

УДК 658

Волошин В.С., д.т.н., професор  
Кравченко М.С., асистент, ДВНЗ  
«Приазовський державний технічний  
університет»

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ СТАНОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Волошин В. С., Кравченко М. С. Стратегічний підхід до управління стійким станом підприємства.** Обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємства у довгостроковій перспективі. Визначено функції управління в залежності від обраної головної і орієнтаційної стратегії розвитку підприємства.

**Волошин В. С., Кравченко М. С.. Стратегический подход к управлению устойчивым состоянием предприятия.** Обоснована необхідність стратегического подхода к управлению финансовой устойчивостью предприятия в долгосрочной перспективе. Определены функции управления в зависимости от выбранной главной и ориентационной стратегии развития предприятия.

**Voloshin V., Kravchenko M. Strategic approach to managing stable state of the enterprise.** The necessity of a strategic approach to managing the financial stability of the enterprise in the long run. Functions of control depending on the chosen orientation, and the main strategy of the company.

**Постановка проблеми.** У кризовий період 2008-2010 рр. промислові підприємства зазнавали збитків, особливо ті з них, діяльність яких була зорієнтована на експорт продукції. На авторську думку отримання збитків – це одна з основних причин втрати підприємствами стійкого стану. Для відновлення стійкості діяльності потрібно провести реформи на рівні підприємства, спрямовані в першу чергу на підтримку виробничого процесу, оновлення виробничих потужностей, впровадження нових технологій.

Відновлення фінансової стійкості – є одним із основних етапів у загальній системі удосконалення управління фінансовою стійкістю підприємства у післякризовому періоді, на якому перш за все потрібно зосередити увагу для досягнення головної мети управління стабільністю фінансово-господарської діяльності. Крім того у процесі удосконалення управління стійкістю слід розробити напрями підтримки стійкого становища та обґрунтувати стратегію збереження цього стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного підходу до управління підприємствами займаються наступні науковці: Томпсон А.А., Балабанова Л.В., Наливайко А.П., Хасси Д.

**Мета статті:** визначення відповідності між головними та орієнтаційними стратегіями управління підприємствами, а також розробка функціонального підходу до стратегічного управління підприємствами в довгостроковій перспективі.

**Викладення основного матеріалу.** Для збереження стабільності у довгостроковій перспективі виникає потреба у розробці стратегії управління фінансовою стійкістю, формування якої залежить від головної (глобальної, генеральної) стратегії підприємства, що визначає основні напрями розвитку (зростання діяльності, обмеженого зростання, скорочення, поєднання) [1, с. 63; 2, с 241; 3 с. 353].

Головна стратегія підприємства входить до складу корпоративних стратегій, які визначають цілі розвитку, плани щодо їх досягнення, сфери діяльності. Корпоративні стратегії також включають орієнтаційні стратегії, конкурентні та антикризові.

Орієнтаційні стратегії враховують стратегічну конкурентну позицію підприємства на ринку і охоплюють наступні характеристики: характеристики суб'єкта господарювання: фінансово-майновий стан, стабільність частки ринку, наявність постійних споживачів; характеристики ринку: розміри і якість ринку, стан конкурентної боротьби.

В залежності від наведених характеристик обирається одна з чотирьох стратегій: консервативна або агресивна – за умов привабливого фінансово-майнового стану; консервативна або захисна – за умов стабільності частки ринку, наявності постійних споживачів; конкуруюча або агресивна – за наявністю конкурентного привабливого ринку; конкуруюча або захисна – за наявністю нестабільного ринку за якістю і розмірами.

Якщо за основу формування головної стратегії прийняти фінансово-майновий стан підприємства (від стабільного (прибуткового) до кризового (збиткового), то, за авторською позицією, кожній із головних стратегій буде відповідати певна орієнтаційна стратегія. Взаємозв'язок між головними і орієнтаційними стратегіями наведено у рис. 1

Отже, як видно з поданої у табл 1 інформації, стратегії зростання, яка реалізується переважно в умовах стійкого становища, відповідає консервативна і агресивна стратегія, для яких характерним є стабільність діяльності підприємства. Конкуруюча стратегія у більшості випадків відповідає стратегії обмеженого зростання, оскільки саме попит і пропозиції на конкурентному ринку обмежують розвиток підприємства.

