

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Функціонування сучасного підприємства в умовах обмежених ресурсів та можливої зміни зовнішнього середовища суттєво залежить від методів управління. Сучасні вчені пропонують різні методи управління, пов'язані з підвищенням ефективності прийняття оперативних, тактичних та стратегічних рішень, для реалізації яких необхідні конкретні ресурси.

Зокрема, Ю. Адлер [1, 34] розглядає планування як засіб ефективного управління всіма ресурсами, що знаходяться у розпорядженні підприємства. З усіх видів ресурсів найбільше значення для досягнення, утримання й нарощування потенціалу зростання всіх суб'єктів ринку мають інноваційні, інтелектуальні та інвестиційні ресурси, вважає автор роботи [2, 87]. Слід відзначити, що важливе значення при цьому має впровадження інновацій та різноманітних інноваційних рішень при ефективному використанні відповідних фінансових ресурсів. Автор монографії [3] акцентує увагу на виборі пріоритетних напрямків використання фінансових ресурсів при виконанні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Проведені дослідження свідчать, що питання управління фінансовими ресурсами та формування стратегії ефективного функціонування підприємства є актуальними та потребують подальших розробок.

Аналіз проведених досліджень показав, що вирішення цих складних питань пов'язано зі створенням нового підходу до розв'язання задачі стратегічного управління фінансовими ресурсами та підвищення ефективності функціонування виробничо-економічної системи підприємства. Вважаємо, що такий підхід має бути заснованим на управлінні складними внутрішніми і зовнішніми взаємозв'язками із зовнішнім середовищем. В аспекті нового підходу передбачається виявлення

закономірностей цих взаємодій, прихованих виробничих резервів та адаптивних механізмів, що у комплексі дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства при впровадженні інноваційних рішень щодо виготовлення продукції в умовах обмежених фінансових ресурсів.

В основу досліджень покладено запропоновану автором гіпотезу про те, що ефективність функціонування і розвитку сучасного підприємства може бути визначена існуючим потенціалом підвищення його ефективності й спроможності випускати конкурентоздатну продукцію. Потенціал підприємства маємо розглядати як сукупність внутрішніх засобів, ресурсів, можливостей, прихованих виробничих резервів, які потрібно виявити та ефективно використати підприємством щодо вирішення головної проблеми – ефективного функціонування підприємства в умовах обмежених фінансових ресурсів та мінливого середовища. При цьому потенціал вважається не простою сумою можливостей підприємства, а його здатністю до реалізації можливостей з підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що потенціал підприємства формується й трансформується під впливом багатьох чинників. При цьому необхідно врахувати, що на всі чинники, які створюють потенціал підприємства, суттєво впливає зовнішнє середовище. Відповідно внаслідок трансформації потенціалу має змінюватися ефективність функціонування виробничо-економічної системи підприємства.

Результативність використання різних методів з метою підвищення ефективності функціонування й розвитку сучасного підприємства може бути суттєво збільшена, якщо вони будуть якнайповніше відповідати трансформаційним умовам зовнішнього

середовища та сприяти знаходженню оптимального стану виробничо-економічної системи підприємства.

Маючи на увазі суттєву дію чинників зовнішнього середовища на конкурентну позицію підприємства, необхідно висунути таку гіпотезу. Очевидно, що зміна одного і того ж чинника, зокрема виробничого ресурсу, має різний вплив на зміну конкурентного становища підприємства. Таким чином, можна говорити, що кожний вид продукції з визначеної оптимальної номенклатури має діапазон найсприятливішого значення такого чинника – ресурсу. Актуальним питанням у зв'язку з цим є визначення діапазонів зміни відповідних фінансових ресурсів. Слід припустити, що за межами цих діапазонів (так званого діапазону маневрування фінансовими ресурсами) лежать перехідні зони у критичні стани, за якими конкурентна перевага може як втратити статус домінуючого становища, так і здобути його.

