

УДК 658.15+336.74

*Мова В.В., д.е.н., професор кафедри обліку і аудиту  
Київської державної академії водного транспорту  
ім. Петра Конашевича-Сагайдачного,  
Семенова С.М., аспірант, асистент кафедри обліку і аудиту  
Київської державної академії водного транспорту  
ім. Петра Конашевича-Сагайдачного*

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Наведено новий підхід до розробки формалізованого визначення стратегії управління грошовими потоками на підприємствах водного транспорту.*

*Ключові слова:* грошовий потік, стратегія, емерджентність.

*Табл. 5, Рис. 4, Літ. 31*

*Мова В.В., д.э.н., профессор кафедры учета и аудита  
Киевской государственной академии водного транспорта  
им. Петра Конашевича-Сагайдачного,  
Семенова С.Н., аспирант, ассистент кафедры учета и аудита  
Киевской государственной академии водного транспорта  
им. Петра Конашевича-Сагайдачного*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА**

*Приведено новий підхід к розробке формализованного определения стратегии управления денежными потоками на предприятиях водного транспорта.*

*Ключевые слова:* денежный поток, стратегия, эмерджентность.

*Mova V.V., Doctor of Economics, Professor of Accounting and Auditing  
Kyiv State Academy of Water Transport  
them. Hetman Petro Konashevich-Sagajdachno,  
Semenova S.M., PhD student, Department of Accounting and Auditing  
Kyiv State Academy of Water Transport  
them. Hetman Petro Konashevich-Sagajdachno*

## **FORMING A STRATEGY OF THE MANAGEMENT OF CASH FLOWS ENTERPRISES WATER TRANSPORT**

*In the article presents a new approach to develop formal definition of cash flow management strategies in enterprises of water transport.*

*Keywords:* cash flow, strategy, emergent.

**Постановка проблеми.** На сьогодні стан управління грошовими потоками підприємств водного транспорту за 2007-2012 рр. переважно є кризовим та погіршується в динаміці, спостерігається гостра нестача коштів, порушення ліквідності і платоспроможності, зростає залежність від зовнішніх позикових ресурсів, вкрай обмежені можливості до самофінансування для здійснення інвестицій, наявне розбалансування структури грошових потоків за видами діяльності. У 83% досліджуваних підприємств приріст обсягів витрачання коштів перевищує їх надходження, що свідчить про системну нестачу коштів. Дві третини підприємств мають недостатній обсяг коштів, що підкреслює низький рівень формування грошових потоків та негативно характеризує якість управління грошовими потоками. Наявні диспропорції свідчать про актуальність і необхідність підвищення ефективності управління грошовими потоками, подолання кризових явищ і формування відповідної стратегії на основі генерування емерджентних властивостей грошових потоків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні положення стратегічного управління господарюючим суб'єктом висвітлено в працях зарубіжних науковців І. Ансоффа [1], Г. Мінцберга [19], І.А. Фатхутдінова [30], А.Б. Ідрісова [12], В.Р. Весніна [7], І.С. Лемешек [17], Н.Ф. Пермичева [26], О.А. Ромашової [27], які наводять фундаментальні характеристики стратегічного управління та стратегічного планування, особливості розробки та реалізації стратегії, розкривають суть різних видів стратегій, проте безпосередньо не висвітлюють питань стратегічного управління грошовими потоками підприємства. Автори, які розглядають грошові потоки: В.В. Бочаров [6], А.М. Кінг [14], Б. Коласс [15], О.О. Олійник [23], не розкривають порядок їх стратегічного управління. Праці вітчизняних науковців в галузі стратегічного управління: А.П. Наливайка [23], З.Є. Шершньової [31], О.М. Тищенко [15], Л.Д. Забродської [28], Л.Є. Довганя [9], В.В. Пастухової [24], О.П. Пашенко [25] також не розкривають сутності та теоретичного інструментарію стратегічного управління грошовими потоками, наводиться лише характеристика фінансової стратегії. Стисло стратегічне управління грошовими потоками висвітлює І.О. Бланк [3].

Впровадження І. Ансоффом синергізму [1], Х. Ітамі комплементарності [13], визначення Е. Кемпбеллом, К. Лаческом стратегічного синергізму [13] привертає увагу вітчизняних та зарубіжних авторів у пошуках підходів до їх формулювання, ідентифікації та оцінки. Проте варто зазначити, що ефект синергії розглядають здебільшого при диверсифікації компаній – Богуславський Є.І. [4], Макаренко Л.Г. [18], в межах кластерних структур – Дуда О.В. [10], емерджентність та синергію визначають як тотожні поняття – Бондаренко А.В. [5], або розрізняють їх прояви – Муратов А.С. [21]. У стратегічному управлінні емерджентність також розглядають як формування стратегії знезацька і залежно від обставин – Гребешкова О.В. [8].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить про незавершеність розробок в галузі стратегічного управління грошовими потоками з урахуванням комплексного та системного підходів, потребує врахування прояву емерджентних властивостей грошових потоків у формуванні стратегії.

**Мета статті.** Розробка алгоритму для формування стратегії управління грошовими потоками на підприємствах водного транспорту на основі прояву емерджентних властивостей.

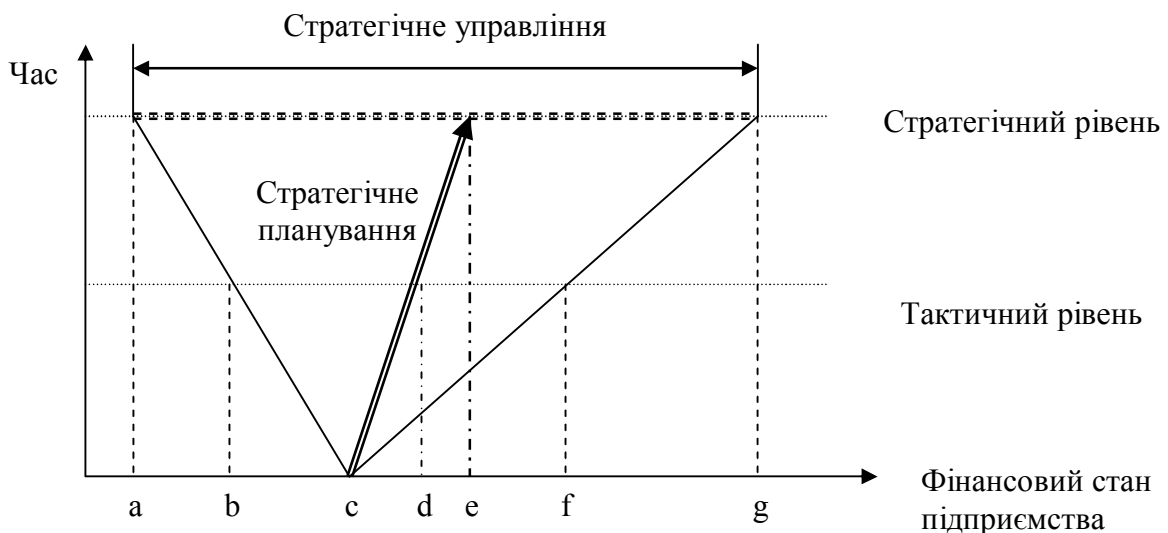
**Виклад основного матеріалу.** Загальновідомо, що стратегічні рішення пов'язані більше з зовнішніми проблемами вибору сфери діяльності, пошуку нових напрямів розвитку. Відповідно до цього, як стверджує І. Ансофф, слово „стратегічні” означає „такі, що впливають на відношення між фірмою та оточуючим середовищем” [1, с. 30], що відрізняється від традиційного розуміння стратегічного як життєво важливого. З іншого боку, „стратегічний” пропонують визначати як „перспективний”, „довгостроковий” [30, с.19]. Вважаємо доцільним визначати стратегічний як той, що стосується стратегії; істотний, важливий для досягнення місії, генеральних цілей.

Коласс Б. зазначає, що стратегія підприємства представляє собою сукупність підходів, які орієнтують і моделюють його діяльність і внутрішню структуру на довготривалий період [15, с. 34]. Ансофф І. визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [1, с. 38]. Фатхутдінов Р.А. розуміє під стратегією програму, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій сфері діяльності [30, с.7, 440]. Вважаємо, що стратегія є поняттям значно більшим, ніж план дій або набір правил для прийняття рішень. Погоджуємось з думкою І.С. Лемешек, що стратегія представляє собою концепцію дій для досягнення цілей компанії, яка коригується з урахуванням нової інформації про фактори, що впливають на її розвиток [17, с.13].

Вітчизняні автори розуміють під стратегією довгостроковий напрям розвитку (О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик [28, с.268], Л.Є. Довгань [9, с.24]), набір напрямів діяльності (А.П. Наливайко [22, с.10]), сукупність головних цілей (Л.Д. Забродська [11, с.139]). Певний системний підхід до визначення стратегії наводить О.О. Бакунов: „стратегія – конкретизована у певних показниках позиція фірми у зовнішньому середовищі, завдання якої полягає у знаходженні шляхів ефективного пристосування до зовнішніх неконтрольованих факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій у внутрішньому середовищі” [2, с.98].

Якщо стратегічне управління можна визначити як діапазон зміни стратегічних цілей або бажаного фінансового стану (відрізок  $[a;g]$ ), що варіюється залежно від ступеня невизначеності і непередбачуваності майбутніх параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, то стратегічне планування є вектором ( $ce$ ), спрямованим у майбутнє або точкою ( $e$ ), що представляє собою конкретні заплановані показники, які необхідно досягнути в результаті реалізації стратегії управління грошовими потоками (рис. 1).

**Рис. 1. Співвідношення понять стратегічного управління та стратегічного планування в управлінні грошовими потоками підприємства.**



Передбачається, що теперішній фінансовий стан – точка  $c$ , зміниться до заданого стратегічним планом – точка  $e$ . Залежно від можливостей отримати додаткові вигоди або втрати від непередбачених, або недостатньо контрольованих чи несприятливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища, майбутній фінансовий стан як результат управління грошовими потоками може покращитись – у відрізку  $[c;g]$  або погіршуватись у  $[a;c]$ .

Оскільки тактика визначається як сукупність методів і засобів по виконанню стратегічних цілей і завдань в короткостроковий період [30, с.441], у ході наближення до теперішнього часу відрізок стратегічних цілей та стратегічний фінансовий стан конкретизується на тактичному рівні до меж [b;f] за наступним співвідношенням:

$$[b;f] \in [a;g]$$

де  $\in$  - означає, що відрізок, який зліва належить до відрізка справа.

Відповідно виконання стратегічного плану на тактичному рівні передбачає наближення фактичного стану (точка с) до бажаного (точка е) на тактичному рівні (точка d).

Таким чином, стратегічне планування є бажаною точкою на відрізку стратегічного управління відповідно до стратегічних цілей та ступеня невизначеності, при цьому теперішній фінансовий стан, який узагальнює результат управління грошовими потоками, змінюватиметься відносно бажаного в рамках реалізації тактичного рівня управління, відрізок якого належить до діапазону стратегічного управління.

Відносно співвідношення бажаного діапазону у стратегічному управлінні та наявним теперішнім потенціалом підприємства визначимо складові стратегічного планування грошових потоків: цілі, орієнтири, завдання та заходи. Від визначеності яких залежить, що буде в основі стратегічного планування – план, програма чи проект (табл. 1).

**Таблиця 1. Залежність результату стратегічного планування грошових потоків підприємства від визначеності його складових.**

Тип	Діапазон	Формування складових стратегічного планування грошових потоків								Методи реалізації
		Спрямування				Шляхи досягнення				
		Цілі		Орієнтири		Завдання		Заходи		
		Визначені	Невизначені	Визначені	Невизначені	Визначені	Невизначені	Визначені	Невизначені	
I	$a=c=g$	+		+		+		+		План
II	$a<c<g$	+		+		+			+	Програма
II	$a<c<g$	+		+			+	+		Програма
III	$A \ll c \ll g$	+		+			+		+	Проект
-	-	+			+	+		+		-
III	$A \ll c \ll g$	+			+	+			+	Проект
-	-	+			+	+	+	+		-
III	$A \ll c \ll g$	+			+		+		+	Проект
-	-		+	+		+		+		-
-	-		+	+		+			+	-
III	$A \ll c \ll g$		+	+			+	+		Проект
III	$A \ll c \ll g$		+	+			+		+	Проект
-	-		+		+	+		+		-
-	-		+		+	+			+	-
-	-		+		+		+	+		-
-	-		+		+		+		+	-

Джерело: доопрацьовано на основі [16, с.5].

Якщо цілі визначені, то завдання можуть бути визначені або не визначені. Якщо цілі не визначені – завдання можуть бути тільки не визначеними. Якщо орієнтири визначені, то заходи їх досягнення можуть бути визначені або не визначені. Якщо орієнтири не визначені – заходи також тільки не визначені.

Залежно від діапазону зміни бажаного фінансового стану відносно наявного необхідно виділити три типи стратегічного планування грошових потоків підприємства:

1. План – фіксація системи цілей, завдань та засобів їх досягнення, які передбачають спрямовану зміну ситуації при передбаченому стані середовища.
2. Програма – заздалегідь затверджений комплекс дій, які повинні бути вжиті для реалізації запланованого при передбаченому перебігу подій.
3. Проект – попередня програма дій.

Стратегічний план як результат стратегічного планування можливий у випадку, коли цілі і завдання, орієнтири та заходи визначені. Програма за менш прогнозованої динаміки середовища передбачає визначеність цілей та орієнтирів, завдання і заходи можуть бути визначеними або не визначеними. Проект характеризується найбільшою невизначеністю, що пов'язано з неможливістю повністю або належним чином передбачити зміни зовнішнього середовища і відповідно фінансового стану підприємства. У разі, коли цілі, орієнтири, завдання та заходи не визначені, можна говорити про відсутність стратегічного планування.

Модель стратегічного управління грошовими потоками підприємств водного транспорту повинна враховувати наступні особливості: обсяг і структуру перевезень водним транспортом; сезонність; кон'юнктуру ринку; ресурсний потенціал, його відповідність сучасним вимогам; рівень конкуренції та світові тенденції; низьку платоспроможність; нестачу обігових коштів; низьку рентабельність та збитковість; рівень централізації управління; індивідуальні якості керівництва і готовність до стратегічних змін.

Розглянемо метод формування стратегії управління грошовими потоками на прикладі ПрАТ „Українське Дунайське пароплавство”. Вихідні дані для якого наведені на рис. 2 за період 2007-2011 рр. по місяцях та рис. 3.

**Рис. 2. Вихідні дані про грошові потоки помісячно за 2007-2011 рр.**

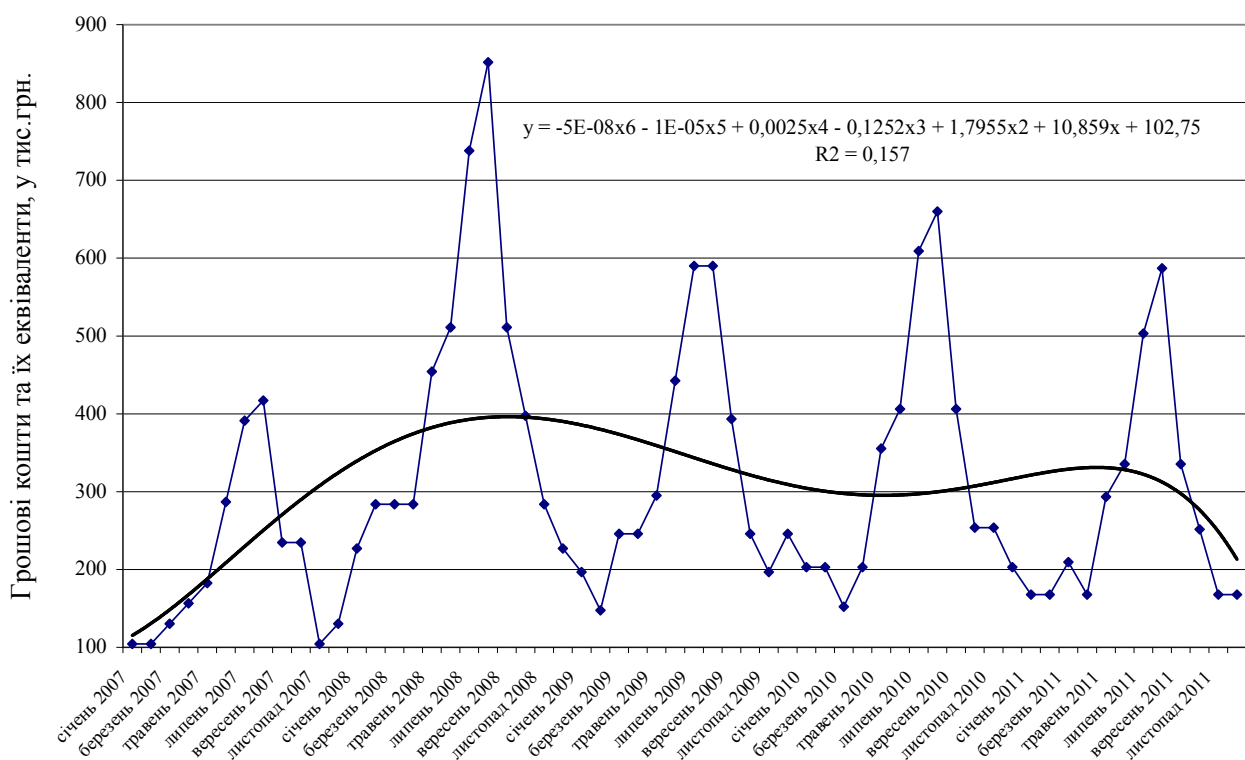
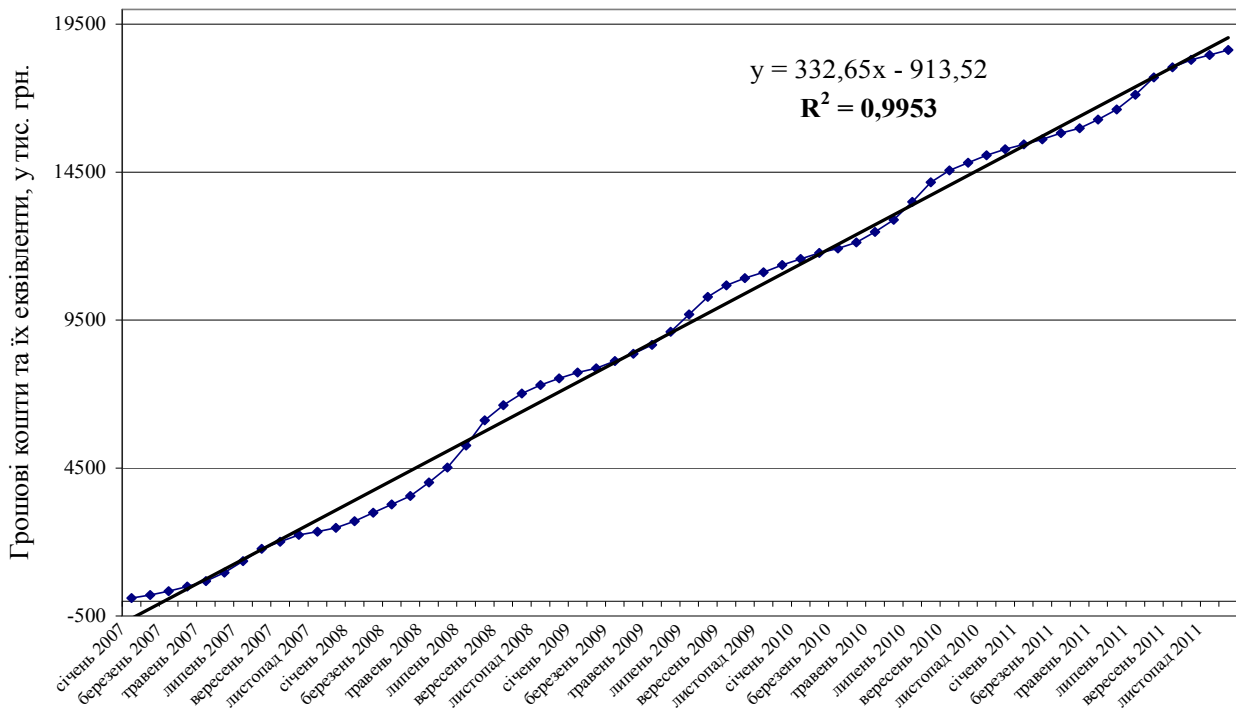


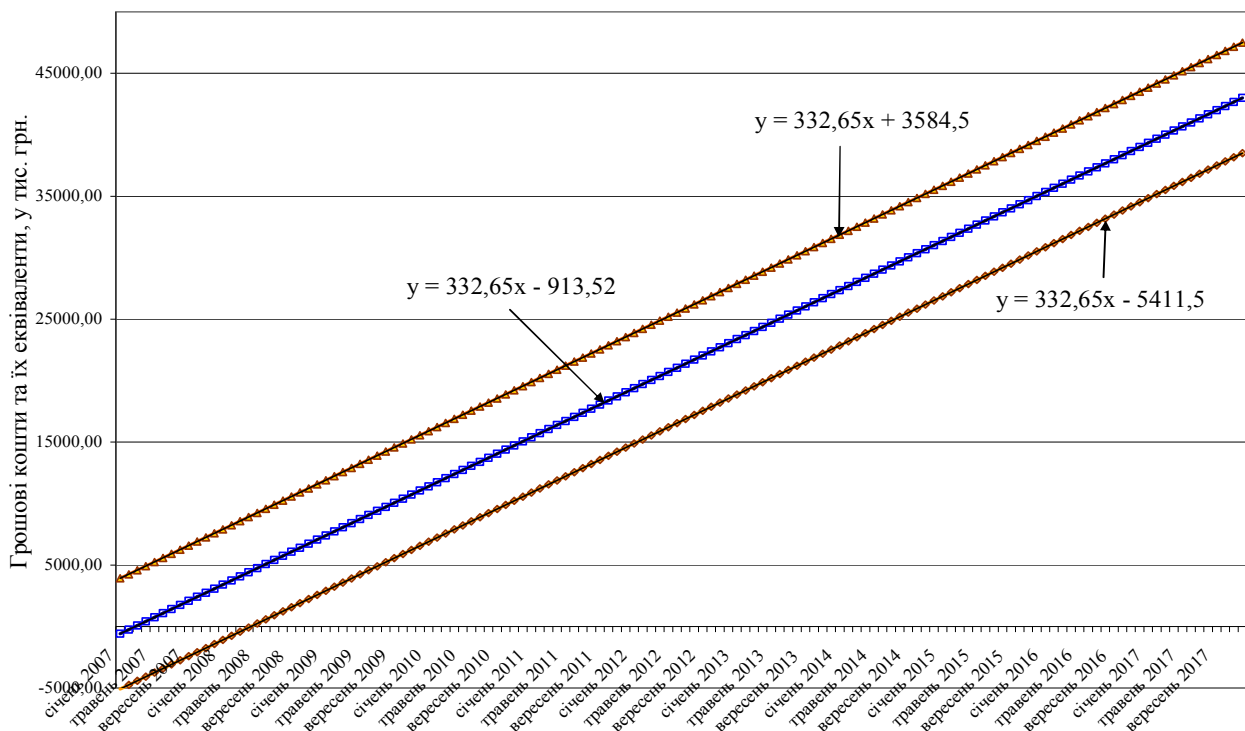
Рис. 3. Дані про грошові потоки та їх апроксимація наростаючим підсумком за 2007-2011 рр.



Відповідно до проведених розрахунків вихідні дані досить добре наближаються лінійним рівнянням апроксимації з коефіцієнтом достовірності апроксимації 0,9953.

З використанням рівняння проведемо прогнозування на 6 років і встановимо довірчі інтервали коливання величини грошового потоку (рис. 4).

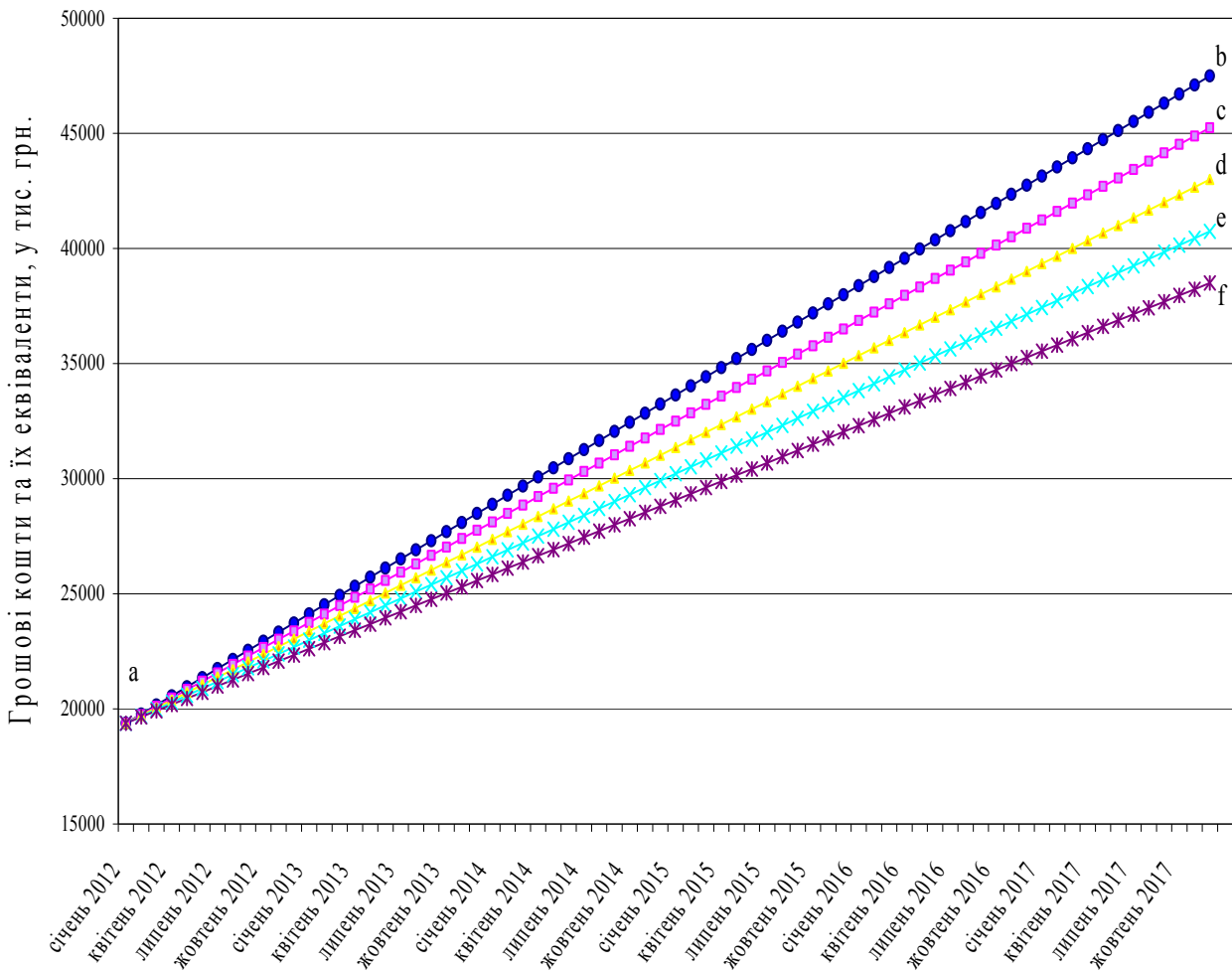
Рис. 4. Довірчий інтервал прогнозування грошових потоків.



Це дозволяє стверджувати, що в період з 2012 р. до 2017 р. величина грошового потоку з імовірністю 0,95 буде коливатись в межах {47494,28 тис. грн.; 38498,28 тис. грн.}. Для формування стратегії розподілимо вказаний інтервал на 4 частини точками b, c, d, e, f (рис. 5). З'єднаємо ці точки з a – величиною грошового потоку в 4 кварталі 2012 р., що дає можливість сформулювати 4 стратегії:

- S1 – орієнтація на збільшення грошового потоку;
- S2 – орієнтація на збереження існуючого стану за умови не допущення зменшення грошового потоку;
- S3 – орієнтація на збереження існуючого стану за умови прийнятності зменшення грошового потоку;
- S4 – орієнтація на зменшення грошового потоку.

**Рис. 5. Формування стратегії управління грошовими потоками.**



Підприємство в майбутньому повинно функціонувати в наступних областях при використанні вказаних стратегій: S1 – в області {a, b, c}; S2 – в області {a, c, d}; S3 – в області {a, d, e}; S4 – в області {a, e, f}. Вибір однієї із стратегій здійснюється особою, яка приймає рішення (ОПР) з урахуванням потенціалу підприємства і прогнозованої ситуації на ринку.

Процес вибору стратегії управління грошовими потоками пропонується визначати на основі емерджентних властивостей, які вони формують.

Першим, хто почав визначати синергізм як економічний феномен, у 50-ті рр. ХХ ст. був І. Ансофф, який запропонував, що економічною основою синергії виступає можливість того, що результат спільних зусиль бізнес-одиниць при об'єднанні, злитті окремих частин в єдину систему переважатиме підсумки їх діяльності окремо, позначивши це рівнянням „ $2+2=5$ ” [1]. Проте І. Ансофф розглядає прояв синергії для корпорацій при поглинанні та диверсифікації компаній, з іншого боку, синергізм цілком може проявлятися в межах однієї господарюючої одиниці. Праця японського автора Хіроюкі Ітамі під назвою „Невидимі активи” містить твердження про те, що стратегія фірми повинна знайти відповідність в п'яти сферах: зовнішніх – споживачі, конкуренти, технології, і внутрішніх – ресурси та організація. Тобто метою є досягнення максимальної ефективності від використання ресурсів, формування їх оптимальної структури [13]. Х. Ітамі розглядає синергізм як процес підвищення ефективності використання ресурсів, поділяючи їх на матеріальні: комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект, та нематеріальні: ефект синергії від використання особливого ресурсу (знання, бренд).

Синергетичний ефект характеризується зростанням ефективності діяльності в результаті інтеграції окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту (емерджентності), дія якого направлена на якісну зміну всієї системи, а також структури і механізмів взаємодії її елементів [10].

Більшість спроб прогнозування синергетичного ефекту базуються на формулах і алгоритмах, що використовують апарат дисконтування [4, с.165]. Синергетичний ефект на рівні підприємства може бути оцінений за результатами його роботи, як результат дії чотирьох видів синергії: продаж, оперативності, інвестицій та менеджменту. Виділяють окремо синергетичний ефект приросту грошового потоку, що полягає у підвищенні ефективності управління грошовими потоками за рахунок зменшення відтоку грошових коштів в результаті зниження затрат на виробництво і реалізацію продукції завдяки кращому доступу до ресурсів і спеціалізованої інформації [10]. Але фінансову синергію можна визначити не лише при об'єднанні компаній, а й в межах окремого суб'єкта господарювання як економічної системи. За рахунок здатності розподіляти грошові потоки між різними процесами, формувати їх оптимальну структуру можна отримати прояв їх емерджентних властивостей.

Запропоновано визначати ефект синергії як разом діючий, кратний ефект посилення взаємодії елементів, компонентів, факторів при поєднанні в одну систему. Емерджентність – це дещо інше, прояв нових особливих властивостей системи, які не характерні для її частин, складових, які не пов'язані системоутворюючими зв'язками (системний ефект). Емерджентна властивість грошових потоків проявляється в межах господарюючого суб'єкта, виникнення нових властивостей при об'єднанні в цілісну систему: інтегрованості, ефективності та перспективності. Для формалізації процесу формування стратегії управління грошовими потоками запропоновано такі показники прояву емерджентних властивостей, як ефективність грошових потоків від операційної діяльності та в цілому по підприємству, а також приросту вхідного і чистого грошового потоку (табл. 2).

Коефіцієнт ефективності грошових потоків від операційної діяльності найбільш точно характеризує стан управління грошовими потоками – в результаті операційної діяльності надходження коштів повинно максимально переважати їх витрачання, тобто чистий грошовий потік від операційної діяльності повинен бути якомога більшим, а коефіцієнт найвищим (табл. 3).

Коефіцієнт ефективності грошових потоків в цілому по підприємству є допоміжним показником і не настільки визначальним, оскільки мають місце інвестиційна та фінансова діяльність, які можуть суттєво впливати на кінцевий підсумок руху коштів. Підприємство може здійснювати капітальні вкладення або реалізовувати необоротні активи, залучати або погашати кредитні ресурси, що має вплив на сальдо руху коштів, проте лівова частка вхідного і вихідного грошового потоку належить операційній діяльності, чистий грошовий потік в результаті якої є основним джерелом інвестицій та економічного зростання. Приріст вхідного та чистого грошового потоку від операційної діяльності ідентифікує динаміку прояву емерджентних властивостей грошових потоків, тому їх обрано як показники формування стратегії (табл. 4).



Таблиця 2. Формування стратегії управління грошовими потоками на основі прояву емерджентних властивостей.

Тип стратегії	Орієнтація на	Показники вибору стратегії				Індекси формування типу стратегії
		Ефективність грошових потоків від операційної діяльності	Ефективність грошових потоків по підприємству	Приріст вхідного грошового потоку від операційної діяльності	Приріст чистого грошового потоку від операційної діяльності	
S <sub>1</sub>	Збільшення грошового потоку	A	A	A	A (B)	AAAA / AAAB
S <sub>2</sub>	Збереження існуючого стану за умови не допущення зменшення грошового потоку	A	B	A (B)	B	ABAB / ABBB
S <sub>3</sub>	Збереження існуючого стану за умови прийнятності зменшення грошового потоку	B	B	B	B (C)	BBBB / BBBC
S <sub>4</sub>	Зменшення грошового потоку	C	C	C (B)	C	CCCC / CCBC

Таблиця 3. Порядок оцінки емерджентних властивостей грошових потоків.

Співвідношення вхідних і вихідних грошових потоків		Коефіцієнт ефективності грошових потоків	Індекс ефективності	
в абсолютному виразі	у відносному виразі			
$\hat{A}\delta\tilde{A}\tilde{I} > \hat{A}\epsilon\delta\tilde{A}\tilde{I}$	$\frac{\hat{A}\delta\tilde{A}\tilde{I}}{\hat{A}\epsilon\delta\tilde{A}\tilde{I}}$	> 1	$KE_{гп} > 0$	A
$\hat{A}\delta\tilde{A}\tilde{I} = \hat{A}\epsilon\delta\tilde{A}\tilde{I}$		= 1	$KE_{гп} \rightarrow 0$	B
$\hat{A}\delta\tilde{A}\tilde{I} < \hat{A}\epsilon\delta\tilde{A}\tilde{I}$		< 1	$KE_{гп} < 0$	C

Таблиця 4. Порядок присвоєння індексів при формуванні стратегії.

Коефіцієнт ефективності грошових потоків $\hat{E}\hat{A}_{i\bar{t}}\hat{a}$ від операційної діяльності	Шкала	Індекс	Коефіцієнт ефективності грошових потоків $KE_{ГП}$	Шкала	Індекс	Приріст вхідного грошового потоку від операційної діяльності	Шкала	Індекс	Приріст чистого грошового потоку від операційної діяльності	Шкала	Індекс
$\frac{\times\hat{A}\hat{I}_{i\bar{t}}\hat{a}}{\hat{A}\hat{e}\hat{o}\hat{A}\hat{I}_{i\bar{t}}\hat{a}}$	>0	A	$\frac{\times\hat{A}\hat{I}}{\hat{A}\hat{e}\hat{o}\hat{A}\hat{I}}$	>0	A	$\frac{\hat{A}\hat{o}\hat{A}\hat{I}_i}{\hat{A}\hat{o}\hat{A}\hat{I}_{i-1}}$	>1	A	$\frac{\times\hat{A}\hat{I}_i}{\times\hat{A}\hat{I}_{i-1}}$	>1	A
	→0	B		→0	B		=1	B		=1	B
	<0	C		<0	C		<1	C		<1	C
<p><math>KE_{ГП}</math> – коефіцієнт ефективності грошових потоків;  <math>ЧГП</math> – чистий грошовий потік, тис. грн.  <math>\hat{A}\hat{o}\hat{A}\hat{I}</math> – вхідний грошовий потік, тис. грн.;  <math>\hat{A}\hat{e}\hat{o}\hat{A}\hat{I}</math> – вихідний грошовий потік, тис. грн.</p>											

Для досліджуваних підприємств обрано типи стратегій (табл. 5).

Таблиця 5. Стратегії управління грошовими потоками підприємств водного транспорту.

Підприємства	Значення показників у 2011 р.				Індекси вибору стратегії	Тип стратегії
	Ефективність грошових потоків від операційної діяльності	Ефективність грошових потоків підприємству	Приріст вхідного грошового потоку від операційної діяльності	Приріст чистого грошового потоку від операційної діяльності		
ПБАТ „Укррічфлот”	-0,081	0,003	1,047	-8,606	СВВС	S <sub>3</sub>
ПрАТ „Українське Дунайське пароплавство”	0,02	-0,001	1,024	2,73	ВСВА	S <sub>2</sub>
ПрАТ „Судноплавна компанія „Укрферрі”	0,059	0,044	1,014	4,92	ААВА	S <sub>1</sub>
ПБАТ „Дніпродержинський річковий порт”	-0,103	-0,103	1,22	-1,06	ССАС	S <sub>4</sub>
ПБАТ „Кременчуцький річковий порт”	0,006	-0,0003	1,53	0,29	ВСАА	S <sub>2</sub>
ПБАТ „Черкаський річковий порт”	-0,12	-0,12	0,62	-1,79	СССС	S <sub>4</sub>

Запропоновані показники, критерії їх оцінювання при формуванні стратегії управління грошовими потоками враховують специфіку діяльності підприємств водного транспорту, сучасний незадовільний стан управління грошовими потоками та стратегічні перспективи і вигоди до їх розвитку.

**Висновки з досліджень та перспективи подальших розвідок у даній темі.** Стратегія управління грошовими потоками визначається як алгоритм вирішення встановлених завдань в рамках досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявного фінансового стану та дійсного потенціалу з урахуванням можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічне управління грошовими потоками повинно бути інтегрованим у загальну стратегію, прагнути до максимального використання переваг і можливостей підприємства, характеристик і потенціалу синергізму, емерджентності. Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні складових процесу реалізації стратегії управління грошовими потоками.

## Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / Игорь Ансофф; пер.с англ. С. Жильцов; при содействии Э.Д. Макдоннелл. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Бакунов О.О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія [Текст] / О.О. Бакунов, О.В. Сергеева; Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 230 с.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк– К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.
4. Богуславський Є.І. Синергізм при диверсифікації підприємств як прояв комплементарного ефекту [Текст] / Є.І. Богуславський, А.І. Тищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2012. – №5. – С. 163-168.
5. Бондаренко А.В. Прояв синергетичного та емерджентного видів ефекту в процесі діяльності корпорацій [Електронний ресурс] / А.В. Бондаренко // Міжнародний економічний форум. – 2012. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=64471>.
6. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций [Текст] / В.В. Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 142 с.
7. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин; 2-е изд., стереотип. – М.: МГИУ, 2008. – 320 с.
8. Гребешкова О.В. Емерджентність у стратегічному процесі підприємства [Текст] / О.В. Гребешкова // Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. – Випуск 22. – К.: КНЕУ, 2009. – С. 129-137.
9. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник [Текст] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр уч. літ., 2009. – 440 с.
10. Дуда О. В. Аналіз прояву синергетичних ефектів у кластерній структурі [Текст] / О.В. Дуда // Управління розвитком. – 2011. – №22 (119). – С. 100-102.
11. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: розробка стратегії [Текст]: навч. посіб. / Л.Д. Забродська; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. – 2-е вид. – Х.: ХДУХТ, 2008. – 214 с.
12. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций [Текст] / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. – М.: Информ.-изд. дом "Филинь", 1997. – 265 с.
13. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм, 2-е изд. [Текст] / Э. Кемпбелл, Лачс К.С. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
14. Кинг А.М. Тотальное управление деньгами. Комплексная система прогнозирования и оптимизации денежных потоков [Текст] / А.М. Кинг; пер.с англ. Н.А. Дорофеева. – СПб.: Полигон, 1999. – 448 с.

15. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: [Текст] учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Б. Коласс; пер. с фр. Т.О. Терентьева; ред. пер. Я.В. Соколов. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
16. Колбушкін Ю.П. Роль і місце категорії „стратегія” в системі управління компанією [Текст] / Ю.П. Колбушкін // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць: Випуск 13. – К.: НАУ, 2005. – С. 3-10.
17. Лемешек И.С. Стратегическое управление компании в условиях финансово-экономической нестабильности: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 [Текст] / И.С. Лемешек; [Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. – Москва, 2011. – 26 с.
18. Макаренко Л.Г. Синергетичний ефект в економіці [Електронний ресурс] / Л.Г. Макаренко, М.С. Бритов // Проблеми системного підходу в економіці: Електронне наукове фахове видання. – 2010. – №4. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_4/Makarenko\\_410.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_4/Makarenko_410.htm).
19. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування [Текст] / Генрі Мінцберг; пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
20. Мова В.В. Системный подход в экономике [Текст] / В.В. Мова, Ю. П. Колбушкин; Национальный авиационный ун-т, Институт экономики и менеджмента. – К.: НАУ, 2004. – 204 с.
21. Муратов А.С. Синергизм и эмерджентность социально-экономических систем [Електронний ресурс] / А.С. Муратов, Л.Н. Муратова // Международный экономический форум: Институт экономики и права И. Кушнера. – 2012. – Режим доступу: <http://be5.biz/ekonomika1/r2012/2333.htm>.
22. Наливайко А.П. Теоретичні засади стратегії підприємства [Текст]: автореф. дис... д-ра экон. наук: 08.06.01 / Наливайко Анатолий Петрович; Київський національний економічний ун-т. – К., 2002. – 32 с.
23. Олійник О.О. Управління грошовими потоками хлібопекарських підприємств: [Текст] автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.04 / Олег Александрович Олійник; Дніпропетровський держ. аграрн. ун-т. – Дніпропетровськ, 2009. – 21 с.
24. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: [Текст] монографія / В.В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
25. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства [Текст] / О.П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – №2. – Т.2. – С. 99-103.
26. Пермичев Н.Ф. Методология формирования механизма стратегического управления предприятием: [Текст] автореферат диссертации на соискание ученой степени д-ра экон. наук: 08.00.05 / Н.Ф. Пермичев. – Н. Новгород, 2003. – 32 с.
27. Ромашова Е.А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей: [Текст] автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: специальность 08.00.05 / Ромашова Елена Андреевна; [Нижегор. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского]. – Нижний Новгород, 2007. – 27 с.
28. Стратегічне управління: Підручник [Текст] / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик, М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2009. – 280 с.
29. Файоль А. Управление – это наука и искусство [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г.Форд.: сборник / Сост. Г.Л. Подвойский. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
31. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник / З. Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2013