.В. Блакита. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 244 с.
6. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. – 2005. – № 2. – С. 130–135.
7. Ніколаєнко Л.Ф. Розробка фінансової стратегії як елемента антикризової програми підприємства / Л.Ф. Ніколаєнко, І.О. Геращенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – Т. 1. – С. 11–15.
8. Прокопець О.В. Формування фінансової стратегії підприємств в сучасних умовах / О.В. Прокопець // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2010_3/300.pdf. – Назва з екрану.
9. Теслюк Н.П. Методичні основи розробки фінансової стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Н.П. Теслюк ; Нац. трансп. ун-т. – К., 2006. – 20 с.
10. Дерев'янка О.Г. Формування економічної стратегії фінансово-господарської діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / О.Г. Дерев'янка ; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2000. – 19 с.
11. Юрій Е.О. Методичне забезпечення стратегічного планування та фінансових можливостей реалізації стратегії : автореф. дис. . канд. екон. наук : 08.06.01 / Е.О. Юрій ; Нац. ун-т харч. технологій. – К., 2006. – 23 с.
12. Масленніков О.Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О.Ю. Масленніков, А.Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.3. – С. 260–262.
13. Шняк И.М. Формирование и реализация финансовой стратегии промышленного предприятия / И.М. Шняк // Економічні науки. Сер. "Облік і фінанси" : зб. наук. праць. – Луцьк : ЛНТУ, 2008. – Вип. 5 (20). – Ч. 2. – С. 327–335.
14. Падерин Н.Д. Стратегическое планирование на промышленном предприятии / Н.Д. Падерин, Л.М. Полевая // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2. – С. 129-131.
15. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами

- в умовах ринкової економіки / Л.Г. Квасній // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України, 2008. – Вип. 18.9. – С. 148–154.
16. Партин Г.О. Фінансова стратегія у системі управління фінансами / Г.О. Партин, О.Я. Митрухіна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.6. – С.208–214.
17. Линенко А. В. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства // Економіка та підприємство. – 2009. – № 1. – С. 109–113.
18. Корпан О.С. Рейтингова оцінка якості корпоративного управління / О.С. Корпан // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. – Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 483–494.
19. Корпан О.С. Методичні основи формування фінансової стратегії підприємства / О.С. Корпан // Проблеми і перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами в умовах євроінтеграції : зб. наук. праць / ДонДУУ. – Донецьк. – ДонДУУ, 2012. – Т. XIII. – С. 157–169.
20. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. – К.: Кафедра, 2012. – 300 с.