

- комплексному вивченні ринку авіаперевезень;
- розробленні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності під час фінансової кризи;
- оцінюванні перспектив продажу авіапослуг і формуванні структури продаж;
- розробленні пропозицій з розвитку виробничого потенціалу авіакомпаній;
- контролі якості авіапослуг;
- встановленні політики ціноутворення на авіапослуги в умовах фінансової кризи;

Таким чином, для нормального функціонування і забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаніям України необхідно проаналізувати форми накопичення фінансових резервів, які повинні ґрунтуватися на планованому об'ємі перевезень як гарантія повернення залучених коштів.

Література

1. Гриньов А. В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов, І. М. Кирчата // Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2007. – Випуск 223: Том III. – С. 853 – 863.
2. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. Донец. держ. Ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського / Г. В. Кривенко. – Донецьк, 2003. – С. 18–21.
3. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси ; [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 774 с.
4. Официальный сайт издательского дома «Коммерсантъ» [Електронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kommersant.ua/doc.html?docId=1508446>
5. Avia Time 2010 - Experts on aircraft maintenance, fleet and crew management, ground handling / Прибыльность авиапромышленности понизится в 2011 году [Електронный ресурс]. – Режим доступа : <http://blog.aviasg.com/%D0%BD%D0%B0-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0/>

Надійшла 12.01.2011

УДК 658.15

Г. В. ДАЦЕНКО

Хмельницький національний університет

СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано теоретичні положення і прикладні рекомендації щодо розробки механізму формування фінансової стратегії, що спрямований на раціональне управління формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів на рівні машинобудівного підприємства.

Theoretical positions and applied recommendations concerning development of the mechanism of formation of financial strategy which is directed on rational management of formation and an effective utilization of financial resources at a level of the machine-building enterprise are offered.

Ключові слова: фінансова стратегія, механізм, управління, фінансові ресурси, фінансове середовище.

Вступ. У зв'язку з тим, що в останні десятиліття відбуваються процеси істотної трансформації фінансової системи, формування єдиного світового фінансового простору, суттєво ускладнюється взаємодія машинобудівних підприємств із зовнішнім фінансовим середовищем, змінюються передумови та можливості фінансової діяльності цих підприємств у стратегічному періоді, загострюються проблеми розробки та реалізації стратегії управління фінансовими ресурсами. Тому машинобудівні підприємства мають враховувати ці процеси в своїй фінансовій діяльності, націленій на перспективу. Адже свідомо розробка та реалізація стратегії управління фінансовими ресурсами в умовах фінансової глобалізації може замінити поступовий рух до глобального бізнесу.

За умов самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства, яка являє собою складну багатофакторну орієнтовану модель дій і заходів, необхідних для досягнення постановлених перспективних цілей у загальній концепції розвитку щодо формування і використання фінансово-ресурсного потенціалу.

Постановка завдання. З огляду на те, що фінансові ресурси є важливим чинником економічного зростання, актуальними є питання визначення складових елементів механізму формування фінансової стратегії машинобудівних підприємств, їх взаємозв'язку та забезпечення необхідного функціонування розробленого механізму. У зв'язку з цим, інноваційний розвиток економіки України потребує від науковців і практиків здійснення систематизації і доповнення теоретичних уявлень про систему формування стратегії управління фінансовими ресурсами за допомогою новоствореного механізму управління ними.

Теоретичним та методичним аспектам формування загальної стратегії підприємств присвятили свої праці такі вчені, як І. Ансофф, О. Віханський, А. Градов, Б. Карлофф, Г. Клейнер, Б. Коллас, М. Круглов, О. Кузнецова, В. Маркова, М. Мескон, Е. Нікбахт, Р. Фатхутдінов, С. Фішер, Ф. Хедоурі, Е. Уткін; фундаментальні дослідження у галузі проблем управління фінансовими ресурсами підприємств було зроблено в роботах таких вітчизняних та зарубіжних науковців: І. Балабанова, І. Бланка, В. Бочарова, Р. Брейлі, Дж. Ван Хорна, Ю. Воробйова, Г. Кірейцева, В. Ковальова, Н. Колчиної, С. Майерса, Ф. Модільяні, В. Опаріна, А. Поддєрьогіна, О. Стоянова, А. Чупіса, А. Шеремета та інших.

Разом з тим, у вітчизняній теорії та практиці недостатньо розвинуті теоретичні та методичні підходи до вибору оптимального варіанту стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів. Актуальними при цьому стають такі дослідження: дослідження концепції стратегії управління фінансовими ресурсами, пошук стратегічних моделей управління (оптимізації) формуванням фінансової стратегії, розробка механізму формування стратегії управління фінансовими ресурсами, вибір оптимального варіанту вказаної стратегії.

