

мічний розвиток машинобудівного підприємства та запропоновано їхню класифікацію за елементами інформаційного забезпечення та місцем виникнення інформації, що дозволило сформулювати систему збалансованих показників стійкого економічного розвитку машинобудівного підприємства, а також його всебічне інформаційне забезпечення.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Папаїка О. О. Розвиток середовища підприємства: господарський механізм стабілізації / О. О. Папаїка, В. М. Пристюк., 2004. – 247 с. – (Альма-матер).
2. Белопольский Н. Г. Энвайроника – наука о развитии и совершенствовании общества и мира / Н. Г. Белопольский. – Донецк, Мариуполь : ИЭП НАН Украины, 1997. – 331 с.
3. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів – головний чинник сталого розвитку / В. П. Петренко // Регіональні перспективи. – 2003. – № 2–3. – С. 165–167.
4. Керанчук Т. Моделирование финансового равновесия предприятия / Т. Керанчук // Бизнесинформ. – 1998. – № 19. – С. 49–54.
5. Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности / [Козаченко А. В., Воронкова А. Э., Медяник В. Ю., Назаров В. В.]. – К. : Либра, 2003. – 328 с.
6. Романова А. И. Экономическая устойчивость производственных предприятий [Электронный ресурс] / Романова А. И. – Режим доступа : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2001/issue4>. – Название с экрана.
7. Тхор С. О. Управління економічною стійкістю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С. О. Тхор. – Луганськ, 2005. – 18 с.
8. Толкач В. КРІ в управленні: связь со стратегией [Электронный ресурс] / В. Толкач // Новый менеджмент. – 2007. – № 5. – Режим доступа : <http://www.new-management.info/issues/2007/5/70>. – Название с экрана.
9. Молвинский А. Как разработать систему ключевых показателей деятельности [Электронный ресурс] / Молвинский А. // Финансовый директор. – 2006. – № 10. – Режим доступа : <http://www.gaap.ru/biblio/management/corp/047.asp>. – Название с экрана.
10. Kaplan R. S. Linking the balanced scorecard to strategy / Kaplan R. S., Norton D. P. // California Management Review. – 1996. – Vol. 4. – P. 53–79.

УДК 339.17

## ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ У ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Т. Р. Фецович

Сучасні підприємства, що діють в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього стратегічного середовища мають дедалі більше уваги приділяти розв'язання стратегічних проблем, обумовлених перспективами розвитку підприємства, оскільки успіх підприємства залежатиме від здатності адаптуватися до змін у середовищі та гнучко реагувати на неоднозначні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємства. Для досягнення під-

приємством необхідних фінансових результатів насамперед необхідно цілеспрямовано реалізовувати систему функцій управління, де значне місце відводиться управлінню фінансовим результатом.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підпри-

ємства його стратегії. Ця проблема розглянута в наукових працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як І. Ансофф [1], О. Віханський [3], П. Гордієнко [4], Г. Мінцберг [11], А. Наумов [3], К. Редченко [12], З. Шершньова [15], І. Фаріон, [14], А. Мазаракі [9].

Слід відмітити, що не всі аспекти формування функціональних стратегій підприємства відображені в працях науковців, тому сьогодні залишається актуальною проблема вибору стратегії управління фінансовими результатами підприємств.

Мета статті полягає у дослідженні існуючих теоретичних підходів до сутності стратегії управління фінансовим результатом.

Сьогодні спостерігається різка зміна зовнішнього середовища, в якому працюють вітчизняні підприємства. Зміна зовнішнього середовища призводить до відповідної реакції і внутрішнього середовища підприємств. Замість інтенсивного розвитку у стабільних сприятливих умовах господарювання, на порядку денному постійно постає питання посилення конкуренції з її незмінними атрибутами – банкрутствами та поглинаннями.

