

П.В. Пузирьова

МАТРИЦЯ КЛЮЧОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено ключові фінансові стратегії, які використовуються в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств. Визначено позиціонування цих підприємств на матриці ключових фінансових стратегій задля забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: матриця ключових стратегій, фінансовий потенціал, фінансова стратегія, стратегічні цілі, позиціонування промислових підприємств, рівні фінансового потенціалу, стратегічне управління.

Табл. 2. Літ. 10.

П.В. Пузырёва

МАТРИЦА КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследованы ключевые финансовые стратегии, используемые в управлении финансовым потенциалом промышленных предприятий. Определено позиционирование этих предприятий на матрице ключевых финансовых стратегий для обеспечения их конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: матрица ключевых стратегий, финансовый потенциал, финансовая стратегия, стратегические цели, позиционирование промышленных предприятий, уровни финансового потенциала, стратегическое управление.

P.V. Puzyryova

KEY STRATEGIES MATRIX IN FINANCIAL POTENTIAL MANAGEMENT FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article studies the key financial strategies used in managing the financial potential of the industrial enterprises. Positioning of these enterprises on the matrix of key financial strategies is defined for maintenance of their competitiveness at the market.

Keywords: key strategies matrix; financial potential; financial strategy; strategic goals; positioning of the industrial enterprises; levels of the financial potential; strategic management.

Постановка проблеми. Перехід економіки до ринкових відносин дещо ускладнив діяльність підприємств незалежно від форм власності, галузевого спрямування, правового статусу тощо. Особливо це торкнулось підприємств промислового комплексу. З ускладненням зовнішнього середовища, всебічними змінами технології, що застосовуються на підприємствах, появою нових стратегічних цілей на перший план висувається необхідність визначення ідеології стратегічного управління [2]. Оскільки існують розроблені раніше механізми управління фінансовим потенціалом промислових підприємств, системи взаємообумовлених стратегічних цілей і цілей формування фінансового потенціалу, а також визначено види потенціалів, які мають свою систему оцінки щодо повноцінного стратегічного управління, то виникає потреба у форму-

люванні ключових стратегій для управління фінансовим потенціалом промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Запропоновані в даній статті теоретичні і практичні аспекти управління фінансовим потенціалом промислових підприємств через розробку та використання ключових базових стратегій можна розглядати як продовження наукових розробок таких учених-економістів: О.В. Ареф'євої [1], І.А. Бланка [2], В.М. Гриньової [4], О.М. Кизими [7], Н.С. Краснокутської [6], В.С. Пономаренка [7], Л.В. Руденко [8], О.М. Тридіда [7] та інших.

Мета дослідження – дослідити ключові стратегії в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств та запропонувати матрицю, яка ґрунтується на визначених рівнях фінансового потенціалу підприємств і стратегічних фінансових цілях, завдяки чому відбувається позиціонування промислових підприємств на матриці ключових фінансових стратегій.

Основні результати дослідження. На становлення стратегічного управління найвідчутніше впливають особливості й перешкоди внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. Незважаючи на те, що стратегічне управління є засобом успішного виживання у кризових умовах, на практиці стратегія поведінки більшості суб'єктів господарювання відсутня, що значною мірою погіршує їхнє становище. Це можна пояснити насамперед намаганням керівників швидко досягти фінансових результатів, інертністю мислення управлінських кадрів, які сформувався за адміністративно-планової економіки, відсутністю досвіду застосування стратегічного управління, а також незнанням і нерозумінням його суті, принципів, методів і прийомів [6].

Для фінансового потенціалу особливої ваги набувають ключові стратегії, оскільки саме вони допомагають спрямувати діяльність підприємств на досягнення окреслених фінансових і стратегічних цілей. На вибір ключових стратегій управління фінансовим потенціалом промислового підприємства впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища: цілі підприємства; масштаби підприємства; інвестиційна привабливість; стратегії конкурентів; існуючий (реальний) фінансовий потенціал підприємства; особливості галузі; витрати на виробництво та збут; фінансові можливості підприємства.

Для будь-якого підприємства зовнішнє середовище – це сфера, яка майже не підпорядковується його впливу. Тому якщо не брати до уваги окремі випадки формування зовнішнього середовища під дією конкретного підприємства, головною умовою досягнення цілей є адаптація до умов середовища. Як тільки в процесі вибору стратегічного рішення з'являються конкретні альтернативи, з'являється і достовірніша інформація, яка ставить під сумнів обґрунтованість початкового вибору [5].

Отже, стратегічне управління нерозривно пов'язане зі зміною обставин і умов, що зумовлює застосування ситуаційного підходу. Ситуаційний підхід застосовує особливої уваги, оскільки в його основу покладено концепцію, яка може застосовуватися до всіх суб'єктів господарювання.