Результати дослідження. Для досягнення найкращих результатів формування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств необхідно деталізувати і конкретизувати функції суб'єкта управління, поділивши їх на два аспекти управлінської діяльності, враховуючи процес формування і процес використання фінансових ресурсів підприємства. Виокремлені функції суб'єкта управління фінансовими ресурсами підприємства наведено на рис. 1.

Перша функція полягає у необхідності розробки стратегії і визначенні тактики формування та використання фінансових ресурсів підприємства, коли будуть формуватись цілі та завдання на майбутнє, розроблятися перспективна політика. Наступна функція передбачає здійснення аналізу, прогнозування та



Рис. 1. Функції суб'єкта управління фінансовими ресурсами підприємства

планування. Так, в процесі формування фінансових ресурсів підприємства досліджуються потреби у фінансових ресурсах на етапі створення і подальшого його розвитку, а в процесі використання важливими є питання використання фінансових ресурсів для потреб формування активів підприємства. Результати роботи будуть знаходити відображення в планах, що складатимуться з урахуванням фактору часу (перспективні, поточні, оперативні). Постійно має втілюватись в життя суб'єктами управління фінансовими ресурсами підприємства функція щодо оцінки можливостей та економічної доцільності використання різних джерел утворення фінансових ресурсів у процесі їх формування та використання елементів фінансових ресурсів для формування активів підприємства.

Вироблення та прийняття рішень суб'єктами управління в процесі формування фінансових ресурсів будуть стосуватись джерел їх утворення та можливостей формування власних, позикових і залучених фінансових ресурсів підприємства; процес використання ж пов'язаний з вирішенням питань щодо різних видів діяльності: операційної, інвестиційної, фінансової.

Для процесу формування притаманною є функція, пов'язана з оптимізацією структури фінансових ресурсів, яка має на меті прийняття рішень щодо зменшення, страхування фінансових і підприємницьких ризиків, які можуть виникати як в процесі формування, так і в процесі використання цих ресурсів підприємства. Таким чином, реалізація зазначених функцій суб'єктами управління здійснюється через прийняття рішень щодо формування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємств.

Зазначимо, що фінансова стратегія підприємства забезпечує:

- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

При цьому завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов такого стану підприємства [1].

Підприємство досягає своїх стратегічних фінансових цілей, коли фінансові відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх соціально-економічних умов. Використання інструментів і методів фінансової стратегії носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні і політичні, визначають вибір тієї чи іншої їх комбінації в різних варіантах.

Усе це обумовлює те, що формування фінансової стратегії на підприємстві здійснюється на основі реалізації наступних принципів:

- послідовної реалізації прийнятої стратегії стійкого розвитку підприємства;
- базуванні на сучасній теоретичній моделі;
- врахуванні організаційної структури підприємства та передбаченні змін у ній;
- варіантності формування стратегії [2].

Теоретичний аналіз проблеми розробки механізму формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства дозволив нам виділити такі його складові елементи (рис. 2):

1. Блок визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Цей період залежить від низки факторів, головним з яких є тривалість періоду, який встановлено для формування загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки фінансова стратегія має відносно неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду.

2. Блок дослідження зовнішнього фінансового становища та кон'юнктури фінансового ринку – необхідно вивчити економіко-правові умови фінансової діяльності підприємства та можливі їх зміни в наступному періоді.

3. Блок формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Головною метою цієї діяльності є підвищення рівня виробничого та соціального розвитку підприємства та максимізація його ринкової вартості. Водночас, ця мета потребує конкретизації з урахуванням завдань і особливостей подальшого фінансового розвитку підприємства.

4. Блок конкретизації цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. В процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня узгодженість в часі. В окремих аспектах фінансової діяльності підприємства це можуть бути:

- середньорічний темп зростання власних фінансових ресурсів, які сформовані із власних джерел;
- мінімальна частка власного капіталу в загальному обсязі капіталу підприємства, що використовується;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства;
- співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства;
- мінімальний рівень грошових активів, який забезпечує поточну платоспроможність підприємства;
- мінімальний рівень самофінансування інвестицій;
- граничний рівень фінансових ризиків в розрізі основних напрямів господарської діяльності підприємства.

5. Блок розробки фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності. Цей етап формування фінансової стратегії є найбільш відповідальним. Фінансова політика являє собою форму

реалізації фінансової ідеології та фінансової стратегії підприємства в розрізі найважливіших аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її здійснення.



Рис. 2. Елементи механізму формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства

6. Блок розробки системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації фінансової стратегії. В системі цих заходів передбачається надійне інформаційне забезпечення; формування на підприємстві «центрів відповідальності» різних типів; визначення прав, обов'язків та міри відповідальності їх керівників за результатами фінансової діяльності; формування системи стимулювання працівників за їх внесок у підвищення ефективності фінансової діяльності.