У цих умовах успішно розвиваються тільки ті підприємства, для яких стратегічне управління стало реальним інструментом управління. На сьогодні таких підприємств у вітчизняній економіці мало, тому що менеджмент більшості підприємств основну частину часу приділяє тактичному рівню управління. Наразі недостатньо приділяється уваги стратегічному управлінню перспективних напрямів діяльності, формуванню системи цілей і стратегічному плануванню.

Поняття дефініції «стратегія» дозволяє усвідомити суть стратегічної поведінки, яку формує підприємство, і зрозуміти її структурний зміст. В економічній літературі вчені й практики розглядають категорію «стратегія» як процес визначення цілей і завдань як невід'ємну частину стратегії або чітко їх розмежовують.

Перш за все слід виділити тлумачення слова «стратегія» вченого Г. Мінцберга, який відмітив, що існує п'ять різних підходів, а саме: стратегія як план, як удалий прийом, як патерн (принцип поведіння, стійка схема дій),

як позиція і як перспектива, а також деякі їхні взаємозв'язки [11, с. 33].

На думку І. Ансоффа, стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1].

У дослідженнях вченого К. Редченко стратегія розглядається, як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [12, с. 262].

Вченні О. Віханський, А. Наумов стратегію вважають генеральний напрям дій організації, дотримання якого у довготривалій перспективі має привести її до визначеної мети; для нижчого рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня стає метою, хоча для вищого рівня вона є засобом [3, с. 222].

Так, З. Шершньова вважає, що стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, і альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [15, с. 236].

Слід відмітити, що П. Гордієнко розглядає стратегію, як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства [4, с. 9].

Аналіз літературних джерел показав, що абсолютної тотожності визначень сутності поняття «стратегія» немає і не може бути. З цього приводу доречним є зауваження Г. Мінцберга: «Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їх розвиток узагалі» [11, с. 38]. Кожне визначення цієї категорії має право на існування і доповнює одне одного. Утім, попри певні розбіжності в трактуванні сутності цієї категорії різними авторами, як правило, суттєвих відмінностей і діаметрально протилежних дефініцій немає, і загальне розуміння сутності стратегії за сорок років майже не змінилось.

Отже, поєднуючи всі ці висловлювання, можна сказати, що з погляду сучасної еконо-

мічної думки, стратегія – це стиль управління підприємством, спрямований на досягнення поставленої довгострокової мети в умовах жорсткого конкурентного оточення.

В економічному розумінні стратегію управління фінансовими результатами слід розглядати як узагальнену модель дій щодо досягнення поставленої мети ефективного формування та використання фінансових результатів відповідно до цілей стратегічного розвитку підприємства. Основним фактором, який зумовив необхідність застосування цієї стратегії, є забезпечення повної відповідності фактичних результатів діяльності підприємства і його тактичних дій установленим стратегічним цілям. При цьому менеджери повинні дотримуватись принципів управління при прийнятті управлінських рішень до яких відносять [10]:

- спрямованість дії суб'єкта управління на досягнення встановлених цілей, що в підсумку визначається певним набором впливів на об'єкт управління;
- єдність цілей, результатів і засобів їх досягнення, що узагальнюється у так званому принципі відповідності;
- оптимізація управління, якого передбачено встановлення кількісної оцінки ефективності управління. При цьому ефективність управління залежить від ступеня відкритості відповідної системи та здатності тотожно оцінювати наявну інформацію. Втім, оптимізація не завжди веде до вкладення системи управління, але завжди характеризується пошуком нових напрямів і структурної раціоналізації;
  - комплексність процесу управління;
  - гнучкість організації системи управління;
  - запровадження заходів матеріального та морального стимулювання тощо.

Процес розробки стратегії управління фінансовим результатом передбачає виконання таких основних етапів: стратегічний аналіз, стратегічне планування, реалізація стратегії.

Стратегічний аналіз фінансових результатів є одним зі стрижневих елементів процедури формування стратегічного плану розвитку підприємства. За своєю суттю стратегічний аналіз є етапом передпланових досліджень,

на якому системно аналізуються фактори зовнішнього, ділового навколишнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення «поточного стану справ» на підприємстві та виявлення умов його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання [13, с. 49].

