

де для обліку витрат виділяється окремий розділ. Регулювання найбільш об'ємних питань, які потребують додаткових роз'яснень, може здійснюватись окремими додатками до Положення.

Отже, правильно сформована облікова політика щодо витрат – одна з важливих передумов ефективного інформаційного забезпечення менеджменту та ефективного управління витратами. Особливості організації бізнес-процесів в корпоративних підприємницьких структурах мають вирішальний вплив на побудову обліку і потребують подальших досліджень.

Література:

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність: Закон України затверджений Верховною Радою України від 16.07.99 р. № 996 – XIV;

2. Облікова політика підприємства: Навчальний посібник / За ред. Гаврилюка В.М., Жука В.М., Михайлова М.Г. – К.: Видавництво ТОВ «Юр-Агро-Веста», 2007. – 326 с.

3. Барановська Т.В. Вплив факторів на облікову політику // Вісник ЖІТІ. Економічні науки. – 2002. – № 20. – С.207-211.

УДК 658.15 (045)

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

*Г. В. Даценко, асистент кафедри фінансового контролю і аналізу
ВТЕІ КНТЕУ*

У зв'язку з процесами істотної трансформації фінансової системи, що відбуваються в останні десятиліття, формуванням єдиного світового фінансового простору істотно ускладнюється взаємодія підприємств із зовнішнім фінансовим середовищем, змінюються передумови та можливості їх фінансової діяльності в стратегічному періоді, загострюються проблеми розробки і реалізації стратегії управління фінансовими ресурсами.

Ресурси є основним джерелом реалізації всіх цілей управлінської діяльності. Їх нестача унеможливує досягнення поставленої мети, а отже, знижує надійність функціонування стратегії управління аж до її відмови. Формування фінансової стратегії набуває особливої динамічності в сучасних умовах, що пояснюється досить жорсткою

конкуренцією як з боку українських, так і зарубіжних компаній, а також підвищенням вимог споживачів до товарів і послуг, які пропонуються на ринку.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств, визначення умов і факторів, які враховуються в процесі її розробки та реалізації.

Стратегія управління фінансовими ресурсами є поєднанням фінансового і стратегічного аспектів управління підприємством. Сучасна концепція управління економічними системами різного рівня – це концепція стратегічного управління. Вона виникла завдяки змінам зовнішнього середовища, а саме: посиленню його нестабільності, зростанню глобалізації, загостренню та кардинальній зміні конкурентної боротьби.

Як відомо, теорія стратегічного управління ґрунтується на загальних методологічних підходах до управління: системному, організаційному, процесному тощо. Системний підхід передбачає розгляд будь-якого економічного об'єкту як системи, що складається з деякої кількості частин (елементів), має вхід (ресурси), вихід (результат, мета), зв'язок із зовнішнім середовищем, прямий та зворотний зв'язок. При системному підході головним є дослідження економічного об'єкту як частини зовнішнього середовища. При організаційному підході, насамперед, розглядаються людські, соціальні чинники, а також необхідність горизонтальної та вертикальної стратегічної координації їх діяльності. Стратегічне управління як процес можна представити у вигляді послідовності декількох етапів. Один із класичних підходів до стратегічного управління передбачає його розгляд як динамічної сукупності п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища, визначення місії та цілей, вибір і виконання стратегії, оцінка і контроль її реалізації [1].

Загалом, стратегічне управління є діяльністю щодо розробки місії, найважливіших цілей підприємства та способів їх досягнення, які забезпечують його розвиток в нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни і самого підприємства, і його зовнішнього середовища. Так, стратегічне управління є безперервним процесом вибору та реалізації цілей і стратегій підприємства.

Ефективність стратегічного управління залежить від трьох стратегічних макроустановок підприємства: на зростання, захист і розвиток. Залежно від середовища можливе переважання тієї або іншої установки.

Основні результати стратегічного управління можуть бути представлені у вигляді логічного ланцюжка: діагноз (оцінка) – прогноз – стратегія – стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів (останній результат замикає ланцюжок з першим результатом). Основними змістовними результатами стратегічного управління є стратегія підприємства, його стратегічний потенціал і організаційна структура.

