



KAPITEL 1 / CHAPTER 1 ¹
**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO
INTERPRETING THE CONCEPT AND FACTORS OF INFLUENCE ON
THE FINANCIAL STRATEGY OF PORT ACTIVITY ENTERPRISES**

DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-017

Вступ

В умовах сучасної конкуренції кожне підприємство спрямоване на забезпечення високих конкурентних переваг, тому питання підвищення конкурентоспроможності за рахунок правильно обраної стратегії є актуальним для дослідження. Будь-які підприємства для подальшого розвитку повинні розробляти ефективну концепцію на яку підштовхує час, технічний розвиток та щоденна конкуренція інших підприємств.

Важливим питанням в морських транспортних підприємствах набуває постійний розвиток інфраструктури. В умовах сучасного прогресу і міжнародної взаємодії, отримання конкурентних переваг для підприємств портової діяльності є першочерговою задачею, яка повинна постійно оновлювати і модернізувати технічні показники.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства визначає наявність конкурентної стратегії. Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність даної теми полягає в необхідності формування фінансової стратегії, здатності підприємства протистояти негативному впливу різноманітних факторів, зміцнення конкурентних позицій, створення відповідних механізмів, які є діями щодо зниження ризиків, визначених комплексними програмами та напрямками, тобто з урахуванням портового підприємства У кожному конкретному випадку вдосконалювати основи фінансової стратегії для забезпечення необхідного рівня підвищення ринкової конкурентоспроможності транспортних послуг. Корпоративна стратегія включає встановлення цілей, концепцій, правил, процедур і моделей досягнення цілей.

¹*Authors: Vorkunova Olga Vyacheslavivna*



Стратегія зазвичай не містить детальних кількісних показників.

Основні напрямки розвитку у портах спрямовані на найбільш прогресивні методи виконання вантажно-розвантажувальних робіт, які передбачають використання науково-технічних засобів та винаходів в області портових перевантажувальних робіт. Їх виконання повинно відбуватися з мінімальними затратами фізичної роботи з урахуванням найбільш ефективної розстановки робочої сили по технологічних лініях і досягнення рівномірного навантаження всіх ланок перевантажувального процесу. Найбільш раціональне використання перевантажувальних механізмів і вантажозахватних приладів, оптимальна послідовність виконання перевантажувальних операцій. Досягнення мінімальної собівартості робіт є однією з найважливіших тенденцій.

1.1. Теоретичні основи та підходи до визначення поняття фінансової стратегії підприємств портової діяльності

Негативні наслідки фінансової кризи для українського бізнесу включають спад виробництва, ознаки нестабільності в банківському секторі, зростання обмінного курсу долара до гривні та банківських ставок за кредитами. Значення економічного аналізу як функції управління та сучасного інструменту моніторингу, діагностики та оцінки ефективності господарської діяльності.

Розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується не лише кризовими явищами та нестабільністю економічного розвитку, а й постійними спробами вдосконалення податкової системи, яка часто зводиться до введення окремих законодавчих актів без удосконалення. Достатній для адаптації до економічних умов, звідси збільшення обсягу тіньової торгівлі.

Вітчизняні вчені, досліджуючи феномен економічної кризи в Україні, зазвичай надають перевагу макроекономічним показникам. Проте варто зазначити, що через нестабільну економічну ситуацію зменшилися прямі іноземні інвестиції, відмова інвесторів заходити в Україну, зменшився обсяг



кредитів, знизилася комерційна діяльність комерційних структур.

Щоб управляти підприємницькою діяльністю в умовах нестабільної економічної ситуації, необхідно використовувати можливості економічного аналізу як засобу сприяння управлінню бізнесом.

Важлива роль аналізу полягає в оцінці результатів і формуванні стратегії і тактики розвитку бізнесу, прогнозуванні ризиків і запобіганні можливому банкрутству.

Економічний аналіз допомагає економно та розумно витратити всі види коштів, усуваючи безгосподарність, непродуктивні витрати та збитки. «Тому професор Е.Мних вважає, що в процесі сучасного державного регулювання розвитку всієї економіки та забезпечення ефективного виробничо-фінансового управління різними секторами бізнесу необхідно підвищувати якість та ефективність аналізу. водночас, «пріоритет має бути в суб'єкта господарювання. Невизначеність у поведінці та мотивації, постійні зміни в нагляді та правовому регулюванні економічних процесів, керованості секторів національної економіки, реалізуючи свої діагностичні та дослідницькі функції за таких умов, як зміни в співвідношення, можливості для підприємств лобіювати економічні інтереси».

Стратегічне управління – це процес формування та реалізації стратегічних рішень, стрижневою ланкою якого є стратегічний вибір, зроблений на основі зіставлення власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Стратегію можна розглядати як основний зв'язок між тим, чого організація хоче досягти (її цілями), і напрямками дій, які вона обирає для досягнення цих цілей.

Стратегічні рішення - це управлінські рішення:

- 1) Погляд у майбутнє та закладення основи для рішень щодо управління бізнесом;
- 2) Зважаючи на неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємство, існують значні невизначеності;
- 3) Це залучає велику кількість ресурсів і може мати надзвичайно серйозні



довгострокові наслідки для підприємства.

До стратегічних можна віднести такі рішення:

- реконструкція бізнесу;
- впроваджувати інновації (нові продукти, нові технології);
- організаційні зміни (організаційно-правова форма підприємства, виробнича та управлінська структури, нові організаційні форми та оплата праці, зміни у взаємодії з постачальниками та споживачами);
- вийти на нові ринки збуту;
- корпоративні поглинання, злиття тощо.

Фінансова стратегія — це система встановлення довгострокових фінансових цілей компанії та найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей. Загалом, області прийняття рішень групуються в тому ж порядку, що й у балансі та звіті про фінансові результати.