Певний інтерес у зв'язку з цим має також конкурентний потенціал підприємства, під яким ми розуміємо потенційну можливість підприємства зберігати своє конкурентне становище за умов зміни зовнішнього середовища. Необхідно відзначити здатність підприємства зберігати своє конкурентне становище за умов зміни зовнішнього середовища. Це можна розглядати як своєрідний «запас міцності», як надійність виробничо-економічної системи підприємства.

Таким чином, зміна конкурентного становища підприємства залежить, з одного боку, від сили дії того або іншого чинника зовнішнього середовища, а з іншого боку – від здатності самого підприємства до адаптації цих змін. При цьому на останній показник, у свою чергу, вирішальний вплив у довгостроковій перспективі має здатність безпосередньо виробничо-економічної системи підприємства до самоорганізації. На наш погляд, самоорганізація виробничо-економічної системи – це ефективність її функціонування при виробництві конкурентоспроможної продукції в умовах несприятливих дій зовнішнього середовища та обмежених ресурсів підприємства. У

зв'язку з цим вважаємо за доцільне приділити особливу увагу аналізу взаємозв'язків між виробничо-економічною системою та зовнішнім середовищем з метою визначення їх ефективності. При цьому важливо з'ясувати характер і ступінь їх впливу на конкурентний потенціал підприємства. Слід зазначити, що така необхідність зумовлена, у першу чергу, специфікою змін економічного розвитку, динамічністю змін у зовнішньому середовищі та необхідністю виробничо-економічної системи підприємства до самоорганізації та адаптації.

Формування умов щодо здійснення процесів розвитку й адаптації підприємства значною мірою залежить також від відповідності чинників внутрішнього середовища підприємства специфіці зовнішнього середовища. Таким чином, темпи розвитку та ефективність виробничо-економічної системи підприємства мають визначатися існуючим потенціалом розвитку: ступенем відповідності внутрішньої організації підприємства зовнішньому середовищу. Процес функціонування і характер розвитку підприємства багато у чому зумовлюються змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що й доводить необхідність дослідження таких змін з метою виявлення існуючих закономірностей.

На підставі припущення про зміну конкурентного становища підприємства залежно від зміни чинників, зокрема ресурсів, запропоновано визначення діапазонів змін цих ресурсів, так званих діапазонів маневрування фінансовими ресурсами, що спрямовані на реалізацію відповідних інновацій та інноваційних рішень. Відзначимо, що ці діапазони мають відповідати точкам біфуркації, що окреслюють перехідні зони у критичні стани виробничо-економічної системи (пов'язані з втратою фінансової стійкості та, як наслідок, стійкого розвитку), проте функціонування в яких дозволяє забезпечити підприємству своє конкурентне становище за умови зміни зовнішнього середовища.

На рис. 1 у структурованому вигляді наведено основні етапи дослідження впливу ресурсів на ефективність функціонування ви-

робничо-економічної системи підприємства. Дослідженнями передбачено здійснення класифікації виробничих ресурсів за критерієм їх дефіцитності при виготовленні продукції та визначення

діапазонів змін обсягів фінансових ресурсів. Розроблений комплекс економіко-математичних моделей та техно-логія моделювання дозволяють провести



Рис. 1. Основні етапи дослідження ресурсів на ефективність функціонування підприємства

дослідження економічних наслідків при змінах ресурсів у визначених діапазонах та встановити взаємозв'язки зміни основного економічного показника – прибутку від ресурсів. На підставі отриманих взаємозв'язків запропоновано методичку визначення обсягів фінансових ресурсів щодо реалізації інноваційних рішень. Подальше проведення дослідження

еластичності отриманих функціональних залежностей дозволило визначити біфуркаційні зміни у функціонуванні виробничо-економічної системи.