У сучасних ринкових умовах – умовах самостійності та відповідальності підприємств за результати своєї діяльності – виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій фінансового потенціалу, орієнтації і фінансових мож-

ливостей та перспективної оцінки фінансового стану інших господарюючих суб'єктів. Підприємства зацікавлені у виявленні й удосконаленні фінансової стратегії – генерального плану дій щодо забезпечення підприємства грошовими коштами (наявними і можливими). Стратегія повинна враховувати питання теорії та практики формування фінансового потенціалу та вирішувати завдання, які забезпечують фінансову стабільність підприємства в ринкових умовах господарювання.

Фінансова стратегія підприємства, згідно зі своєю стратегічною метою, забезпечує: формування й ефективне використання фінансового потенціалу; виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження на них фінансових ресурсів; відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства; визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальної переваги над ними; створення та підготовку стратегічних фінансових резервів; ранжування та поетапне досягнення цілей.

Таким чином, успішне забезпечення підприємства грошовими коштами гарантується при взаємоузгодженні теорії і практики фінансової стратегії, відповідності стратегічних цілей фінансовим можливостям за умови здійснення жорсткої централізованої фінансової стратегії.

Проблема вибору фінансової стратегії діяльності підприємства актуалізується необхідністю прийняття рішень у ринкових умовах. Тут основна увага приділяється оцінюванню поточного стану суб'єктів господарської діяльності. Пріоритетним у даному напрямку досліджень є обґрунтований прогноз напрямків розвитку підприємства, вироблення конкретних рекомендацій для недопущення можливих помилок і прорахунків і лише потім – констатування фактичного стану. Виходячи з цього, визначення з цієї метою моделі вибору фінансової стратегії є доцільним [9].

Вибір ключових фінансових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств передбачає комплексне дослідження сукупності економічних показників, які враховують усі аспекти фінансово-господарської діяльності та визначення рівня фінансового потенціалу промислових підприємств (низький, середній і високий).

Оскільки фінансовий потенціал зумовлює перспективи розвитку підприємства та забезпечує виконання загальної фінансової стратегії, постає необхідність виявлення взаємозв'язку стратегічних цілей і фінансових стратегічних цілей, що обумовило розроблений авторський підхід до поєднання сформульованих ключових фінансових стратегій, які різняться своїм складом, і матриці, яка базується на визначених рівнях фінансового потенціалу підприємств та стратегічних фінансових цілях, завдяки чому можна здійснити позиціонування підприємств на даній матриці (табл. 1).

Необхідно зауважити, що на остаточне визначення та вибір ключової фінансової стратегії в управлінні фінансовим потенціалом підприємства впливає низка чинників: ризик, знання минулих стратегій, реакція на власників, чинник часу.

Практична реалізація запропонованого підходу дозволить розподілити досліджувані підприємства у визначених площинах матриці з вибором най-

Таблиця 1. Матриця ключових фінансових стратегій, авторська розробка

Рівні фінансового потенціалу / Стратегічні фінансові цілі	Зростання доходів підприємства	Поліпшення та оптимізація структури джерел доходів, розробка і впровадження нових фінансових інструментів	Виділення пріоритетних зон фінансування діяльності підприємства
Високий	Підприємство виходить з кризового стану. При забезпеченні позитивних тенденцій зміни фінансово-господарського стану в майбутньому стане реальною можливість покращення управління фінансовим потенціалом	Достатньо успішна діяльність. Однак не всі можливості розвитку фінансового потенціалу задіяні. Стабільна і динамічна діяльність забезпечить можливість досягнення максимального ефекту	Успішна діяльність з реальними можливостями подальшого розвитку фінансового потенціалу. Необхідно лише утриматись у досягнутому стані
Середній	Забезпечення стабільності розвитку фінансового потенціалу дозволить підприємству покращити свій стан. Чим вищим будуть темпи росту, тим швидше відбудеться покращення	Нестабільний фінансовий стан. Підприємство балансує між небезпекою опинитись в погіршеному фінансовому становищі з низьким рівнем фінансового потенціалу	Задовільний фінансовий стан, на який однаково негативно впливає нестабільний стан розвитку фінансового потенціалу. Усунення причин, які зумовлюють нестабільність розвитку, дозволяє зберегти положення в матриці
Низький	Підприємство знаходиться в кризовому стані. Для покращення ситуації необхідна комплексна система фінансово-господарського оздоровлення. Потрібно досягти приросту результатів фінансової і господарської діяльності	Старіюче підприємство. Необхідно погіршення, досягаючи стабільно зростаючої тенденції розвитку. Доцільною є спроба виходу на нові сегменти ринку і розвиток технічних нововведень	Підприємство досягло меж розвитку. Перспективною можна вважати орієнтацію виробництва, вихід на нові ринки збуту, проведення маркетингової політики, яка може недопустити погіршення стану

більш адекватної фінансової стратегії для рівня його фінансового потенціалу, можливості його формування, використання та стратегічного бачення.