Більш детально поняття «фінансова стратегія» та її складові наведено на рис. 1.

Стратегія - складна і потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти умовам мінливого середовища, це інструмент, який може серйозно допомогти підприємству, що опинилось в умовах нестабільності. Тому стратегія заслуговує найсерйознішої уваги як інструмент управління.

В таблиці 1 представлено складові фінансової стратегії підприємства.

Також існують різні підходи формування та реалізації стратегії підприємства, які відображені в наукових працях, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланд [4, 5, 6, 7, 13, 16], у тому числі роботи М. Ю. Блінова, В. В. Віннікова, А. М. Котлубай, М. І. Котлубай, А. М. Курлянда, Є. В. Меркт, М. М. Прімачевой, Н. Т. Прімачева, О. Н. Степанова, В. І. Чекаловца та багатьох інших [6, 12, 16].

Наприклад, американський вчений А. Д. Чандлер у своїй книзі «Стратегія і структура» вперше ввів поняття «стратегія» і всебічно дослідив взаємозв'язок між зовнішнім середовищем підприємства, планом розвитку підприємства та організаційною структурою управління. [13, с. 15].



Рисунок 1 - Складові та об'єкти фінансової стратегії

Джерело: розроблено автором з використанням [15]

На думку автора, стратегія полягає у визначенні основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийнятті курсу дій і розподілі ресурсів, необхідних для досягнення встановлених цілей. «Беручи до уваги розробку Чандлера, інші дослідники вважають, що корпоративні цілі та завдання повинні базуватися на управлінні сайтом, корпоративних функціях або цілях, яких потрібно досягти. Вони забезпечують загальні вектори та характеристики компанії.

Однак вчений І. Ансофф має протилежну думку і не включає такі два поняття як цілі і завдання в саму концепцію стратегії. Він досліджує «стратегію, яка показує в якій зоні господарювання функціонує фірма або в якій сфері збирається» [14, с. 52].



Таблиця 1 - Складові фінансової стратегії

Складові	Пояснення
Грошові кошти	Готівка, гроші на рахунках у банках до запитання
Інвестиції	Довгострокові вкладання капіталу в різні галузі економіки, інфраструктуру, соціальні програми
Оборотні кошти	Сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу
Товарно - матеріальні запаси	Товарно - матеріальними запасами є матеріальні цінності, які призначені для використання у виробничо-господарській діяльності
Кредиторська заборгованість	Сукупність боргів підприємства перед іншими суб`єктами
Капітал	Один із факторів виробництва, усе те, що використовується для виробництва (складається лише з раніше виробленого продукту)

Джерело: розроблено авторами

Однак, хоча існує багато пояснень і досліджень з цього питання, стратегію можна коротко описати як комплексну концепцію, завданням якої є забезпечення довгострокового виживання шляхом активної взаємодії з конкурентами, враховуючи їхні можливості та загрози. Ця концепція повинна реалізовуватися з урахуванням сильних і слабких сторін особистості. Таке складне і комплексне поняття доцільніше розглядати як більш широку стратегію. Широка стратегія — це курс дій, який визначає чіткий і відносно стабільний курс поведінки організації протягом тривалого часу.

Такий чином, послідовність дій складається в рамках певної системи принципів, вимог та пріоритетів, які обумовлюють обставини місця (де), часової (коли), причини що (чому), способу (як) і мети (для чого) дії.

Вчені сформувавши різні напрями формування конкурентної стратегії. Зокрема, І. Ансофф сформулював чотири основні компоненти стратегії



[14, с. 65]:

- структура взаємозв'язку «ринок-продукт»;
- вектор зростання, під яким мається на увазі цілеспрямована зміна конструкції зазначеної структури;
- конкурентна перевага, створена даною структурою;
- синергія всіх елементів.

Автор вважає, що питання стратегічного управління є найважливішими питаннями управлінської діяльності. Згідно з результатами досліджень К. Ендрюс і Р. Крістенсена, наявність ресурсів і аналіз можливостей підприємства дозволяють виявити внутрішні переваги, об'єднати всі функціональні сфери підприємства в синтез і досягти поставлених цілей [14]. А. Чандлер визначив, що «...стратегічні альтернативи повинні розроблятися на основі можливостей і ресурсів компанії, враховуючи прийнятні рівні ризику» [13, с.14, 17].

У роботі [16] автори виділяють 10 наукових шкіл, що описують процес розробки стратегії, і кілька понять «стратегії»:

- Стратегія — це план;
- Стратегія — це позиція;
- Стратегія — це перспектива;
- Стратегія — це принцип.

Існує багато основних типів стратегій розвитку підприємства в залежності від життєвого циклу розвитку його ринку. Тобто це послідовність етапів «розвитку», «кризової нестабільності» та «корпоративного виживання». На основі різних етапів циклу можна виділити три основні стратегії для фірм, які наведені в таблиці 1.1.

Реалізація стратегії зростання виграє від «матриці можливостей», запропонованої Ансоффом, друга назва якої - матриця «продукт-ринок». Ця матриця дозволяє розробити чотири стратегії і використовувати їх на перших етапах розвитку компанії: проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; «диверсифікація».

Стратегія «проникнення на ринок» працює, коли ринок, на який виходить



компанія, тільки почав розвиватися, а конкурентів не так багато, тобто ринок ще не насичений. Компанії повинні зосередитись на маркетингу та продажах, встановлювати рекламні пропозиції та конкурентні ціни. Коли виникають нові сегменти ринку, стратегія «розвитку ринку» має сенс, і компанія буде розширювати внутрішній місцевий ринок і просувати вже відомі продукти. Стратегія розробки продукту ефективна, коли організація вже має клієнтів і потребує модернізації старішого продукту, зберігаючи якість. Стратегія «диверсифікації» необхідна компанії, щоб мати різноманітні товари та орієнтуватися на нові ринки збуту. Вибір стратегії, на яку зосередитися, залежить від того, наскільки насичений ринок і наскільки добре компанія може постійно оновлювати свою продукцію.