Для проведення досліджень розроблено економіко-математичні моделі та запропоновано технологію моделювання, що дозволило встановити існування областей оптимального функціонування виробничо-

економічної системи. Доведено існування таких умов у виробничо-економічній системі, коли невеликі зміни обсягів фінансових ресурсів за відповідними напрямками щодо реалізації інноваційних рішень приводять до суттєвих економічних

змін. При цьому величина цих змін залежить від ступеня дефіцитності виробничих ресурсів. В узагальненому вигляді на рис. 2 подано графічну інтерпретацію результатів дослідження впливу зміни ресурсів на прибуток виробництва.

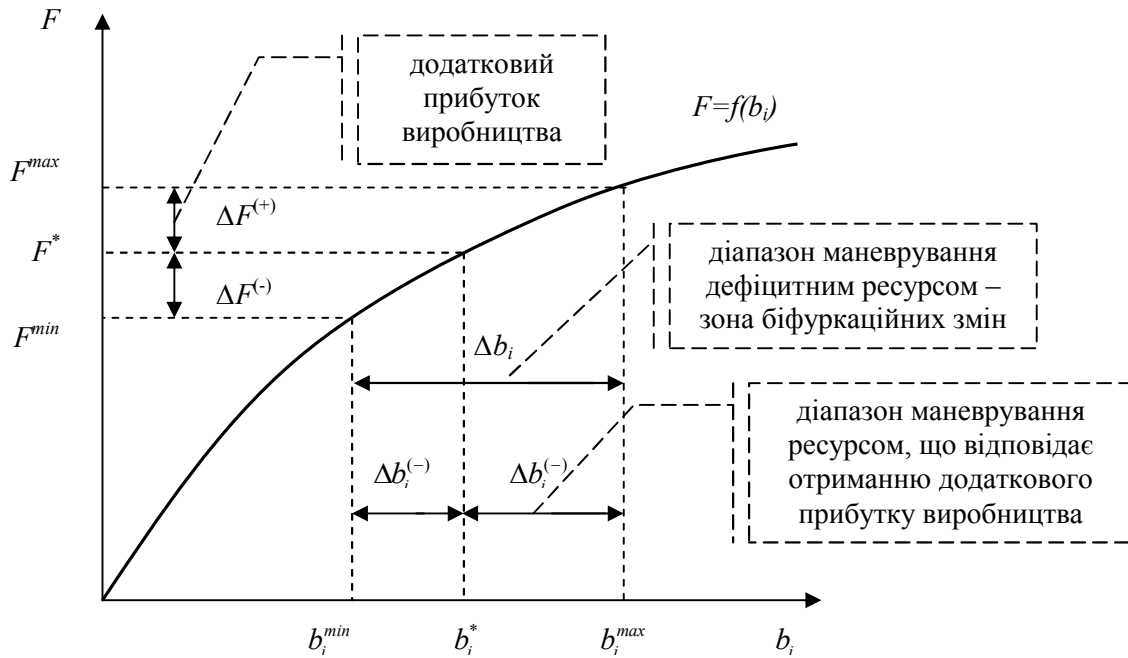


Рис. 2. Графічна інтерпретація результатів дослідження впливу зміни ресурсів на прибуток виробництва

Розроблені математичні моделі взаємозв'язків між відносним прибутком і відносним значенням фінансових ресурсів щодо реалізації відповідних інноваційних рішень дозволили отримати їх кількісну оцінку, кількісно визначити вплив зміни ресурсів на ефективність функціонування підприємства.

На підставі отриманих взаємозв'язків виявлено приховані резерви підприємства та визначено умови їх існування, які розглянуто як точки біфуркації, що здатні перевести виробничо-економічну систему підприємства на якісно новий рівень з отриманням синергетичного ефекту у вигляді додаткового прибутку при впровадженні інноваційних рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів.

За результатами моделювання встановлено та доведено існування різноманітних станів підприємства. З цього приводу маємо класифікувати стани

функціонування виробничо-економічної системи підприємства відповідним чином. Зокрема, запропоновано поділити стани підприємства на основні три відповідно: значенню  $F^{max}$ ; значенню  $F^*$  та значенню  $F^{min}$  (рис. 1 та 2).

