

ними нормами якості, та, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках збуту. Екологічне спрямування маркетингової стратегії забезпечить запровадження організації екологобезпечних процесів виробництва на підприємствах АПК, що, безсумнівно, матиме позитивний ефект на забезпечення високого рівня життєдіяльності та здоров'ї людей. Крім того, обміркований вибір каналів товароруку стане запорукою зведення до мінімуму або взагалі відсутності неякісних товарів у торговельній мережі. Та, врешті, впровадження інновацій у маркетингову діяльність (зокрема, подолання технічного відставання від провідних країн світу та налагодження партнерських стосунків із ними) дасть змогу створити інвестиційно привабливе середовище в галузях АПК.

*Висновки.* Таким чином, можна констатувати, що маркетингу як функції менеджменту в процесі досягнення корпоративних цілей належить ключова роль — задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності фірми: управлінню фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. Це пояснює та безапеляційно доводить значущість маркетингу як складника стратегічного планування, здатного забезпечити оптимізацію бізнес-процесів переробних підприємств шляхом визнання та повної інтеграції маркетингових стратегій у загальний сценарій розвитку суб'єкта господарювання, що обумовить позитивну динаміку перспективного розвитку національної економіки України.

### Література

1. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
2. Канищенко Г. Логика стратегий преуспевающего бизнеса // Компаньон. Стратегии. — 2002. — № 3. — С. 33—37.
3. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства і харчової промисловості України»: Постанова Верховної ради України, документ 1240-17, ред. від 06.04.2009 / Верховна рада України. — Офіц. вид. — К.: Парлам. вид-во, 2009.

*Стаття надійшла до редакції 15.05.2011 р.*

УДК 65.012.32

**Л. А. Бойко**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри економічного аналізу,  
**Л. А. Коваленко**, преподаватель кафедры  
финансов, учета и аудита,  
Одесский государственный  
экономический университет

### СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Анотация.** Авторами проанализированы существующие в настоящее время подходы к формированию стратегий управления деятельностью производственных предприятий Украины. Выделены проблемы внутреннего и

внешнего характера, оказывающие влияние на формирование стратегии управления. Предлагается использовать системный анализ как методологический инструмент для разработки стратегии, а также тактические решения ее реализации для обеспечения преимущества в жестких рыночных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, финансовая деятельность, рост, развитие, синергизм, системный анализ.

**Вступление.** Сегодня важнейшая проблема любого украинского предприятия, работающего в рыночных условиях, — проблема его выживания и обеспечения непрерывного развития. Эффективное решение этой проблемы заключается в создании и реализации конкурентных преимуществ, которые в значительной мере могут быть достигнуты на основе грамотно разработанной и эффективной стратегии развития предприятия, а стратегия управления финансовой деятельностью, является частью общей стратегии управления предприятием.

Вопросам стратегии управления деятельностью субъектов хозяйствования посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, таких как : И. О. Бланк, В. В. Ковалев, М. И. Баканов, А. Д. Шеремет, В. В. Войтенко, М. Г. Чумаченко, Е. С. Стоянова, Измайлова К. В., М. А. Боллох, А. М. Поддерегин и др.

**Постановка задачи.** На данный момент деловая среда деятельности предприятий характеризуется повышением сложности и неопределенности. Это определяет и новые подходы к разработке общей стратегии их развития и в частности, как ее составляющей, финансовой стратегии.

Нужно признать, что у большинства предприятий отсутствует четкая системная финансовая политика, внимание уделяется управлению лишь отдельными наиболее важными составляющими, а методы оценки эффективности финансовой деятельности, которые применяются в настоящее время, не позволяют получить полную, комплексную ее характеристику, что усложняет принятие управленческих решений направленных на развитие. В связи с этим возникла насущная необходимость в проведении оценки финансовой деятельности предприятий для разработки на основе полученных результатов возможных вариантов финансовой стратегии и тактических решений ее осуществления.

**Результаты.** В организационной и управленческой работе предприятий финансовая деятельность занимает особое место. От нее во многом зависит своевременность и полнота финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности и развитие предприятия, выполнение финансовых обязательств перед государством и другими субъектами хозяйствования.

Содержание финансовой деятельности, в узком понимании, состоит в финансировании предприятия и определяет ее как деятельность, которая ведет к изменениям размера и состава собственного и заемного капитала предприятия.