Методологію стратегічного управління вчені в основному розглядають, як таку, що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: 1) управління стратегічними можливостями, що містить аналіз і вибір стратегічної позиції, або «запланована стратегія»; 2) оперативне управління проблемами в реальному масштабі часу, що дозволяє підприємству реагувати на несподівані зміни, або стратегія, що «реалізується» [2].

Стратегічна сегментація об'єктів управління зумовлює диференціацію видів стратегій розвитку підприємства. У системі управління, зазвичай, виділяють три основні види стратегій: корпоративну; ділові (стратегії окремих господарських одиниць); функціональні (рис.1).

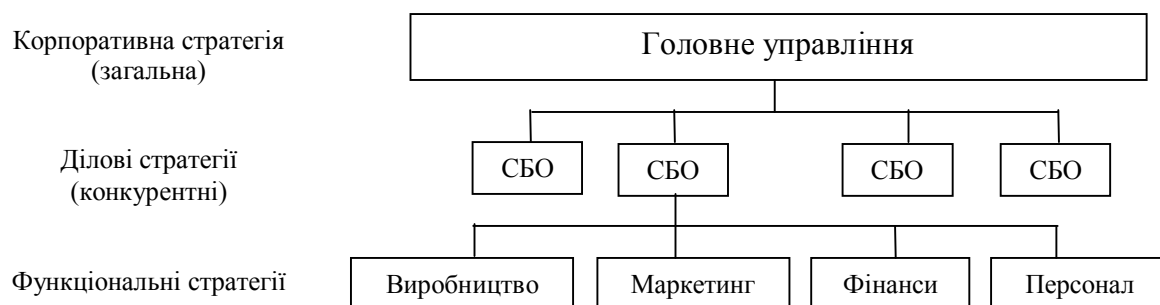


Рис. 1 Ієрархічна структура стратегій управління підприємством: СБО – стратегічна бізнес-одиниця (відокремлений виробничий підрозділ підприємства)

Корпоративна стратегія (загальна, базова або портфельна) показує напрям розвитку підприємства в цілому. На цьому рівні приймаються рішення щодо сукупності форм і видів економічної діяльності господарюючого суб'єкта. Тут вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з того або іншого бізнесу. Розробкою корпоративної стратегії займаються в основному менеджери вищої ланки управління підприємством.

Ділові стратегії (конкурентні), як правило, втілені в бізнес-планах, описують спосіб досягнення конкурентних переваг на обраному товарному ринку. Ця стратегія направлена на поліпшення конкурентної позиції окремих товарів і послуг, що виробляються тією або іншою стратегічною бізнес-одиноцею. Розробкою стратегій цього рівня займаються керівники і менеджери стратегічних бізнес-одиноць при консультативній підтримці менеджерів функціональних відділів підприємства.

Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал) планує свій спосіб досягнення корпоративної та ділової стратегій (а отже, і місії та цілей підприємства) [3].

Сучасну стратегію підприємства необхідно розглядати як органічну систему ефективних бізнес-стратегій, в рамках яких досягається системний синергетичний ефект. При цьому необхідно виділити три базові можливості досягнення системного ефекту вдалої стратегії: 1) функціональна – досягнення ефекту за рахунок того, що функціональні служби підприємства використовують свою особливу професійну компетенцію в тактиці всіх спеціалізованих видів діяльності і за всіма окремими бізнес-лініями; 2) власне стратегічна – досягнення позитивного ефекту за рахунок компліментарності всіх конкурентних стратегій підприємства на всіх рівнях виробництва та управління; 3) управлінська (менеджерська) – досягнення ефекту за допомогою особливої системної компетенції менеджменту підприємства [3]. Таким чином, специфічною ключовою метою стратегічного управління є досягнення максимальної синергії за всіма стратегічними факторами розвитку.