Стратегія росту - це початкові дії, ще не сформованої організації, без чітких цілей, вона пропонує зосередити усі творчі ідеї для формування місії та напрямку розвитку.

Формування стратегій ефективно, коли бізнес знаходиться в нестабільній фазі. Це захищає компанію та дозволяє їй зосередити всі свої зусилля, щоб знову увійти у фазу зростання. Найчастіше реалізується шляхом економії виробничо-адміністративних витрат і зміни структури фінансово-виробничої діяльності.

У таблиці 2 представлено, як організація залежно від циклу розвитку, обирає стратегію.

Стратегія виживання — це захисна дія та план, розроблений на етапі виживання бізнесу. Головна мета – зберегти компанію та досягти стабільного режиму. Менеджерам необхідно швидко придумати незвичайний вихід і наполягати на радикальній реорганізації всієї діяльності підприємства.

Сьогодні більшою популярністю користуються стратегії, що включають розвиток економічної зони. Стратегічна економічна зона (СЗГ) — це автономна частина зовнішнього середовища, в яку бізнес може (або хоче) потрапити. Стратегічний економічний центр (СТЕЦ) — це підрозділ підприємства, на який в силу розподілу обов'язків покладено функцію розробки стратегії конкурентоспроможності продукції та збуту в рамках обраного СТЦ.



Таблиця 2 - Цикл розвитку організацій

Стратегія підприємства	Стадія циклу розвитку	Способи досягнення цілей
Ріст	Становлення і розвитку (зростають об'єми продажу і зростають показники прибутку)	Проникнення на ринок, розвиток галузі і ринка, розробка товару
Становлення	Кризова (різке падіння об'ємів продажів, прибутку)	Структурна перебудова, диверсифікація, економія
Вживання	Вживання (загроза ліквідації фірми, банкрутство)	Стратегічна перебудова усіх ланок підприємства

Джерело: розроблено автором з використанням [4, 6, 12, 16]

Для виявлення стратегічних бізнес-центрів необхідно з'ясувати, де зацікавлені потенційні клієнти, і за допомогою технічного впровадження вдосконалення продукту визначити типи клієнтів і місця їх концентрації. За допомогою аналітики компанії можуть покращити свої показники прибутку на основі даних.

Якщо порівнювати базові стратегії і функціональні для підприємства, то можна виділити основну відмінність в тому, що базова стратегія конкретизується на функціональних, але базується на основному напрямку фірми і реалізує основну ціль, яку виділило керівництво.

На рисунку 2 представлена класифікація конкурентних стратегій, запропонованих різними авторами.

Аналіз існуючих підходів показує, що єдиного розуміння поняття «стратегія» не існує. Складність формування корпоративної стратегії має велике значення, оскільки кожна альтернатива передбачає аналіз усіх питань, таких як фінансова, ресурсна та організаційна безпека, визначення та узгодження часових та кількісних параметрів. Розподіл ресурсів лише на досягнення конкретних цілей забезпечує стабільність реалізації конкурентної стратегії.



Рисунок 2 - Класифікація конкурентних стратегій різними авторами

Джерело: розроблено автором з використанням [4, 6, 12, 16]

Дослідження формування корпоративної конкурентної стратегії включає:

- оцінити зовнішні умови, в яких працює компанія, тобто оцінити її конкурентну позицію в сегменті ринку;
- проаналізувати шанси компанії на досягнення поставлених цілей;
- визначте існуючі альтернативи для досягнення цілей, тобто виберіть загальну стратегію.

Можна виділити універсальні стратегії, що відображають альтернативні стратегічні позиції підприємства галузі [14, с. 112]:

- лідерство за рахунок економії на витратах;
- диференціація продукції;



- фокусування на вузькій заглибині ринку.

Реалізація стратегій має сприяти досягненню таких стратегічних цілей, як підвищення корпоративної конкурентоспроможності. При розробці стратегічних заходів реалізації необхідно звернути увагу на оптимізацію основних параметрів, що визначають конкурентоспроможність товарного асортименту, а саме якості обслуговування, транспортних витрат, термінів доставки тощо.

Необхідно докладати зусиль, щоб сформулювати стратегії на основі наявних ресурсів і наукових прогнозів ринкових ситуацій і відобразити їх у стратегіях впровадження. Успішна стратегія — це така, яка підтримує частку ринку продукту та відповідну норму прибутку протягом тривалого періоду часу, незалежно від того, що роблять конкуренти, і закладає основу майбутнього економічного успіху. Пріоритетом є не миттєвий прибуток, а збереження стабільної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується складними та суперечливими процесами економічної глобалізації, обмеженістю ресурсів, прискоренням технологічних інновацій, загостренням конкуренції. Питання виробництва та розподілу стають більш складними та викликають занепокоєння щодо можливості технологічного прориву та змін в економічних і ринкових структурах. Тому на початку XXI століття на перший план вийшли стратегічні питання.

При виборі конкурентної стратегії слід враховувати вплив зовнішнього середовища та оцінювати внутрішні ресурси, якими володіє компанія. Можливості зростання компанії залежать від того, наскільки її внутрішнє середовище відповідає її конкурентній стратегії.

Варто зазначити, що на практиці вибір і формулювання стратегій досягнення конкурентної переваги має базуватися на діагностиці фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості в рамках оцінки конкурентоспроможності.