Отже, вибір ключових фінансових стратегій управління фінансовим потенціалом промислових підприємств здійснюється в контексті поєднання досягнутого рівня з фінансовими стратегічними цілями за умови врахування чинників впливу на них.

Стратегічне управління фінансовим потенціалом підприємств стосується і фінансових стратегічних цілей та засобів їх досягнення. У площині цілей управління підкреслює загальні контури майбутнього підприємства; як засіб – показує, якої мети слід досягти. Необхідність стратегічного управління фінансовим потенціалом пояснюється тим, що підприємствам потрібно адаптуватися як до зовнішніх сприятливих можливостей, так і до загроз, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективне пристосування стратегії до умов навколишнього середовища [9].

Ключові стратегії передбачають розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення окреслених цілей, у яких повинні бути враховані фінансовий потенціал підприємства і його виробничо-збутові можливості. З огляду на це вважається доцільним вивчення методів і прийомів розробки стратегій підприємств на основі оцінок зовнішнього соціально-економічного середовища і наявного фінансового потенціалу.

Крім ключових фінансових стратегій, нині існує досить великий вибір стратегій, які успішно використовують різні підприємства залежно від їхніх цілей і місії: конкурентна стратегія; продуктивно-ринкова стратегія; маркетингова стратегія; стратегія управління набором галузей; стратегія нововведень; стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності; стратегія зарубіжного інвестування; стратегія капіталовкладень; стратегія розвитку; стратегія поглинання; стратегія зовнішньоекономічної експансії; комбінована стратегія [2].

Отже, суть сучасного стратегічного управління полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й урахування наявності ринку як головного чинника зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства.

Таблиця 2. Матриця результатів, одержаних з урахуванням виду дій і стратегій, авторська розробка

Види дій	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні дії керівництва	Визначена стратегія й ефективні дії призвели до успіху в минулому і забезпечать успіх у майбутньому	Невизначена стратегія, але ефективні дії привели до успіху в минулому, однак успіх у майбутньому ставиться під сумнів
Неефективні дії керівництва	Визначена стратегія, але неефективні дії іноді спрацьовували в минулому, проте в майбутньому очікується посилення конкуренції	Невизначена стратегія і неефективні дії призвели до невдачі в минулому. Такий же результат очікується в майбутньому

Таким чином, до стратегічного аспекту в управлінні розвитком фінансового потенціалу підприємства можна віднести об'єктивну необхідність в особ-

ливому стратегічному аналізі як спеціалізованому аналізі змін зовнішнього середовища підприємства, а також особливий механізм прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень через організаційне забезпечення управління фінансовим потенціалом підприємств. Результати діяльності промислових підприємств безпосередньо залежать від ефективності вжитих заходів і вибору чи неприйняття визначених стратегій (табл. 2).

Висновки та пропозиції подальшого розвитку. Стратегічне визначення напрямів діяльності підприємства не пов'язане з його організаційною структурою у всіх її можливих варіантах. Виділення стратегічних напрямів діяльності ґрунтується на перспективному баченні динаміки і потоків ресурсів та продуктів, які забезпечать в середньо- та довгостроковому періодах зростання підприємства. Оскільки на сучасному етапі об'єктом будь-якого стратегічного аналізу є певне поєднання «продукт – ринок», діяльність підприємства, її структурування та організаційне впорядкування теж мають підпорядковуватися цій логіці. Стратегічний аналіз передбачає обов'язкову оцінку умов, за яких відбуватиметься діяльність промислового підприємства, привабливості існуючих і потенційно можливих ринків, він зобов'язує всі промислові підприємства якомога точніше оцінювати їхню позицію на ринках щодо всіх конкурентів.

1. *Ареф'єва О.В.* Фінансовий менеджмент: Навч.-метод. посібник. – К.: ЄУФІМБ, 2004. – 94 с.
2. *Бланк І.А.* Управление денежными потоками. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. – 736 с.
3. *Воловец Я.В.* Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. – Л.: ЛБІ НБУ, 2004. – 199 с.
4. *Гриньова В.М., Коюда В.О.* Фінанси підприємств. – Х.: ІНЖЕК, 2004. – 432 с.
5. *Котляревський Я.В., Передерієнко Н.І., Демяненко О.М.* Фінансовий менеджмент: Підручник для студ. виш. навч. закл. рек. Міносвіти України. – Львів: УАД, 2008. – 199 с.
6. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
7. *Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О.* Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Інжек, 2003. – 328 с.
8. *Руденко Л.В.* Фінансовий ресурс як компонент динамічної системи ресурсного забезпечення транснаціональних корпорацій // Економіка і управління. – 2006. – №1. – С. 15–23.
9. *Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Рашупкіна.* – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
10. *Хачатурян С.В.* Сутність фінансових ресурсів та їх класифікація // Фінанси України. – 2003. – №4. – С. 77–82.

Стаття надійшла до редакції 5.01.2010.