Результатом стратегічного аналізу має стати всебічна оцінка фінансових результатів, виявлення особливостей їх формування, розподілу та використання, тенденцій зміни, можливих напрямів їх оптимізації.

Таким чином, на етапі аналізу створюється необхідна інформаційна база, що дозволяє найбільш ефективним чином провести процес цілепокладання і вибору альтернатив. Постановка цілей дозволяє сформулювати стратегію і втілити організаційну місію підприємства в життя.

Сучасна наука про управління виділяє два основних напрями в контексті стратегічного управління підприємством:

- перший підхід (напрямок) пов'язаний зі зростанням підприємства і відповідно з вибором і реалізацією різних стратегій поведінки підприємства в оточуючому середовищі;
- другий підхід пов'язаний з тим, що після досягнення критичного обсягу (розміру) підприємство (бізнесутворення, корпорація тощо) стає перед вибором: змінювати свою власну стратегію, внутрішню організаційну структуру, стиль управління і таке інше відповідно до вимог зовнішнього середовища, або змінити під себе зовнішнє середовище (у разі наявності відповідних фінансових ресурсів і важелів впливу на формування національної політики) [7, с. 2].

Практичність управління розкривається у здійсненні його функцій, що визначає загальну комплексність цього процесу. При розгляді функцій управління фінансовим результатом необхідно врахувати той факт, що визначення фінансових результатів – досить регламентований процес, нормативно-правові акти якого встановлюються централізовано. Класифікація функцій, що формують систему управління, не мають єдиного визначення і є предметом постійних дискусій. Як правило, до основних

функцій управління відносяться: планування, організація, облік, аналіз, регулювання та контроль. З цього приводу доречним є зауваження Л. В. Дікань, О. О. Вороніна «у якості окремої функції управління фінансовим результатом може бути виділена функція координації» [6, с. 26]. Доцільність і ґрунтовність введення такої функції до системи управління

фінансовим результатом пов'язана з необхідністю узгодження як різних рівнів управління, так і наявних обмежень щодо досягнення найбільш сталих і позитивних результатів, формування узгодженої взаємодії підсистеми управління фінансовим результатом з іншими підсистемами управління підприємством.