Таблиця 1

Взаємозв'язок головних і орієнтаційних стратегій

Стратегії	Головні стратегії:		
	зростання	обмеженого зростання	скорочення діяльності
Орієнтаційні стратегії: консервативна	+		
Агресивна	+		
конкуруюча		+	
захисна			+

Оскільки стратегія скорочення діяльності приймається на підприємствах із нестійким фінансовим становищем в умовах кризи, то цілком очевидно, що підприємство має низький рівень конкурентоспроможності, а такому стану відповідає захисна стратегія.

Конкурентні стратегії оцінюють конкурентні позиції підприємства на ринку (сильні, міцні, помітні та слабкі) і перспективність ринку (значна, незначна) [3, с. 354]. Цей вид корпоративних стратегій тісно перетинається із головною стратегією підприємства, в залежності від якої формується конкурентна стратегія або, навпаки, в залежності від конкурентної стратегії обирається головна. Взаємозв'язок між стратегіями наведено нижче: стратегія зростання обирається за умов сильної позиції і значної перспективності ринку; стратегія обмеженого зростання – міцній або помітній позиції при значній перспективності ринку, а також сильній позиції при незначній перспективності ринку; стратегія скорочення або ліквідації – слабкій позиції в умовах значної або незначної перспективності ринку; стратегія поєднання або вертикальної інтеграції – міцній позиції із незначною перспективністю ринку; стратегія поєднання або горизонтальної інтеграції – помітній позиції із незначною перспективністю ринку.

Антикризові стратегії підприємства націлені на перетворення шляхом диверсифікації діяльності, перебудови, реструктуризації управління тощо.

В цілому слід зазначити, що формування стратегії управління фінансовою стійкістю підприємства має базуватися на корпоративних стратегіях розвитку з метою удосконалення управління капіталом і рухом коштів у довгостроковій перспективі. Вирішальною є головна стратегія, спрямованість якої впливає на зміст функцій управління стійким станом.

На рис. 1 наведено логічну схему, в якій пов'язано стратегію розвитку підприємства, функції і напрями управління фінансовою стійкістю підприємства у довгостроковій перспективі.

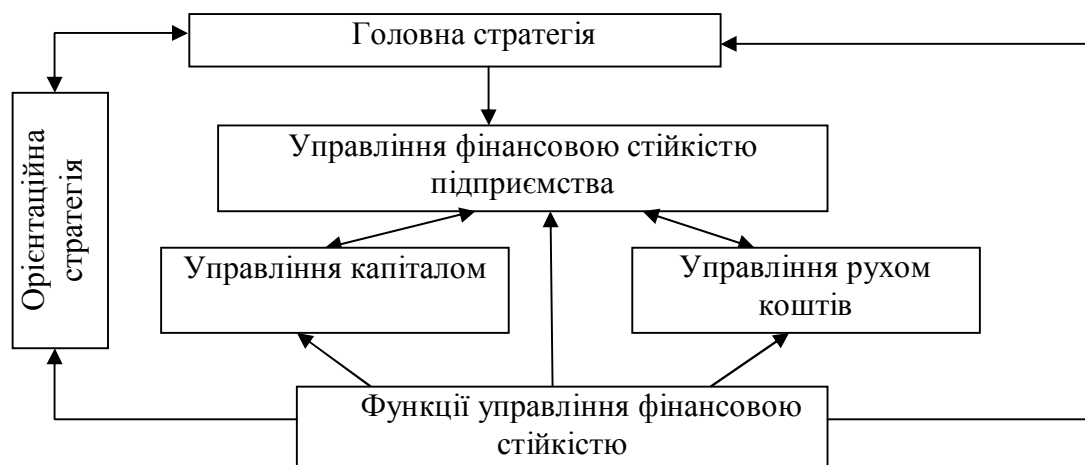


Рис. 1. – Логічна схема стратегічного підходу до управління фінансовою стійкістю підприємства.

Як видно із представленої на рис. 1 інформації, стратегія управління фінансовою стійкістю підприємства – це комплекс дій, спрямованих на реалізацію функцій управління фінансовою стійкістю за двома основними напрямками управління (управління капіталом і рухом коштів) у розрізі корпоративних стратегій підприємства (головної і орієнтаційної).