Фінансові ресурси є матеріальними носіями фінансів, тому, на наш погляд, правомірно ототожнювати фінансову стратегію і стратегію управління фінансовими ресурсами. Так, стратегія управління фінансовими ресурсами (фінансова стратегія) є одним із видів функціональних стратегій підприємства та компонентом загальної стратегії. Вона повинна вписуватися в загальну стратегію і бути адекватною їй за цілями та завданнями. В той же час ми вважаємо, що стратегія управління фінансовими ресурсами займає особливе місце серед функціональних стратегій підприємства, що обумовлено сутнісною природою фінансових ресурсів: їх рухом, участю у відтворювальному процесі, універсальним характером (саме фінансові ресурси можуть бути конвертовані в будь-який інший вид ресурсів з мінімальним тимчасовим лагом).

Всесторонньо враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно розглядаючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, стратегія управління фінансовими ресурсами забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, що склалися на ринку продукції. Зміна зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства визначає обов'язкове коригування фінансової стратегії з часом.

Крім того стратегія управління фінансовими ресурсами передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства та вибір найбільш ефективних способів їх досягнення. На наш погляд, в сучасних умовах стратегія управління фінансовими ресурсами підприємств (фінансова стратегія) повинна будуватися з врахуванням фінансової глобалізації і альтернативних прогнозів зовнішнього фінансового середовища. Метою сучасних підприємств є не стільки максимізація прибутку, скільки максимізація ринку. Фінансова глобалізація робить міжнародну фінансову конкуренцію звичайним явищем і на внутрішньому національному фінансовому ринку. За таких умов необхідний постійний пошук альтернативних стратегічних фінансових рішень на основі прогнозів зовнішнього фінансового середовища. З цих позицій стратегія управління фінансовими ресурсами підприємств – один з найважливіших видів функціональної стратегії, що забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, яке враховує фінансову глобалізацію та альтернативні прогнози зовнішнього фінансового середовища. Відмітимо, що найважливішим внутрішнім чинником, який визначає стратегію управління фінансовими ресурсами, є організаційна структура підприємства. Адже підприємства вимушені постійно пристосовувати свою організаційну структуру до змінних потреб ринку.

При виборі способів фінансового забезпечення стратегічної діяльності підприємства необхідно розробити: стратегію залучення зовнішніх фінансових ресурсів; стратегію повернення позикових коштів; стратегію інвестування наявних засобів. Сукупність способів забезпечення фінансами стратегічних рішень підприємства можна розділити на декілька груп: 1) використання власних фінансових ресурсів для планомірного впровадження ретельно обраних стратегічних рішень, направлених на оновлення устаткування і розширення ринкової ніші; 2) система фінансування декількох партнерів при реалізації значного стратегічного проекту, що

використовується для формування нових ринків, створення нових виробництв, освоєння принципово нової продукції; 3) вкладення фінансових коштів сильного підприємства в зовнішню пропозицію з метою розширення сфери власного капіталу (застосовується за підтримки нових інвестиційних проектів з деяким ризиком, але з великим потенційним прибутком); 4) фінансові вкладення, захищені декількома страховками, зобов'язаннями, контрактами, при реалізації засобів невеликими порціями та постійним контролем за результатами; 5) одиничне, потужне фінансове вкладення під конкретний проект через двосторонній пакет угод.

Ефективна та чітко визначена стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства запобігає банкрутству і значним фінансовим негараздам, максимізує його прибутки та ринкову вартість, мінімізує витрати, забезпечує рентабельність діяльності, робить підприємство сильним і стійким, у фінансовому відношенні, конкурентом на ринку.

Стратегія управління фінансовими ресурсами підприємства відіграє важливу роль в його управлінні, що полягає у знаходженні шляхів фінансового розвитку підприємства в перспективі. Фінансова стратегія визначає джерела фінансування поточної господарської та інвестиційної діяльності, напрями та способи використання власних і позикових коштів, які забезпечують підприємству міцну фінансову стійкість в динамічних зовнішніх умовах. Кожне фінансове рішення впливає на фінансові характеристики та стратегію підприємства, тому стратегія управління фінансовими ресурсами не має бути непередбачуваною сумою ізольованих фінансових рішень, навпаки, кожне таке рішення повинно складати частину продуманої та зрозумілої стратегії, заснованої на адекватному аналізі.

Література

1. Виханский О.С. Стратегическое управление : [учебник] / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2004 – 296 с.

2. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : [курс лекций] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.

3. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська. – К. : Знання, 2007. – 287 с.