Однак наразі це пов'язано з низкою проблем.

По-перше, у науковій літературі не відображені моделі взаємозв'язків і



взаємозалежностей, що характеризують конкурентоспроможність, та інструменти її досягнення, по-друге, відсутні комплексні методи кількісної оцінки, що ускладнює дослідження сильних і слабких сторін порівняно з компаніями-конкурентами.

По-третє, висуваються нечіткі пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності через ідентифікацію конкурентних переваг, по-четверте, ще не сформований вибір конкурентних стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.

Можна виділити чотири основні види стратегічної управлінської діяльності для підприємства:

- розподіл ресурсів (технологічний досвід, інтелектуальні ресурси, фонди);
- адаптація до зовнішнього середовища (виявлення сприятливих можливостей і можливих небезпек, ефективне застосування стратегії, рекламна кампанія);
- внутрішня координація (імідж підприємства, структури управління підприємства);
- стратегічне передбачення (вибір цілей, надання більш широкого спектру послуг).

При здійсненні стратегічного управління необхідно забезпечити низку обов'язкових умов:

- цілісність системи планування;
- відсутність конфліктів між стратегічними і поточними цілями;
- наявність достовірної і повної інформації;
- наявність навичок стратегічного планування і управління;
- мотивація співробітників на стратегічні зміни;
- наявність ресурсів для реалізації стратегічного плану;
- залучення кваліфікованого персоналу в процес вироблення стратегічного плану;
- вивільнення часу керівників для стратегічного планування.



На відміну від стратегічного планування, стратегічний менеджмент є ефективно орієнтованою системою, що включає процес реалізації стратегії, її оцінку та контроль. Крім того, реалізація стратегії є ключовою частиною стратегічного управління, оскільки без механізмів реалізації стратегічне планування є лише ілюзією. Стратегічне управління часто називають стратегічним управлінням маркетингом. Додавання до визначення слова «ринку» означає, що стратегічні рішення повинні більше враховувати розвиток ринку та зовнішнього середовища, а не внутрішні фактори. Підприємства, які реалізують стратегічне управління, повинні мати зовнішню орієнтацію (споживачі, конкуренти, ринки збуту тощо).

Це відомий як маркетинговий або організаційний підхід до управління ринком, на відміну від виробничого підходу, який зосереджується на внутрішніх виробничих можливостях. Стратегічне управління також означає, що процес управління має бути проактивним, а не реактивним. За допомогою стратегій випередження менеджери намагаються впливати на події у зовнішньому середовищі, а не просто реагувати на них [15].

Справжня стратегія будь-якого бізнесу, в тому числі і стивідорних компаній, полягає не тільки в цілеспрямованих (спланованих) діях, а й у реагуванні на непередбачені обставини. Тому стратегію слід розглядати як симбіоз запланованих дій і адаптивних реакцій на ситуації. Швидкість змін, обсяг знань і потік інформації в сучасному зовнішньому середовищі зросли настільки, що стратегічного планування можна досягти лише одним шляхом – на основі комплексного прогнозу майбутніх проблем і можливостей. Він є основою для розробки планів довгострокового розвитку організації, допомагає визначити найкращий курс дій і знижує ризик прийняття неправильних рішень через неправильну або недостовірну інформацію про можливості організації або зовнішнє середовище.

Стратегія, сформульована портовими підприємствами, — це низка рішень, прийнятих керівництвом на основі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія — це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.



Одного стратегічного плану недостатньо; Необхідний також набір основних принципів і правил поведінки персоналу на всіх рівнях з урахуванням діяльності в мінливих умовах.

Для портових підприємств методи стратегічного управління мають такі переваги:

- забезпечувати напрямок діяльності всієї організації шляхом постановки цілей і завдань;

- гнучка реакція та своєчасні зміни стивідорних компаній, щоб впоратися з екологічними викликами та отримати конкурентну перевагу, що дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі та досягати поставлених цілей;

- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації і вживати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних з діючою стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню і протидіє пасивного реагування на ситуацію, що змінилася [19].

Стратегія - це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення поведінки фірми і досягнення нею цілей.

Дослідження з розробки стратегії конкуренції стивідорної компанії полягають у:

- оцінці зовнішніх умов функціонування компанії, тобто в оцінці конкурентних позицій у ринковому сегменті;

- аналізі можливостей компанії з реалізації поставлених цілей;

- визначенні існуючих альтернатив досягнення цілей, тобто виборі генеральної стратегії.

Можна виділити універсальні стратегії, що відображають альтернативні стратегічні позиції підприємства галузі [12]:

- лідерство за рахунок економії на витратах;

- диференціація продукції;

- фокусування на вузькій заглибині ринку.



Для стивідорних компаній України стратегія повинна бути основою завоювання кращих ринкових позицій, отримання вигод від конкурентної переваги, досягнення переваг над суперником по ринку.

Це дозволить зміцнити конкурентну позицію, зробіть стивідорну компанію менш вразливою від негативного впливу конкурентів, а також дасть можливість позбутися диктату інших суб'єктів фрахтового ринку.

Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності судноплавних компаній. При розробці заходів щодо реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу транспортної продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставки т.д.

Сучасні глобальні ринки дозволяють завдяки саме співпраці у розвитку логістичних систем забезпечувати як судновласникам, так і вантажовідправникам значну вигоду. Розвиток і формування політики у сфері лінійних перевезень повинні відбуватися за активної участі рад вантажовідправників європейського типу [10, 11].

Так само, слід оцінити роль вантажовідправників. У сфері лінійних перевезень сильні позиції з боку продавців транспортної продукції традиційно мали лінійні конференції, а з боку покупців цієї продукції - в основному, невеликі неорганізовані вантажовідправники. З цієї точки зору судновласники і вантажовідправники є суперниками, між якими існує боротьба за рівень тарифних ставок, а не потенційними або фактичними партнерами в глобальних системах перевезень.