Сутність управління фінансовою стійкістю підприємства за умов реалізації стратегії зростання, обмеженого зростання та скорочення темпів розвитку і орієнтаційних стратегій (консервативної і агресивної, конкуруючої та захисної) зводиться до забезпечення стабільності діяльності на тривалий час (перша і друга стратегії) та недопущення настання кризи неплатежів і порушення справи про банкрутство, пошуку резервів для покращення фінансово-економічного становища і здобуття конкурентоспроможності продукції (третья стратегія). При розробці стратегічного підходу до управління підприємством необхідно використовувати наступні функції управління: планування, мотивація і стимулювання персоналу, облік, аналіз, контроль, моніторинг.

У процесі реалізації функції планування за напрямом управління капіталом слід акцентувати увагу на джерелах фінансування активів підприємства в залежності від головної стратегії, що реалізується, оскільки саме від співвідношення власного і позикового капіталу залежить стійкість підприємства у довгостроковій перспективі, тобто можливість реалізації стратегічних рішень. Наприклад, при зростанні темпів розвитку в умовах високої конкурентоспроможності потрібно розробляти докладні плани, в яких обґрунтовувати доцільність залучення інвестицій, спрямованих на заміну устаткування, що морально та фізично втратило свої продуктивні властивості.

В умовах дотримання агресивної стратегії, коли підприємство має переваги на ринках збуту продукції, що сприяє зростанню оборотності активів, функцією планування обґрунтовується розмір інвестицій не тільки на технічне, але й на технологічне удосконалення виробничого процесу, забезпечуючи стійкий стан.

Планування у процесі управління рухом коштів спрямовується переважно на визначення одного з основних показників діяльності підприємства – доходу від реалізації продукції в залежності від конкурентної ситуації. Так, у процесі реалізації третьої стратегії функція планування зводиться до відображення даних щодо дотримання партнерами підприємства своїх планових контрактних зобов'язань для забезпечення реалізації продукції у передбачувальному режимі, що націлене на підтримку відносної стабільності діяльності.

Функцією планування при реалізації другої корпоративної стратегії передбачається відображення цінових коливань на продукцію в умовах конкуренції при незначній зміні

обсягів виробництва продукції. У процесі реалізації консервативної і агресивної стратегій акцент робиться на планування зростаючого обсягу виробництва і реалізації продукції в умовах привабливої ситуації на товарному ринку.

Друга функція управління фінансовою стійкістю підприємства – мотивація і стимулювання персоналу у процесі управління капіталом має за мету підвищити результати діяльності підприємства відповідно до стратегічних орієнтирів на основі раціонального використання чистого прибутку (для першої і третьої стратегій). Оскільки зростання темпів розвитку в умовах агресивної стратегії є найбільш сприятливим заходом з позиції суттєвих позитивних перетворень на підприємстві, то для реалізації цих стратегій потрібно максимально використати власні ресурси для отримання у перспективі вагомих результатів. Реалізуючи третю стратегію, потрібно забезпечити фінансову стійкість підприємства, мотивацією чого стане збереження робочих місць.

У процесі управління грошовими потоками підприємства розглядувана функція має виконувати роль стимулятора для прийняття і упровадження в дію рішень, які б сприяли реалізації стратегічних напрямів діяльності, не порушуючи фінансову стійкість. Таким стимулятором є сплата винагороди (додаткової заробітної плати), яка б відповідала вкладу менеджерів у процес формування доходів і їх примноженню. Потрібно заощаджувати кошти на ці додаткові статті витрат, що сприятиме формуванню позитивного ставлення персоналу підприємства до управлінських рішень.

Облік як функція управління фінансовою стійкістю передбачає акцентування уваги на таких показниках діяльності, як обсяг залучених інвестиційних ресурсів, прибуток діяльності та взагалі результат діяльності відповідно до реалізації кожної із виділених корпоративних стратегій за напрямом управління капіталом. Перелічені показники, на авторську думку, відображають спроможність підприємства досягти поставлених стратегічних цілей і рівень збереження в цих умовах фінансової стійкості.

Аналіз капіталу і руху коштів за кожною із корпоративних стратегій розвитку підприємства у процесі управління фінансовою стійкістю спрямований на виявлення негативних тенденцій у структурі капіталу і у співвідношеннях між надходженнями і витратами коштів у довгостроковому періоді з метою коригування планових показників розвитку для збереження стабільності.