Проведені дослідження та розробки запропоновано покласти в основу формування стратегії ефективного використання фінансових ресурсів, спрямованої на отримання додаткового прибутку при забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

Враховуючи проведені дослідження [3], представимо систему стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства у вигляді інформаційно-логічної моделі (рис. 3), тобто сукупності функцій та інформаційних потоків.

Дана модель дозволяє виділити такі інформаційні потоки. Зокрема, початковими даними на стадії стратегічного аналізу

вважаються дані моніторингу, тобто інформація про зовнішнє середовище (законодавство, технології, продукцію, ринки та ін.) та про підприємство (виробничі технології, обладнання, фінансові ресурси, а також дані фінансового й управлінського обліку). Вважаємо, що структуризація та узагальнення цієї інформації дозволять конкретизувати та при необхідності скорегувати глобальні цілі розвитку

підприємства в сучасних умовах.

На стадії стратегічного вибору альтернатив рішень щодо забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів на основі даних зведеного аналізу формуються стратегічні альтернативи, які потім оцінюються на основі аналітичних розрахунків та

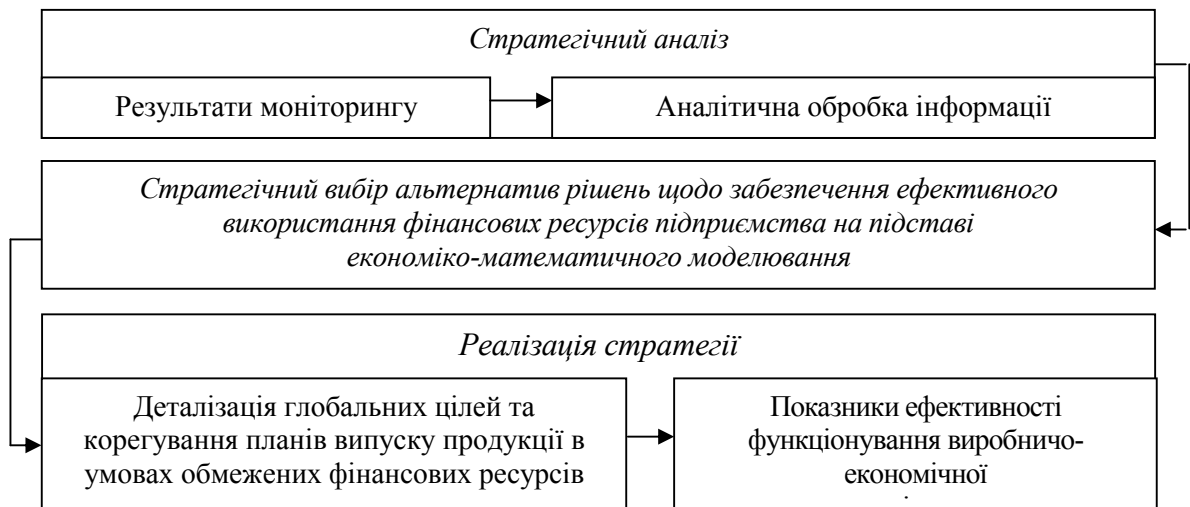


Рис. 3. Інформаційно-логічна модель стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства

моделювання. При оцінці та виборі альтернатив також використовується інформація моніторингу та результати зведеного аналізу.

На стадії реалізації стратегії інформація про обрані стратегічні альтернативи застосовується для деталізації глобальних цілей та корегування планів випуску продукції в умовах обмежених фінансових ресурсів. Контроль реалізації стратегії здійснюється на основі зворотного зв'язку – показників ефективності функціонування виробничо-економічної системи підприємства.

На стадії реалізації стратегії інформація про обрані стратегічні альтернативи застосовується для деталізації глобальних цілей та корегування планів випуску продукції в умовах обмежених ресурсів. Контроль реалізації стратегії здійснюється на основі зворотного зв'язку –

показників ефективності функціонування виробничо-економічної системи підприємства.