Необхідно відзначити, що в умовах посилення конкурентної боротьби будь-яка стратегія орієнтована на досягнення найвищої прибутковості та зростання ринкової вартості компанії. Це можливо тільки на основі підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу стивідорної компанії, який включає в себе різні елементи.



1.2. Методичні підходи до вибору фінансової стратегії підприємств портової діяльності

Найефективнішим стимулом у формуванні стратегії підприємств комунального господарства є фінансова складова, яка стає дієвим інструментом у прийнятті управлінських рішень. Відтак, в основі реалізації фінансових можливостей підприємства знаходиться фінансова стратегія, яка визначає довгострокову і середньострокову перспективу використання фінансових ресурсів, передбачає рішення головних завдань, що впливають з особливостей функціонування підприємства на мікро та на макрорівнях. Одночасно з цим, підприємство здійснює вибір поточних тактичних цілей і завдань, які пов'язані з основними проблемами, що постають перед підприємством в області мобілізації й ефективного використання фінансових ресурсів, регулюванні внутрішніх економічних та соціальних питань. Усі ці заходи тісно взаємодіють між собою і взаємозалежні.

Необхідно відзначити, що фінансова стратегія – це відносно нове поняття у вітчизняній науці та практиці управління. Водночас слід підкреслити, що в зарубіжній літературі з фінансового управління (зокрема, американській та європейській) [1, 2, 3, 4] поняття «фінансова стратегія» практично відсутнє, науковці оперують такими термінами, як «фінансове планування» [4, 6, 6, 7], «довгострокові інвестиційні рішення» [3, 6], «управління структурою капіталу» [1, 2]. В стратегічному управлінні цей термін розглядається виключно як різновид функціональних стратегій.

Розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується не лише кризовими явищами та нестабільністю економічного розвитку, а й неодноразовими намаганнями удосконалити податкову систему, що, як правило, обмежувалось запровадженням окремих законодавчих актів та було недостатньо адекватним до стану економіки, а тому збільшувалися обсяги тіньового обороту.

При дослідженні кризових явищ економіки України, вітчизняні вчені, як



правило, надають перевагу макроекономічним показникам. Але варто зазначити, що при нестабільній ситуації в економіці, скороченні прямих іноземних інвестицій та відмові інвесторів від входження в Україну, зменшенні обсягів кредитування відбувається зниження ділової активності суб'єктів підприємницької діяльності. Для управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільної економічної ситуації, необхідно використати можливості економічного аналізу як засобу, який сприяє управлінню підприємством.

Важлива роль аналізу пояснюється можливістю оцінити результати та виробити стратегію і тактику розвитку діяльності підприємства, передбачити ризики та запобігти можливому банкрутству.

Економічний аналіз сприяє бережливості, умілому витрачання всіх видів засобів, ліквідації безгосподарності, непродуктивних витрат і втрат». А тому, на думку професора Є. Мниха, у процесах сучасного державного регулювання розвитку економіки в цілому та забезпечення ефективного виробничо-фінансового менеджменту кожного господарюючого сегменту необхідно підвищувати якість і оперативність аналітичних досліджень і при цьому «пріоритетною є реалізація його діагностичної та пошукової функції в умовах невизначеності поведінки та мотивації господарюючого суб'єкта, перманентних змін нормативно-правового регулювання економічних процесів, зміни співвідношення контрольованості секторів національної економіки, можливостей корпоративного лобіювання економічних інтересів».

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування фінансової стратегії, спроможності підприємства протистояти негативній дії різних факторів, укріплення конкурентних позицій, створення відповідного механізму, який конкретизується комплексними програмами та напрямками дій щодо нівелювання ризиків, тобто удосконалити основи фінансової стратегії з урахуванням специфіки підприємств портової діяльності для забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Стратегія підприємства включає формулювання цілей, концепцій, правил,



процедур і моделей досягнення цілей. Стратегія зазвичай не містить детальних кількісних показників.

Стратегічне управління - це процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і погрозами зовнішнього оточення, в якому вона діє. Стратегію можна розглядати як основна сполучна ланка між тим, що організація хоче досягти (її цілями), і лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей.

Фінансова стратегія - це сформульована система довгострокових цілей фінансової діяльності компанії та найбільш ефективні шляхи їх досягнення. У цілому, області прийняття рішень групуються в тому ж порядку, у якому їх можна зустріти у балансі та у звіті о прибутку та збитку.

Стратегія - складна і потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти умовам мінливого середовища, це інструмент, який може серйозно допомогти підприємству, що опинилось в умовах нестабільності. Тому стратегія заслуговує найсерйознішої уваги як інструмент управління.

Велике значення має комплексність розробки стратегії підприємства, оскільки кожен альтернативний варіант передбачає аналіз всіх питань фінансової, ресурсної й організаційної забезпеченості, визначення та узгодження часових та кількісних параметрів.

Виділення ресурсів для досягнення тільки конкретної мети гарантує стабільність реалізації конкурентної стратегії.

Дослідження з розробки стратегії конкуренції підприємство полягає у:

- оцінці зовнішніх умов функціонування компанії, тобто в оцінці конкурентних позицій у ринковому сегменті;
- аналіз можливостей компанії з реалізації поставлених цілей;
- визначенні існуючих альтернатив досягнення цілей, тобто виборі генеральної стратегії.

Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності підприємства. При розробці заходів щодо



реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставки т.д. Необхідно прагнути до розробки стратегії, що спирається на наявні ресурси і науково-обгрунтоване передбачення ринкової ситуації, що повинно знайти своє відображення в тактиці реалізації стратегії.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поєднанням складних і суперечливих процесів глобалізації бізнесу, обмеженості ресурсів, прискорення технологічних нововведень, внаслідок чого відзначається посилення конкуренції. Ускладнилися проблеми виробництва і розподілу, до них додалися турботи про можливість технологічних проривів, структурних змін економіки і ринку. Таким чином, на початку XXI століття на перший план вийшли проблеми стратегічні.

Стратегічне управління часто називають ринковим стратегічним управлінням. Включення у визначення слова «ринок» означає, що стратегічні рішення повинні більшою мірою враховувати розвиток ринку і зовнішнього оточення, ніж внутрішні чинники. Фірма, що реалізує стратегічне управління, повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів, ринок та ін.).

Це так званий маркетинговий, або ринковий, підхід до організації управління на відміну від виробничого підходу, орієнтованого на внутрішні можливості виробництва.

Стратегічне управління означає також, що процес управління повинен бути випереджувальним, а не реактивним. При випереджувальній стратегії менеджери намагаються впливати на події в зовнішньому оточенні, а не просто реагувати на них [13 14, 15].

Сформульована стратегія для підприємств портової діяльності - це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим. Недостатньо мати тільки стратегічний план; потрібен ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в



постійно мінливих умовах.

Для підприємств портової діяльності можна виділити наступні переваги стратегічного підходу до управління:

- забезпечення спрямованості розвитку всієї організації за допомогою постановки цілей і завдань;

- гнучка реакція і своєчасні зміни стивідорної компанії, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі і досягати своїх цілей;

- можливість для керівників оцінювати альтернативні варіанти розподілу ресурсів організації і вживати скоординовані рішення на всіх рівнях управління, пов'язаних з діючою стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному, творчому, ініціативному управлінню і протидіє пасивного реагування на ситуацію, що змінилася [19].

Стратегія - це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення поведінки фірми і досягнення нею цілей.

Завданнями фінансової стратегії є наступні: визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей; визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання та 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 методів управління та способів виходу із кризового стану.

В процесі розробки і реалізації фінансової стратегії варто враховувати динаміку як зовнішніх, так і внутрішніх факторів діяльності підприємства.

Фінансова стратегія підприємства згідно зі своєю стратегічною метою забезпечує виконання таких функцій [14]:

- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги



над конкурентами; створення та підготовка стратегічних резервів;

- ранжування та поетапне досягнення мети;
- формування та ефективне використання фінансових ресурсів;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках.

Вагомим етапом розробки фінансової стратегії є оцінка її ефективності. Ефективність реалізації фінансової стратегії (як результат - покращення фінансових показників діяльності підприємства, підвищення його ринкової вартості, максимізація прибутку, укріплення ділової репутації підприємства, підвищення якості управління фінансовою діяльністю його структурних підрозділів тощо) досягається за умови:

- узгодженості цілей, напрямків і етапів реалізації фінансової та загальної стратегії підприємства;
- адаптивності фінансової стратегії підприємства до прогнозованих змін у зовнішньому підприємницькому середовищі;
- реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів [9, 10].

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства.

Фінансова стратегія є елементом загальної корпоративної стратегії, що зумовлює розгляд її сутності та змісту в контексті загального стратегічного менеджменту. Розробка фінансової стратегії підприємства має бути органічно вбудована в діяльність із підготовки і реалізації загальної стратегії.

Фінансова стратегія повинна мати управлінську орієнтацію, тобто бути спрямована на досягнення загальної мети управління щодо забезпечення сталого



зростання вартості підприємства. З іншого боку, завдання фінансової стратегії істотно впливають на формування загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки зміна ситуації на ринку спричиняє коригування фінансової, а потім, як правило, і загальної стратегії розвитку підприємства - зворотний зв'язок [13, 14].

Динамічність факторів зовнішнього середовища спричиняє зміну й внутрішнього середовища підприємства. Це відображається на функціонуванні фінансового механізму управління підприємством. Тому в процесі діяльності підприємства необхідно корегувати параметри складових фінансової стратегії:

- стратегії формування фінансових ресурсів;
- інвестиційної стратегії;
- стратегії забезпечення фінансової безпеки;
- структурної стратегії;
- податкової стратегії;
- кредитної стратегії.

Ці стратегії є основними компонентами фінансової стратегії.

Стратегія формування джерел фінансування - центральний компонент фінансової стратегії. Її метою є створення оптимальних за обсягом, складом і структурою фінансових ресурсів, що забезпечують формування активів, необхідних для реалізації довгострокових планів господарської діяльності підприємства. Цілі, завдання і основні стратегічні рішення цього напрямку мають бути спрямовані на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії.

Необхідність виділення інвестиційної стратегії як окремого компонента фінансової стратегії визначається значущістю інвестиційних процесів у підвищенні ринкової вартості підприємства, створенні стійких конкурентних переваг, забезпеченні динамічного зростання масштабів і диверсифікації бізнесу. Інвестиційна стратегія визначає пріоритетні напрями і форми інвестиційної діяльності, характер формування інвестиційних ресурсів і послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей, що забезпечують загальний розвиток підприємства.

Досягнення економічного ефекту за рахунок інвестицій визначається



потенційною їх здатністю генерувати дохід у формі приросту інвестованого капіталу та інвестиційного прибутку. Оцінка інвестиційних проектів дозволяє визначити їх «стратегічну цінність», а саме – врахувати майбутні можливості підприємства залежно від реалізації поточних проектів. На практиці часто спостерігається паралельне, незалежне існування стратегічного менеджменту, із одного боку, і фінансового менеджменту, із іншого [9]. Тому при розгляді інвестиційних проектів від фінансового менеджера потрібна рівноправна участь у розробці його змісту.