У процесі аналізу грошових потоків акцент ставиться на дослідженні співвідношень між позитивними і негативними грошовими потоками за тими видами діяльності, від здійснення яких залежить стійкість розвитку в залежності від стратегій, що реалізуються. В умовах обмеженого зростання обсягів виробництва і реалізації продукції аналізуються грошові потоки переважно від операційної діяльності, оскільки потоки за іншими видами діяльності майже не зазнають змін. Стратегія скорочення темпів розвитку реалізується у зв'язку із низьким конкурентоспроможним і фінансово-економічним становищем підприємства, тому у процесі аналізу руху коштів варто оцінити достатність грошових потоків за операційною діяльністю та напрями зростання надходження коштів від інвестиційної діяльності у зв'язку із реалізацією фінансових інвестицій та необоротних активів, що не використовуються у виробничій діяльності суб'єкта господарювання.

Основним призначенням функції контролю у процесі управління фінансовою стійкістю підприємства у довгостроковій перспективі в умовах реалізації корпоративних стратегій розвитку є встановлення відповідності між прийнятими заходами управління і результатами їх упровадження у дію. Цією функцією у процесі управління капіталом передбачається контролювання: структури капіталу в цілому, особливо в умовах залучення інвестиційних ресурсів, коли з'являється загроза порушення стійкого стану у результаті зростання позикових коштів при реалізації стратегії зростання темпів розвитку; структури власного капіталу, напрямів використання чистого прибутку підприємства в умовах обмеженого зростання темпів розвитку; структури позикового капіталу (довгострокових і короткострокових зобов'язань) у процесі реалізації стратегії скорочення темпів розвитку.

За таким напрямом управління фінансовою стійкістю підприємства як управління грошовими потоками необхідно здійснювати контроль за забезпеченням оптимізації чистого грошового потоку, оскільки завдяки оптимізації грошових потоків успішно реалізується перша корпоративна стратегія – зростання темпів розвитку. Контроль за оптимізацією грошових потоків, що генеруються в результаті основної діяльності, слід забезпечити в умовах реалізації другої корпоративної стратегії. Контроль за достатністю грошових потоків необхідно проводити при впровадженні третьої стратегії, коли виникають ситуації втрати платоспроможності у зв'язку із несвоєчасною оплатою дебіторів або відсутністю попиту на продукцію в умовах нестабільності ринку.

Моніторинг як функція управління фінансовою стійкістю передбачає дослідження змін у процесі управління капіталом і грошовими потоками в умовах реалізації стратегій розвитку. Дана функція тісно перетинається із функцією контролю, однак має більш ширше значення, оскільки за мету ставиться постійне відстеження фінансово-економічного стану і пошук негативних змін у стійкості становища.

**Висновки.** Управління фінансовою стійкістю підприємства у довгостроковій перспективі залежить від загального фінансово-економічного становища підприємства, конкурентних позицій підприємства на ринку і привабливості ринку. На формування стратегії управління фінансовою стійкістю впливає головна стратегія розвитку підприємства, якою передбачається зростання діяльності (обмежене зростання або скорочення темпів розвитку). Обґрунтовано взаємозв'язок між головною стратегією і орієнтаційною, що враховує конкурентну позицію підприємства.

Управління фінансовою стійкістю підприємства у довгостроковому періоді спрямовано на удосконалення управління капіталом і рухом коштів. Визначено зміст функцій управління фінансовою стійкістю підприємства в залежності від обраних стратегій: за темпами розвитку (зростання, обмежене зростання, скорочення) і за конкурентним станом (консервативна стратегія, агресивна, конкуруюча та захисна).

### Список використаних джерел

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стринкленд: пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 832 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: [Текст]: [навч. посібник] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
4. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний етап та напрямки розвитку [Текст]: [моногр.] / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
5. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д.Хасси: пер. с англ.; под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

**Ключові слова:** стратегія, стійкий стан, фінансова стійкість, функції управління, облік, аналіз, мотивація.

**Ключевые слова:** стратегия, устойчивое состояние, финансовая устойчивость, функции управления, учет, анализ, мотивация.

**Keywords:** strategy, steady state, financial stability, management functions, accounting, analysis, motivation.