Питання інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту повинні успішно розв'язуватися із застосуванням сучасних інформаційних технологій, проте практика показує, що інформаційні системи не завжди здатні забезпечити ефективне вирішення стратегічних задач.

Вважаємо, що для обробки інформації потрібно використовувати спеціалізовані аналітичні системи. Серед інформаційних систем існують такі, які здатні суттєво підвищити ефективність стратегічного управління, зокрема Business Performance Management, Enterprise Performance Management, Corporate Performance Management та ін., проте такі системи не враховують особливості функціонування підприємства в умовах мінливого середовища, також не

враховують складну структуру виробничих процесів та не мають певного комплексу відповідних економіко-математичних моделей, за допомогою яких можна здійснити обґрунтування стратегічних рішень з випуску конкурентоспроможної продукції, оцінити ефективність функціонування виробничо-економічної системи при впровадженні цих рішень, визначити умови оптимального використання обмежених виробничих ресурсів та виявити приховані виробничі резерви.

Тому щодо вирішення цього комплексу складових задач з проблеми стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства пропонуються власні розробки [4, 5 та ін.], які передбачають проведення моніторингу та формування стратегічної основи підвищення ефективності функціонування підприємства. Також відзначимо, що в основу пропонованої стратегії покладено цілісний, системний погляд на процес функціонування підприємства в умовах мінливого середовища. В основу проведення моніторингу та досліджень ефективності використання ресурсів покладено базову економіко-математичну модель знаходження такого плану випуску конкурентоспроможної продукції, який задовольняє системі обмежень за відповідними ресурсами підприємства.

Подальші дослідження спрямовані на проведення економіко-математичного аналізу отриманих оптимальних рішень та визначення умов оптимального функціонування виробничо-економічної системи підприємства в умовах обмежених фінансових ресурсів. Методологічною базою досліджень передбачено визначення ступеня дефіцитності ресурсів, визначення діапазонів можливих змін ресурсів та їх впливу на прибуток виробництва, а також визначення ефективності впровадження прогресивних інноваційних технологій.

Наступні дослідження полягають у визначенні інтервалів зміни ресурсів. Для обчислення цих інтервалів визначаються нижні та верхні межі можливої зміни ресурсів, тобто так звані діапазони

маневрування ресурсами. Після того як за кожним ресурсом отримано діапазони їх зміни, запропоновано проведення аналізу чутливості прибутку підприємства до зміни цих ресурсів. Внаслідок знаходження меж зміни виробничих ресурсів, дослідження умов функціонування виробничо-економічної системи підприємства у межах зміни цих ресурсів визначаємо виробничі резерви, завдяки яким відбуваються біфуркаційні зміни у процесі функціонування підприємства.

Проведення таких досліджень на економіко-математичних моделях дозволяє науково обґрунтувати ефективність прийняття інноваційних рішень і ресурсозберігаючих технологій. Результати моделювання дозволяють обґрунтувати стратегічні рішення щодо розширення номенклатури продукції або ефективності використання нової інноваційної технології для виготовлення конкурентоспроможної продукції та прийняти обґрунтоване стратегічне рішення ефективного використання фінансових ресурсів підприємства.

#### Література

1. Адлер Ю. Анатомія організації з погляду фізіології / Ю. Адлер // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2001. – № 3. – С. 31-36.
2. Васильєва З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2(52). – С. 83-90.
3. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения: моногр. / Г.М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.
4. Паршина О.А. Модель стратегічного управління виробництвом конкурентоспроможної продукції машинобудування / О.А. Паршина // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя: Класичний приватний ун-т, 2008. – № 6. – С. 156-160.
5. Саллі В.І. Стратегічне управління виробництвом конкурентоспроможної

продукції машинобудування: моногр. / Дніпропетровськ: Національний гірничий  
В.І. Саллі, О.А. Паршина. – університет, 2008. – 231 с.