Стратегія забезпечення фінансової безпеки об'єднує політику управління фінансовими ризиками; політику управління структурою капіталу; політику управління рухом грошових потоків. Цілі, завдання і основні стратегічні рішення цього напрямку мають бути спрямовані на формування і підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі її стратегічного розвитку через системи управління фінансовими ризиками. На кожній стадії реалізації фінансової стратегії необхідно здійснювати моніторинг ризиків із метою коригування її параметрів.

Кредитна стратегія пов'язана із оцінкою обсягу фінансування із зовнішніх боргових джерел, вибором стратегії залучення позикових ресурсів та обґрунтуванням стійких джерел фінансування. Вона повинна бути орієнтована на вибір ефективних фінансових інструментів, розробку стратегії виведення боргових цінних паперів на фондовий ринок і обґрунтування емісії цінних паперів.

Під час розробки фінансової стратегії підприємства доцільно виділяти стратегічну складову, що відображає структурні зміни при стратегічному управлінні фінансовою діяльністю, - структурну стратегію. Вона пов'язана із вирішенням завдання оптимізації структури активів і капіталу підприємства, що корелює із кредитною й інвестиційною стратегіями через вартість авансованого в компанію капіталу, та із оптимізацією структури розподілу прибутку, що передбачає зміни в дивідендній і податковій політиці.

У межах стратегії підвищення якості управління фінансовою діяльністю



основну увагу слід зосередити на розробці політики формування фінансової структури. Найбільш ефективним для реалізації фінансової стратегії є створення системи центрів фінансової відповідальності. Це забезпечує гнучку адаптивність фінансової стратегії до змін і можливість застосування сучасних методів стратегічного фінансового планування.

У реальній ситуації при зміні факторів зовнішнього й внутрішнього середовища одна фінансова стратегія здатна трансформуватися в іншу. Тому компанія може реалізовувати одночасно декілька фінансових стратегій. Розробка і впровадження заходів фінансової політики в межах окремих стратегій дозволяє чітко визначити єдину концепцію розвитку підприємства в довгостроковій і короткостроковій перспективі, здійснити доцільний вибір механізмів і методів досягнення поставлених цілей.

Наступним вагомим фактором для визначення типу фінансової стратегії є розмір підприємства. В.Д. Базилевич [17] наголошує, що за рівнем концентрації та централізації виробництва і капіталу підприємства поділяють на малі (дрібні), середні та великі (крупні). Згідно з цим, фінансова стратегія класифікується аналогічним чином (рис. 3).

Чим більшим є підприємство, тим складнішими є мета, засоби її досягнення, різноманітними є альтернативні варіанти фінансової стратегії та витрати.

Визначити єдиний підхід до вибору фінансової стратегії складно, адже кожен суб'єкт господарювання має свої особливості. Необхідно формувати таку фінансову стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

Необхідно зазначити, що фінансова стратегія не є самостійно існуючою, вона тісно переплітається з іншими функціональними стратегіями, націлена на досягнення місії та постійний розвиток і вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання, поглиблення кооперації та встановлення тісних міжгалузевих зв'язків.