Відмітимо, що в процесі розгляду ресурсних, функціональних і комплексних стратегій, важливим аспектом для кожного підприємства є визначення типу та обсягів необхідної для стратегічної діяльності інформації; розробка ефективного системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації; вжиття заходів для запобігання негативного ефекту використання недостовірної інформації; створення умов для ефективного використання необхідної інформації задля прийняття стратегічних рішень. Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо – і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їх потреби тощо. Все це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють все, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Формування стратегії управління фінансовими ресурсами потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів. База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона використовується для оцінки поточного стану, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень. У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і факторів процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 3) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм [3].

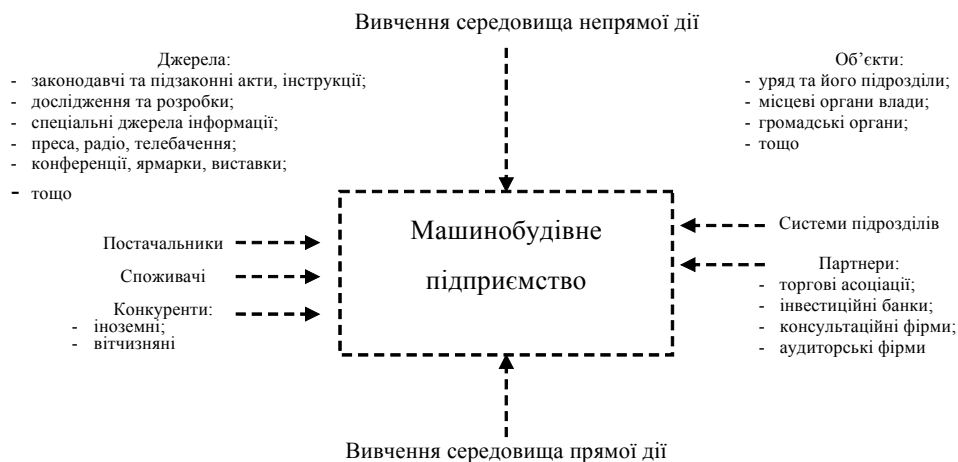


Рис. 3. Джерела та об'єкти аналізу для отримання інформації машинобудівним підприємством

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Досвід підприємств, що вміють добре організувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу, які дають змогу нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне; складати прогнози розвитку подій; мати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу; відслідковувати події в зовнішньому середовищі тощо.

ІУС у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств може мати дворівневу ієрархічну структуру:

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації.

II рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

В процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Якщо I рівень переважатиме II, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

Так, головним призначенням ІУС є надання потрібної інформації працівникам у необхідний термін. Запровадження комп'ютерів і комп'ютерних технологій полегшує створення ІУС, але завданням керівників підприємства, навіть в умовах діючої ІУС, є постійне вдосконалення планово-контрольних підсистем у напрямку адекватного відображення процесів управління і приведення її в стан, який відповідав би інформаційним потребам користувачів. Це підвищує значення навчання керівників і фахівців апарату управління не тільки методам користування ЕОМ, а й постановці задач для розробки оригінального програмного забезпечення, що відбивало б специфіку діяльності кожного машинобудівного підприємства [3].

7. Блок оцінки ефективності розробленої фінансової стратегії є завершальним етапом формування фінансової стратегії підприємства і проводиться за такими основними параметрами:

– Узгодження фінансової стратегії підприємства із загальною стратегією його розвитку; при цьому виявляється ступінь узгодження цілей, напрямів та етапів у реалізації фінансової стратегії.

– Узгодження фінансової стратегії підприємства з передбаченими змінами зовнішнього фінансового середовища. Під час цієї оцінки визначається, якою мірою розроблена фінансова стратегія відповідає прогнозованому розвитку економіки країни та змінам кон'юнктури фінансового ринку в розрізі окремих його сегментів.

– Внутрішня збалансованість фінансової стратегії. Під час такого оцінювання визначається, якою мірою узгоджуються між собою окремі цілі та цільові стратегічні нормативи майбутньої фінансової діяльності; наскільки ці цілі і нормативи кореспондують за змістом фінансової політики з окремих аспектів фінансової діяльності; якою мірою узгоджені між собою за напрямками і в часі заходи з забезпечення реалізації фінансової стратегії.