В теории и практике довольно часто содержание финансовой деятельности трактуется шире, чем финансирование. В широком значении под финансовой деятельностью понимают все меры, связанные с мобилизацией капитала, его использованием, приумножением (увеличением стоимости) и возвращением. Иначе говоря, финансовая деятельность, в широком понимании, включает весь комплекс функциональных задач, осуществляемых финансовыми службами предприятия и связанных с финансированием, инвестиционной деятельностью и финансовым обеспечением (обслуживанием) операционной деятельности субъекта хозяйствования [1].

Таким образом, финансовую деятельность следует понимать как систему использования разных форм и методов для финансового обеспечения функционирования предприятий и достижения им поставленных целей. То есть, это практическая финансовая работа, которая обеспечивает жизнедеятельность предприятия, улучшение ее результатов.

Финансовая деятельность предприятия направлена на решение таких основных задач:

- финансовое обеспечение текущей производственно-хозяйственной деятельности;
- поиск резервов увеличения доходов, прибыли, повышение рентабельности и платежеспособности;
- выполнение финансовых обязательств перед субъектами хозяйствования, бюджетом, банками;
- мобилизация финансовых ресурсов в объеме, необходимом для финансирования производственного и социального развития, увеличение собственного капитала;
- контроль за сохранением и использованием оборотных активов и ускорением их оборота;
- контроль за эффективным, целевым распределением и использованием финансовых ресурсов.

На данный момент деловая среда деятельности предприятий характеризуется повышением сложности и неопределенности. Это определяет и новые подходы к разработке общей стратегии их развития и в частности, как ее составляющей, финансовой стратегии.

Нужно признать, что у большинства предприятий отсутствует четкая системная финансовая политика, внимание уделяется управлению лишь отдельными наиболее важными составляющими, а методы оценки эффективности финансовой деятельности предприятий, которые применяются в настоящее время, не позволяют получить полную, комплексную ее характеристику, что усложняет принятие управленческих решений направленных на развитие.

Если говорить о стратегии развития предприятия, необходимо разграничить понятия рост и развитие. Рост может происходить с развитием или при его отсутствии. Ограничение роста не ограничивает развитие. В большинстве случаев рост означает увеличение размеров или числа объектов.

К росту предприятия относится как увеличение его размеров, так и расширение деятельности по следующим показателям: оборот, объем продаж, чистая прибыль, доля на рынке, количество работников, подразделений и др.

Развитие более тесно связано с наиболее глубокими, существенными и качественными преобразованиями, которые определяются более высоким научно-техническим уровнем производства, использованием новейших технологий, современных систем планирования, организации и управления производственной деятельностью. Оно в большей степени относится к росту потенциала предприятия, нежели к тому, чем оно уже обладает, какого экономического состояния или уровня достигло к данному периоду своего существования.

Таким образом, стратегия призвана обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятию на предстоящий долгосрочный период.

В основе разработки деловой стратегии предприятия находится вопрос об обеспечении конкурентного преимущества на соответствующем рынке товаров и услуг, который предполагает решение следующих задач:

— в каких сферах деятельности предприятие имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;

— разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить предприятие из среды других конкурентов.

Обладая солидным конкурентным преимуществом, предприятие может рассчитывать на более высокий уровень прибыльности, чем в среднем по отрасли, и на свой успех. Без такого преимущества существует риск проиграть более сильным конкурентам и остаться на второстепенных позициях.

Мировой опыт свидетельствует о наличии большого количества различных концепций, которые могут быть взяты за основу при разработке стратегий развития предприятия.

Так, сейчас, в эпоху высоких технологий особую роль и значение приобретает инновационная стратегия. По характеру инновационные стратегии можно разделить на институциональные (на уровне предприятия) и центральные (на уровне государства).

Промышленно развитые страны активно занимаются разработкой центральной инновационной стратегии, что означает реализацию запланированных на уровне страны конкретных инновационных мероприятий. Цель инновационной стратегии — создание наиболее благоприятных условий технического и хозяйственного развития предприятия и отраслей.

Примерами инновационной стратегии могут служить: формирование программы исследований и разработок, направленной на развитие какой-то промышленной отрасли; формирование внешних инфраструктурных условий, повышающих инновационный динамизм предприятий и способствующих их развитию, а также модернизацию внутреннего механизма предприятия и системы связей.