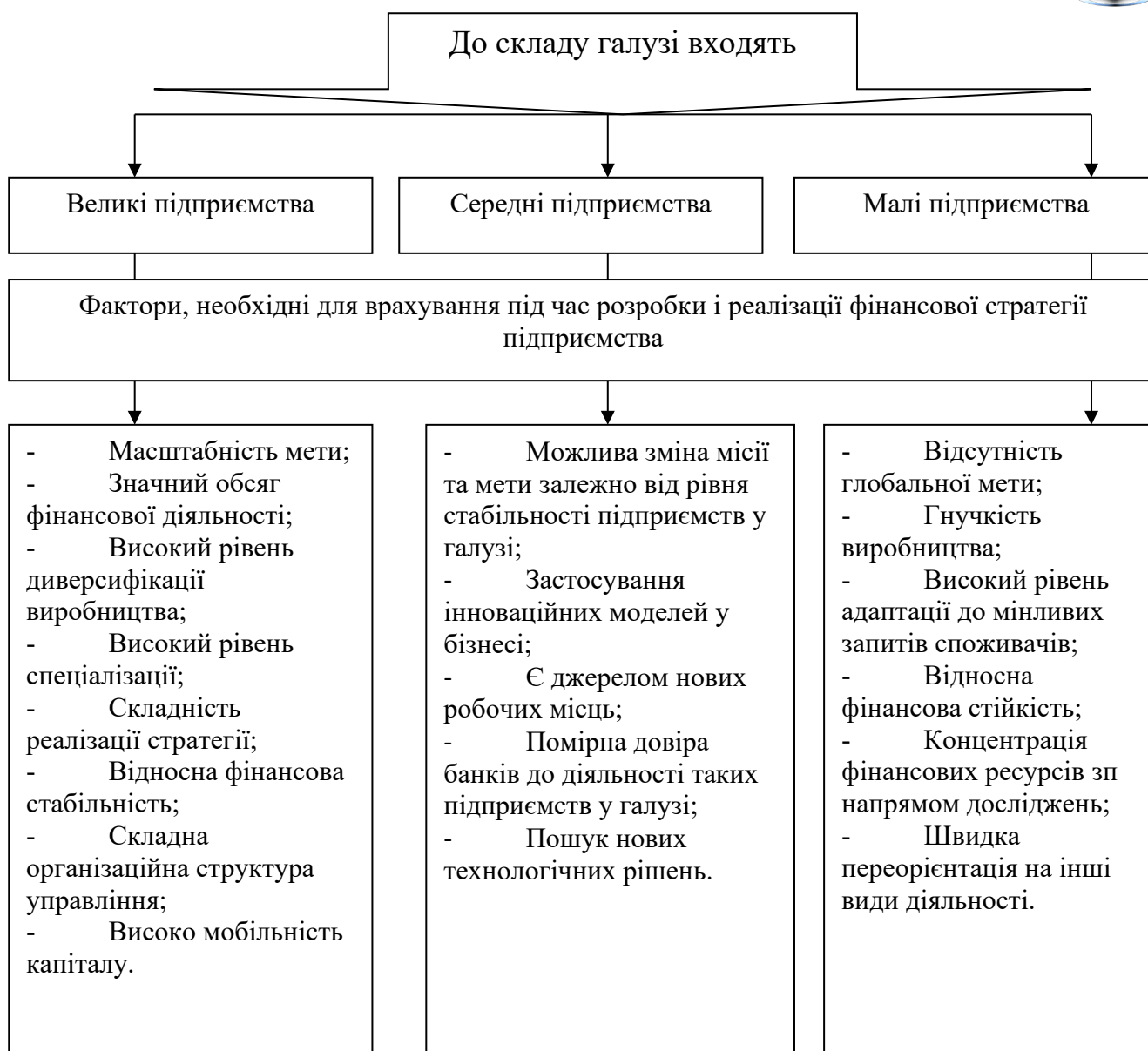


Рисунок 3 - Впливові фактори розробки та реалізації фінансової стратегії підприємства залежно від його розміру

Джерело: розроблено автором з використанням [4, 6, 12, 16]

Види фінансової стратегії є індикаторами її багатогранної діяльності, розкривають далекоглядні плани підприємства щодо фінансування, зміни фінансової політики, надають інформацію про стійкість і розвиненість галузі, потребу в дотаціях. Інформація, зібрана в процесі розробки фінансової стратегії підприємства та результати діяльності суб'єкта господарювання, отримані в результаті реалізації фінансової стратегії, дозволять розкрити потенціал підприємства, сприяючи підвищенню ринкової вартості та максимізації



прибутку.

Необхідно відзначити, що в умовах посилення конкурентної боротьби будь-яка стратегія орієнтована на досягнення найвищої прибутковості та зростання ринкової вартості компанії. Це можливо тільки на основі підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу стивідорної компанії, який включає в себе різні елементи.

Висновки

Реалізація стратегій має сприяти досягненню таких стратегічних цілей, як підвищення корпоративної конкурентоспроможності. При розробці стратегічних заходів реалізації необхідно звернути увагу на оптимізацію основних параметрів, що визначають конкурентоспроможність товарного асортименту, а саме якості обслуговування, транспортних витрат, термінів доставки тощо. Успішна стратегія — це така, яка підтримує частку ринку продукту та відповідну норму прибутку протягом тривалого періоду часу, незалежно від того, що роблять конкуренти, і закладає основу майбутнього економічного успіху. Пріоритетом є не миттєвий прибуток, а збереження стабільної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що на практиці вибір і формулювання стратегій досягнення конкурентної переваги має базуватися на діагностиці фінансового стану підприємства та його споживчої привабливості в рамках оцінки конкурентоспроможності. Стратегія, сформульована портовими підприємствами, — це низка рішень, прийнятих керівництвом на основі основних принципів і правил.

Існує кілька схем оцінки стратегії, які допомагають виявити стратегічну логіку варіанта для організації. Власне кажучи, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положенню організації на ринку і її відносним стратегічним можливостям.



Реалізація стратегії повинна сприяти досягненню такої стратегічної мети як підвищення конкурентоспроможності підприємства. При розробці заходів щодо реалізації стратегії необхідно приділяти увагу оптимізації головних параметрів, які визначають конкурентоспроможність комплексу продукції, тобто якості обслуговування, витрат на транспортування, часу доставки т.д.

Сформульована стратегія для підприємств портової діяльності - це комплекс рішень, прийнятих менеджментом на базі основних принципів і правил. Іншими словами, стратегія - це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим. Недостатньо мати тільки стратегічний план; потрібен ще набір основних принципів і правил поведінки персоналу всіх рівнів з урахуванням діяльності в постійно мінливих умовах.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що фінансова стратегія є напрямним вектором управління фінансами підприємства, і без її належного формування суб'єкту господарювання дуже важко оминати фінансові проблеми під час здійснення виробничо-господарської діяльності в сучасному глобалізованому, динамічному і конкурентному ринковому середовищі.

Серед функціональних стратегій на особливу увагу заслуговує фінансова стратегія, яка, узгоджуючись із загальною стратегією організації, виступає ефективним інструментом перспективного управління її фінансовою діяльністю. Однак між ними часто виникають суперечності, тому що процедури розроблення ґрунтуються на різних, несумісних передумовах: загальна стратегія орієнтується на визначення основного напрямку розвитку організації, а фінансова - лише її фінансової діяльності і фінансових відносин.

Перспективи подальших досліджень полягають в розробці концепції вдосконалення формування та реалізації фінансової стратегії підприємства з урахуванням кон'юнктури й тенденцій розвитку ринку, на якому функціонує конкретне підприємство, та факторів ризику, що зумовлені різними трансформаційними процесами, які сьогодні відбуваються в Україні.

Таким чином, фінансова стратегія підприємств портової діяльності



дозволить визначити в довгостроковому плані стратегічні цілі, оцінити необхідні для досягнення ресурси і встановити джерела їх поповнення. В даний час успішна діяльність будь якого підприємства без добре продуманої стратегії неможлива. Щоб ефективно реалізувати поставлені цілі, необхідно визначити найбільш важливі (пріоритетні) види діяльності, що забезпечують перспективний розвиток підприємства, і сконцентрувати на них зусилля.