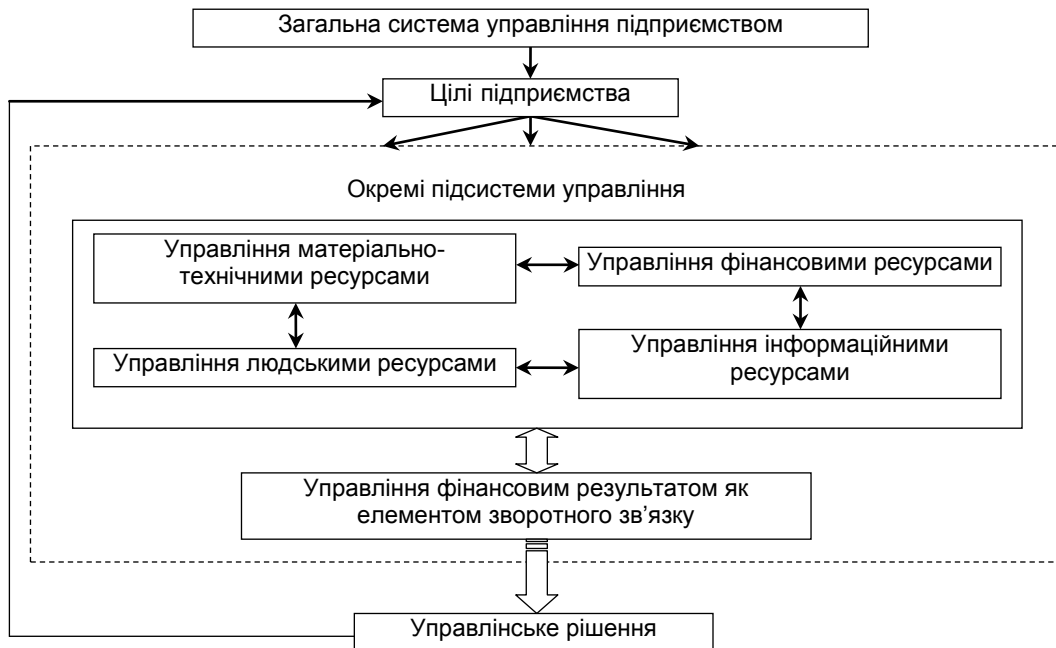


Рис. Управління фінансовим результатом у структурі загального управління підприємством

Слід відмітити, що функції управління визначаються як сукупністю завдань так і економічною ситуацією, у якій вирішуються поставлені завдання. Твердження щодо визначення ключового значення системи фінансового управління в загальній системі управління базується також на тому, що управління фінансовими результатами виступає у вигляді зворотного елемента загального управління (рис.) [6, с. 32]. Зауважимо, що при розгляді загальних засад управління фінансовим результатом підприємства необхідно звернути увагу на складові системи управління фінансовим результатом, де основне місце посідає управління фінансовим ресурсом суб'єкта господарювання.

Отже, управління фінансовим результатом полягає у пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень відносно формування, розпо-

ділу та використання фінансових результатів через відповідну систему принципів і методів.

Слід підкреслити, що досягнення підприємством необхідних фінансових результатів передбачає цілеспрямовану реалізацію системи функцій управління, де основне місце відводиться управлінню фінансовим результатом.

Перспективами подальшого дослідження в цьому напрямі є розкриття практичних аспектів ефективної реалізації стратегії управління фінансовими результатами відповідно до наявного потенціалу підприємств.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

2. Веретенникова Ганна Борисівна. Формування фінансових стратегій промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Харківський нац. екон. ун-т. – Х., 2005.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.
4. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко. – К. : Алеута, 2006. – 404 с.
5. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии : учебник / В. А. Горемыкин. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшее образование, 2009. – 634 с.
6. Дікань Л. В. Фінансовий результат підприємства: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз : монографія / Дікань Л. В., Вороніна О. О. – Х. : СПД ФО Лібуркіна Л. М., 2008. – 92 с.
7. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/01.shtml>. – Название с экрана.
8. Экономика предприятия : [пер. с нем.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 928 с.
9. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. для вузів / під ред. проф. Н. М. Ушакової. – К. : Хрещатик, 1999. – 800 с.
10. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1995. – 704 с.
11. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2001. – 336 с.
12. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Радченко. – [вид. 2-ге, допов.]. – Львів : Новий Світ – 2000, Альтаір – 200, 2003. – 272 с.
13. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – С.Пб. : Питер, 2005. – 496 с.
14. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Фаріон І. Д., Чичун В. А. – Тернопіль, 2005. – 528 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 339.137.22

## СУЧАСНІ ТЕОРІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Л. Т. Штимер

Трансформація економіки країни у процесі становлення ринкової моделі розвитку вимагає вирішення ряду важливих народногосподарських завдань, серед яких особливе місце посідають питання підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур, зокрема на ринку продуктів м'ясопереробки. Для збереження і зміцнення ринкових позицій підприємств необхідно знаходити способи підвищення їх конкурентоспроможності. Одним із них є обґрунтування оцінної характеристики загальної конкурентоспроможної

позиції підприємства і створення системи управління конкурентоспроможним станом господарюючого на ринку суб'єкта, для цього необхідно дослідити, проаналізувати й оцінити конкурентоспроможність.

В економічній літературі приділяється значна увага проблемам теорії конкуренції та конкурентних переваг підприємств, зокрема і сфери АПК. Дослідженню питань конкуренції та конкурентоспроможності присвячено праці багатьох закордонних учених, а саме: Г. Л. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера,