

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Обґрунтовано сутність і необхідність стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства на базі системи принципів розроблення та реалізації стратегічних рішень. Визначено основну мету стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства.*

*Аннотация. Обоснованы сущность и необходимость управления финансовой устойчивостью предприятия как системы принципов разработки и реализации стратегических решений. Определена основная цель стратегического управления финансовой устойчивости предприятия.*

*Annotation. Essence and necessity of management of enterprise financial firmness as systems of principles of development and realization of strategic decisions are grounded. Primary purpose of strategic management of enterprise financial firmness is defined.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, підприємство, фінансова стійкість.*

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки та її інтеграція у світовий економічний простір, відгомони фінансової кризи в Україні та світі зумовлюють необхідність пошуку для підприємств нових способів взаємодії із зовнішнім оточенням. Як підтверджує світовий досвід, дієвим механізмом, який дозволяє подолати проблеми адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечити конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємства в довгостроковому періоді, є організація управління фінансами на основі стратегічного підходу [1].

Актуальним для цілісності господарської системи підприємства є прийняття економічних рішень стосовно стратегічного передбачення управління доходами та витратами, рухом активів, капіталу та грошових потоків, управління структурою капіталу та іншими аспектами його діяльності. Забезпеченість підприємства необхідною сумою капіталу та різних видів активів є основою його функціонування і запорукою стабільного позиціонування на ринку. А вже саме фінансове забезпечення господарської системи підприємства є необхідною умовою реалізації поставлених стратегічних завдань.

У сучасних теоріях стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства існує невизначеність щодо розробки та реалізації стратегічного управління фінансовою стійкістю. У роботі розглянуто існуючі підходи до визначення основних видів стратегій забезпечення стійкості фінансового середовища підприємства та на базі цього було узагальнено системи принципів розроблення і реалізації стратегічних рішень відносно стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства.

Складність управління фінансовою стійкістю полягає в тому, що її не можна розглядати як основну мету функціонування підприємства, оскільки досягнення належного рівня стійкості буде пов'язане, у першу чергу, з відмовою від ризикових проєктів, нововведень і додаткового залучення позикових коштів, що, врешті-решт, призведе до його зупинки. Забезпечення стабільного функціонування підприємства є виправданим лише в разі, якщо воно приносить "користь" зацікавленій стороні. Звідси випливає, що проблему забезпечення фінансової стійкості необхідно розглядати в контексті інтересів, пов'язаних із використанням системи, якою є підприємство.

Дослідженню різних аспектів стратегічного управління в останні роки присвячені праці зарубіжних і вітчизняних економістів І. Ансоффа [2], В. Василенка [3], О. Віханського [4], В. Герасимчука [5], І. Ігнатієвої [6], А. Стріклєнда [7], А. Томпсона [7], Шершньової З. С. [8], увагу в яких зосереджено на проблемах розробки й реалізації корпоративної, маркетингової та фінансової стратегій підприємства. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання формування системи стратегічного управління фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання з метою забезпечення їх фінансової стійкості.

Мета статті – з'ясувати сутність та обґрунтувати необхідність організації стратегічного управління фінансовою стійкістю на вітчизняних підприємствах, а також розглянути основні види стратегій забезпечення стійкості фінансового середовища підприємства в довгостроковому періоді.

Очевидним є і те, що умовою життєздатності та основою розвитку будь-якого підприємства є забезпечення його фінансової стійкості.

Фінансова стійкість підприємства – це головний компонент загальної стійкості підприємства, що є об'єктом фінансового управління, його господарською діяльністю та характеризує стан фінансових ресурсів як забезпеченість пропорційного, збалансованого розвитку при збереженні платоспроможності, кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику [9]. При цьому управління фінансовою стійкістю підприємства є системою принципів та методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням постійного зростання прибутку, збереженням платоспроможності і кредитоспроможності, підтриманням фінансової рівноваги.

Зрозуміло, що управління фінансовою стійкістю підприємства та її стратегічна спрямованість має певні особливості: по-перше, відповідає ознакам підпорядкованості до загальної системи управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства; по-друге, залежить від економічних особливостей конкурентного середовища та організаційно-правової форми функціонування підприємства; по-третє, завжди пов'язано з постійною дією певних

Проблеми створення ефективної системи управління фінансовою діяльністю підприємств, яка б дозволила забезпечити його довгостроковий і стабільний розвиток, у наш час набули особливої актуальності. Це зумовлено, насамперед, неготовністю багатьох вітчизняних підприємств до зростаючої конкуренції, відсутністю механізмів їх адаптації до мінливості умов функціонування, концентрацією уваги вищого керівництва підприємств на вирішенні оперативних проблем, невмінням обрати перспективні напрями розвитку. Дієвим механізмом вирішення цих проблем, як підтверджує досвід провідних зарубіжних компаній, є використання методів і технологій стратегічного управління.

У теорії та практиці фінансового менеджменту виділяють три типи систем управління: управління в умовах відносно спокійних і сталих зовнішнього та внутрішнього середовищ, управління в умовах динамічного зовнішнього середовища, а також управління в умовах кризової ситуації. Більшість науковців [1; 10], з огляду на реалії функціонування вітчизняних підприємств, управління фінансовою стійкістю вважають управлінням в умовах кризової ситуації та ототожнюють його з антикризовим управлінням фінансами підприємства.

Проте не варто забувати, що необхідність забезпечення фінансової стійкості стоїть сьогодні не лише перед підприємствами, які знаходяться в кризовому стані чи перебувають на межі банкрутства, але й перед фінансово стійкими підприємствами, що зумовлено, насамперед, зростанням мінливості чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Стратегічне управління фінансовою стійкістю підприємства є одним із функціональних напрямів фінансового менеджменту, під яким розуміємо систему принципів і методів розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо формування й розподілу фінансових ресурсів з метою забезпечення зростання вартості підприємства та його фінансової стійкості в довгостроковому періоді.

Стратегія підприємства повинна спрямовуватися на розподіл фінансових ресурсів, які надходять у його розпорядження або є у нього з метою досягнення високих результатів фінансово-господарської діяльності і забезпечення фінансової стійкості [11]. У сучасних умовах при проведенні стратегічного менеджменту на підприємстві треба створити гнучку внутрішню структуру управління підприємством. На основі розробленої фінансової стратегії потрібно забезпечити фінансову стійкість підприємства, тобто щоб стабільно реалізовувалась продукція підприємства, своєчасно надходила оплата за неї від дебіторів, а отриманих коштів було достатньо для виконання зобов'язань із бюджетом, постачальниками, кредиторами, працівниками.

Залежно від життєвого циклу галузі, технологічного потенціалу, тенденцій розвитку економіки й економічного стану підприємства провідні вітчизняні вчені [8; 12] виділяють три базові стратегії підприємства: стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання (рисунок).

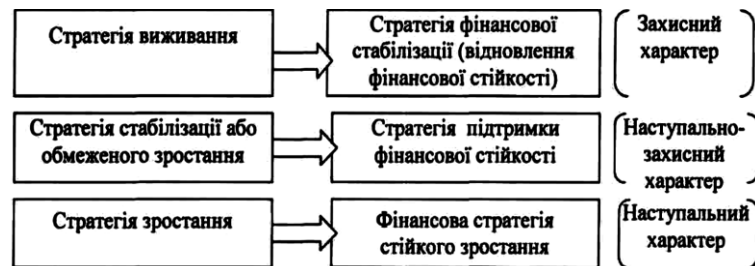


Рис. Види загальних і фінансових стратегій підприємства

Управління фінансовою стійкістю – це діяльність вищого управлінського персоналу підприємства, яка полягає у забезпеченні стійкості фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі за рахунок високої частки власного капіталу у загальній сумі джерел фінансових ресурсів підприємства. Стратегія управління фінансовою стійкістю має відповідати вимогам антикризового управління фінансами підприємства і передбачати раціоналізацію обігу обігових засобів та оптимізацію структури джерел їх фінансування; забезпечення своєчасного оновлення позаобігових активів і високу ефективність їх використання; вибір та реалізацію найефективніших шляхів розширення обсягів активів для забезпечення напрямів розвитку; забезпечення необхідного рівня самофінансування свого виробничого розвитку за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики; забезпечення найефективніших умов і форм залучення позикових коштів відповідно до потреб підприємства.

Із численних ризиків, що супроводжують діяльність підприємства, виділяють ризик зниження фінансової стійкості. Ця проблема широко висвітлюється в працях Плиси В. Й. [13]. Цей ризик зумовлюється неефективною структурою капіталу (високим коефіцієнтом співвідношення позичених і власних коштів). Управління ризиком зниження фінансової стійкості є складовою загальною стратегією управління сталістю фінансового стану підприємства. Вона полягає у розробці системи заходів щодо вияву і попередження негативних наслідків ризику з метою ліквідації збитків, пов'язаних із ним.

При формуванні портфеля можливих стратегічних фінансових альтернатив варто використовувати нетрадиційні способи досягнення поставлених цілей, які раніше у фінансовій практиці підприємства не використовувалися. У процесі подальшої оцінки такі фінансові альтернативи можуть бути найбільш прийнятними. Якщо можливих фінансових стратегій декілька, проводиться їх оцінка на основі критерію ефективності, тобто можливості досягнути встановлених цілей.

Розробити, оцінити й обрати стратегію – це половина роботи, друга половина стосується реалізації стратегії. Як стверджують провідні менеджери – спеціалісти в галузі стратегічного управління – розробити стратегічну програму значно легше, ніж здійснити її практичну реалізацію. Тому цій проблемі сьогодні присвячено багато публікацій і розробок. Класично процес реалізації стратегії включає такі етапи: забезпечення стратегічних змін фінансової діяльності підприємства, діагностику характеру й інтенсивності змін зовнішнього фінансового середовища на кожному етапі реалізації стратегії, формування тактичних та оперативних планів, прийняття рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, організацію контролю та коригування при необхідності фінансової стратегії.

Головною проблемою стратегічного управління фінансовою стійкістю є необхідність пов'язати стратегію й тактику, що дозволило б досягти синергетичного ефекту від упровадження системи стратегічного управління. Сьогодні однією з найпопулярніших концепцій стратегічного управління, що поєднує стратегічну й оперативну

діяльність, є система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC). Концепція, розроблена Д. Нортон і Р. Капланом, дає уявлення про стратегію та поточний стан досягнення стратегічних цілей [14].

Водночас однією з найпоширеніших технологій управління фінансами підприємства є бюджетування, яке використовується майже в усіх підприємствах країн із ринковою економікою. Технологія бюджетування орієнована лише на фінансові показники діяльності, проте цього не достатньо для реалізації стратегії підприємства. Адже фінансові показники відображають діяльність підприємства в минулому, а прийняття управлінських рішень на їх основі призводить до надмірної концентрації на вирішенні короткострокових проблем. У цілому бюджетування вирішує тактичні питання та, по суті, не призначене для стратегічного управління. Ці недоліки можна усунути шляхом інтеграції бюджетування та BSC.

Основне завдання BSC полягає у формалізації стратегії бізнесу, інформуванні менеджерів і персоналу організації про стратегічні наміри; забезпеченні моніторингу та зворотного зв'язку з метою пошуку й генерації організаційних ініціатив у середині структурних підрозділів. При цьому відслідковується виконання довгострокових планів розвитку та робота підприємства, яка відповідає його стратегії. Крім того, у разі недосягнення запланованих результатів протягом визначеного періоду переглядається та уточнюється не лише оперативне управління підприємством, але й обрана стратегія [14].

Для того щоб пов'язати стратегічні цілі з бюджетуванням, необхідно мати структуру виконання поставлених завдань і виділити ресурси для їх реалізації. З цією метою використовують спеціальний інструмент – стратегічний бюджет. Під стратегічним бюджетом розуміємо окремий цільовий бюджет або процес систематичного зіставлення необхідних витрат із установленими цілями. Саме стратегічний бюджет дозволяє надати кількісну визначеність стратегічним орієнтирам підприємства та виразити у вартісній формі стратегічну програму дій за всіма напрямками його функціонування та за всіма структурними підрозділами.

Стратегічне управління фінансовою стійкістю підприємства забезпечує стабільну платоспроможність у тривалій перспективі, в основі якої є можливість постійної збалансованості активів і пасивів, доходів і витрат, позитивних і негативних грошових потоків.

Спроможність підприємства – вчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі, переносити непередбачені потрясіння і підтримувати свою ліквідність в умовах стратегічної спрямованості – свідчить про його стійкий фінансовий стан, і навпаки.

Успіх реалізації розробленої фінансової стратегії залежить від діючої системи стратегічного контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Більшість кризових ситуацій на українських підприємствах виникає через недостатню увагу керівництва до контролю за виконанням поставлених цілей [13].

Таким чином, завданням стратегічного контролю є: створення системи нормативів, оцінка стану об'єктів контролю, визначення причин відхилення та формування системи дій із коригування стратегії.

Попри позитивний досвід використання стратегічного підходу до управління підприємством та, зокрема, його фінансовою діяльністю на Заході, він ще не набув популярності серед вітчизняних підприємців. Основними причинами такої ситуації є відсутність спеціалістів у галузі стратегічного управління та висока вартість його організації.

В умовах ринкових перетворень перспективи подальших досліджень системи стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства уможливають формування моделі розроблення конкретних рекомендацій, що спрямовані на ефективніше використання фінансових ресурсів і зміцнення фінансового стану при різноманітності варіантів досягнення прогностичних орієнтирів.

*Наук. керівн. Кузенко Т. Б.*

- Література:** 1. Плиса В. Й. Стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства / Плиса В. Й. // Фінанси України. – 1999. – № 11. – С. 36–41. 2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 579 с. 3. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с. 4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с. 5. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібн. / Герасимчук В. Г. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с. 6. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : дис. докт. екон. наук : 08.06.01 / Ігнат'єва І. А. – К. : НУХТ, 2006. – 386 с. 7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000 – 412 с. 8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 9. Большой экономический словарь / авт. Борисов А. Б. – М. : Книжный мир, 2002. – 895 с. 10. Замкова М. С. Теорія фінансової стійкості підприємства : монографія / Замкова М. С., Мороз О. В. ; за ред. М. С. Заюкової. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2004. – 155 с. 11. Мамонтова Н. А. Умови забезпечення фінансової стійкості підприємств / Мамонтова Н. А. // Фінанси України. – 2000. – № 8. – С. 103–106. 12. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність / Пастухова В. В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с. 13. Плиса В. Й. Управління ризиком фінансової стійкості підприємства / В. Й. Плиса // Фінанси України. – 2001. – № 1. – С. 67–73. 14. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Нортон Д., Каплан Р. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.