Так же при разработке стратегий развития, на современном этапе все большее значение приобретает концепция синергизма (греч. Synergos — действующий вместе), в соответствии с которой стратегии должны обеспечивать синергетический эффект. Определение понятия «синергизм» означает появление новой силы, эффекта, качественно новых источников развития, повышения эффективности деятельности в результате системного эффекта. Ученые-экономисты считают, что в экономике такого эффекта можно достичь путем реорганизации производственной системы и структуры управления, обеспечивая повышение эффективности деятельности предприятия без привлечения значительных дополнительных ресурсов, за счет рационализации управления, мобилизации резервов и т. д. [3].

Кроме изложенного, следует отметить, что опыт ведущих западных компаний свидетельствует и о возможности одновременного использования нескольких конкурентных стратегий в рамках одной производственной структуры.

Практика доказывает, что для довольно большого количества предприятий одновременное следование нескольким деловым стратегиям не поставило их в невыгодное конкурентное положение. Более того, в 70 % случаев эти компании отличаются более высокими показателями прибыли на инвестированный капитал, нежели те конкуренты, которые предпочли реализацию доминирующей стратегии в рамках самостоятельных производственных подразделений [4].

Таким образом, мировой практикой накоплен богатый опыт в применении различных концепций при разработке стратегий управления развитием предприятием.

Анализируя подходы к формированию стратегий управления деятельностью производственных предприятий Украины можно сделать выводы, что наиболее распространенными типами стратегий являются:

— дифференциация продукции (эта стратегия ярко выражена в пищевой промышленности);

— диверсификация деятельности: наряду с основным производством предприятия занимаются торговой деятельностью, операциями с ценными бумагами, вкладывают средства в другие предприятия и организации;

— стратегия дробления: отечественная практика выработала специфический отечественный тип стратегии предприятия, называемый стратегией дробления. Эта стратегия связана с делением предприятия на ряд более мелких «дочерних» предприятий, созданием холдинговых структур на базе бывших крупных предприятий. Распространение такой стратегии связано с возможностями ухода от налогов (когда были льготы малым предприятиям), с развитием инициативы дочерних предприятий в поиске путей выживания [2].

И. Ансофф в работе «Корпоративная стратегия» предлагает как методологический инструмент для разработки стратегии системный анализ, который разрешает организации определить, какой будет ее стратегия и какие важные шаги необходимо сделать, чтобы ввести ее в жизнь [1].

Ученый трактует стратегию как набор правил для принятия решений, которыми пользуется фирма в своей деятельности:

1. правила относительно оценки результатов деятельности фирмы в настоящее время и на перспективу;

2. правила, по которым осуществляются отношения фирмы и внешней среды;

3. правила, по которым осуществляются отношения и процедуры внутри фирмы;

4. правила относительно осуществления текущей деятельности фирмы.

Таким образом, предлагается использовать системный анализ как методологический инструмент для разработки стратегии, а сама стратегия будет являться набором правил для принятия управленческих решений. Однако, здесь встает вопрос о соподчинении принятия набора правил предприятием как субъектом хозяйствования общим правилам хозяйствования действующим в данном государстве.

Пример развития многих стран свидетельствует о том, что правила каждого конкретного предприятия как хозяйствующего субъекта вырабатываются на основе общепринятых и установленных норм.

Все изложенное свидетельствует о необходимости изменений на государственном уровне и только потом — на уровне предприятия.

Невозможность выработки научно ориентированной и обоснованной стратегии управления деятельностью украинского предприятия и, в том числе, его финансовой деятельностью имеет в своей основе ряд причин внутреннего и внешнего характера, а именно:

Внутренние причины	Внешние причины
Отсутствие научно обоснованной стратегии развития, сосредоточение внимания на тактических решениях, в основном на обеспечении текущей платежеспособности	Отсутствие общей стратегии развития страны и региона для последующей детализации отдельным хозяйствующим субъектом

Окончание табл.