– Можливість реалізації фінансової стратегії. Розглядаються потенційні можливості підприємства у формуванні власних фінансових ресурсів. Крім того, оцінюється рівень кваліфікації фінансових менеджерів та їх технічної оснащеності з позицій завдань реалізації фінансової стратегії;

– Оптимізація рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією фінансової стратегії. У даному разі визначають, якою мірою рівень прогнозних фінансових ризиків, пов'язаних із діяльністю підприємства, забезпечує достатню фінансову рівновагу в процесі його розвитку та відповідає фінансовому менталітету його власників та відповідальних фінансових менеджерів. Крім того, оцінюють, якою мірою рівень цих ризиків доступний для фінансової діяльності даного підприємства з позицій можливого розміру фінансових втрат і генерування загрози його банкрутства.

– Ефективність розробленої фінансової стратегії. Результативність фінансової стратегії може бути оцінена, насамперед, на підставі прогнозних розрахунків. Поряд з цим можуть бути оцінені і нефінансові результати реалізації розробленої стратегії: зростання ділової репутації підприємства; підвищення рівня управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів (в процесі створення «центрів відповідальності»); підвищення рівня матеріальної і соціальної забезпеченості фінансових менеджерів (за рахунок ефективної системи їх матеріального стимулювання за результатами фінансової діяльності; більш високого рівня технічного оснащення їх робочих місць).

Ефективність фінансової стратегії досягається за:

– відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства – ступеню узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації цих стратегій;

– узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі;

– реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

У системі розробки фінансової стратегії одне з важливих місць посідає фінансове планування, що реалізується шляхом планування виробництва і реалізації, а також контролю за витратами коштів. Фінансове планування забезпечує необхідний контроль за залученням і використанням матеріальних,

трудова і фінансових ресурсів, створює необхідні умови для покращення фінансового стану підприємства. Воно безпосередньо пов'язане з плануванням господарської діяльності і будується на основі інших показників плану (обсягу виробництва та реалізації, кошторисі витрат на виробництво, плану капітальних вкладень тощо). Однак, розробка фінансового плану не є простим арифметичним перерахунком показників виробництва у фінансові показники. Фінансове планування на підприємстві має наступну цільову спрямованість:

- забезпечення фінансовими ресурсами і коштами діяльності машинобудівного підприємства;
- збільшення прибутку від основної діяльності й інших видів діяльності, якщо вони мають місце;
- організацію фінансових взаємовідносин з бюджетом, позабюджетними фондами, банками, кредиторами та дебіторами;
- забезпечення реальної збалансованості планованих доходів і витрат;
- забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості машинобудівного підприємства [4].

Крім того, реальність системи фінансового планування машинобудівного підприємства визначається наявністю схеми координації всіх його планів і наявністю системи відповідальності за виконання кожного плану. Система відповідальності реалізується шляхом введення центрів фінансової відповідальності, зокрема, центрів витрат, прибутків і інвестицій.

Таким чином, до інфраструктури підприємства входить загальний менеджмент, планування, контроль якості, бухгалтерський облік, формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія визначає найоптимальніші варіанти формування, розподілу та використання ресурсів на підприємстві.

З огляду на те, що оцінка рішень щодо формування фінансової стратегії має здійснюватись для кожного підприємства окремо, доцільно орієнтуватися на реальні економічні можливості конкретного машинобудівного підприємства.

Недостатня забезпеченість машинобудівних підприємств фінансовими ресурсами, як правило, супроводжується низьким рівнем ефективності їх використання. Таке становище вимагає нових підходів до моделювання вибору оптимального варіанту стратегії управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств за умов сучасних глобалізаційних процесів.

Висновки. Запропонований механізм формування фінансової стратегії машинобудівного підприємства спрямований на раціональне управління формуванням та ефективним використанням фінансових ресурсів, його дія має забезпечувати організаційну єдність і взаємну узгодженість всіх структурних блоків і ланок. Це дозволить приймати важливі управлінські рішення на основі кількісних оцінок, а також отримувати найбільш бажані, необхідні результати.

До оцінки ефективності сформованої фінансової стратегії необхідно віднести критерій забезпеченості фінансовими ресурсами підприємств, що відображає співвідношення між виділенням для розроблення стратегії коштами і їх обсягом, необхідним для здійснення заходів, які підвищують якість фінансової стратегії.

В результаті, розробка та вибір оптимального варіанту стратегії управління фінансовими ресурсами є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі, а також прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру фінансових ресурсів і капіталу.

Література

1. Семенов А. Г. Фінансова стратегія в управлінні підприємством : [монографія] / Семенов А. Г. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2008. – 156 с.
2. Финансовое управление фирмой / [В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин, С. Н. Циганков] ; под ред. В. И. Терехина. – М. : Экономика, 1998. – 350 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vuzlib.net/strat_upr/374.htm.
4. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Фатхутдинов Р. А. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 360 с.

Надійшла 16.01.2011