Внутренние причины	Внешние причины
Высокая степень зависимости от внешних источников финансирования.	Неблагоприятные общеэкономические и отраслевые условия
Низкий уровень финансовой дисциплины (рост, в том числе просроченной, дебиторской и кредиторской задолженности)	Высокая степень зависимости всех участников рыночных отношений от внешних источников финансирования
Низкая эффективность ведения бизнеса (низкий уровень рентабельности, а для некоторых сегментов характерен убыточный результат функционирования)	Нестабильность общеэкономической ситуации и украинского законодательства
Неэффективность дивидендной политики (высокая доля потребляемой прибыли)	Отсутствие системы подготовки экономических кадров, ориентированной на особенности эволюционного развития системы «предпринимательство»

Рассмотренные причины позволяют сделать вывод, что для разработки научно обоснованной стратегии управления развитием промышленного предприятия необходимо в первую очередь устранение внешних причин. Хотим подчеркнуть, что основные из них это отсутствие общей стратегии развития страны и регионов для последующей детализации отдельным хозяйствующим субъектом. Считаем, что именно отсутствие научно обоснованной стратегии и является причиной нестабильности общеэкономической ситуации в Украине и украинского законодательства, а это в свою очередь уже привело к сложившемуся низкому уровню конкурентоспособности хозяйствующей системы нашей страны в целом и ее составных элементов, в том числе предприятий.

Сегодня правительством Украины предпринимаются серьезные шаги в направлении стабилизации финансовой системы страны. С принятием значительного количества новых законодательных документов ситуация должна существенно измениться. Однако эффективность принятых решений можно будет оценить только через некоторое время.

Нужно понимать, что разработка общеэкономической стратегии государства должна опираться как на различные существующие концепции развития, взятые за основу, так и на результаты системного анализа сложившегося экономического положения предприятий, отраслей, регионов. Однако информационная база о деятельности субъектов хозяйствования всех уровней не является достоверной. Ведь ни для кого не секрет, что большое количество наших предприятий являются банкротами и еще большее количество на протяжении последних пяти лет работает с нарастающими миллионными убытками. Поэтому любые аналитические исследования при такой информационной базе не могут обеспечить достоверность их результатов, выявление существующих тенденций и, соответственно, разработки на этой основе стратегии развития.

Учитывая изложенное, считаем, что руководители предприятий при разработке стратегии управления финансовой деятельностью в сегодняшних условиях хозяйствования должны опираться на строжайшую экономию всех ресурсов и снижение степени зависимости от внешних источников финансирования. А тактические решения по проведению этой стратегии должны учитывать следующее:

1. изыскание внутренних резервов и строжайшая экономия всех ресурсов предприятия;

2. изменение дивидендной политики в сторону снижения доли потребляемой прибыли;

3. недопущение просроченной кредиторской и дебиторской задолженностей, т.к. это приводит не только к снижению финансовой устойчивости самого предприятия, но и предприятий контрагентов;

4. мероприятия по снижению степени зависимости от внешних источников финансирования;

5. изменение ассортиментной политики в сторону выпуска наиболее высококачественной продукции, что в сегодняшних условиях будет иметь первостепенное значение и даст предприятию конкурентные преимущества на рынке.

Кроме этого, по нашему мнению, следует учесть и необходимость проведения мероприятий по усовершенствованию структуры управления и повышению организационной культуры, что обеспечит преимущество в жестких рыночных условиях хозяйствования.

*Выводы.* Стратегию предприятия как субъекта хозяйствования следует рассматривать как набор правил для принятия решений, которыми оно пользуется в своей деятельности и соподчинении их общим правилам хозяйствования действующим в данном государстве.

Поэтому разработка научно обоснованной стратегии управления развитием промышленного предприятия Украины невозможна при отсутствии ее базы — общей стратегии развития страны и регионов для последующей детализации отдельным хозяйствующим субъектом.

Разработка общеэкономической стратегии государства должна опираться как на различные существующие концепции развития, взятые за основу, так и на результаты системного анализа сложившегося экономического положения предприятий, отраслей, регионов.

В сложившихся условиях хозяйствования руководители предприятий, при разработке стратегии управления финансовой деятельностью должны опираться на строжайшую экономию всех ресурсов и снижение степени зависимости от внешних источников финансирования, что предусматривает проведение целого ряда рассмотренных нами тактических мероприятий, а также необходимость усовершенствования структуры управления и повышение его организационной культуры, что обеспечит преимущество в жестких рыночных условиях хозяйствования.

## Література

1. Ковалев В. В. Финансовый учет и анализ (концептуальные основы). — М.: Финансы и статистика, 2004. — 420 с.
2. Фінансова звітність / Електронний ресурс: [www: smida.gov.ua/](http://www.smida.gov.ua/)
3. Бясов К. Т. Основні аспекти розробки інвестиційної стратегії організації // Управління фінансами підприємств. — 2004. — № 4. — С. 24—30.
4. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства // Фінанси підприємств. — 2006. — № 3. — С. 23—34.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2011 р.